

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт _____
Направление подготовки _____
Кафедра _____

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Конкурентоспособность фирм в условиях рыночной экономики на примере ООО «Отель «Саяногорск»»

УДК _____

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
	Тюленева Л.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретико-методологические аспекты конкуренции и конкурентоспособности организации	6
1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности организации.....	6
1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности организации.....	15
1.3 Факторы и резервы повышения конкурентоспособности	22
2 Анализ конкурентоспособности организации на примере ООО «Отель «Саяногорск»»	29
2.1 Характеристика деятельности ООО «Отель «Саяногорск»»	29
2.2 Анализ и Оценка конкурентоспособности ООО «Отель «Саяногорск»» ..	41
2.3 Стратегический анализ конкурентов ООО «Отель «Саяногорск»»	49
3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Отель «Саяногорск»»	56
3.1 Разработка мероприятий для реализации маркетинговой стратегии в отеле «Саяногорск»	56
3.2 Эффективность предложенных мероприятий в области повышения уровня конкурентоспособности отеля	69
Заключение	72
Список использованной литературы.....	76
Приложение А	81
Приложение Б	83
Приложение В.....	85
Приложение Г	86
Приложение Д.....	87

Введение

В современных условиях усиления конкуренции и глобализации бизнеса гостиничные предприятия используют различные подходы и инструменты, направленные на привлечение потребителей и повышение привлекательности и имиджа, как самого гостиничного предприятия, так и его продуктов.

В настоящее время наиболее эффективным средством завоевания гостиничным предприятием потребителей и увеличения продаж является маркетинг.

Гостиничные предприятия, используя основные приемы маркетинга, могут выбрать правильную стратегию и тактику своего поведения в условиях продолжающегося мирового экономического кризиса, повышения нестабильности деятельности, прихода на российский рынок сетевых гостиничных структур и на этой основе стабилизировать, а также существенно повысить эффективность своей деятельности.

В условиях постоянного увеличения числа отдельных гостиничных предприятий и сетевых структур в нашей стране и за рубежом, роста издержек производства и предоставления потребителям гостиничных продуктов маркетинг становится основным средством, позволяющим устоять предприятиям в конкурентной борьбе.

Однако не все гостиничные предприятия могут в полной мере использовать преимущества современного маркетинга, направленного не только на доведение до клиентов преимуществ их продуктов по отношению к конкурентам, но и на формирование спроса на эти продукты с учетом особенностей индивидуальных и корпоративных потребителей, а также на воспитание у последних рациональных потребностей.

Это связано с тем, что руководители гостиничных предприятий и менеджеры среднего звена пока не в полной мере овладели основными инструментами маркетинга и его практическими возможностями из-за недостатка знаний в данной области. Кроме того, потребители гостиничных

услуг в российских условиях не всегда доверяют доходящей до них часто неумело и в искаженном виде составленной маркетинговой информации.

Правильная маркетинговая стратегия помогает создавать положительный имидж гостиницы, противостоять нападкам конкурентов и разного рода внешним воздействиям. Наиболее четкое определение стратегии гостиницы, а также следование и контроль над её исполнением помогает организации показывать хорошие результаты.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что в условиях сильной рыночной конкуренции молодому гостиничному предприятию необходима определенная стратегия, которая позволит выгодно отличаться от гостиниц-конкурентов, и быстрее завоевать нынешнего требовательного гостя. Особенно это становится актуальным в настоящее время, когда рынок туристических услуг в республике Хакасия и Юге Красноярского края динамично развивается. На уровне Правительства принята программа развития туризма на территории республики.

Разработка мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности для гостиницы сегодня является неотъемлемой частью предпринимательской деятельности. Даже самые лучшие услуги с превосходными характеристиками не могут обладать достаточным уровнем конкурентоспособности без предварительной подготовки потребителей.

Цель выпускной квалификационной работы – рассмотреть понятие конкуренции и дать оценку ее влияния на организацию на примере ООО «ОТЕЛЬ «САЯНОГОРСК»».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- Раскрыть сущность конкуренции и конкурентоспособности организации.
- Обозначить методы и критерии оценки конкурентоспособности организации
- Рассмотреть пути повышения конкурентоспособности организации.
- Провести оценку конкурентоспособности ООО «ОТЕЛЬ «САЯНОГОРСК»».

- Разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «ОТЕЛЬ «САЯНОГОРСК»».

- Дать оценку эффективности предложенных мероприятий в области повышения уровня конкурентоспособности отеля.

Объект исследования: ООО «ОТЕЛЬ «САЯНОГОРСК»».

Предмет исследования: конкурентоспособность ООО «ОТЕЛЬ «САЯНОГОРСК»».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что разработанные маркетинговые мероприятия в перспективе могут быть приняты к действию руководством гостиничного предприятия.

При создании данной работы автор опирался на научные труды и материалы исследований классиков маркетинга, труды известных российских и зарубежных авторов, официальные нормативно-правовые акты, а также на широкий спектр периодических изданий профессионального характера, и электронные ресурсы.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три главы, заключение и список использованной литературы.

В решении конкретных задач использовались системный подход, методы сравнительного, статистического, управленческого анализа, а также результаты исследований проблем российского туристского бизнеса в целом.

1 Теоретико-методологические аспекты конкуренции и конкурентоспособности организации

1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности организации

Конкуренция является важной неотъемлемой чертой рыночного хозяйства и представляет эффективный механизм развития общественного производства. Это связано с функциями, присущими конкуренции.

Функция регулирования. Для того, чтобы обогнать конкурентов предприятие должно предлагать продукты, которые предпочитает покупатель. Следовательно, и факторы производства направляются в те отрасли, где в них существует наибольшая потребность.

Функция мотивации. Предприятия, которые предлагают лучшую по качеству продукцию или производят ее с меньшими затратами, получают вознаграждение в виде прибыли.

Функция контроля. Конкуренция ограничивает и контролирует экономическую силу каждого предприятия, так как у покупателя имеется возможность выбора среди нескольких продавцов. Поэтому, чем совершеннее конкуренция, тем более справедливая цена на товары. [11, с.45]

Конкуренция (в переводе с лат. - соревнование) - это соперничество между отдельными юридическими и физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели. С точки зрения хозяйственной организации, такой целью является максимизация прибыли в результате легальных действий по завоеванию предпочтений потребителей.

В основе понятия «конкуренция» лежат человеческие нужды, выражающиеся в специфичных для различных людей потребностях. Они могут быть удовлетворены с помощью различных товаров, услуг, идей. Обеспечить удовлетворение потребностей лучше, чем конкурент - такова центральная идея конкурентной борьбы. На практике она может быть реализована, с одной стороны, за счет тщательного изучения рынка, отношений, складывающихся

между организациями и потребителями ее продукции, с другой, - в результате активного воздействия на рынок и существующий спрос для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

Таким образом, конкуренция выполняет роль регулятора темпов и объемов производства, побуждая при этом производителя внедрять научно-технический прогресс, повышать производительность труда, совершенствовать технологию, организацию труда. Конкуренция способствует вытеснению из производства неэффективных предприятий и предотвращает диктат производителей (монополистов) по отношению к потребителям.

Для понимания механизма конкуренции большое значение имеет правильная идентификация причин, за счет которых удастся обойти конкурентов. Чтобы определиться с инструментами, методами и способами ведения конкурентной борьбы, а также выбрать конкурентную стратегию, необходимо выявить всех непосредственных участников этой борьбы в определенном рыночном сегменте, а также прочие факторы, усиливающие или ослабляющие конкуренцию (рисунок 1).

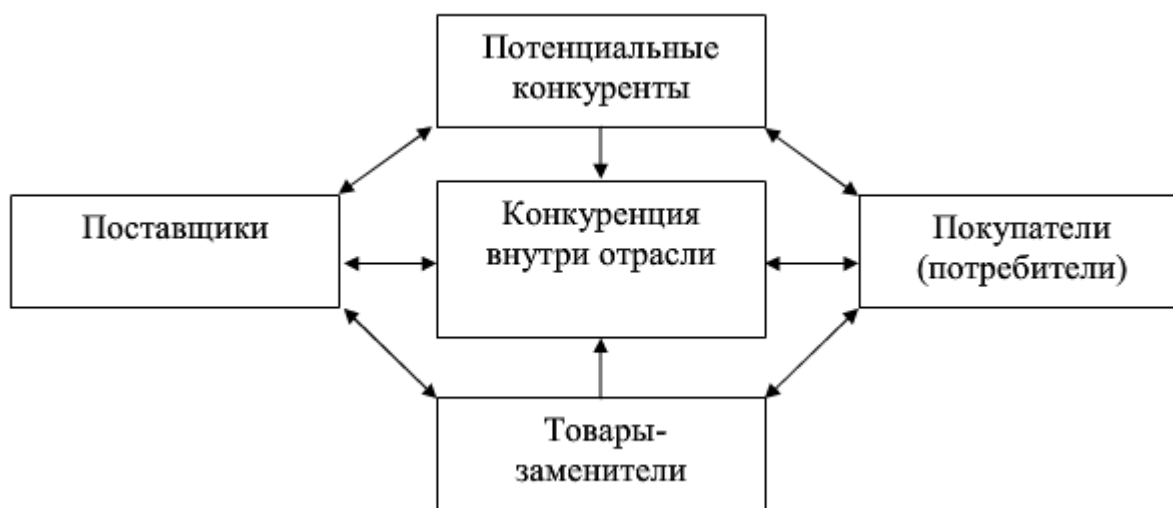


Рисунок 1.1 – Пять сил конкуренции М. Портера

Конкуренция внутри отрасли. Внутри отрасли продавцы испытывают конкурентное давление, создаваемое борьбой за конкурентное преимущество и улучшение рыночного положения. Конкуренция внутри отрасли возникает

потому, что у одного или нескольких предприятий появляется возможность лучше удовлетворить потребителя за счет расширения их деятельности и увеличения доли на рынке.

Конкурентная ситуация в отрасли динамически меняется в зависимости от применения новых наступательных или оборонительных действий и активизации тех или иных средств конкурентной борьбы.

Потенциальные конкуренты. Вероятность появления новых конкурентов зависит от таких факторов, как входные барьеры, ожидаемая реакция действующих на рынке предприятий на появление нового соперника, а также от темпов роста отрасли и ее привлекательности с точки зрения прибыли.

Появлению потенциальных конкурентов могут препятствовать такие инициативы действующих на рынке предприятий, как развитие собственной товарной или маркетинговой сети, увеличение расходов на рекламу, укрепление связей с дилерами и дистрибьюторами, стимулирование НИОКР, улучшение качества продукции.

Товары-заменители. Порой предприятия разных отраслей конкурируют друг с другом, выпуская взаимозаменяемые товары, (товары-заменители), представляющие значительную угрозу, если их количество достаточно, цены доступны, потребительские свойства удовлетворительны, а переход не сопряжен для потребителя с чрезмерными расходами.

Поставщики. Поставщики предприятий-конкурентов оказывают значительное конкурентное давление, если могут обеспечить отдельным предприятиям более выгодные условия с точки зрения цен, качества, потребительских свойств продукции или сроков поставки.

Предприятию-потребителю сложно повлиять на основных поставщиков, но возможно, если данное предприятие является главным клиентом.

Покупатели (потребители). Конкурентное давление со стороны потребителей может колебаться от значительного до слабого. Потребители, особенно крупные предприятия, приобретающие значительные объемы продукции (товаров, работ, услуг), нередко пользуются преимуществом в

сделках, обеспечивая для себя выгодные цены, качество, сервис и другие условия.

Мелкие потребители, не предлагающие поставщикам преимуществ, тоже могут оказывать конкурентное давление на поставщиков в определенных обстоятельствах. Например, если количество потребителей невелико, они без особых затрат могут переключиться на товар другого поставщика. Поэтому существует реальная угроза вертикальной интеграции потребителя в отрасль поставщика. [19, с.121]

В литературе выделяют различные виды, уровни и формы конкуренции. Различают следующие виды конкуренции [14, с.56]:

- *функциональная конкуренция* возникает потому, что потребности можно удовлетворить несколькими различными способами (например, различные продукты питания удовлетворяют потребности в еде);

- *видовая конкуренция* возникает при наличии товаров, предназначенных для одной и той же цели, но различающихся каким-либо важным для потребителя параметром (например, автомобили одного и того же класса могут отличаться друг от друга экономичностью или мощностью двигателя);

- *предметная конкуренция* возникает в ситуациях, когда различные фирмы выпускают практически идентичные изделия, которые могут отличаться только по качеству (телевизоры, отличаются качеством сборки и дизайном).

По степени интенсивности конкуренция может быть:

- *привлекательной*, когда в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает больше прибыли, чем в предыдущем сегменте;

- *умеренной*, когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка;

- *ожесточенной*, когда субъект поглощает, уничтожает либо вытесняет конкурента из данного сегмента;

На интенсивность конкуренции оказывают влияние следующие факторы: размер рынка; темпы роста рынка (быстрый рост облегчает проникновение на рынок); мощности (излишние мощности приводят к падению цен); препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения неконкурентных новичков; цена; уровень стандартизации товаров (покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой); вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности предприятий; быстрое обновление ассортимента продукции.

Конкуренция может происходить на следующих уровнях:

- местном (в группе, отделе, организации и т. п.);
- региональном (районе, городе, области и т. п.);
- национальном (в стране);
- межнациональном (в нескольких странах);
- глобальном (в мировом масштабе, без конкретно определенных стран).

В зависимости от использования того или иного критерия различают следующие формы конкуренции [47, с.84]:

1. Отраслевая

- внутриотраслевая конкуренция (соперничество между предприятиями или предпринимателями одной отрасли);
- межотраслевая конкуренция (соперничество между предприятиями или предпринимателями разных отраслей).

2 Условия конкуренции:

- конкуренция совершенная;
- конкуренция несовершенная;
- конкуренция монополистическая.

Конкуренция совершенная. На рынке присутствует большое количество продавцов, предлагающих однородную продукцию. Для совершенной конкуренции характерны следующие признаки: легкость входа

предпринимателей в отрасль; равные возможности покупателей и продавцов в доступе информации о рынке; отсутствие у отдельных субъектов возможности воздействовать на рыночную цену.

Конкуренция несовершенная. На рынке возможны ограничения предпринимательской деятельности, экономической свободы. Для несовершенной конкуренции типичны такие свойства, как трудности при входе и выходе на данный рынок; ограничение доступа к информации; возможность отдельных субъектов рынка оказывать влияние на масштабы производства и уровень цен.

Конкуренция монополистическая. Ситуация на рынке, когда многие продавцы продают дифференцированный продукт. Монополистическая конкуренция предполагает большое количество продавцов и покупателей; вход на рынок и выход не вызывает трудностей; соперничество между производителями ведется в основном на базе качественных характеристик продукции.

3 Средства ведения конкуренции:

- ценовая;
- неценовая;
- добросовестная;
- недобросовестная;
- хищническая.

Ценовая конкуренция представляет собой форму конкуренции, основанную на более низкой цене предлагаемой продукции или услуг. Ценовая конкуренция не предусматривает изменения ассортимента и качества продукции, она ведется только посредством гибкого колебания цен и применяется крупными организациями, ориентированными на массовый спрос, а также предприятиями у которых нет достаточных сил и возможностей в сфере неценовой конкуренции. Крайней формой ценовой конкуренции являются «ценовые войны». Вытеснение конкурентов происходит за счет последовательного уменьшения цен в расчете на финансовые трудности

конкурентов, предлагающих аналогичные товары, себестоимость которых выше.

Неценовая конкуренция имеет широкое распространение там, где решающую роль играют качество продукции, ее новизна, дизайн, упаковка, фирменный стиль, последующий сервис, вне рыночные методы воздействия на потребителя, т.е. факторы, косвенно связанные или вовсе не зависящие от цены. К незаконным методам неценовой конкуренции относятся выпуск поддельных товаров, промышленный шпионаж, переманивание специалистов, владеющих производственными секретами.

Конкуренция добросовестная, при которой соблюдаются правовые и этические нормы взаимоотношений с партнерами.

Конкуренция недобросовестная. Методы конкурентной борьбы связаны с нарушением принятых норм и правил конкуренции. К ним можно отнести: разглашение конфиденциальной информации; распространение ложных сведений в рекламе; о конкурентах; утаивание важной для потребителя информации и др.

Конкуренция хищническая. Построена на продаже товаров по демпинговым ценам; установлении контроля над деятельностью конкурента; тайном сговоре на торгах; ложной информации и рекламе; копировании продукции конкурентов; незаконном использовании торговых знаков и марок; нарушении стандартов качества продукции и др.

Успех любого предприятия (организации) в большей мере зависит от эффективности менеджмента данной предприятия.

Конкурентоспособность предприятия (организации) - это его способность конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством предложения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для потребителей (покупателей). [40, с.85]

Оценка конкурентоспособности организации может осуществляться только среди предприятий, относящихся к одной отрасли, либо производящих одинаковые товары или услуги. Конкурентоспособность предприятия

(организации) во многом зависит от того, насколько оно может приспособиться к изменяющимся условиям конкуренции на рынке. В отличие от конкурентоспособности товара конкурентоспособность предприятия (организации) не может быть достигнута в короткий промежуток времени, она достигается при длительной и безупречной работе на рынке.



Рисунок 1.2 – Модель механизма обеспечения конкурентоспособности предприятия

Важнейшим фактором обеспечения конкурентоспособности предприятия является оценка уровня использования его потенциала. Такой подход рассматривает влияние изменения уровня конкурентного потенциала на деятельность всего предприятия в целом и предполагает наличия взаимосвязи между корпоративной стратегией и стратегией обеспечения конкурентоспособности (рисунок 1.2).

При этом стратегия обеспечения конкурентоспособности должна удовлетворять следующим требованиям:

- обоснованный и сознательный выбор целей развития предприятия;

- постоянный поиск новых форм и видов деятельности для обеспечения конкурентоспособности предприятия;
- обеспечение соотносительности между предприятием и внешней средой, управляющей и управляемой подсистемами, которое определяет наилучшие условия функционирования и развития;
- индивидуализация бизнес - моделей стратегий; четкое организационное разделение задач стратегического управления от задач оперативного управления.

Конкурентоспособность предприятия (организации) определяют ее конкурентные преимущества, которые делятся на внешние и внутренние. Повлиять на внешние факторы организация не в состоянии, но внутренние факторы почти целиком являются контролируруемыми со стороны руководства предприятия. Достижение внутренних конкурентных преимуществ организации осуществляется персоналом, при этом особая роль отводится руководителю.

Внутренние конкурентные преимущества предприятия подразделяются на шесть групп:

- структурные;
- ресурсные;
- технические;
- управленческие;
- инновационные
- маркетинговые.

Внешние конкурентные преимущества:

- рыночные;
- конкурентоспособность города, в котором находится предприятие;
- инвестиционная привлекательность региона;
- прогрессивность процессов, происходящих на территории расположения предприятия (информационных, финансовых, внешнеэкономических, логистических, производственных, управленческих и др.);

- лицензионная деятельность.

Данные внутренние и внешние факторы конкурентного преимущества применимы для абстрактного предприятия, но для каждой конкретной организации конкурентные преимущества необходимо уточнять.

Конкурентоспособность предприятия можно оценивать путем сопоставления конкретных позиций нескольких предприятий на одном и том же рынке по таким параметрам, как технология, состояние основных фондов, знания и практический опыт персонала, система управления, маркетинговая политика, имидж и коммуникации.

1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности организации

Существуют различные методики определения конкурентоспособности предприятия (организации). Рассмотрим наиболее известные из них.

М.Портер предлагает анализировать конкурентоспособность предприятия на основе пяти сил конкуренции:

- борьба с существующими конкурентами;
- угроза со стороны новых конкурентов;
- возможности проведения торгов с поставщиками;
- возможность потребителей сделать свой выбор и осуществить торги с ними;
- угроза со стороны альтернативных изделий и услуг (продуктов-аналогов).

Для анализа могут использоваться экспертные и количественные методы. На основании этого анализа выявляются узкие места, определяются конкурентные преимущества предприятия и вырабатываются управленческие решения.

Следующую методику предложила Американская ассоциация управления (АМА), которая разработала контрольный лист SWOT-анализа. (Приложение Б) Заполнив его для различных конкурирующих фирм, можно

оценить сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе. Предлагается показатели конкурентоспособности оценивать по следующим блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология.

Однако данная методика оценки конкурентоспособности предприятия не дает интегрального показателя и как следствие затрудняет сравнение конкурентных преимуществ с другими организациями.

Методика оценки конкурентоспособности организации по «4Р», в отличие от SWOT-анализа, позволяет дать количественную оценку как по отдельным, так и по всем факторам в целом. Методика основана на сравнительном анализе организации и предприятий конкурентов по следующим факторам: продукт, цена, продвижение на рынке, регион и каналы сбыта. Таблица представляет собой лист оценки конкурентоспособности с использованием методики «4Р». Всем факторам конкурентоспособности присваивается количественная оценка, например, от 1 до 5 баллов. (Приложение В)

Недостатком данного метода является то, что оцениваются факторы конкурентоспособности экспертами. При их оценке могут сказываться их личные симпатии к продукту или услуге, самочувствие, положение дел на работе и в семье, и т.д.

Примерно такими же недостатками обладает и метод оценки конкурентоспособности путем составления функциональных карт.

Ж-Ж. Ламбен считает, что одним из важнейших вопросов анализа конкурентоспособности предприятия является реакция конкурентов. Опираясь на это мнение, предлагается проводить анализ по трем факторам: цена, реклама, качество, точнее - снижение цены, усиление рекламного давления и повышение качества. На основе этих факторов можно построить матрицу эластичности конкурентной реакции, на основе которой сравниваются конкурирующие марки или предприятия. Сама матрица конкурентных реакций является удобным инструментом предвидения поведения конкурентов. [20, с. 91]

Данная матрица описывает две торговые марки - изучаемую и конкурирующую. По диагонали матрицы располагаются вероятности прямой реакции, или вероятности того, что торговая марка «Б» ответит на действия марки «А» тем же маркетинговым инструментом, т.е. в ответ на снижение цены тоже снизит цену. В остальных клетках указывается эластичность не прямых реакций, или вероятности того, что торговая марка «Б» отреагирует на действия марки «А» другим маркетинговым инструментом, например, в ответ на уменьшение цены увеличат объем рекламы. Эластичность реакции можно оценить на основе прошлого поведения предприятия или методом экспертных оценок сильных и слабых сторон конкурента. Имея заполненную матрицу, менеджмент предприятия может рассматривать потенциальные маркетинговые действия в свете вероятных реакций конкурента. С учетом того, что в ячейках матрицы фигурируют вероятности, их суммы по горизонтальным строкам должны равняться единице. При необходимости матрица может содержать больше столбцов, отражающих другие маркетинговые инструменты.

Достоинством данного метода можно считать наглядность конкурентного преимущества и конкурентоспособности предприятия по отношению к конкурента, а к одному из основных недостатков можно отнести то, что при рассмотрении конкурентоспособности предприятия учитывается малое количество факторов, влияющих на конкурентоспособность.

Оценить конкурентоспособность предприятия можно, используя:

1) метод сравнительного преимущества. Непосредственно измерить сравнительные преимущества невозможно, поэтому предложено несколько косвенных методов. Одним из наиболее часто используемых методов является метод, в основе которого лежит положение: чем ниже издержки производства в отрасли, тем большими преимуществами обладает отрасль по отношению конкурентам.

Используя методику сравнительных преимуществ, дать оценку конкурентоспособности предприятия в общем виде затруднительно, поскольку

имеющиеся преимущества характеризуют конкурентоспособность не только конкретного предприятия, но и всей отрасли;

2) теорию равновесия предприятия и отрасли (по факторам производства). Под равновесием понимается такое состояние, когда у производителя не существует стимулов для перехода в другое состояние для изменения объема производства (изменения своей доли рынка).

В условиях равновесия производителя (при достижении максимального объема производства и сбыта товара при неизменном характере спроса и уровня развития техники на данном рынке) каждый из факторов производства используется с одинаковой и наибольшей производительностью. При этом предприятия отрасли не получают сверхприбылей, и, как следствие, сторонние организации не имеют стимулов для вступления в отрасль.

Увеличить объем производства возможно при условии, если какой-нибудь фактор производства используется не полностью, и существующие масштабы производства не обеспечивают минимума издержек. Критерием конкурентоспособности служит наличие у производителя таких факторов производства, которые могут быть использованы с лучшей, чем у других конкурентов, производительностью.

Методика оценки конкурентоспособности производителя на основе теории равновесия и факторов производства, хотя и имеет возможность применения для оценки конкурентоспособности предприятий и отраслей, обладает существенными недостатками. Основным недостатком является то, что данная методика не дает интегрального показателя конкурентоспособности предприятия.

3) метод рыночной позиции предприятия (организации). По рыночным позициям предприятия (организации) и в рамках теории конкуренции можно выделить два основных подхода: структурный и функциональный.

При использовании *структурного подхода* оценка положения может быть сделана исходя из уровня монополизации отрасли, то есть концентрации

производства и капитала, и барьеров для вновь вступающих на отраслевой рынок.

Возможности завоевания предприятием рынка зависят не только от внутренних, но и от внешних факторов, а также обстоятельств, складывающихся на рынке. Принято выделять следующие факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности предприятий:

- потенциал рынка (возможная емкость);
- легкость доступа;
- вид товара;
- входные барьеры (необходимые инвестиции, государственное регулирование);
- однородность рынка;
- структура отрасли или конкурентные позиции фирм;
- степень вовлечения фирм в данную отрасль;
- возможность технологических нововведений;
- экономия на масштабе;
- диверсификация фирм.

Этот метод учитывает большее количество факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, что, в свою очередь, делает данный метод более привлекательным, но при этом к недостаткам можно отнести то, что не все факторы имеют возможность количественной оценки.

Функциональный подход, в отличие от структурного метода оценки конкурентоспособности предприятия, не имеет данных недостатков. Основная роль при оценке конкурентоспособности предприятия уделяется экономическим показателям деятельности, таким, как соотношение издержки-цены, загрузка производственных мощностей, объемы выпуска продукции, норма прибыли и т.д. Данный метод позволяет в определенных пределах сделать вывод относительно всей отрасли, а не только в отношении отдельно взятого предприятия. Для определения конкурентоспособности при анализе можно разбить показатели конкурентоспособности на три группы.

Первая группа включает в себя показатели, отражающие эффективность производственно-сбытовой деятельности предприятия: отношение чистой прибыли к чистым продажам, отношение чистой прибыли к чистой стоимости материальных активов, отношение чистой прибыли к чистому оборотному капиталу.

Вторая группа показателей отражает производственную сферу деятельности предприятия (интенсивность использования основного и оборотного капитала): отношение чистых продаж к чистой стоимости материальных активов, к чистому оборотному капиталу, к стоимости материально-производственных

Третья группа показателей связана с финансовой деятельностью предприятия: отношение оборотного капитала к текущему долгу (погашаемому в течение 1 года), период оплаты текущих счетов, отношение текущего долга к стоимости материальных активов, отношение текущего долга к стоимости материально-производственных запасов, отношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу.

Кроме вышеназванных показателей функциональный метод позволяет оценивать величину производительности труда на предприятии как отношение величины добавленной стоимости к общему количеству занятых на предприятии, или как отношение чистой добавочной стоимости к количеству занятых на предприятии.

Функциональный метод оценки конкурентоспособности во многом схож с методами проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности. Достоинство его в том, что он позволяет оценить состояние дел на предприятии, установить ряд показателей, при выходе за пределы которых следует принимать меры по оздоровлению предприятия, позволяет производить количественную оценку показателей и в сравнении с показателями других предприятий или отраслей. К недостаткам данного метода можно отнести то, что он не позволяет проводить оценку качественных показателей, а оценивает

только состояние предприятия в данный момент времени, не учитывая конкурентного потенциала предприятия.

4) метод «профилей» и качества продукции. При использовании данного метода выявляются различные критерии удовлетворения запросов потребителей применительно к какому-либо продукту, устанавливаются их иерархия и сравнительная важность в пределах того спектра характеристик, которые в состоянии заметить и оценить потребитель, проводится сравнение технико-экономических показателей продукта с другими конкурирующими продуктами. Проведение данной процедуры предлагается осуществлять в три этапа.

Первый этап заключается в выявлении рынка (или рынков) данного продукта и требований рынков. Устанавливаются, насколько конкурирующие на рынке товары удовлетворяют его требованиям по сравнению с идеальным продуктом, который хотел бы иметь потребитель.

На втором этапе решается вопрос каким должен быть созданный продукт, для его дальнейшей реализации с обеспечением максимальной рентабельности.

Третий этап заключается в анализе работы сбытового подразделения предприятия и всей товаропроводящей сети в сопоставлении с аналогичными подразделениями конкурентов. Цель данного этапа - определить продолжительность (время) сбыта и изучить возможности его снижения.

При использовании данной методики возможно применение косвенных обобщенных показателей. Количество факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия и используемых в данной методике, является неограниченным. В этом заключается одно из основных достоинств методики оценки конкурентоспособности, позволяющей оценить конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли, экономики страны.

5) матричный метод. Этот способ оценки конкурентоспособности был предложен Бостонской консалтинговой группой, применим для оценки

конкурентоспособности товаров, стратегических единиц бизнеса - сбытовой деятельности, отдельных компаний, отраслей.

Методика заключается в построении матрицы с использованием двух показателей. По вертикали отмечаются темпы роста емкости рынка в линейном масштабе, а по горизонтали - относительная доля продуцента на рынке в логарифмическом масштабе. Все стратегические единицы бизнеса могут быть расположены на этой матрице в зависимости от своих характеристик и условий рынка. Наиболее конкурентоспособными являются фирмы, занимающие значительную долю на быстрорастущем рынке .

Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов. Однако эта оценка необходима предприятию для осуществления ряда мероприятий, таких как выработка основных направлений по созданию и изготовлению продукции, пользующейся спросом; оценка перспективы продажи конкретных видов изделий и формирование номенклатуры; установление цен на продукцию и т. д. В настоящее время методология и методика проведения оценки не являются достаточно разработанными. Сложность категории конкурентоспособности обуславливается многообразием подходов к ее оценке.

Необходимо отметить, что вышеперечисленные методы оценки конкурентоспособности предприятия однонаправлены: один метод учитывает резервы в использовании факторов производства, другой – стоимость этих факторов, следующий – качество продукции. На наш взгляд, конкурентоспособность предприятия надо оценивать комплексно по всем критериям и направлениям деятельности.

1.3 Факторы и резервы повышения конкурентоспособности

Одним из основных критериев, характеризующего деятельность объекта является его конкурентоспособность. Конкурентоспособность объекта - это его

способность конкурировать (управлять своими конкурентными преимуществами) с аналогичными объектами на данном рынке в данное время.

На конкурентоспособность в условиях рыночной экономики оказывают влияние множество факторов. Под факторами конкурентоспособности можно понимать те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величин затрат на производство, а в результате - изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы воздействуют как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону ее уменьшения.

Всю совокупность движущих сил конкурентоспособности предприятия можно подразделить на внутренние и внешние.

Внутренние факторы - это объективные критерии, которые определяют возможности предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности. К ним относятся:

- производственно-технологический потенциал;
- научно-технический потенциал;
- финансово-экономический потенциал;
- кадровый потенциал (структура, профессионально-квалифицированный состав);
- потенциал маркетинговых служб (эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта);
- уровень материально-технического обеспечения;
- условия хранения, транспортировка, упаковка продукции;
- подготовка и разработка производственных процессов, выбор оптимальной технологии производства;
- производственный контроль, испытания;
- уровень технического, сервисного, гарантийного обслуживания.

Внешние факторы - это социально-экономические и организационные отношения, позволяющие предприятию создать продукцию, которая по

ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна. К ним относятся:

- меры государственного воздействия:
- экономические (амортизационная, налоговая, финансово-кредитная политика, инвестиционная политика, участие в международном разделении труда);
- административные (разработка, совершенствование и реализация законодательных актов, демонополизация экономики, государственная система стандартизации и сертификации, правовая защита интересов потребителей);
- основные характеристики самого рынка деятельности данного предприятия (его тип и емкость, наличие и возможности конкурентов);
- деятельность общественных и негосударственных институтов;
- деятельность политических партий, движений, блоков, формирующих социально-экономическую обстановку в стране.

Существует пять укрупненных групп резервов конкурентоспособности предприятия:

- резервы использования благоприятной рыночной ситуации с учетом государственного регулирования;
- резервы использования научно-технического потенциала предприятия;
- резервы использования производственно-технологического потенциала предприятия;
- резервы использования финансово-экономического потенциала предприятия;
- резервы использования кадрового и административного потенциала предприятия.

Первая группа резервов зависит от того насколько предприятие эффективно полно использует формальные правила деятельности, установленные государством. Это резервы:

- связанные с введением различных налоговых льгот для отдельных сфер деятельности;
- использование системы государственных дотаций и субсидий, кредитов, страхования деятельности;
- использование государственных программ по повышению конкурентоспособности предприятий.

Для эффективной работы предприятия также важно определить целевой рынок своей деятельности на основе анализа соответствующих показателей рынков или их сегментов, где оно может обеспечить себе наиболее высокую рентабельность и создание четкой производственной программы.

В современных условиях, когда отраслевые рынки поделены между участниками, наибольший интерес представляют изучение отдельных сегментов и выявление резервов конкурентоспособности за счет четкой целевой ориентации производства на требования конкретных потребителей. Наряду с правильным выбором целевого рынка и его сегмента важное значение, на наш взгляд, имеет оценка условий деятельности на данном рынке. Связанные с этим резервы конкурентоспособности могут быть выявлены при составлении объективных экономических и политических прогнозов, технико-технологических условий, позволяющих определять и экстраполировать тенденции спроса, конкуренции и рентабельности.

Резервы использования научно-технического потенциала предприятия реализуются через:

- повышение уровня патентно-правовой работы;
- обеспечение технико-экономических и качественных показателей, определяющих приоритетность продукции предприятия на рынке;
- изменение качества изделия, его технико-экономических параметров с учетом требований потребителя;
- повышение внимания к надежности продукции;
- выявление и обеспечение преимуществ продукта по сравнению с его заменителями;

- выявление преимуществ и недостатков товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами, и соответствующее использование этих результатов на своем предприятии;

- определение возможных модификаций продукта путем повышения качественных характеристик таких, как долговечность, надежность, экономичность в эксплуатации, улучшение дизайна.

К третьей группе резервов относятся:

- резервы использования основных фондов (производственных площадей, фонда времени работы оборудования, инструмента и приспособлений);

- резервы обновления структуры основных фондов;

- резервы совершенствования технологии производства (улучшение технологической преемственности, интенсификация технологических процессов, сокращение технологической подготовки производства);

- резервы улучшения материально-технического обеспечения производства;

- резервы совершенствования монтажных, пусконаладочных и погрузочно-разгрузочных работ и транспортных услуг.

Большое значение в последнее время приобретают резервы повышения конкурентоспособности на стадии эксплуатации продукта, поскольку они связаны с расширением сети производственного, сервисного и гарантийного обслуживания своей продукции предприятием-производителем.

В четвертой группе резервов выделяют:

- резервы финансовой устойчивости предприятия (использование собственного капитала, привлечение заемного капитала);

- резервы инвестиционной привлекательности предприятия;

- резервы использования ценовых факторов повышения конкурентоспособности, в том числе применяемых фирмами-конкурентами (скидки с цены, сроки и гарантии).

Среди основных резервов пятой группы можно выделить: уменьшение потерь рабочего времени (снижение целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени); повышение квалификации кадров; повышение творческой активности кадров; выбор оптимальных методов, способов и стилей управления.

Таким образом, резервы повышения конкурентоспособности предприятия - это неиспользованные возможности развития субъектов хозяйствования наиболее эффективными экономическими, управленческими и маркетинговыми методами.

Приведенная классификация резервов повышения конкурентоспособности предприятия является укрупненной. Она может быть детализирована в зависимости от конкретных условий рынка и особенностей деятельности субъекта экономики.

В заключении первой главы хотелось бы отметить, что конкуренция является важной неотъемлемой чертой рыночного хозяйства и представляет эффективный механизм развития общественного производства. Это связано с функциями, присущими конкуренции. Конкурентоспособность предприятия (организации) - это его способность конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством предложения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для потребителей (покупателей). Конкурентоспособность предприятия (организации) определяют ее конкурентные преимущества, которые делятся на внешние и внутренние. Повлиять на внешние факторы организация не в состоянии, но внутренние факторы почти целиком являются контролируруемыми со стороны руководства предприятия. Достижение внутренних конкурентных преимуществ организации осуществляется персоналом, при этом особая роль отводится руководителю.

Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов. Однако эта оценка необходима

предприятию для осуществления ряда мероприятий, таких как выработка основных направлений по созданию и изготовлению продукции, пользующейся спросом; оценка перспективы продажи конкретных видов изделий и формирование номенклатуры; установление цен на продукцию и т. д. Необходимо отметить, что вышеперечисленные методы оценки конкурентоспособности предприятия однонаправлены: один метод учитывает резервы в использовании факторов производства, другой – стоимость этих факторов, следующий – качество продукции. На наш взгляд, конкурентоспособность предприятия надо оценивать комплексно по всем критериям и направлениям деятельности.

2 Анализ конкурентоспособности организации на примере ООО «Отель «Саяногорск»»

2.1 Характеристика деятельности ООО «Отель «Саяногорск»»

Общество с ограниченной ответственностью отель «Саяногорск», именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Сроки деятельности Общества не ограничены.

Местонахождение гостиницы: г.Саяногорск, ул. Ленина, 10.

Основными видами деятельности гостиницы «Саяногорск» являются:

- гостиничное и сервисное обслуживание;
- оказание транспортных и бытовых услуг;
- организация общественного питания;
- сдача в аренду движимого и недвижимого имущества;
- оказание физкультурно-оздоровительных, спортивных услуг;
- организация досуга;

Отель предоставляет различного рода номера для проживания: одноместные и двухместные номера, полулюксы и люксы.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, извлечение прибыли.

Общество вправе осуществлять любые, виды деятельности, не запрещенные законом. Предметом деятельности Общества являются:

- производство и реализация продукции пищевой промышленности;

- организация торгово-закупочной деятельности с использованием различных форм торговли, в том числе с организацией собственных торговых точек, специализированных и фирменных магазинов;
- оказание услуг в области маркетинга;
- осуществление операций на товарной бирже;
- организация гостиничного и бытового обслуживания, культурного досуга, пунктов общественного питания, спортивно- оздоровительных и других видов услуг;
- организация временных творческих коллективов для выполнения научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ и другое.

Для достижения поставленных целей общества организована структура производства, состоящая из трех подразделений, представлены на рисунке 2.1.

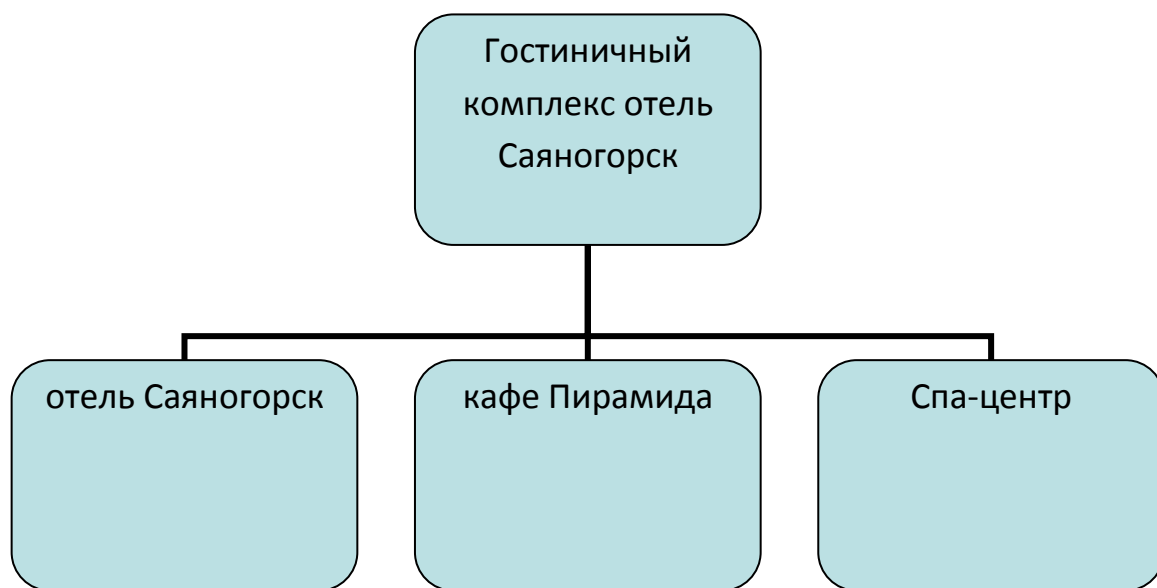


Рисунок 2.1 - Структурные подразделения ООО «Отель «Саяногорск»»

Отель Саяногорск ориентирован на удобное и доступное проживание гостей города. Номерной фонд отеля Саяногорск включает функциональные номера категории «стандарт», просторные и изящные люксы и апартаменты, а также необычный многоместный молодежный номер «под самой крышей». В отеле Саяногорск предусмотрены условия для комфортного пребывания людей с ограниченными возможностями. Номерной фонд отеля располагает 38

номерах различной категории и площади, описание представлено в таблице 2.1.

Конференц-зал, комната для переговоров, доступ в интернет. В отеле имеется конференц-зал с новейшим презентационным оборудованием, доступ к сети интернет, междугородная и международная телефонная связь, комплекс бизнес-услуг делают отель Саяногорск удобным местом проведения деловых встреч, конференций, презентаций, семинаров и других мероприятий.

Таблица 2.1 - Номерной фонд отеля Саяногорск

Категория номера	Площадь номера	Описание номера	Комплектация
Молодёжный 6-местный	43 кв.м.	одна жилая комната с шестью односпальными кроватями, санузел с душевой кабиной	телевизор, телефон, холодильник, продукция индивидуального пользования
Стандарт двухместный	26 кв.м.	одна жилая комната с двумя раздельными кроватями, санузел с душевой кабиной	телевизор, телефон, холодильник, продукция индивидуального пользования
Стандарт	24 кв.м.	одна жилая комната с 2-спальной кроватью, санузел с душевой кабиной	телевизор, телефон, холодильник, продукция индивидуального пользования, фен
Стандарт двухместный улучшенный	26 кв.м.	одна жилая комната с 2-спальной кроватью, санузел с душевой кабиной	телевизор, телефон, холодильник, продукция индивидуального пользования, фен, кондиционер
Люкс	50 кв.м.	две жилые комнаты (гостиная и спальня), санузел с душевой кабиной	телевизор, телефон, холодильник, продукция индивидуального пользования, фен, кондиционер
Апартамент	62 кв.м.	две жилые комнаты (гостиная с зоной бара и спальня), санузел с душевой кабиной	телевизор, телефон, холодильник, продукция индивидуального пользования, фен

Саяны – излюбленное место отдыха и тренировок спортсменов-горнолыжников. Для них в отеле Саяногорск предусмотрены специальные помещения для хранения инвентаря и сушки горнолыжного снаряжения.

Кафе Пирамида включает в себя: бар, ночной клуб. В кафе 80 посадочных мест, для VIP-гостей предусмотрен банкетный зал на 25 человек. Направление кухни – блюда русской и европейской кухни. В зависимости от целей путешествия гости могут выбирать между системой питания Bed&Breakfast («ночевка и завтрак») и форматом Halfboard («полупансион»).

Кафе Пирамида открыто не только для постояльцев отеля. Меню кафе объединяет как традиционные сибирские деликатесы, так и популярные, любимые всеми блюда русской и европейской кухни. Гастрономические удовольствия, услужливый персонал, изысканная винная карта делают кафе «Пирамида» приятным местом для проведения делового, дружеского или романтического ужина.

Обновление технологического оборудования отразилось в приобретении печи BGE (Большое Зеленое Яйцо). Такая печь действует по принципу восточного тандыра или русской печи - керамические стены сосуда быстро нагреваются и долго удерживают жар, а равномерное распределение температуры позволяет избежать перегрева. В меню кафе появятся блюда из мяса и рыбы, запеченных в тандыре, сочный шашлык, копчености с ароматом дыма вишневой щепы, а также овощи-гриль и румяные лепешки.

Кафе Пирамида в отеле Саяногорск включает два зала Бильярдного клуба, где в спокойной уютной атмосфере можно провести дружескую партию или деловую беседу. Бильярдные комнаты располагают классическими 12-футовыми столами, мягкими зонами и плазменными панелями.

Спа-центр включает три основных направления, объединенных идеей поддержания молодости, красоты и здоровья: кабинет эстетического массажа, профилактический аквацентр и сауну с бассейном.

Спа-центр отеля хорошо оборудованный, который включает в себя три основных направления, объединенных идеей поддержания молодости, красоты и здоровья: кабинет эстетического массажа, профилактический аквацентр и сауну с бассейном. Аквацентр обладает уникальным для Саяногорска водолечебным оборудованием:

- Ванна для подводного душ-массажа и солевых процедур;
- Кафедра душа Шарко;
- Кедровая инфракрасная сауна.

Водные процедуры направлены на комплексное воздействие на весь организм – от терапевтического до косметологического. Прием в СПА-центре ведут квалифицированные специалисты с профильным образованием и обширным опытом работы в профилактических лечебных учреждениях. Водолечебные процедуры могут быть разовыми или назначаться курсом. Разработаны специальные программы коррекции веса и омоложения организма.

Таким образом, услуги общества с ограниченной ответственностью отель «Саяногорск» предоставлены полным комплексом основных и дополнительных гостиничных услуг.

Основные гостиничные услуги: размещение (проживание), питание, организация досуга- конференции, пассивный отдых. Дополнительные гостиничные услуги: охраняемая стоянка, побудка, хранение имущества, прачечная и др.

Для реализации, предоставления гостиничных услуг составлено штанное расписание, отражающее кадровую структуру подразделений гостиничного комплекса отель Саяногорск.

Учитывая пожелания гостей, отель постоянно развивает свою инфраструктуру и в настоящее время предлагает следующий комплекс дополнительных услуг: ресторан, услуги секретаря, переводчика, факсимильная связь, Интернет, конференц зал, комната переговоров отеля, охраняемая автостоянка, банкомат, прачечная, камера хранения, заказ такси, салон-парикмахерская, касса авиа и ж/д билетов, трансфер.

Конечными потребителями услуг, предоставляемых гостиницей, являются гости, которые приезжают из городов России и зарубежья. Потребителями являются бизнесмены (30% от общего числа проживающих), менеджеры (20%), постояльцы, находящиеся в командировках, чаще всего водители (15%), артисты (10%), работники бюджетных организаций (10%) и др.

Таблица 2.2 - География потребителей гостиничных услуг

Регион	Доля, в %
Москва	34,2
Санкт-Петербург	28,6
Саратов	12,8
Др.города России	20,1
Ближнее и дальнее зарубежье	4,3

В настоящее время отель обслуживает в среднем около 60 человек в сутки, хотя руководство компании прогнозирует увеличение спроса в будущем на 10%.

Основным видом рекламного воздействия отеля «Саяногорск» является Интернет, где размещен сайт отеля, на котором можно посмотреть видео номеров, забронировать номер и узнать все сведения об отеле. Реклама на телевидении транслируется в Саяногорске и в Красноярске. Также используется щитовая реклама, которая размещена в городе Саяногорске. На ресепшене отеля предоставлены буклеты с рекламой отеля.

Организационная структура отеля «Саяногорск» имеет структурно-функциональное устройство, которое позволяет оперативно реагировать на изменения внешней среды, так как недостатки в работе одного подразделения могут быть перекрыты деятельностью других подразделений, оно является наиболее экономичным, так как в отеле отсутствуют структурные единицы, которые оставались бы без работы.

Оперативный учет явок работников и их пребывания на работе ведется в целом по предприятию в специальной таблице учета использования рабочего времени (форма №Т-13). Табели необходимы как для учета использования рабочего времени всех категорий работников, так и для контроля за соблюдением ими установленного режима работы, расчетов с ними по заработной плате и получении информации об отработанном времени. Табель составляется в одном экземпляре лицом, уполномоченным на его ведение. Табель открывается 1-го числа каждого месяца и передается в бухгалтерию 2 раза в месяц:

- для корректировки суммы выплат за первую половину месяца (аванса);
- для расчета заработной платы за месяц.

Предприятие самостоятельно, но в соответствии с законодательством, устанавливает штатное расписание, формы и системы оплаты труда, премирования.

Число уровней управления является оптимальным. Наблюдаются недостатки в системе распределения полномочий. Начальники отделов не могут принять решения без согласования с генеральным директором.

Схему вертикально разделения труда мы можем увидеть по уровням управления: высший, средний и низший. Генеральный директор - высший уровень; заместители генерального директора – средний уровень; начальники служб и руководители групп – низший.

Таблица 2.3 - Распределение персонала по службам

Основные направления деятельности	Количество человек	Доли сотрудников, в %
Служба приема и размещения (с горничными)	41	14%
Хозяйственная служба	28	10%
Служба безопасности	18	6%
Инженерно-техническая служба	17	6%
Бухгалтерия и экономический отдел	6	2%
Служба АСУ	5	2%
Прочие службы	29	10%
Руководители различных уровней	9	3%
Всего в гостинице (без ресторанов)	153	52%
Ресторанный комплекс	141	48%
Общее число работников бизнес-отеля	294	100%

Если проследить распределение кадров по основным направлениям гостиничной деятельности, то мы увидим, что наибольшее число сотрудников занято в организации питания (48%), далее служба приема и

размещения (14%), меньше в хозяйственной службе (10%), в инженерно-технической службе (6%) и службе безопасности (6%), в прочих службах (10%).

Образовательный уровень персонала гостиницы (без персонала ресторанов) в целом достаточно высок: 73% сотрудников имеют высшее и среднее специальное образование. Среднее образование имеют 27% работников. Что же касается работников ресторанов, то здесь распределение персонала по уровню образования иное, чем в гостинице.

Существует взаимосвязь образования и текучести рабочих кадров. Наблюдается тенденция сокращения размеров текучести с повышением образовательного ценза. По мере роста уровня общего образования изменяются мотивы текучести рабочих кадров.

Анализируя причины текучести персонала, следует отдельно рассмотреть персонал гостиницы и персонал ресторана. Можно отметить, что большое количество работников гостиницы покидает предприятие по независящим от организации причинам. Увольнений в связи с неинтересной работой в 2014 году не было, в связи с нарушением трудовой дисциплины на 70% меньше, чем в 2013 году.

Что же касается работников ресторанов, то в 2013 году наблюдается высокий коэффициент текучести, причем главной причиной увольнений являлась неинтересная работа. К 2014 году уровень текучести снизился до 8%, но главной причиной увольнений остается – незаинтересованность сотрудников. Причем большинство увольнений по ресторану приходится на первые 3 месяца работы персонала. Скорее причиной этого является неразработанный механизм адаптации новых сотрудников.

В отеле «Саяногорск» не создан отдел по работе с персоналом. Функции службы управления персоналом осуществляет зам. директора по персоналу и ее секретарь – инспектор по кадрам.

При управлении наймом работников используются разнообразные эффективные методы отбора кандидатов на рабочие места. Для эффективной работы по набору персонала существует система конкурсного

трехступенчатого отбора, включающая анкетирование, тестирование и обязательное собеседование поступающего на работу с генеральным директором. На основе тестирования и анкетирования, выполнения пробной работы осуществляется оценка кандидатов на соответствие требованиям рабочего места, вакантной должности специалиста и руководителя. Осуществляется прием кандидатов на работу с испытательным сроком 3 месяца, также практикуется прием работников по срочным трудовым договорам.

Основным критерием при отборе кандидатов является уровень их профессионализма - способность качественно выполнить работу. Система работы с персоналом в гостинице обеспечивает в основном прямую пропорциональную зависимость уровня заработной платы работников, повышение категорий и дополнительные льготы от качества и производительности труда работников.

Регулярно (раз в год) проводится социальный мониторинг причин увольнений работников, проводятся социологические исследования, опросы общественного мнения по различным проблемам жизнедеятельности гостиницы, изучается уровень удовлетворенности работников социальными условиями труда на предприятии. При собеседовании с социологом увольняющиеся оценивают различные моменты в организации работы на предприятии.

Каждого работника руководитель подразделения знакомит с функциональными обязанностями, с условиями и оплатой труда. Инспектор по работе с персоналом знакомит под роспись в личной карточке Т-2 с правилами внутреннего трудового распорядка, перечнем сведений, составляющих коммерческую тайну организации и обязательством работать качественно.

Целью системы управления адаптацией работников гостиницы является обеспечение более быстрого вхождения в должность (профессию) принятого работника, уменьшение количества возможных ошибок,

связанных с включением в работу, формирование позитивного образа организации, уменьшение дискомфорта первых дней работы. Продолжительность адаптации для новых работников гостиницы – 1 неделя.

Общее руководство адаптацией вновь принятых сотрудников осуществляет заместитель директора по персоналу. Организационные вопросы решают Инспектор по персоналу и персонал подразделений. Технические вопросы решают руководители подразделений и наставники.

При расстановке работников, служебном продвижении учитывается деловая квалификация, природные наклонности, черты характера (склонность к конструированию, организаторский талант и т. д.) и реальная способность качественно и в полном объеме выполнять не только свою работу, но и более сложную.

Микроклимат в коллективе зависит от очень многих факторов: от того, как подобраны сотрудники в отдел (дополняют ли они друг друга или каждый ведет свою индивидуальную линию, не обращая внимания на сослуживцев), как строится процесс мотивации персонала, насколько личные цели сотрудников согласуются с целями организации, какое внимание уделяется карьерному росту сотрудников внутри компании и т. д. Все это можно назвать профилактическими мерами, позволяющими не допустить дестабилизации в коллективе и создать атмосферу доверия и взаимопомощи даже в сложных ситуациях.

Канал неформальных коммуникаций в рассматриваемой организации можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами».

Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее, исследования показывают, что

информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т. е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной.

Руководство совершенно отчетливо сознает, что для того чтобы всячески поддержать положительные эмоции, и в то же время компенсировать возможные отрицательные, оно должно стремиться повысить ту социальную роль, которую играет работа в жизни ее работников. Например, зам. директора по персоналу регулярно в соответствующие дни посылает сотрудникам поздравления с днем рождения, регулярно организуется празднование различных торжеств, практикуется выпуск листка регулярных новостей. Создана спортивная команда по мини-футболу. Все это помогает создавать новую корпоративную культуру и адаптировать новых работников к особенностям гостиничного бизнеса, да и просто улучшает внутренний обмен информацией на фирме.

В рассматриваемой организации стиль руководства ориентирован в одинаковой степени и на поставленную задачу, и на человеческие отношения. При данном стиле управления исполнители обладают средним уровнем зрелости и руководитель вбирает поведение ориентированное на задачу, дает конкретные рекомендации по ее решению. В тоже время руководитель поддерживает желание подчиненных выполнять задания под свою ответственность.

В целом, можно говорить о либеральном стиле управления, но с некоторыми элементами авторитарности. Руководитель не вмешивается в работу подчиненных, которым дается свобода в определении своих целей и контроле над своей работой, но в тоже время сам определяет цели и задачи работы и рекомендует подчиненным нужное направление деятельности.

На основании проведенного анализа структуры кадров можно сделать рекомендации по улучшению процесса управления персоналом отеля. В частности:

1. Отработать процедуру адаптации новых сотрудников. С этой целью необходимо разработать план адаптации и проводить мероприятия которые помогающие адаптанту быстрее влиться в коллектив.

2. Ввести систему планирования карьеры. С этой целью необходимо составит график учёта руководителей и специалистов, разработать положения о продвижении по службе и проводить процедуру выявления резерва должностей.

3. Разработать политику обучения персонала. С этой целью необходимо сформулировать цели и поставить задачи обучения, составить план обучения, утвердить Положения по обучению и повышению квалификации, а также проводить конкурсы профессионального мастерства среди сотрудников отеля.

4. Снижение уровня конфликтности работников. С этой целью необходимо проводить:

- Анализ причин высокого уровня конфликтности в ресторанном комплексе и службе приема и размещения
- Обучение руководителей подразделений технологиям предотвращения и разрешения социальных конфликтов
- Использовать посредничество, как эффективный способ разрешения острых разногласий и деловых споров.

5. Повышение уровня социальной защищенности. С этой целью необходимо:

- Разработать план содержания детей в детских дошкольных учреждениях
- Утвердить план организации отдыха
- Рассмотреть возможности предоставления льгот в виде оплаты ВУЗовских программ обучения.

Предложенные рекомендации в области совершенствования процесса управления персоналом отеля «Саяногорск» позволят:

Реализация данного мероприятия позволит:

- Улучшить внутренний микроклимат

- Закрепить вновь принятых работников в гостинице, повысить их уровень мотивации.
- Повысит удовлетворительности трудом
- Повысить качество предоставления услуг
- Повысить производительности труда
- Снизить текучесть кадров отеля.
- Улучшить психологического комфорта
- Уменьшить издержек, связанных со временем достижения новыми сотрудниками необходимых показателей работы и т.д.

В данном пункте была дана общая характеристика отеля «Саяногорск», его ценовая и товарная политика, рассмотрены методы стимулирования сбыта и описан сегмент потенциальных потребителей. Также была проанализирована система управления персоналом отеля и приведены основные рекомендации по ее совершенствованию.

2.2 Анализ и Оценка конкурентоспособности ООО «Отель «Саяногорск»»

Исходя из полученных данных, проводится оценка внутренних сил и слабостей отеля «Саяногорск», а также возможностей и угроз внешней среды. Ситуация на рынке очень динамична, поэтому и анализ должен проводиться довольно часто, исходя из необходимости оценки рыночной ситуации.

SWOT-анализ не является ни громоздким, ни отнимающим много времени и эффективен из-за своей простоты.

Грамотное использование SWOT-анализа поможет предприятию в формировании успешной маркетинговой стратегии развития. В таблице 2.4 отражён SWOT-анализ отеля «Саяногорск».

Результаты анализа показывают, что основная часть внешних угроз исходит от конкурентов.

Таблица 2.4 - SWOT-анализ отеля «Саяногорск»

Сильные стороны	Слабые стороны
- Удобное расположение в центре города; - Цены на номера ниже, чем у конкурентов; - Вежливый, квалифицированный персонал; - Современное техническое оснащение; - Высокий уровень комфорта.	- Неэффективность рекламных кампаний; - Низкая заполняемость номерного фонда.
Возможности гостиницы	Угрозы внешней среды
- Привлечение посредников (турфирмы, системы онлайн-бронирования и др.) позволит привлечь новых потребителей, расширив тем самым гостевую базу; - Проведение активной рекламной кампании; - Повышение гибкости ценовой политики, создание системы скидок; - Совершенствование сайта.	- Нестабильность мировой экономики; - Конкуренция на рынке гостиничных услуг Саяногорска; - Приход на рынок новых, более сильных конкурентов, способных отбить значительную часть гостевой базы; - Новые предложения конкурентов несут угрозу потери части гостей и вызывают необходимость затрат гостиницы на собственные аналогичные предложения; - Турбазы привлекают туристов, которых интересует активный зимний отдых, поскольку они предлагают проживание по более низким ценам и расположены ближе к горнолыжной трассе.

В зависимости от своих возможностей отель «Саяногорск» может выбрать один из нескольких вариантов конкурентного поведения:

- Создание новых услуг, и дополнение уже имеющихся;
- Создание новых технологий, методов сбыта, сервиса и рекламы;
- Сохранение достигнутых позиций в течение максимально возможного периода времени, путем повышения качества обслуживания гостей;

- Копирование в минимальные сроки и с минимальными затратами результатов тех конкурентов, которые создали что-то новое.

Как показывает мировая практика рыночных отношений, использование данных принципов поведения гарантирует повышение конкурентоспособности предприятий. Конкурентоспособность гостиничного предприятия определяется его экономическим, производственным потенциалом, необходимым для удержания или расширения занимаемой доли рынка в условиях жесткой конкуренции.

Исходя из текущего состояния дел, возможны следующие варианты развития событий:

Благоприятный вариант развития событий: Саяногорск – город с развитой промышленностью - начнет развиваться бурными темпами, привлекая значительные потоки посетителей как из России, так и из-за рубежа. Отель «Саяногорск», будет пользоваться популярностью среди гостей города, приезжающих по работе. Маркетинговая политика отеля будет радикально изменена, введены дополнительные услуги, расширен SPA-центр, и за счет этого у отеля появится большое количество лояльных клиентов. В ближайшей перспективе конкуренция в данном сегменте не слишком высока, что позволяет динамично развиваться.

Реальный вариант развития событий: На данный момент город Саяногорск привлекает не слишком большие потоки туристов, преимущественно из Москвы, Новосибирска, Красноярска. Конкуренты активизировались, но новые игроки на рынке не появились, таким образом, при продуманной стратегии маркетинга можно будет занять стабильное положение на рынке и переждать кризис без особых потерь.

Неблагоприятный вариант развития событий: Кризис тяжело сказывается на всей индустрии гостеприимства, в том числе и на отеле «Саяногорск». Маркетинговая политика отеля не меняется, и в этом случае клиенты предпочтут более доступные варианты размещения. Возможны значительные экономические потери, ребрендинг и/или продажа отеля. В этом

случае дополнительные услуги не вводятся, возможна ликвидация услуг, не приносящих прибыли, сокращение персонала.

SPACE-анализ ООО Отеля «Саяногорск»

Был проведён SPACE-анализ, для определения маркетинговой стратегии ООО Отеля «Саяногорск». Были проанализированы 4 группы факторов, представленные в таблицах 2.5 -2.8.

Технологические изменения оценены в 4 балла, так как деятельность рассматриваемого предприятия не связана с высокими технологиями, однако изменения в технологиях туризма и сервиса, могут отразиться на деятельности предприятия.

Таблица 2.5 - Факторы, определяющие стабильность среды

Факторы	минимум	шкала							максимум
Технологические изменения	много	0	1	2	3	4	5	6	мало
Темп инфляции	высокий	0	1	2	3	4	5	6	низкий
Вариации спроса	большая	0	1	2	3	4	5	6	малая
Диапазон цен конкурирующих продуктов	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый
Препятствия для доступа на рынок	мало	0	1	2	3	4	5	6	много
Давление конкурентов	высокое	0	1	2	3	4	5	6	малое
Эластичность спроса	эластичный	0	1	2	3	4	5	6	неэластичный

Так же влияние могут оказать изменения вызванные совершенствованием технического оснащения отелей. Темп инфляции довольно высокий в нашей стране и на данный момент уже составляет чуть более 6%. Поэтому оценка в 2 балла, так как спрос на услуги, предлагаемые рассматриваемым предприятием, является довольно эластичным и значит, изменение цен может сильно отразиться на товарообороте. Изменчивость спроса средняя, так как услуги гостеприимства востребованы на данном рынке, но наблюдается не полная загрузка отелей, поэтому она оценена в 3 баллов.

Диапазон цен на услуги, предлагаемые рассматриваемым предприятием, существует, однако не является значительным, и его можно оценить в 3 балла. Можно сказать, что цены в Отеле «Саяногорск» даже несколько ниже, чем у конкурентов. При этом наблюдается небольшое число конкурентов, предлагающих аналогичные услуги. Соответственно, можно сказать, что давление конкурентов существенно - 1 балл. Поскольку отель уже осуществляет свою работу препятствия для доступа на рынок, могут возникнуть с затратами на рекламу и привлечение покупателей, поэтому данный фактор оценен в 3 балла. Спрос на услуги, представленные в рассматриваемом предприятии, отличаются эластичностью спроса, поэтому можно назвать её достаточно гибкой и оценить в 1 балл.

Среднее значение факторов – 2,4

Таблица 2.6 - Факторы, определяющие привлекательность отрасли

Фактор	минимум	шкала							максимум
Потенциал роста	низкий	0	1	2	3	4	5	6	высокий
Потенциальная прибыльность	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Финансовая стабильность	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Технологическое ноу-хау	простое	0	1	2	3	4	5	6	сложное
Степень использования ресурсов	неэффективное	0	1	2	3	4	5	6	эффективное
Капиталоемкость	высокая	0	1	2	3	4	5	6	низкая
Легкость вхождения на рынок	легко	0	1	2	3	4	5	6	сложно
Производительность, использование мощностей	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая

Потенциал роста данного предприятия можно оценить, как достаточно высокий. В деятельности данного предприятия достаточно направлений по оптимизации работы - ассортиментная политика, позиционирование, рекламная деятельность и другое, что является факторами возможного роста эффективности экономической деятельности предприятия - 5 баллов. Потенциал получения большей прибыли так же высок, при условии, что

руководство осознает, этот потенциал и, проведя анализ эффективности своей деятельности, начнёт совершенствовать свою работу.

Потенциал роста прибыли пропорционален, потенциалу роста данного предприятия и может быть оценён в 4 балла. Предприятие функционирует достаточно стабильно, темпы роста товарооборота предприятия постепенно растут, чистая прибыль так же имеет тенденцию к увеличению, рентабельность продаж сохраняется примерно на одном уровне за время существования организации - 5 баллов. Уровень технологии можно оценить на 5 баллов, отель оснащен современным компьютерным оборудованием, установлена система бронирования. Можно сказать, что трудовые ресурсы на предприятии используются достаточно эффективно - производительность труда и рентабельность персонала всё время растут. Что касается использования технических ресурсов и использования торговой площади, то здесь нельзя однозначно сказать о высокой эффективности, не смотря на то, что используемые ресурсы приносят хорошую отдачу, но, тем не менее, есть резерв для увеличения степени их использования (повышения эффективности) - 3 балла.

Анализируя капиталоемкость, её можно оценить на 3 балла, в связи с тем, что затраты на ведение деятельности хотя и относительно не высокие, однако для предприятия недавно начавшего свою работу достаточно ощутимые. Лёгкость доступа на рынок стоит оценить в 2 балла. Как уже было сказано, во многом это объясняется тем, что в городе малое количество гостиниц с хорошим сервисом.

Но всё же давление конкуренции в данной области осложняет процесс доступа к рынку. Рассматриваемое предприятие не является производственным, однако оценка производственных мощностей может быть равна 3 баллам, если рассматривать производительность оборудования, техники и персонала в совокупности.

Среднее значение факторов - 3,8

Таблица 2.7 - Факторы, определяющие конкурентное преимущество предприятия

Факторы	минимум	шкала							максимум
Доля рынка	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Качество продукта	низкое	0	1	2	3	4	5	6	превосходное
Стадия жизненного цикла продукта	поздняя	0	1	2	3	4	5	6	ранняя
Цикл замены продукта	переменный	0	1	2	3	4	5	6	фиксированный
Приверженность потребителей	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Использование производственных мощностей конкурентов	минимальное	0	1	2	3	4	5	6	максимальное
Технологическое ноу-хау	малое	0	1	2	3	4	5	6	большое

Если же рассматривать долю ООО Отеля «Саяногорск» среди предприятий, осуществляющих работу в сфере гостеприимства, то в связи с тем, что предприятие всего первый год на рынке, но оно уже успело добиться хороших результатов. Соответственно данный фактор оценён в 3 балла. Качество предоставляемых слуг достаточно высокое, соответственно оценка в 5 балла. Основные услуги, которые предоставляет рассматриваемое предприятие это проживание, питание, обозначим жизненный цикл продукции равный 2 баллам.

Цикл замены продукта - 1 балл, в связи с тем, что в отеле нет установленного фиксированного срока замены услуги, покупатель может заменить услугу по мере необходимости. Лояльность потребителей к данному отелю средняя - 4 балла, это обосновано молодостью и недостаточной информированностью о предоставляемых услугах потенциальных потребителей. В дополнение к этому, можно сказать, что и руководство предприятия не принимает достаточное количество усилий для формирования лояльности. Использование мощностей конкурентами - 3 балл, так как

предприятие имеет несколько достаточно сильных конкурентов, которые дольше работают на данном рынке. Технологическое ноу-хау – 2 балла.

Среднее значение факторов – 2,8

Таблица 2.8 - Факторы, определяющие финансовое положение предприятия

Фактор	минимум	шкала								максимум
Рентабельность продаж	низкая	0	1	2	3	4	5	6		высокая
Прибыльность	низкая	0	1	2	3	4	5	6		высокая
Степень удовлетворения потребностей в капитале	низкая	0	1	2	3	4	5	6		высокая
Поток платежей в пользу фирмы	малый	0	1	2	3	4	5	6		большой
Простота выхода с рынка	трудно	0	1	2	3	4	5	6		легко
Рискованность бизнеса	высокая	0	1	2	3	4	5	6		низкая

Прибыль на вложения - 4 балла, так как, не смотря на то, что предприятие приносит достаточно высокую прибыль в течение всего срока своей деятельности, однако первоначальные вложения были достаточно высокими.

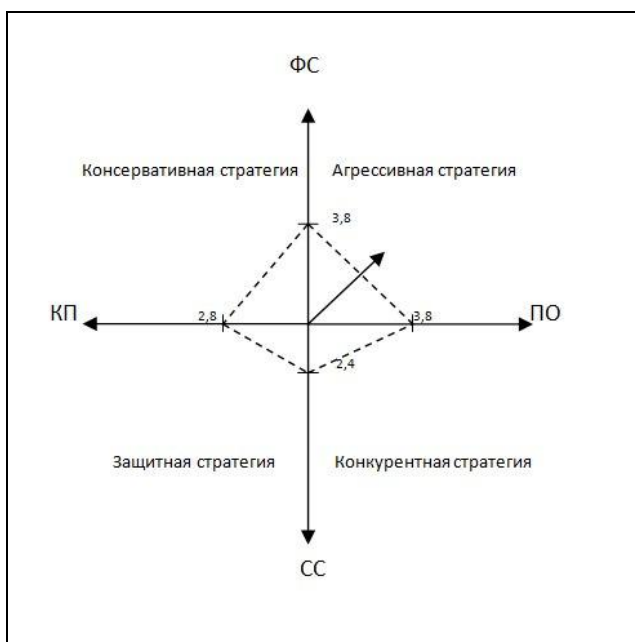


Рисунок 2.2 - SPACE – анализ отеля «Саяногорск»

Финансовая зависимость достаточно сбалансированная - 5 баллов. Необходимый / имеющийся капитал - 3 балла, не смотря на то, что предприятие

приносит прибыль, однако, учитывая, что срок деятельности небольшой, то имеющийся капитал не высок.

Поток средств может быть оценён в 5 баллов, в связи с тем, что постоянен процесс закупок товаров и его продаж, прибыль направляется на улучшение технического оснащения, вкладываются в развитие предприятия, практически не аккумулируются. Лёгкость ухода с рынка зависит от факторов входа / выхода с рынка и возможных проблем ликвидации бизнеса в условиях рынка нашего города, описанных выше, соответственно можно поставить 3 балла.

Среднее значение факторов - 3,8

Из рисунка 2.2 видно, что отелю «Саяногорск», необходима стратегия агрессивного наступления. В нашем случае актуальной будет стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта.

2.3 Стратегический анализ конкурентов ООО «ОТЕЛЬ «Саяногорск»»

Многие эксперты считают рынок Саяногорска, перспективным для развития индустрии гостеприимства. Гостиничный рынок города находится в стадии формирования. В целом, рынок гостиниц Саяногорска имеет все перспективы для дальнейшего развития, поскольку в городе находятся крупные промышленные предприятия.

Гостиницы города и их цены на номера представлены в таблице 2.9. Отель «Саяногорск» предоставляет все необходимые услуги для людей, приезжающих в город с деловыми целями. Всего в Саяногорске функционируют две таких гостиницы: «Меридиан» и «Саяногорск». Следовательно, они являются прямыми конкурентами по отношению друг к другу, так как сравнимы по уровню и возможностям.

Таблица 2.9 - Количество мест и цены на номера гостиниц города Саяногорска на 2014 год.

Название и категория гостиницы	Количество номеров	Цена на номера в рублях			
		1-местный	2-местный	Люкс	Апартамент
Гладенькая (спорт-отель)	65	3900	5000	9000	15000
Жарки (спортивно-развлекательный комплекс)	94	1900	2400	3500	7200
Меридиан (гостиница)	70	2700	5400	4000	5400
Саяногорск (отель)	38	1700	3400	6700	7700

Основные конкуренты

Гостиница «Меридиан». Гостиничный комплекс, находящийся на территории города Саяногорска, 7 мкр. «Советский». Гостиница расположена в девятиэтажном панельном доме, справа от здания городской администрации. Гостиница располагает 2-х, 3-х, 4-х комнатными номерами квартирного типа, но присутствуют некоторые недостатки. Так в гостинице «Меридиан» отсутствует просторный холл и достаточно не удобный квартирный тип гостиницы, в примыкающих к гостинице домах живут люди.

В каждом номере имеется кухня, ванная, туалет, холодильник и другие удобства. В гостинице есть буфет, а также ресторан первой категории, который расположен в 50 м. от гостиницы.

Завтрак включен в стоимость проживания.

В гостинице можно остановиться на любой срок проживания. Все номера первого класса. По сравнению с отелями находящимися за пределами города, стоимость апартаментов и 2-х комнатных квартир несколько ниже.

Спорт-отель «Гладенькая». Отель расположен в 30 км от города Саяногорска, на горе «Гладенькая». Отель имеет первую категорию. Добраться до отеля можно только на личном транспорте.

Описание категорий номеров в спорт-отеле «Гладенькая»:

Апартаменты – номер площадью 187 м.кв., состоящий из кабинета, 2 спален, гостиной с каминным залом, 2 полных санузла (ванная, джакузи, умывальник, унитаз, душевая кабина), санузел для гостей (умывальник, унитаз).

Люкс – семейный – номер площадью 52 м.кв., состоящий из 3-х комнат (спальня с французской, детская с двумя отдельными кроватями, холл для отдыха), два полных санузла (ванная, умывальник, унитаз).

Люкс – номер площадью 55 м.кв., состоящий из 2 комнат (спальня с французской кроватью, гостинный холл), два полных санузла (ванная, умывальник, унитаз), гардеробная комната.

Одноместный номер категории А – номер площадью 22 м.кв., состоящий из одной жилой комнаты с одной большой французской кроватью, с полным санузлом (ванная, умывальник, унитаз), рассчитанный на проживание одного/двух человек.

Одноместный номер категории В – номер площадью 22 м.кв., состоящий из одной жилой комнаты с полутороспальной кроватью, с полным санузлом (ванная, умывальник, унитаз), рассчитанный на проживание одного человека.

Двухместный/ Твин номер – номер площадью 22 м.кв., состоящий из одной жилой комнаты с двумя кроватями, с полным санузлом (ванная, умывальник, унитаз), рассчитанный на проживание одного/двух человек. В номерах Твин кровати стоят раздельно, по необходимости – сдвигаются.

Горнолыжные склоны пользуются популярностью, как у местных жителей, так и у приезжих. В основном приезжие останавливаются в спортивном отеле «Гладенькая», несмотря на достаточно высокие цены за номер по сравнению с другим спортивно-развлекательным комплексом «Жарки».

Спортивно-развлекательная комплекс «Жарки». Спортивно-развлекательный комплекс "Жарки" находится в долине реки Уй, в 24 км от города Саяногорска, в 17 км от ГК "Гладенькая", в 9 км от финиша канатно-кресельного подъемника и в 30 км от СШГЭС.

Спортивно-развлекательный комплекс "Жарки" со всех сторон окружен горами, что делает местный микроклимат более мягким и благоприятным для здоровья. Комплекс располагает тремя жилыми корпусами с номерами разного уровня комфортности: от номеров тур - класса до номеров типа "люкс" укомплектованными всем необходимым для проживания и отдыха. На территории работает кафе, шашлычная, бильярд, оздоровительные процедуры (гидромассаж, душ Шарко, циркулярный душ, массаж, фитопаробочка, сауны), автостоянка, спортплощадка, каток, футбольное поле, площадка для детей, горка для катания на санках-ватрушках.

Комплекс «Жарки» рассчитан на 94 места.

Дополнительные услуги:

- Автостоянка
- Бар
- Кафе
- Открытый бассейн
- Прокат велосипедов
- Настольный теннис
- Детская площадка
- Бильярд
- Банкетный зал
- Прачечная
- Открытый каток

Анализ конкуренции гостиничных услуг в г. Саяногорске проводится на основе информации о гостиницах города. Кроме этого, к оценке принимается рынок квартир и комнат, которые сдаются посуточно для приезжающих в город гостей.

Конкурентный анализ гостиниц г. Саяногорска проводится на основе метода экспертных оценок.

Метод экспертных оценок заключается в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой

суждений и формальной обработкой результатов. При выполнении своей роли в процессе управления эксперты производят две основные функции: формируют параметры сравнения гостиниц г. Саяногорск и измеряют гостиницы по выбранным параметрам. Формирование параметров осуществляется экспертами на основе логического мышления и интуиции. При этом большую роль играют знания и опыт эксперта. Вследствие указанного в качестве экспертов выбираются те участники гостиничного бизнеса, которые занимаются планированием гостиниц, развитием, маркетингом. (Таблица 2.10)

Таблица 2.10 - Оценка значимости параметров экспертами

№п/п	Наименование параметра	Обоснование выбора параметра	Оценка эксперта значимости выбранных параметров			Средняя арифметическая	Значимость параметра, %
			1	2	3		
1	Вместимость (количество койко-мест)	Позволяет увеличить объем продаж и влиять на стоимость бизнеса	1	2	1	1,33	6,67%
2	Наличие дополнительных услуг	Позволяет создавать комфортные условия для постояльцев	4	3	2	3,00	15,00%
3	Соотношение цены/качества	Оценивает доступность цены услуг для конкретного сегмента покупателей	4	4	3	3,67	18,33%
4	Менеджмент гостиницы	Возможность развития услуг, повышения доходности	3	2	4	3,00	15,00%
5	Местоположение	Оценивается местоположение гостиницы относительно доступности и удаленности от центра города	5	4	5	4,67	23,33%
6	Персонал гостиницы	Оценивается отношение персонала к постояльцам	4	5	4	4,33	21,67%
Итого						20,00	100,00%

Для оценки гостиниц по выбранным параметрам используется 5-ти бальная шкала. Гостиницы, характеризующиеся по параметрам: очень хорошо получают 5 баллов, хорошо – 4, нормально – 3, плохо – 2, очень плохо 1.

Обработка данных, полученных от экспертов, рассчитывается по формулам:

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^m (B_{ij} \div B_{cj})}{m} \quad (2.1)$$

где: a_i - весомость i -го параметра объекта

i - номер параметра объекта

j – номер эксперта

m – количество экспертов в группе

B_{ij} - балл, присвоенный i -му параметру j -м экспертом при оценки значимости i -го параметра

B_{ic} - сумма баллов, присвоенных j -ым экспертом всем параметрам объекта

Каждый эксперт устанавливает баллы по каждому параметру по заведомо установленной шкале.

Расчет интегрального показателя проводится по формуле:

$$K_u = \frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n a_i \cdot J_{jk}}{m}, \quad (2.2)$$

где: J_{jk} - оценка, выставленная j – ым экспертом по k -му изучаемому объекту.

В качестве экспертов для оценки конкурентоспособности гостиниц по отношению к основным конкурентам привлекались менеджеры высшего звена.

Оценка конкурентов гостиничного рынка г.Саяногорск по выбранным параметрам представлена в приложении Г.

Определение средней взвешенной оценки каждого конкурента указано в таблице 2.11 и приложении Д.

В таблице 2.11 оценка балов представлена исходя из значимости параметров, выраженных в процентах.

Таблица 2.11 - Определение средней взвешенной оценки конкурентов

№ п / п	Наименование параметра	Оценка, взвешенная на значимость				
		ООО "Отель "Саяногорск"	Спорт-отель "Гладенская"	Спортивно- развлекатель ный комплекс "Жарки"	Гостиница "Меридиан"	Квартиры (посуточно)
1	Вместимость (количество койко- мест)	20,00	28,89	33,33	22,22	15,56
2	Наличие дополнительных услуг	65,00	55,00	65,00	55,00	25,00
3	Соотношение цены/качества	67,22	42,78	24,44	73,33	73,33
4	Менеджмент гостиницы	65,00	45,00	45,00	65,00	20,00
5	Местоположение	116,67	70,00	38,89	108,89	77,78
6	Персонал гостиницы	79,44	57,78	65,00	93,89	50,56
Итого		413	299	272	418	262

Таким образом, анализ конкурентоспособности основных конкурентов на рынке гостиничных услуг г. Саяногорска показывает, что уровень конкурентоспособности ООО «Отель «Саяногорск»» высокий. Это высокие конкурентные преимущества фирмы при высокой привлекательности рынка. В данной ситуации рекомендуется стратегия агрессивного роста, которая характеризуется инвестициями с целью удержания занятой позиции при любых изменениях рыночной ситуации. С такой позиции в следующей главе будут приведены рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности рассматриваемого отеля.

3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Отель «Саяногорск»»

3.1 Разработка мероприятий для реализации маркетинговой стратегии в отеле «Саяногорск»

Основываясь на результатах анализа деятельности отеля, наиболее благоприятной для дальнейшего развития является стратегия развития рынка.

Данная стратегия означает адаптацию и выведение существующих товаров на новые рынки. Для успешного осуществления стратегии необходимо подтвердить наличие на новом рынке потенциальных потребителей существующих продуктов [12, с. 67].

Используя такую стратегию, предприятие:

- стремится увеличить сбыт существующих товаров и услуг на рынках;
- проникает на новые географические рынки;
- выходит на сегменты рынка, на которых еще не удовлетворен спрос на ее продукцию;
- по-новому предлагает существующие товары и услуги;
- использует новые методы распределения и сбыта.

Для реализации стратегии были выбраны следующие мероприятия:

- Внедрение услуги «Карта постоянного клиента»
- Сотрудничество с сайтами онлайн-бронирования
- Совершенствование сайта отеля

Внедрение услуги «Карта постоянного клиента».

Дисконтные карты сегодня получают все большую популярность, их выпускают многие магазины, предприятия сферы развлечений и услуг, службы такси, турагентства и конечно, гостиницы. Некоторые люди даже коллекционируют пластиковые карты, что также может принести прибыль. Мероприятие не требует больших затрат и времени, разработку дизайна карты

можно поручить специализированной студии. Выпуском первичного тиража карт будет заниматься одна из типографий города Абакана, например «Хакасия», которая специализируется на оказании полного комплекса услуг в области полиграфии, дизайна и сувенирной продукции.

Маркетинговый ход, при котором гость экономит средства с помощью различных «бонусных карт», а компания увеличивает свой оборот и соответственно, прибыль, используется давно и успешно многими участниками рынка. Любая фирма, будь то гостиница или ресторан, располагает возможностью быстро и недорого создать собственную дисконтную систему. Как показывает практика, внедрение системы различных бонусов и скидок позволяет значительно увеличить количество постоянных клиентов.

Предложив систему бонусов и скидок, отель может не только привлечь новых гостей, но и сделать их постоянными - возможность сэкономить в непростых нынешних условиях привлекает значительную часть населения. Расходы на скидки конечно есть, но и прибыль гостиницы значительно возрастает: в соответствии с принципом итальянского экономиста Вильфредо Парето: 20% постоянных потребителей обеспечивают 80% прибыли. Увеличение одиночных покупок, поощрение постоянных гостей и привлечение новых, увеличение объемов продаж и прибыли – задачи которые реализует данная маркетинговая стратегия [37, с. 54].

Для привлечения большего сегмента потребителей дисконтную систему предложено разделить на несколько уровней в зависимости от состоятельности гостя. Бонусы рассчитаны на индивидуальных и корпоративных гостей.

Предлагается за каждый потраченный рубль на карту начислять по 1 баллу.

«Серебряная карта гостя» будет выдаваться при заселении в номер любой категории от 7 дней, и давать возможность гостю позже выехать из номера, получать лучший номер в выбранной категории и скидку 5 % на услуги SPA-центра отеля.

При наборе гостем 20 000 баллов, ему выдается «Золотая карта гостя» уже со скидкой 10 % на услуги в SPA-центр. Кроме того, владельцу такой золотой карты предлагается двухместное размещение в номере по цене одноместного.

«Платиновая карта гостя» выдается гостю за 50 000 накопленных баллов и дает скидку 15 % на услуги в SPA-центре. Дополнительные привилегии «платинового гостя»: приоритетное бронирование номеров, возможность повышения категории номера, скидки на услуги прачечной и другие льготы при проживании.

С большой вероятностью данное новшество позволит увеличить количество гостей. Для его осуществления руководству гостиницы потребуется предпринять следующие действия:

Выпуск пробного тиража «Серебряных карт гостя». Расчёт затрат на внедрение услуги «Карта постоянного клиента в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Расчет затрат на внедрение услуги «Карта постоянного клиента».

Мероприятия	Исполнитель	Стоимость работ, (руб.)
Разработка дизайна дисконтной карты	Типография «Хакасия»	500
Изготовление пробного тиража «серебряных карт» (50 шт.)	Типография «Хакасия»	50×30=1500
Разработка дизайна рекламных листовок	Типография «Хакасия»	500
Изготовление рекламных листовок (200 шт.)	Типография «Хакасия»	200×13=2600
Итого		5100

Размещение рекламы на сайте гостиницы с целью информирования гостей о новой услуге. Также необходимо провести вводный инструктаж сотрудников гостиницы.

Рекламные листовки будут размещены на стойке регистрации гостей и в номерах гостиницы, вся необходимая информация об условиях предоставления новых услуг будет размещена на официальном сайте гостиницы.

2. Сотрудничество с сайтами онлайн-бронирования.

Гостиничное дело привлекает многих бизнес ориентированных людей, и это не случайность. Бизнес в сфере отдельной индустрии сулит большие выгоды тем, которые сумеют сделать своё заведение популярным, создать ему положительный имидж, привлечь внимание широких слоёв целевой аудитории. Незаменимой площадкой для популяризации нового отеля или гостиницы является сеть интернет. В глобальной паутине существует море возможностей для того, чтобы создать завидный клиентский поток в отель или гостиницу, пребывающую на любом этапе своего жизненного цикла.

Одним из способов привлечения новых клиентов в отель может стать сотрудничество с системами онлайн-бронирования.

Системами онлайн-бронирования гостиниц называются системы, в которых отражено наличие реальных номеров в гостиницах и в которых информирование гостиницы о бронировании номера клиентом происходит менее чем за одну минуту с момента бронирования, бронирование номера в гостинице при этом возможно за любой минимальный период времени до начала брони т.е. более чем за одну минуту.

Преимущества онлайн-бронирования:

- Моментальная оплата заказа на сайте.
- Клиент сразу получает гарантию заезда по ценам гостиницы. Часто системы онлайн-бронирования предоставляют скидку на проживание в номерах за счет своей комиссии, чтобы привлечь больше клиентов. Таким образом, стоимость номера выходит дешевле, чем бронировать его в самой гостинице.
- Клиент сам выбирает период проживания, категорию номера, набор дополнительных гостиничных услуг.
- Гостинице нет необходимости связываться с клиентом, так как бронирование проходит в автоматическом режиме без участия администратора.
- Гостиница сама определяет размер квоты для онлайн-бронирования, цены, набор дополнительных услуг.
- Система работает в автономном режиме круглосуточно 24 часа 7 дней в неделю.

После решения подключиться к системе онлайн-бронирования была выбрана компания Booking.com.

Booking.com - дочерняя компания компании Priceline (NASDAQ: PCLN), фокусирующаяся на европейский рынок. Штаб-квартира компании находится в Амстердаме (Голландия).

Booking.com - лидирующая европейская система интернет-бронирования отелей по количеству проданных ночей в отелях (оборот 2,8 млрд евро в 2008 году), привлекает более 20 миллионов пользователей каждый месяц. Основанная в 1996 году, компания предлагает широкий спектр отелей от люксовых до самых экономичных. Сайт доступен на 41 языке и осуществляет поиск по почти 230 тысячам отелей в 169 странах мира.

Booking.com является мировым лидером в бронировании проживания онлайн. Деловые путешественники и туристы со всего мира выбирают Booking, потому что эта компания предлагает любой тип объектов размещения где угодно и когда угодно.

Преимущества Booking.com:

1. Посетители сайта по всему миру. Партнерские объекты размещения выигрывают благодаря глобальному масштабу компании. Booking доносит информацию о ценах и наличии номеров до международных клиентов несмотря на то, является ли объект отелем большой сети или семейным гостевым домом типа "постель и завтрак". Многие из небольших объектов размещения после начала сотрудничества с компанией отмечают, что впервые стали принимать международных гостей.

2. Более 5 000 партнерских сайтов. Компания работает с более чем 5 000 веб-сайтов аффилиатов по всему миру, чтобы обеспечить самую широкую интернациональную доступность. Каждый объект размещения будет также появляться на этих партнерских сайтах совершенно бесплатно. Компания также оплачивает услугу "плата за клик" для того, чтобы Booking.com всегда появлялся на самом высоком месте в результатах поисковой системы Google.

3. Каждому объекту размещения, независимо от его размера или месторасположения, выделяется отдельная страница на сайте Booking.com. Сотрудники компании помогут добавить фотографии, цены и другую информацию об объекте, а также расскажут, как изменять ее согласно текущим изменениям.

4. Booking.com пользуется популярностью среди путешественников, потому что предлагает сайт на 41 языке. Все страницы на различных языках также локализованы, чтобы информация об отеле отражалась правильно и адекватно.

5. Увеличенные доходы. Присоединившиеся объекты размещения обычно остаются с компанией. Это потому, что владельцы объектов заметили увеличение доходов после присоединения к Booking.com.

6. Гости оплачивают проживание напрямую. Гости вносят плату напрямую в гостиницу, а не компании Booking.com. Каждый месяц гостиница будет получать счет-фактуру с информацией о комиссии, основанной на количестве полученных от компании гостей в соответствующем месяце.

7. Зарегистрироваться можно совершенно бесплатно. Нет платы за присоединение или последующих текущих плат.

8. Основанная на комиссии модель выгодна для сотрудничества. Основанная на комиссии модель сотрудничества означает, что средство размещения платит компании только после внесенной гостем платы за проживание, которое было забронировано через Booking.com. Гость платит напрямую, а гостиница платит компании комиссию за нахождение клиента.

9. Самостоятельное управление информацией о наличии номеров и ценах. Лидирующий в этой индустрии Экстранет компании Booking.com доступен 24 часа в сутки, позволят управлять информацией о номерах, тарифах и бронированиях где угодно и как угодно[40].

После ознакомления с условиями и положениями подключения к Booking.com на официальном сайте [40], был оставлен запрос на регистрацию на данном сайте.

Далее было получено электронное письмо с основными условиями сотрудничества:

- Подключение к системе бесплатное.
- Все бронирования имеют финансовые гарантии (кредитная карта или безналичный расчет).
- 15% комиссии за результат, за тех гостей кто приехал (в случае отмены брони или незаезда комиссия - 0%).

К письму были прикреплены следующие документы:

1. Договор с объектом размещения.
2. Дополнительное соглашение к Договору с объектом размещения
3. Презентация о Booking.com
4. Общие условия сотрудничества

После подписания и отправки всех необходимых документов в Экстранете Booking.com появилась отдельная страница отеля «Саяногорск», куда была загружена вся необходимая информация об отеле и фотографии.

3. Совершенствование сайта отеля

Продвинуть какой-либо бизнес проект в сети невозможно, если у него нет собственного сайта. Сайт гостиницы – это необходимое условие успешной её раскрутки и привлечения внимания большого количества потенциальных клиентов [22, с.34].

Официальный сайт отеля «Саяногорск» предоставляет полную информацию об услугах отеля, здесь можно посмотреть видео и фотографии номеров, цены на проживание и на услуги СПА-центра, а также забронировать номер. Информация хорошо структурирована и доступна для каждого посетителя сайта.

В 2014 году в отеле «Саяногорск» проживали 64 иностранных гражданина, и эта цифра будет расти с каждым годом. Для того чтобы информация на сайте стала более доступной для них, было принято решение разработать английскую версию сайта.

Сегодня на английском языке говорит огромное количество человек во всем мире, а в ряде стран он стал вторым официальным языком наряду с родным. Английский язык стал использоваться как язык международного общения в XX веке.

После перевода текста на сайте была добавлена ссылка на переключение языков – русского и английского.

4. Внедрение интерактивного телевидения

Основной целью гостиничного предприятия является повышение ее доходности за счет стабильного улучшения обслуживания гостей.

Технологии в сфере гостеприимства развиваются быстро. Это связано с тем, что перед владельцами гостиниц стоят две основные задачи: обрести как можно больше клиентов, сформировав максимальное количество продаж, и завоевать потенциального клиента, сделав его постоянным гостем. Реализовать эти задачи без инновационных решений невозможно. Борьба за каждого гостя требует от гостиниц модернизации, как в технологиях, так и в сознании. Препятствия к внедрению инновационных технологий обычно следующие:

- стоимость самой инновационной разработки;
- необходимость адаптации к ней самого предприятия;
- управленцы, как правило, сосредоточены на получении дохода с текущей деятельности предприятия.

Аргументировать владельцу, что то или иное инновационное решение позволит обрести больший доход в будущем - задача не из легких.

Заинтересованность отелей, ориентированных на постоянных туристов представляет интерактивное телевидение. Его использование позволяет существенно уменьшить продолжительность гостиничного цикла, а значит повысить производительность труда персонала.

Интерактивное телевидение – это будущее гостиничных предприятий. Это удобный выход в интернет из каждой комнаты, а также небольшой

домашний «кинотеатр», который предоставляет выбору гостя около нескольких сотен кинофильмов, для препровождения досуга.

Интерактивное телевидение – это также удобный способ узнать состояние своего счета, а также произвести выписку из номера, не появляясь при этом на стойке регистрации. Это значительно увеличивает скорость предоставления услуги, а также увеличивает степень удовлетворенности гостя.

Благодаря интерактивному телевидению, руководство гостиницы получает огромные возможности для развития маркетинга. Посредством рекламы, владельцы данной инновации смогут рассказать своим гостям о дополнительных услугах, действующих на территории отеля, о ресторане, сауне, тренажерном зале. Дать им подробную информацию о каждом подразделении гостиницы.

Более того, каждый сервис гостиницы может быть включен в интерактивную систему, и гость может записаться на массаж или забронировать сауну при помощи удаленного доступа, прямо из номера.

Гостиницы также смогут использовать интерактивное телевидение как способ доведения рекламы до потребителя. Ведь при наличии данного новшества в каждом номере, руководство может быть уверено, что гость просмотрит то или иное объявление, рекламу и т.д.

Пользовательский интерфейс гостиничной системы разрабатывается персонально под каждую гостиницу с учетом последних достижений в области эргономики и психологии человека. Интерфейс пользователя интуитивно понятен и не требует обучения для человека, умеющего пользоваться обычным пультом управления телевизора.

Системы надежно защищены от ошибок в финансовых расчетах. А удаленное управление системой и ее содержанием (поддержка и обновления) благодаря высококачественному оборудованию делают эксплуатацию системы удобной и доступной для понимания.

Таким образом, ежегодно на рынке гостиничных услуг появляется огромное количество инноваций. Те гостиничные предприятия, которые

используют их в своей деятельности, добиваются значительных конкурентных преимуществ.

В настоящее время одним из приоритетов в гостиничных услугах является скорость. Быстрота выполнения той или иной услуги экономит время гостя, что так важно в условиях ритма современной жизни. Именно поэтому, интерактивное телевидение является «шагом вперед» для предприятий гостиничного сервиса.

Многие мировые гостиницы замечают необходимость переоборудования номеров и внедрение новейших электронных технологий, без чего просто немислим современный мир. Если до недавнего времени, отмечают ведущие специалисты, клиенты больше обращали внимание на количество квадратных метров номера и бытовые удобства, то сейчас в век научно-технического процесса автоматизация все более востребована.

Системы гостиничного интерактивного телевидения сформированы на использовании принципов цифрового телевидения и новейших технологий передачи, обработки и хранения данных. Они помогут клиентам гостиницы скрасить свой отдых, продвинуть сервисы отеля, расширить методы маркетинга, и, что самое главное, повысить рентабельность как отдельных сервисов на базе отеля, так и самого отеля в частности.

На самом деле возможности такого телевидения высокие. Кроме обычных и PAY-TV каналов, с помощью такого интерактивного сервиса, гость будет проинформирован обо всех основных и дополнительных услугах и мероприятиях, проходивших на базе отеля. Это будет способствовать увеличению популярности, например, ресторана или СПА гостиницы, что, соответственно, увеличит поток клиентов, и прибыль.

Благодаря интерактивному телевидению гость сможет даже узнать, сколько денег он потратил в пределах отеля.

Для иностранных туристов, приток которых в РФ и непосредственно в г.Саяногорск растет с каждым годом, будет очень важна функция смены языков. Она поможет посмотреть ему фильм не только на английском, но и на

своем родном языке. Информация о сервисах в отеле может быть также дана на необходимом иностранном языке. Наличие информации на многих языках мира в интерактивном телевидении облегчает также задачу и персоналу. Гость уже будет проинформирован о времени и стоимости услуги на родном языке, что не создаст ситуации, когда гость и персонал не понимают друг друга.

Основные возможности системы гостиничного интерактивного телевидения

- Приветствие гостя и многоязычная поддержка
- Пользовательский интерфейс
- Видео по запросу
- Органайзер гостя
- Сообщения
- Заказ в номер
- Новости
- Скоростной доступ в интернет и к электронной почте.

Данный перечень содержит описание только главных функций гостиничной системы. Система выстроена на модульной базе и может быть подогнана под определенные потребности гостиницы, в том числе в нее могут быть приобщены дополнительные необходимые функции.

Одной из таких функций является именно приветствие, которое будет высвечиваться на экране при въезде гостей в номер. Регистрируясь, гость уже автоматически задает родной язык и весь интерфейс, вся информация о сервисах гостиницы, мероприятиях и т.д. будут предоставлены ему на заданном языке.

В приветствие гостя может быть вмонтирован видеоролик о гостинице, он познакомит гостя с имеющимися гостиничными услугами и основам навигации в системе.

При желании, гость всегда может изменить язык общения с системой. Количество вариантов языкового сопровождения не ограничено и выбирается

по желанию заказчика системы. Дополнительные языки могут быть подключены в систему уже в процессе использования системы без перерыва в ее эксплуатации. Видеофильмы, содержащиеся в каталоге «Видео по запросу» так же будут передаваться на родном для гостя языке или сопровождаться субтитрами.

Пользовательский интерфейс системы интуитивно понятен для гостей. Управление функциями системы не сложнее, чем управление пультом телевизора. В оформлении интерфейса можно, применять графические изображения гостиницы: цвета, товарные знаки, логотипы и т.д. Не только фотографии, но и видеофрагменты могут быть применены в элементах интерфейса гостиничной интерактивной системы.

Интерактивное телевидение поможет также организовать просмотр фильм высокого качества на любой вкус и любого жанра. Это будет небольшой кинотеатр, не выходя из номера. Ведь гость также сможет организовать звуковое оформление фильмов или передач, в зависимости от его предпочтений как через моно динамик, так и через объемный звук.

Интерактивное телевидение предоставляет к услугам гостя кинотеку, в которой он сможет найти фильмы интересующего его жанра: комедии, драмы, научные программы. Причем гость может выбрать фильм целенаправленно, просмотрев при этом краткое содержание фильма, аннотацию.

Там же гость сможет найти афиши предстоящих мероприятий, которые в скором времени будут проходить в городе.

Данные услуги могут быть как платными, так и бесплатными. Если гость хочет воспользоваться платными услугами, то он будет проинформирован заранее о стоимости услуг. При согласии гостя их приобретение, ему необходимо ввести личный пароль, который выдается ему при заселении, для подтверждения своих действий. Тарификация услуг настраивается в соответствии с ценами заказчика.

В интерфейсе интерактивного телевидения гость может найти такие опции, как: будильник, напоминание о важных встречах, совещаниях и т.д. В

интерфейсе интерактивного телевидения гость может найти такие опции, как: будильник, напоминание о важных встречах, совещаниях и т.д. Напоминание происходит путем вывода на экран видео о предстоящем событии, либо звуковым сопровождением.

Программа так же рассчитана на мгновенную доставку сообщений и различных оповещений на монитор телевизора, находящегося в номере гостя. Оповещения, присылаемые программой являются как индивидуальными, так и групповыми. Оповещения группового характера направлены в большинстве своем на обслуживание туристических групп. Они рассчитаны на то, что руководители групп смогут в любое время осведомить членов группы о предстоящей экскурсии, прибытии автобуса и т.д., что во многом облегчит работу, как руководителя, так и работников гостиницы. Оповещения могут быть созданы либо в автоматическом режиме, либо созданием сообщения обслуживающим персоналом на стойке регистрации. Так же это программа дает возможность руководителям групп самим создать необходимое оповещение для группы прямо из собственного номера, заранее приобретя пароли у стойки регистрации.

Но если телевизор в момент прихода оповещения находится в выключенном состоянии, гость может быть проинформирован о предстоящем мероприятии с помощью голосового робота по телефонной сети. До времени выезда гостя все голосовые оповещения сохраняются в базе и могут в дальнейшем запрашиваться им для просмотра.

Интерактивное телевидение дает возможность гостям гостиницы узнать не только информацию о местоположение баров и ресторанов и режим их работы, но и заказать в номер понравившееся блюдо с помощью функции на экране телевизора «Доставка в номер». Кроме того гостю предоставляется возможность изучить меню ресторана и бара, увидеть блюда и напитки. Шеф-повар расскажет с экрана телевизора о своих фирменных блюдах и предложить их попробовать. Блюда из любого ресторана, после показа их в программе, могут быть предложены гостю с доставкой в номер. Выбрав понравившееся

блюдо, гость подтверждает заказ, стоимость которого автоматически относится на его счет.

Услуги флориста, заказ авиабилетов, заказ билетов в театр на концерт это все возможно интегрировать в систему гостиничного интерактивного телевидения. Размещение услуг гостиницы в разделе «заказ в номер» в системе сказывается на росте продаж этих услуг. Будучи вдали от дома гость может получать национальные новости с экрана телевизора, установленного в номере. Для получения новостей гость имеет возможность подписаться на интересующие его разделы, применяя меню системы. Финансовые, биржевые, экономические, политические и другие новости могут предоставляться гостю на родном языке. Новостные ленты могут сопровождаться ссылками на Интернет ресурсы для подробного ознакомления. Основные новости региона проживания выносятся в интерактивной системе на встроенный портал, для более комфортно представления на экране телевизионного приемника.

В современном мире интернет уже занял место в каждодневной жизни. Обширные информационные ресурсы Интернета теперь могут быть доступны и с экрана телевизора, в номере гостиницы, благодаря интерактивному телевидению.

Система гостиничного интерактивного телевидения позволит гостям оставаться в контакте со своими деловыми партнерами, семьей и друзьями даже во время пребывания в гостинице. Обладая возможностью получить из интернета адреса ресторанов, клубов и местных достопримечательностей, гость максимально полезно использует свое время нахождения в городе.

3.2 Эффективность предложенных мероприятий в области повышения уровня конкурентоспособности отеля

Проведем оценку эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «Отель «Саяногорск».

В таблице 3.2 представлены экономические показатели, характеризующие работу отеля до внедрения предложенных мероприятий и после внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 3.2 - Экономические показатели работы отеля

Наименование показателя	ед. измер.	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий
Количество номеров	единиц	38	38
Количество мест	единиц	90	90
Количество койко-суток в эксплуатации	койко-сутки	9 487	11 512
Годовой доход всего в том числе:	тыс. руб.	48 407	62 476
Выручка от продажи номеров	тыс. руб.	25 615	31 083
Выручка от дополнительных платных услуг, не входящих в стоимость проживания	тыс. руб.	17 162	23 623
Доходы общественного питания	тыс. руб.	5 630	7 771
Себестоимость гостиничных услуг	тыс. руб.	36 789	44 983
Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	11 618	17 493
Чистая прибыль	тыс. руб.	9 294	13 995
Численность персонала	чел.	294	294
Производительность труда	тыс. руб.	165	213
Рентабельность основной деятельности	%	25,26%	31,11%
Рентабельность продаж	%	19,20%	22,40%

Затраты на внедрения предложенных мероприятий представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Затраты на реализацию предложенных мероприятий

Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.
Внедрение услуги «Карта постоянного клиента»	51,00
Сотрудничество с сайтами онлайн-бронирования	62,00
Совершенствование сайта отеля	55,00
Внедрение интерактивного телевидения	150,00
Итого	318,00

Как показывают проведенные расчеты, после реализации предложенных мероприятий у отеля повысится рентабельность работы за счет увеличения чистой прибыли.

Проведем расчет срока окупаемости предложенных мероприятий:

Чистая прибыль в месяц составит $13\,995/12 = 1166,25$ тыс. рублей.

Затраты на реализацию мероприятия составят 318 тыс. рублей.

Срок окупаемости мероприятий составит $318/1166,25 = 0,27$ месяца.

Выводы: Отель «Саяногорск», открывшийся в феврале 2013 года обладает большим потенциалом для успешного развития. Уже на сегодняшний день показал хорошие результаты работы.

Оптимальной маркетинговой стратегией для отеля «Саяногорск» является стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта.

Разработанные маркетинговые мероприятия будут направлены на привлечение большего количества гостей в отель. Данные мероприятия не являются широкомасштабными и затратными.

Заключение

В условиях все возрастающей конкуренции на рынке услуг гостеприимства проблема обеспечения конкурентоспособности гостиницы и ее услуг становится особенно значимой. При этом необходимым является определение группы факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность отдельно взятой гостиницы.

Следует учесть, что в гостиничном бизнесе, первостепенное значение имеют внутренние факторы обеспечения конкурентоспособности, такие как качество оказания услуг, качество и культура обслуживания гостя, обеспечение безопасности его проживания и др.

Конкурентоспособность - это не постоянная категория, действующая весь период существования предприятия на рынке, а испытывающая на себе постоянное влияние внешней среды, т.е. изменения потребительских предпочтений, действий конкурентов, партнеров по бизнесу, а также многочисленных факторов макросреды (степень развития туризма, демографическая структура населения, экономическое развитие того или иного региона, изменение политической ситуации и социальной обстановки и др.). Эти обстоятельства требуют регулярной оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия и его услуг.

Отель «Саяногорск», открывшийся в феврале 2013 года обладает большим потенциалом для успешного развития. Уже на сегодняшний день показал хорошие результаты работы.

Результаты SWOT-анализа показали, что основная часть внешних угроз исходит от конкурентов. В зависимости от своих возможностей отель «Саяногорск» может выбрать один из нескольких вариантов конкурентного поведения:

- Создание новых услуг, и дополнение уже имеющихся;
- Создание новых технологий, методов сбыта, сервиса и рекламы;

- Сохранение достигнутых позиций в течение максимально возможного периода времени, путем повышения качества обслуживания гостей;
- Копирование в минимальные сроки и с минимальными затратами результатов тех конкурентов, которые создали что-то новое.

В рамках выпускной квалификационной работы был проведён SPACE-анализ, для определения маркетинговой стратегии ООО Отеля «Саяногорск». Были проанализированы 4 группы факторов отелю «Саяногорск», необходима стратегия агрессивного наступления. Результаты проведенного анализа показали, что отелю «Саяногорск», необходима стратегия агрессивного наступления. В нашем случае актуальной будет стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта.

Данная стратегия означает адаптацию и выведение существующих товаров на новые рынки. Для успешного осуществления стратегии необходимо подтвердить наличие на новом рынке потенциальных потребителей существующих продуктов.

Используя такую стратегию, предприятие:

- стремится увеличить сбыт существующих товаров и услуг на рынках;
- проникает на новые географические рынки;
- выходит на сегменты рынка, на которых еще не удовлетворен спрос на ее продукцию;
- по-новому предлагает существующие товары и услуги;
- использует новые методы распределения и сбыта.

Для реализации стратегии были выбраны следующие мероприятия:

- Внедрение услуги «Карта постоянного клиента»
- Сотрудничество с сайтами онлайн-бронирования
- Совершенствование сайта отеля
- Создание интерактивного телевидения в отеле.

С большой вероятностью данные мероприятия позволят увеличить количество гостей. Для его осуществления руководству гостиницы потребуется предпринять следующие действия:

Выпуск пробного тиража «Серебряных карт гостя».

Размещение рекламы на сайте гостиницы с целью информирования гостей о новой услуге. Также необходимо провести вводный инструктаж сотрудников гостиницы.

Рекламные листовки будут размещены на стойке регистрации гостей и в номерах гостиницы, вся необходимая информация об условиях предоставления новых услуг будет размещена на официальном сайте гостиницы.

Одним из способов привлечения новых клиентов в отель может стать сотрудничество с системами онлайн-бронирования.

После подписания и отправки всех необходимых документов в Экстранете Booking.com появилась отдельная страница отеля «Саяногорск», куда была загружена вся необходимая информация об отеле и фотографии.

Официальный сайт отеля «Саяногорск» предоставляет полную информацию об услугах отеля, здесь можно посмотреть видео и фотографии номеров, цены на проживание и на услуги SPA-центра. Информация хорошо структурирована и доступна для каждого посетителя сайта.

В 2014 году в отеле «Саяногорск» проживали 64 иностранных гражданина, и эта цифра будет расти с каждым годом. Для того чтобы информация на сайте стала более доступной для них, необходимо разработать английскую версию сайта.

Основной целью гостиничного предприятия является повышение ее доходности за счет стабильного улучшения обслуживания гостей.

Благодаря интерактивному телевидению, руководство гостиницы получают огромные возможности для развития маркетинга. Посредством рекламы, владельцы данной инновации смогут рассказать своим гостям о дополнительных услугах, действующих на территории отеля, о ресторане,

сауне, тренажерном зале. Дать им подробную информацию о каждом подразделении гостиницы.

Более того, каждый сервис гостиницы может быть включен в интерактивную систему, и гость может записаться на массаж или забронировать сауну при помощи удаленного доступа, прямо из номера.

Основные возможности системы гостиничного интерактивного телевидения

- Приветствие гостя и многоязычная поддержка
- Пользовательский интерфейс
- Видео по запросу
- Органайзер гостя
- Сообщения
- Заказ в номер
- Новости
- Скоростной доступ в интернет и к электронной почте.

Как показывают проведенные расчеты, после реализации предложенных мероприятий у отеля повысится рентабельность работы за счет увеличения чистой прибыли.

Срок окупаемости мероприятий составит 0,27 месяца.

В заключении можно сделать вывод о том, что Отель «Саяногорск», обладает большим потенциалом для успешного развития. Уже на сегодняшний день показал хорошие результаты работы.

Оптимальной маркетинговой стратегией для отеля «Саяногорск» является стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта.

Разработанные маркетинговые мероприятия будут направлены на привлечение большего количества гостей в отель. Данные мероприятия не являются широкомасштабными и затратными.

Список использованной литературы

1. Агамирова Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе. – М.: Дашков и К, 2013. -368с
2. Алфёров А.В., Бездудная, А.Г. Методы маркетинговой деятельности в учреждениях среднего профессионального образования./ А.В. Алфёров, А.Г. Бездудная СПб.: СПбГИЭУ, 2014. – 155 с.
3. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник для вузов/Г. Ассэль М.: ИНФРА, 2013. – 804 с.
4. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент организации. / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб М: ИНФРА, 2015 - 272 с.
5. Басовский А.Е. Маркетинг: курс лекций . / А.Е. Басовский М.: ИНФРА, 2011 - 218 с.
6. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. 2013. № 4. С. 28-31.
7. Белкин В. , Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.- 2013.- № 7. - Прил.: С. 44-47
8. Береза Е.Н. Формирование маркетинговой стратегии выхода предприятия на зарубежный рынок: Дис. на соискание ученой степени кандидата экономических наук ./Санкт-Петербург, 2013. – 128 с.
9. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Пер. с англ. — М.: Аспект-Пресс, 2013. – 254 с.
10. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом.- 2012.- № 7. - С. 48-49.
11. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2014. - №4. - С. 23-34
12. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: Изд. Юристъ, 2013 - 496с.

13. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания . / Х. Виссема М.: ФИНПРЕСС, 2012-415 с.
14. Волков Ю. Ф. Экономика гостиничного бизнеса: учебное пособие. / Ю. Ф. Волков Изд. 3-е. - Ростов н/Д : Феникс, 2013 - 380 с.
15. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. / Т.А. Гайденко. – М.: Эксмо, 2011 – 496 с.
16. Ганаева Е.А. Маркетинг дополнительного образования: Учебно-методическое пособие . / Е.А. Ганаева М.: Издательство МГОУ, 2014 – 118 с.
17. Ганов К.В. Экспресс - адаптация работников на предприятии// Бизнес без проблем. Персонал - 2013.-№11. - С.53-58.
18. Голубков Е.П. Маркетинг: Словарь-справочник . / Е.П. Голубков М.: Дело, 2014. – 440 с.
19. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник. / Е.П. Голубков М.: Издательство «Финпресс», 2013. – 688 с.
20. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - №5.– С.13-19
21. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика.- 2013.- № 1. - С. 169-174.
22. Джанджугазова Е. А. Маркетинг в индустрии гостеприимства. / Е.А. Джанджугазова М.: Издательский центр «Академия», 2015 - 224 с.
23. Дихтль Е., Хёршген, Х. Практический маркетинг: Учебное пособие. Пер. с нем. А.М. Макарова, Под ред. И.С. Минко . / Е. Дихтль, Х. Хёршген М.: Высшая школа: ИНФРА-М, 2012 - 225 с.
24. Дурович А. П. Маркетинговые коммуникации: курс интенсив. подготовки . / А. П. Дурович, Н. И. Гришко Минск :Современ. шк., 2012 - 221 с.
25. Завгородняя А.В., Ямпольская, Д.О. Маркетинговое планирование. / А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. - СПб: Питер, 2013 – 352 с.

26. Звездова А.Б., Туровская, М.С. Маркетинг: стратегия и организация: Учебное пособие. Часть 1 . / А.Б. Звездова, М.С. Туровская СПб.: Институт дополнительного профессионального образования службы занятости, 2012 – 91 с.
27. Звягинцев В.Б. Разработка маркетинговой стратегии предприятия и контроль над ее реализацией. : / В.Б. Звягинцев // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. - № 1– С. 72-81.
28. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика . / А.Т. Зуб - М.: Аспект ПРЕСС, 2012 – 415с.
29. Ивашкова Н. И. Управление маркетингом : учеб. пособие для сред. проф. образования . / Н. И. Ивашкова - М. : Форум : Инфра-М, 2013 - 175 с.
30. Катернюк А.В. Основы современного маркетинга. / А. В. Катернюк. – Ростов н/Д: Феникс, 2014 – 666с.
31. Ким С.А. Маркетинг: Учебное пособие . /С.А. Ким - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2013 – 240 с.
32. Кондратович З. «Живая вода» для сайта . / З. Кондратович // Гостиничное дело.- 2012.- №11- с.34-38.
33. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. / Ф. Котлер - СПб.: «ПИТЕР», 2013. - 380с.
34. Котлер Ф. Армстронг, Г., Сондерс, Д., Вонг, В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е Европ.изд. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д.Сондерс, В. Вонг М.; СПб. Издательский дом «Вильямс», 2012 – 944с.
35. Ландрев Ж., Леви Ж., Линдон Д. М. Теория и практика менеджмента / Перевод с франц.: В2т. – Т.2. / М.: МЦ ФЭР, 2013 – 512 с.
36. Максимцов М.М. Менеджмент. /М.М. Максимцов, А.В. - Издательство «ЮНИТИ», 2015 - 342 с.
37. Маркетинг./ Под ред. проф. Э.А. Уткина – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 2014 – 320 с.
38. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. . / Под общ.ред. Г.Л. Багиева. – СПб.: Питер, 2012 – 736 с.

39. Маркетинговая стратегия: курс МВА: пер. с англ. /О. Уолкер мл., Х. Бойд мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз. . / О. Уолкер М.: Вершина, 2012. – 492 с.
40. Морозова, Г.А. Разработка маркетинговой стратегии . / Г.А. Морозова - Н.Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2013. – 198 с.
41. Райзберг Б.А., Лозовский, Л.Ш., Стародубцева, Е.Б. Современный экономический словарь. – 4-е изд., перераб. И доп. . / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева М.: ИНФРА-М, 2012 – 480с.
42. Секерин В. Д. Маркетинг: учеб.-практ. пособие . / В. Д. Секерин. - 9-е изд., испр. и доп. - М. : Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2012- 351 с.
43. Соколова С. Веб-сайт отеля должен привлекать клиентов и не только / С. Соколова // Гостиничное дело.- 2014 – №8- С. 30-35.
44. Стратегический маркетинг: Учебное пособие . / С.Г. Чувакова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2013 – 272 с.
45. Томпсон А.А.Стратегический менеджмент концепции и ситуации: учеб.пособие для вузов/ А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд М.: ИНФРА, 2013 - 412 с.
46. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : учеб.пособие / Р.А. Фатхутдинов - М.: Дело, 2015. - 448 с.
47. Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. . / Дж. Шонесси СПб.: Питер, 2013 – 864 с.
48. Щегорцов В.А., Таран, В.А. Маркетинг: Учебник для вузов. / Под ред. В.А. Щегорцова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 447 с.
49. Макарова Л.В., Тарасов Р.В., Акжигитова О.Ф. Методика оценки конкурентоспособности предприятия // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/02/31616> (дата обращения: 24.09.2015).

50. Сайт гостиницы как инструмент создания клиентопотока [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: <http://bowl-pro.ru/sajt-gostinicy-kak-instrument-sozdaniya-klientopotoka/> [дата обращения: 19.09.2015]

51. Официальный сайт Booking.com [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: <http://www.booking.com/> [дата обращения: 21.09.3015]

52. Официальный сайт гостиницы «Меридиан» [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: meridian.hotelsiberia.ru [дата обращения: 21.09.3015]

53. Официальный сайт отеля «Саяногорск» [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: <http://sayanhotel.ru/> [дата обращения: 21.09.3015]

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Название метода	Сущность метода	Преимущества
1. Оценка с позиции сравнительных преимуществ	Так как производство и реализация предпочтительнее в том случае, если издержки производства ниже, чем у ближайших конкурентов, то в качестве основного критерия, используемого в данном методе, являются низкие издержки.	Простота оценки уровня конкурентоспособности
2. Оценка с позиции теории равновесия	Каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. В этом случае у предприятия отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов производства, а, следовательно, нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора. Основным критерием в данном случае является наличие факторов производства, не используемых в полной мере.	Возможность определения внутренних резервов
3. Оценка исходя из теории эффективности конкуренции	Основным критерием при использовании структурного подхода к оценке конкурентоспособности предприятия является концентрация производства и капитала. Оценка конкурентоспособности при функционального подхода осуществляется с учетом соотношения цены, затрат и нормы прибыли.	
4. Оценка на базе качества продукции	Критерием конкурентоспособности является качество продукции.	Возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности
5. Профиль требований	С помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и наиболее сильный конкурент. В качестве критерия используется сопоставление профилей.	Наглядность
6. Профиль полярностей	В качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания от ближайших конкурентов.	
7. Матричный метод	В основу методики положен анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции.	
8. SWOT-анализ	Метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней	

	среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе результатов проведенного анализа выявить существующие возможности для развития предприятий.	
9. Построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности»	Оценка конкурентоспособности предприятия проводится по восьми факторам: - концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия; - качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню т рыночных лидеров; - цена товара с возможной наценкой; - финансы; - торговля; - послепродажное обслуживание; - внешняя торговля предприятия; - предпродажная подготовка.	
10. Метод экспертных оценок	Метод основан на организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов	Позволяет быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения
11. Метод оценки основных групповых показателей и критериев конкурентоспособности предприятия	Оценка конкурентоспособности предприятия включает следующие этапы: - выбор критериев для оценки конкурентоспособности предприятия; - расчет коэффициентов весомости выбранных критериев; - определение количественных значений единичных показателей; - расчет коэффициентов весомости выбранных единичных показателей; - расчет количественных значений критериев конкурентоспособности предприятия; - расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия.	

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Контрольный лист SWOT-анализа

Параметры для оценки	Оценка*				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
Финансы					
1 Оценка структуры активов (по финансовым коэффициентам)					
2 Инвестиционный рейтинг					
3 Доход на активы					
4 Норма прибыли					
5 Доход на вложенный капитал					
Производство					
1 Использование оборудования					
2 Производственные мощности/ пропускная способность оборудования					
3 Численность занятых					
4 Системы контроля качества					
5 Совокупная факторная производительность					
6 Возможности расширения производства					
7 Возраст технологического оборудования					
Организация и управление					
1 Численность инженерно-технологического и управленческого персонала					
2 Скорость реакции управления на изменения во внешней среде					
3 Четкость разделения полномочий и функций					
4 Тип организационной структуры управления					
5 Качество используемой в управлении информации					
6 Степень гибкости оргструктуры управления					
Маркетинг					
1 Доля рынка					
2 Репутация фирмы					
3 Престиж торговой марки					
4 Расходы по стимулированию сбыта					
5 Численность сбытового персонала					
6 Ценовая политика/ уровень цен					
7 Организационные и технические средства для сбыта					
8 Уровень/ качество обслуживания					

Продолжение приложения Б

1	2	3	4	5	6
9 Число клиентов					
10 Качество поступающей информации о рынке					
Кадровый состав					
1 Уровень квалификации производственного персонала					
2 Расходы по подготовке и переподготовке персонала					
3 Уровень подготовки сбытового персонала в технической области					
Технология					
1 Применяемые стандарты и степень их совместимости					
2 Новые продукты					
3 Расходы на НИОКР					
Примечание - В графах 1 — 5 отмечается место, занимаемое предприятием на рынке (сегмент рынка) по следующему принципу: Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли. Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные. Графа 3. Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке. Графа 4. Уровень ниже среднего. Есть повод для беспокойства. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности. Следует позаботиться об улучшении своих позиций на рынке. Графа 5. Положение тревожное. Ситуация предприятия в отрасли должна быть улучшена самым решительным образом. Предприятие находится в кризисной ситуации					

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Лист оценки конкурентоспособности (систематизация результатов анализа «4Р»)

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
		А	В	...
Продукт (Product) 1. Надежность 2. Срок службы 3. Ремонтопригодность 4. Технический уровень 5. Престиж торговой марки 6. Стил 7. Уровень ремонтного обслуживания 8. Гарантийное обслуживание 9. Уникальность дополнительных услуг 10. Многовариантность набора изделий и услуг 11. Широта ассортимента				
Цена (Price) 1. Отпускная 2. Розничная 3. Скидки с цены (за что?) 4. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)				
Регион и каналы сбыта (Place) 1 Стратегия сбыта 2 Вид распределения продукта 3 Число дилеров 4 Число дистрибьюторов 5 Степень охвата рынка 6 Регион сбыта				
Продвижение на рынке (Promotion) 1.Формы рекламы 2.Место размещения рекламы 3.Бюджет рекламы 4.Частота появления рекламы 5.Участие в выставках 6.Упоминание в средствах массовой информации 7 Комиссионные				

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Сводная таблица экспертных оценок

№п/п	Наименование параметра	Оценки экспертов																			
		ООО "Отель "Саяногорск"			Среднее значение	Спорт-отель "Гладенькая"			Среднее значение	Спортивно-развлекательный комплекс "Жарки"			Среднее значение	Гостиница "Меридиан"			Среднее значение	Квартиры (посуточно)			Среднее значение
		1	2	3		1	2	3		1	2	3		1	2	3		1	2	3	
1	Вместимость (количество койко-мест)	3	2	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	3	3	2	3	2	2
2	Наличие дополнительных услуг	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	1	2	2	2
3	Соотношение цены/качества	3	4	4	4	2	3	2	2	2	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4
4	Менеджмент гостиницы	4	4	5	4	2	4	3	3	4	2	3	3	4	5	4	4	1	2	1	1
5	Местоположение	5	5	5	5	3	4	2	3	2	1	2	2	5	5	4	5	3	4	3	3
6	Персонал гостиницы	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	2	2	2

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Определение средней взвешенной оценки конкурентов

№п/п	Наименование параметра	Оценка экспертов					Значимость параметра, %	Оценка, взвешенная на значимость				
		ООО "Отель "Саяногорск"	Спорт-отель "Гладенькая"	Спортивно-развлекательный комплекс "Жарки"	Гостиница "Меридиан"	Квартиры (посуточно)		ООО "Отель "Саяногорск"	Спорт-отель "Гладенькая"	Спортивно-развлекательный комплекс "Жарки"	Гостиница "Меридиан"	Квартиры (посуточно)
1	Вместимость (количество койко-мест)	3,00	4,33	5,00	3,33	2,33	6,67%	20,00	28,89	33,33	22,22	15,56
2	Наличие дополнительных услуг	4,33	3,67	4,33	3,67	1,67	15,00%	65,00	55,00	65,00	55,00	25,00
3	Соотношение цены/качества	3,67	2,33	1,33	4,00	4,00	18,33%	67,22	42,78	24,44	73,33	73,33
4	Менеджмент гостиницы	4,33	3,00	3,00	4,33	1,33	15,00%	65,00	45,00	45,00	65,00	20,00
5	Местоположение	5,00	3,00	1,67	4,67	3,33	23,33%	116,67	70,00	38,89	108,89	77,78
6	Персонал гостиницы	3,67	2,67	3,00	4,33	2,33	21,67%	79,44	57,78	65,00	93,89	50,56
Итого							100,00%	413	299	272	418	262