


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ФИЛИАЛ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СОЧИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
В Г. АНАПЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

Кафедра социально-культурного сервиса и туризма

«Допущена к защите»
Протокол № 11 от «29» июня 2020 г.
и.о. заведующего кафедрой:
 к.п.н., доцент
Стародуб К.А.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА


Направление подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»

профиль «Гостиничная деятельность»

**Тема: «Пути совершенствования конкурентоспособности
предприятий гостиничного бизнеса (на примере ООО «Вилла
Менеджмент» отель «Утесов»)»**

Выполнена:

студентом группы 15-ЗГД-А

 Полицук Любовь Владимировной

Научный руководитель:

к.п.н., доцент

 Стародуб Ксения Александровна

Анапа 2020

Филиал федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования «Сочинский
государственный университет» в г. Анапе Краснодарского края

Кафедра социально-культурного сервиса и туризма
Направление подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»

Профиль «Гостиничная деятельность»

Группа 15-ЗГД-А

УТВЕРЖДАЮ

и.о. заведующего кафедрой:

к.п.н., доцент

Стародуб К.А.



ЗАДАНИЕ

На выпускную квалификационную работу студенту Полицук Любовь Владимировне.

1. Тема выпускной квалификационной работы: «Пути совершенствования конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса (на примере ООО «Вилла Менеджмент» отель «Утесов»)»

Утверждена приказом по вузу № 784-См

2. Срок сдачи студентом законченной работы 29.06.2020.

3. Исходные данные (в т. ч. список рекомендуемой литературы)

Головачев, А.С. Методические основы конкурентоспособности отрасли и показатели ее оценки

Головачев А.С. Методические основы конкурентоспособности отрасли и показатели ее оценки

Магомедов Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров

Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособие

4. План ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов)

1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса

2 Анализ конкурентоспособности предприятия гостиничного бизнеса отеля «Утесов»

3 Разработка путей совершенствования конкурентоспособности отеля «Утесов»

5. Перечень графического материала:

Организационная структура отеля «Утесов»

Сравнительный анализ конкурентоспособности отеля «Утесов» и его конкурентов

Структура предпочтений выбора туристами отеля «Утесов» во время путешествия

6. Дата выдачи задания 10.01.2020г.

Руководитель (подпись) 

Задание принял к исполнению 10.01.2020г.

Студент (подпись) 

Аннотация

Данная работа связана с тем, что в современных условиях ужесточающейся конкурентной борьбы на рынке гостиничных услуг одной из важнейших задач современного менеджмента является поиск возможностей для повышения конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности гостиницы может свидетельствовать о ее стабильном положении среди предприятий конкурентов. Однако для повышения уровня конкурентоспособности и укрепления позиций среди аналогичных предприятий следует разрабатывать рекомендации, направленные на формирование конкурентных преимуществ.

Меры по повышению конкурентоспособности должны быть комплексными и нацеленными не только на создание и укрепление имиджа гостиницы, но и на формирование в сознании персонала ответственности за успех деятельности гостиницы и ее репутацию.

Annotation

This work is due to the fact that in the current conditions of increasing competition in the hotel services market, one of the most important tasks of modern management is to search for opportunities to increase competitiveness.

Assessing the competitiveness of a hotel may indicate its stable position among competitor enterprises. However, in order to increase the level of competitiveness and strengthen positions among similar enterprises, recommendations should be developed aimed at creating competitive advantages.

Measures to increase competitiveness should be comprehensive and aimed not only at creating and strengthening the image of the hotel, but also at forming in the minds of the staff responsibility for the success of the hotel and its reputation.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА	7
1.1 Понятие конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса.....	7
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства.....	15
1.3 Пути повышения конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства	24
2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА ОТЕЛЯ «УТЕСОВ» ООО «ВИЛЛА МЕНЕДЖМЕНТ»	27
2.1 Организационная характеристика отеля «Утесов»	27
2.2 Анализ конкурентных возможностей отеля «Утесов»	33
3 РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТЕЛЯ «УТЕСОВ» ООО «ВИЛЛА МЕНЕДЖМЕНТ»	43
3.1 Основные направления совершенствования конкурентоспособности отеля «Утесов»	43
3.2 Обоснование разработанных направлений	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ..	58
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	61

ВВЕДЕНИЕ

Индустрия гостеприимства является высокодоходной и динамично развивающейся сферой бизнеса, оказывающей значительное влияние на совокупную деятельность различных секторов экономики и многих российских территорий.

Конкурентоспособность гостиничных предприятий является значимым показателем, а активность развития туристической индустрии в регионах России определяется такими факторами, как туристическая привлекательность региона, туристский потенциал, популярность среди туристов.

Создание конкурентоспособных гостиничных предприятий, заключается в необходимости постоянного совершенствования конкурентоспособности гостиницы, поскольку перспективность развития предприятий, функционирующих в индустрии гостеприимства, определяется использованием всего экономического, культурного и природного потенциала территории, обеспечением устойчивых связей с другими смежными отраслями экономики региона, а также уровнем конкуренции в данной сфере. Именно конкуренция выступает в роли своеобразного стимулятора развития бизнеса, в условиях которой организации стремятся найти пути совершенствования своей деятельности для завоевания конкурентного преимущества.

Актуальность темы заключается в том, что в современных условиях ужесточающейся конкурентной борьбы на рынке гостиничных услуг одной из важнейших задач современного менеджмента является поиск возможностей для повышения и совершенствования конкурентоспособности.

Объектом исследования является ООО «Вилла Менеджмент» отель «Утесов».

Предметом исследования выступает конкурентоспособность отеля «Утесов».

Цель исследования заключается в разработке путей совершенствования конкурентоспособности отеля «Утесов» ООО «Вилла Менеджмент».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Исследовать теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса.
2. Проанализировать конкурентоспособность предприятия гостиничного бизнеса отеля «Утесов» ООО «Вилла Менеджмент».
3. Разработать основные направления совершенствования конкурентоспособности отеля «Утесов».
4. Представить обоснование разработанных направлений.

При проведении исследования теоретической базой явились научные труды таких ученых, как: Архипова, С.Н., Головачев, А.С., Магомедов, Ш.Ш., Фатхутдинов, Р.А. и другие исследователи..

В процессе работы использовались методы: общетеоретические (анализ, обобщение и систематизация литературных источников по изучаемой проблеме); опросные (беседа, интервью, анкетирование, изучение результатов деятельности объекта исследования, наблюдение).

Новизна и особенность данной работы заключается в том, что исследование проводилось в отношении конкретного предприятия гостиничного бизнеса. Данное предприятие имеет свои особенности и отличительные черты. Это обстоятельство, несомненно, отличает наше исследование от всех остальных работ в этой области.

Практическая значимость исследования определяется тем, что направления по совершенствованию конкурентоспособности отеля «Утесов» позволят повысить эффективности деятельности и укрепить позиции на рынке гостиничных услуг.

Структура настоящей работы, которая состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии

Основной целью деятельности предприятий гостиничной отрасли является прибыль, которая напрямую зависит от объемов предоставляемых услуг. Каждый объект гостиничного рынка стремится увеличить объемы реализации своих услуг, и сталкивается с препятствием - наличием жесткой конкуренции на рынке, которая, как известно, является основным механизмом рынка.

Индустрия гостеприимства является высокодоходной и динамично развивающейся сферой бизнеса, оказывающей значительное влияние на совокупную деятельность различных секторов экономики и многих российских территорий.

На конкурентоспособность отеля влияет множество факторов: расположение, номерной фонд, звёздность, инфраструктура, материально-техническое состояние, стоимость номера, наличие достопримечательностей и другие [26].

Но все вышеперечисленные факторы не являются сегодня существенными. Для настоящего успеха заведения постоянно требуются свежие идеи. Именно конкуренция является стимулом появления новых идей и влияет на действия производителей гостиничных услуг. Для полноценной работы в условиях жёсткой конкуренции стоит руководствоваться принципом: вчерашнее сегодня не годится! В гостиничном бизнесе уровень лояльности клиентов напрямую зависит от уровня обслуживания. А предоставляют высококлассное обслуживание именно люди, и от

профессионализма персонала гостиницы зависит тот факт, какое место она будет занимать на рынке.

Качественное предоставление услуг отеля напрямую зависит от качества работы каждого сотрудника организации, то есть от сплоченности коллектива, или команды напрямую зависит успех организации. Если команда имеет общую нацеленность на результат, подчиняется единой политике компании, умеет грамотно разделять труд и действовать слаженно - у организации есть шансы достойно выдержать конкуренцию.

При наличии высокого качества предоставляемых услуг объекты гостиничной отрасли гарантированно обеспечены постоянными клиентами и стабильной прибылью. В наше время постояльцев уже не удивить просто вежливым отношением со стороны сотрудников – требуется что-то уникальное. Для гостя важно, чтобы услуги оказывались индивидуально, каждая предоставленная услуга должна оправдать ожидания гостя, которого отель надеется привлечь и обслужить. Современные технические средства — огромная действенная сила каждого отеля, которая поможет создать исключительное обслуживание гостей без особых усилий. И очень важным фактором является тот, насколько автоматизирована работа службы приёма и размещения: наличие АСУ с кассовым аппаратом, терминала, программы кодирования ключа и так далее. Быстрый сервис должен стать одним из основных правил отеля.

Ещё одним ценным правилом является узнавать своих гостей. Для гостя важно всё индивидуализировать, и отель должен поддерживать персонализированные заказы. Установленное программное обеспечение позволяет сохранять информацию о прошлых заказах, и это позволит заново воспроизвести эту индивидуальную просьбу. Если гость регулярно бронирует определенный номер, важно отметить это в базе данных постояльцев.

Безусловно, все любят неожиданные сюрпризы. Поэтому отели используют программу лояльности для поощрения своих постоянных гостей.

Эффективность такой системы уже давно замечена, и не секрет, что различного рода поощрения, бонусные программы - это приём, который помогает установить прочную связь между гостем и заведением. И после таких приятных мелочей гостям захочется останавливаться в отеле снова и снова.

Ведь в этом и заключается смысл гостеприимства - учитывать малейшие мелочи, связанные с пребыванием гостя, чтобы оправдать и превзойти его ожидания.

Но высокое качество сервиса – это ещё не всё. Немаловажно грамотно организовать рекламную кампанию, для того чтобы потенциальные клиенты смогли узнать о многочисленных достоинствах гостиницы. Реклама на собственном сайте или на информационных порталах гостиничной тематики с лихвой оправдает вложенные средства.

Таким образом, гостиничная индустрия включает три основных элемента, составляющие основу индустрии гостеприимства и управления конкурентоспособностью: гостиницы, услуги и персонал. Основной целью деятельности системы управления гостиницей является не только рост прибыли и завоевание определенного потребительского сегмента рынка, но и в большей степени управление процессом формирования устойчивых конкурентных преимуществ на рынке гостиничных услуг[11].

В связи с этим в настоящее время возросла необходимость в разработке механизма формирования конкурентных преимуществ гостиничных услуг, целью которых станет максимально полное удовлетворение потребностей клиента, и, как следствие, обеспечение гостинице долгосрочных конкурентных преимуществ.

Меры по повышению конкурентоспособности должны быть комплексными и нацеленными не только на создание и укрепление имиджа гостиницы, но и на формирование в сознании персонала ответственности за успех деятельности гостиницы и ее репутацию.

Оценка конкурентоспособности гостиницы может свидетельствовать о ее стабильном положении среди предприятий конкурентов. Однако для повышения уровня конкурентоспособности и укрепления позиций среди аналогичных предприятий следует разрабатывать рекомендации, направленные на формирование конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества гостиницы позволяют выделить данное предприятие, и направлены на привлечение потенциальных посетителей[9].

Основными конкурентными преимуществами гостиничного предприятия являются:

- месторасположение;
- номерной фонд;
- ассортимент дополнительных услуг;
- качество обслуживания;
- стоимость услуг;
- продвижение предприятия и его услуг.

Конкурентоспособность является одной из важнейших интегральных характеристик, используемых для оценки эффективности экономической деятельности хозяйствующих субъектов.

Само слово конкурентоспособность, применительно к какому бы субъекту оно ни рассматривалось, означает способность данного субъекта выдержать (потенциальную и/или реальную) конкуренцию[8].

Мера потребительской ценности услуги — максимальная цена, которую потребитель готов заплатить за нее без сожаления. Чем ниже цена реализации услуги относительно ее потребительской ценности, тем выгоднее потребителю покупка услуги, или, другими словами, выше конкурентоспособность услуги. Для потребителя неоплаченная часть потребительской ценности равна полученной им от использования услуги дополнительной прибыли. Для производителя она соответствует «запасу конкурентоспособности его услуг»[10].

Достижение целей по повышению конкурентоспособности организации показывает ее способность:

- к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов;
- удовлетворять потребности потребителей путем производства и предложения рынку услуг, превосходящих услуги конкурентов;
- использовать производственные и управленческие ресурсы для развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия[12].

Конкурентоспособность услуг и конкурентоспособность предприятия-производителя продукции соотносятся между собой как часть и целое[11].

Возможность компании конкурировать на определенном рынке услуг непосредственно зависит от конкурентоспособности услуги и совокупности экономических методов деятельности предприятия.

Конкурентоспособность услуг и конкурентоспособность организации, несмотря на их взаимообусловленность, отличаются по своей сущности: конкурентоспособность услуг является необходимым, но недостаточным условием конкурентоспособности организации[17].

Часто понятие «конкурентоспособность предприятия» сводят к понятию «способность предприятия производить конкурентоспособную услугу». Так, под конкурентоспособностью фирмы подразумевается способность использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутренних и внешних рынках[13].

Наличие одного или нескольких видов конкурентоспособных услуг в номенклатуре не означает еще, что предприятие тоже является конкурентоспособным. Конкурентоспособность предприятия в самом широком смысле можно определить как способность к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов.

Обеспечение конкурентоспособности организации предполагает три уровня: оперативный, тактический и стратегический.

Обеспечение конкурентоспособности на оперативном уровне означает обеспечение конкурентоспособности услуг.

Конкурентоспособность на тактическом уровне характеризуется общим состоянием предприятия. Критерием конкурентоспособности в данном случае является комплексный показатель состояния предприятия[14].

Обеспечение конкурентоспособности на стратегическом уровне означает обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия. Критерием конкурентоспособности в данном случае является рост стоимости предприятия.

Конкурентоспособность предприятия является более сложным и обобщающим понятием по сравнению с понятием «конкурентоспособности услуг». Конкурентоспособность предприятия — интегральная числовая характеристика, с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием конечные результаты его деятельности в течение определенного периода. Это система элементов, каждый из которых предназначен для отражения числовой (например, балльной) оценки определенного вида потенциала. Конкурентоспособность предприятия обеспечивается за счет приобретаемых им разного рода преимуществ по сравнению с основными конкурентами, а именно: экономических, финансовых, инвестиционных, кадровых, имиджевых и т.п.[18].

Конкурентоспособность предприятия как характеристика оценки конечных результатов деятельности предприятия на рынке является показателем относительным, где базой для сравнения выступают аналогичные показатели, используемые для оценки конкурентоспособности предприятий-конкурентов[23].

Конкурентоспособность предприятия является категорией динамической. Ее изменение во времени обусловлено как внешними, так и

внутренними факторами, значительная часть которых может рассматриваться в качестве управляемых параметров.

Конкурентоспособность предприятия отражает эффективность использования экономического потенциала предприятия.

Майкл Портер напрямую связывает факторы конкурентоспособности с факторами производства[20]. Все факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия и отрасли, он представляет в виде больших групп.

Людские ресурсы — количество, квалификация и стоимость рабочей силы.

Физические ресурсы — количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий, климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия.

Денежные ресурсы — количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия.

Ресурс знаний — сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг.

Все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, М. Портер предлагает делить на несколько типов: основные и развитые.

Основные факторы — это природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная, полуквалифицированная рабочая сила, дебетовый капитал.

Развитые факторы — современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры (специалисты с высшим образованием, специалисты в области ПК) и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологичными дисциплинами [6].

Факторы конкурентоспособности организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации[24].

Текущая конкурентоспособность предприятия связана с конкурентоспособностью предложения на рынке. Предложение включает продукт, цену и сопутствующие услуги, а в общем случае — все, что определяет полезность (выгодность) приобретения для клиента. Часто предприятие имеет несколько предложений (дифференциация), при этом можно говорить об интегральной конкурентоспособности всего продуктового портфеля[28].

На силу конкурентной борьбы в сфере туризма и гостеприимства оказывают влияние многие факторы и условия [27].

Рассмотрим наиболее важные из них.

1. Усиление конкурентной борьбы происходит при увеличении числа фирм, сравнимых с точки зрения размеров и возможностей, так как конкуренция идет на равных основаниях.

2. Конкурентная борьба усиливается, когда спрос на продукт растет медленно, так как туристские предприятия начинают усиленно бороться за рыночную долю.

3. Фактор сезонности туристского бизнеса усиливает конкуренцию между туристскими предприятиями, особенно в секторе ценовой конкуренции, заставляя их использовать систему скидок, льгот и уступок клиентам, чтобы увеличить объем продаж.

4. Конкурентная борьба усиливается, если туристские и гостиничные продукты предприятия не дифференцированы и слабо позиционированы.

5. Соперничество возрастает в соответствии с размером отдачи от успешных стратегических действий и программ. Отдача зависит от скорости реакции конкурентов на стратегические инициативы фирмы, предприятия. Выигрывают те, кто обладают объективными данными о потенциале

конкурентов, они находятся в самой выгодной позиции, так как предвидят их действия.

6. Борьба имеет тенденцию к усилению, когда уход из отрасли становится дороже, чем продолжение конкуренции.

7. Конкуренция становится острой и непредсказуемой, если увеличивается разрыв между фирмами в области их стратегии, кадрового состава, приоритетов, ресурсов.

Рассмотренные факторы свидетельствуют, что конкурентная среда туристского предприятия является частью маркетинговой среды, ее изучение и оценка есть насущная необходимость для предприятий туризма. Однако следует подчеркнуть, что конкурентоспособность услуги или фирмы можно определить, только сравнивая конкурентов между собой.

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

Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, настоящую и будущую стратегию. Практически все выдающиеся успехи в области маркетинговой деятельности фирм основываются на концепции собственных лучших сил против слабых мест конкурентов. Для этого туристское предприятие должно владеть налаженной системой маркетинговых исследований конкурентов.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства

Конкурентоспособность предприятия является общей мерой интереса и доверия к услугам предприятия на фондовом, финансовом и трудовом рынках. В числе главных определяющих факторов этой меры выступают стоимость предприятия, техническая оснащенность рабочих мест, реализуемая концепция управления, управленческие технологии,

организационная система, человеческий капитал, стратегический маркетинг, техническая, инвестиционная и инновационная политики[17].

В настоящее время на многих российских предприятиях отсутствует целенаправленная, постоянно действующая, научно-обоснованная комплексная система оценки его конкурентных преимуществ, а также система стратегического управления по взаимосвязанным целям и показателям, что весьма негативно сказывается на эффективности деятельности предприятия в целом.

Как правило, основные показатели формируются в отделе стратегического планирования предприятия, но носят они в большей степени оперативный характер и не позволяют организовать на предприятии современную систему стратегического менеджмента, эффективно направить, мотивировать и увязать деятельность подразделений и сотрудников предприятия[18].

Среди методик зарубежных авторов оценки конкурентоспособности организации можно привести следующие:

1. SWOT-анализ – это один из самых распространенных видов анализа в стратегическом управлении на сегодняшний день. Он позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес. В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа, в соответствующие ячейки которой необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы[20].

2. SNW-анализ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон организации (SWOT-анализа).

3. PEST анализ – акроним для Политических, Экономических, Социальных и Технологических факторов, которые используются, чтобы

оценить рынок организационной, или бизнес-единицы. PEST-анализ – полезный инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направления бизнеса. PEST-анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы.

4. Матрица Бостонской Консалтинговой Группы — давно известный и хорошо зарекомендовавший себя инструмент анализа, успешно применяемый маркетологами долгие десятилетия. Она была разработана одной из крупнейших американских консалтинговых компаний в целях определения базового подхода для управления портфелем продукции.

Для предпринимательской деятельности в сфере туризма и гостеприимства в большинстве случаев характерна высокая степень конкуренции. Степень развития рынка, сложность работы на нем во многом диктуются особенностями конкурентной среды туристского предприятия.

Являясь наиболее чувствительным индикатором активности предприятия, она определяет многие маркетинговые характеристики: объем и условия продаж, цены, методы рекламы, стимулирования сбыта и т.д. Кроме того, через призму взаимоотношений между конкурентами наиболее четко проявляются изменения, происходящие на рынке, так как соперничество является основным двигателем рыночных процессов.

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

- полнее оценивать перспективы рыночного успеха, зная о деятельности конкурентов;
- легче определять ориентиры;
- быстрее реагировать на действия конкурентов;
- вырабатывать стратегию нейтрализации сильных сторон конкурентов;
- повышать эффективность и конкурентоспособность в целом;
- обеспечивать информацией о конкурентах своих сотрудников, повышая мотивацию их деятельности;

- совершенствовать работу персонала;
- лучше защищать позиции фирмы на рынке.

Оценка состояния конкурентной борьбы осложняется тем, что очень трудно производить анализ деятельности всех конкурентов, работающих на рынке. Поэтому принято выделять стратегические группы конкурентов. В соответствии с этим подходом целесообразно выделять две стратегические группы конкурентов — прямые конкуренты и потенциальные конкуренты («новички») [12].

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

- количественная информация;
- качественная информация.

Количественная информация о деятельности конкурентов:

- организационно-правовая форма;
- численность персонала;
- активы;
- доступ к другим источникам средств;
- объемы продаж;
- доля рынка;
- рентабельность;
- руководители фирмы;
- наличие и размеры филиальной сети;
- перечень основных видов услуг;
- другие количественные данные (например, стоимость услуг, расходы на рекламу и т.д.).

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

Качественная информация о деятельности конкурентов:

- репутация конкурентов;

- известность, престиж;
- опыт руководства и сотрудников;
- частота трудовых конфликтов;
- приоритеты на рынке;
- гибкость маркетинговой стратегии;
- эффективность продуктовой стратегии;
- работа в области внедрения на рынок новых продуктов;
- ценовая стратегия;
- сбытовая стратегия;
- коммуникационная стратегия;
- организация маркетинга;
- уровень обслуживания клиентов;
- приверженность клиентов;
- реакция конкурентов на изменение рыночной ситуации.

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

Результаты анализа показывают:

- где сильные и слабые места конкурентов;
- чему отдают предпочтение конкуренты;
- как быстро можно ожидать реакцию конкурентов;
- какие существуют барьеры для выхода на рынок;
- каковы перспективы выстоять в конкурентной борьбе [18].

Информация о конкурентах, сгруппированная по определенным показателям, дает возможность построить конкурентную карту рынка. Она представляет собой классификацию конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке. Конкурентная карта рынка может быть построена с использованием двух показателей:

- занимаемой рыночной доли;
- динамики рыночной доли.

Распределение рыночной доли позволяет выделить ряд стандартных положений туристских предприятий на рынке:

- лидеры рынка;
- предприятия с сильной конкурентной позицией;
- предприятия со слабой конкурентной позицией;
- аутсайдеры рынка.

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

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

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

Конкурентная карта рынка строится исходя из перекрестной классификации размера и динамики рыночной доли предприятий. Это позволяет выделить 16 типовых положений предприятий, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов.

Наиболее значимым положением обладают предприятия 1-й группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым — аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (16-я группа).

При равенстве рыночных долей для ранжирования предприятий используется показатель стабильности их рыночных долей. Он характеризует

степень приверженности клиентов к услугам фирмы и показывает, какую часть в общем объеме продаж составляют продажи постоянным потребителям. Применение показателя стабильности рыночной доли как уточняющего коэффициента позволяет однозначно распределить предприятия внутри каждой классификационной группы.

Оценка конкурентного статуса дает возможность решить ряд взаимосвязанных задач:

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

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

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

Полнота и объективность информации обычно более необходимы в отраслях и сферах, где сильнее проявляется действие рыночных механизмов. Такие факторы, как конкуренция и ценовые войны, борьба за повышение конкурентоспособности предприятий, контроль сфер влияния, наиболее

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

Проведение опросов, экспертные оценки и анализ обобщенных данных в динамике — все это должно дополнить существующую информационную базу. Все системы аналитической информации должны иметь общую задачу — информировать участников о результатах деловой активности конкурентов, на основании которых они могут сделать вывод о своем собственном месте на рынке.

При исследовании рынка гостиничных услуг часто используется индекс положения на рынке. Его получают путем перемножения индекса загрузки и индекса средней цены за номер. Кроме того, определяют индекс проникновения гостиницы на рынок. В международной практике это индекс MPI, он определяется по коэффициенту заполняемости, полученному каждым из сравниваемых отелей, и показателю средней по данному сегменту рынка загрузки. По аналогичному принципу рассчитываются и другие индексы: ARI (индекс проникновения по цене), RGI (общий индекс проникновения).

Для грамотной работы с индексами важно рассчитать правильные значения каждого объекта, а также определить средний показатель по рынку, с которым будет сопоставляться результат отдельных гостиничных предприятий. И здесь возникает проблема адекватного сегментирования

рынка или выделения прямых конкурентных групп. Совершенно очевидно, что малая гостиница на 100 и менее номеров не может конкурировать с крупным отелем на 500 и более номеров. Гостиница, расположенная в центре города или крупных курортных зонах, несравнима по основным показателям с отелем, расположенным в спальном районе или на периферии. В международной гостиничной практике при условии не насыщенности рынка гостиничных услуг допускается сравнение объектов, имеющих одинаковую классность, но различные прочие характеристики [21].

Если же рынок насыщен и интенсивно сегментирован (по классу и специализации отелей), для сравнения подбираются наиболее схожие объекты. При этом фактор клиентского состава считается приоритетным для выбора отелем своего ближайшего конкурентного окружения.

При определении ближайших конкурентов в расчет должны приниматься следующие аспекты:

- набор услуг и классность отеля;
- цена за номер;
- местоположение (центр/периферия);
- номерной фонд (вместимость);
- клиентский состав и специализация отеля;
- технические характеристики здания гостиницы (степень износа, срок проведения реконструкции);
- формы управления (франчайзинг, контракт на управление, независимая гостиница);
- время работы на рынке (известный или новый отель).

После определения ближайшей конкурентной группы и вычисления среднего по этой группе показателя средней цены продажи номера и средней заполняемости номерного фонда проводится расчет указанных индексов проникновения. Полученное значение по каждому гостиничному предприятию затем сравнивается со средним по рынку. При этом если какой-либо отель имеет индекс проникновения, равный единице, то это значит, что

гостиница занимает на рынке то место, которое соответствует его потенциальным возможностям. Если индекс больше единицы, то это значит, что данный отель занял на рынке более важное место, чем то, на которое он мог реально рассчитывать. В случае, если индекс меньше единицы, это указывает на то, что гостиница реализует свою рыночную стратегию менее успешно, чем ее конкуренты.

Анализируя вышеизложенное, следует подчеркнуть, что в основе исследования конкурентоспособности гостиничного предприятия лежит метод сравнительного анализа, он показывает, какой из сравниваемых отелей лучше работал на рынке и получил соответственно лучший результат по показателю проданных номеров. Однако применение данного метода в отношении гостиниц, которые не являются прямыми конкурентами, практически не имеет смысла.

1.3 Пути повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий

Индустрия гостеприимства, как самостоятельная, сложная и относительно обособленная социально-экономическая система, включает в себя предприятия гостиничного и ресторанного бизнеса, общественного питания, объекты и средства туризма, отдыха и развлечения, а также организации, осуществляющие экскурсионную деятельность, организацию выставок и проведение различных научных конференций.

К основным проблемам, сдерживающим успешное функционирование индустрии гостеприимства в настоящее время, следует отнести: недостаточно развитую туристическую и базовую инфраструктуру, нехватку кадров, слабо организованный маркетинг, неблагоприятный предпринимательский климат, отсутствие должной законодательной и терминологической базы.

В связи с этим государственная политика в сфере гостеприимства должна быть направлена на обеспечение качества и доступности услуг по обслуживанию клиентов, повышение конкурентоспособности отрасли, что требует более активных, целенаправленных и эффективных усилий государства и предпринимательского сообщества для решения перспективных экономических задач для достижения крупных социально значимых результатов развития российской индустрии гостеприимства[15].

Устойчивому развитию индустрии гостеприимства также препятствует наличие хозяйственных отношений, различных по уровню и потенциалу развития, а также длительное доминирование тактических целей и задач развития в условиях постоянно меняющейся среды.

В этих условиях положение субъекта хозяйствования на рынке услуг гостеприимства определяется способностью предприятия удерживать и развивать свои конкурентные преимущества, создавать такие услуги, которые отличают их от конкурентов.

Формирование качественной услуги гостеприимства, являющейся залогом успешной деятельности гостиничного предприятия, зависит от множества факторов, таких как значимость дизайна, оформление интерьера, качество оборудования, уровень обслуживания и квалификации персонала, обеспечение комфорта безопасности проживающих и их имущества и других.

Ориентация гостиниц на повышение уровня загрузки, поиск новых клиентов определяют необходимость регулярного системного исследования, мониторинга и анализа потребностей клиентов, конкурентов, разработки и реализации мероприятий по укреплению конкурентного потенциала, рационального использования значительных финансовых, информационных и человеческих ресурсов.

Оптимизация управленческих процессов стратегического характера является в настоящее время для объектов гостеприимства одной из наиболее сложных проблем. При этом огромное значение приобретает разработка

рационального способа действий, обоснование условий разделения рисков, ответственности и результатов между участниками индустрии гостеприимства.

При усилении конкуренции, вызванной новыми технологиями, предприятиям индустрии гостеприимства необходимо разрабатывать стратегии управления с акцентом на развитие и углубление связей с клиентами, изменения потребительских предпочтений, соблюдение стандартов и обеспечение качества гостиничного продукта.

В этой связи необходимо пересмотреть многие инструменты конкурентной политики предприятий индустрии гостеприимства с учетом мировых тенденций.

Так, концепция управления конкурентоспособностью предприятий индустрии гостеприимства должна опираться на ориентированную на клиентов стратегию повышения эффективности деятельности предприятий индустрии гостеприимства, оптимизацию бизнес-процессов и операционной деятельности, а также формирование и развитие системы управления персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства.

Проблема повышения конкурентоспособности признается одной из важнейших в теории и практике экономической науки. Наибольший вклад в изучение теории конкуренции в рыночной экономике внесли такие зарубежные исследователи, как И.Ансофф, Л.Брю, П.Друкер, Ф.Котлер, М.Портер, Д.Риккардо, А.Смит, А.Томпсон. и др.

Проблемам функционирования и развития индустрии гостеприимства посвящены работы Г.А.Аванесовой, Д.Б.Берга, Ю.Ф.Волкова, Н.И.Гаранина, Л.Гольдштейна и др.

Признавая значимость выполненных работ, следует отметить, что отдельные теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятий индустрии гостеприимства и методический инструментарий ее оценки проработаны недостаточно и требуют своего дальнейшего развития.

2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА ОТЕЛЯ «УТЕСОВ»

2.1 Организационная характеристика отеля «Утесов»

В скале Высокого берега, в одном из самых красивых мест черноморского побережья Анапы расположен Отель «Утесов».

Уникальное расположение в скале и максимальная близость к морю делает пятизвездочный отель «Утесов» одним из самых необычных и привлекательных отелей в России. Трехэтажное здание со стеклянным фасадом, буквально встроенное в скалистый выступ Высокого берега, включает всего 30 номеров, каждый из которых обращен к морю и открывает морскую панораму.

Сокращенное наименование классифицированного объекта: Отель «Утёсов».

Наименование юридического лица/индивидуального предпринимателя: Общество с ограниченной ответственностью «Вилла Менеджмент».

ИНН: 2301088010

ОГРН/ОГРНИП: 1152301000390

Адрес места нахождения: 353454, г.Анапа, ул.Маяковского, 2б.

Телефон: 88613349777

E-mail: reserve@utesovhotel.ru

Адрес сайта: utesovhotel.ru

В стоимость включено (таблица 1):

- проживание в номере соответствующей категории;
- Завтрак по системе «a la carte» в ресторане Nacional
- бутилированная вода в номере - комплиментарно (каждый день);
- Wi-Fi (на всей территории отеля и в номерах);
- автостоянка;

– комната хранения багажа.

Расчетный час: 12:00

Таблица 1 - Стоимость проживания в отеле «Утесов» в 2020 году (Цены указаны в рублях за человека в сутки)

Категория номера	06.01-30.04 01.10-28.11	01.05-31.05	01.06-30.09
Junior suite дизайн 2-местный	7000	6888	7872
Junior suite с балконом 2-местный	6000	5904	6888
Junior suite с террасой 2-местный	7000	6888	7872

Дети: принимаются с любого возраста. До 7 лет ребенок может размещаться с родителями в номере бесплатно на дополнительном месте с питанием при оплаченных двух основных местах забронированного номера (третьим в номере), не более одного ребенка.

Необходимые для заезда документы: ваучер, документы, удостоверяющие личность, свидетельство о рождении для детей, для детей до 16 лет – справка о состоянии здоровья, прививках и эпид. окружении, полис ОМС.

Номерной фонд отеля состоит из 28 номеров различной категории:

Junior suite дизайн 2-местный

Две односпальные кровати или двуспальная кровать, мягкая мебель, кофемашина, электрочайник, санузел с душем, биде, халат, тапочки.

Мебель: прикроватные тумбочки, диван, кресло, шкаф, журнальный столик, стул, торшер, светильник, багажная тумба, вешалка, зеркало.

Элементы декора: Деревянная мебель изготовлена из натурального ореха по специальному заказу отеля «Утёсов».

В ванной комнате: душевая кабина, биде, халат, тапочки, фен, косметическое зеркало, набор полотенец, набор премиальной косметики, телефон.

На балконе: шезлонг, кресло с мягкими подушками и стол. Материал: ротанг.

Junior suite с террасой 2-местный.

Две односпальные кровати или двуспальная кровать, мягкая мебель, кофемашина, электрочайник, санузел с душем, биде, халат, тапочки

Junior Suite с террасой

Мебель: прикроватные тумбочки, диван, кресло, шкаф, журнальный столик, стул, торшер, светильник, багажная тумба, вешалка, зеркало.

Элементы декора: Деревянная мебель изготовлена из натурального ореха по специальному заказу отеля «Утёсов».

В ванной комнате: душевая кабина, биде, халат, тапочки, фен, косметическое зеркало, набор полотенец, набор премиальной косметики, телефон.

На террасе: диван, кресло с мягкими подушками и стол. Материал: ротанг.

Обычно процедура регистрации осуществляется быстро. Гость указывает в регистрационной карте свой адрес, имя, подписывает ее, а портье указывает даты прибытия и отъезда, номер, цену и свой персональный код. Однако, даже учитывая, что руководители стремятся ускорить этот процесс, в регистрационных картах указывается много дополнительной информации. Во время регистрации одновременно происходит множество событий: проверяется наличие брони; гость приветствуется; определяются или переоцениваются потребности гостя; проводится небольшая беседа; портье предлагает гостю дополнительные услуги; проверяется личность гостя, уточняется правильная запись имени и адреса; согласуется ожидаемая дата отъезда; заполняется регистрационная карта; проверяется кредитная карточка.

Всякий раз, когда это возможно, а это возможно чаще, чем осуществляется, портье должен попытаться продать гостю более дорогой номер. Это очень важно для доходов номерного фонда.

На предприятии четко распределены полномочия и меры ответственности по каждой должности. Каждый понимает, что от него ждут,

и кто на него опирается. Структура управления на предприятии – линейно-функциональная. Линейное управление подкреплено вспомогательными службами. Схема организационной структуры представлена на рисунке 1.

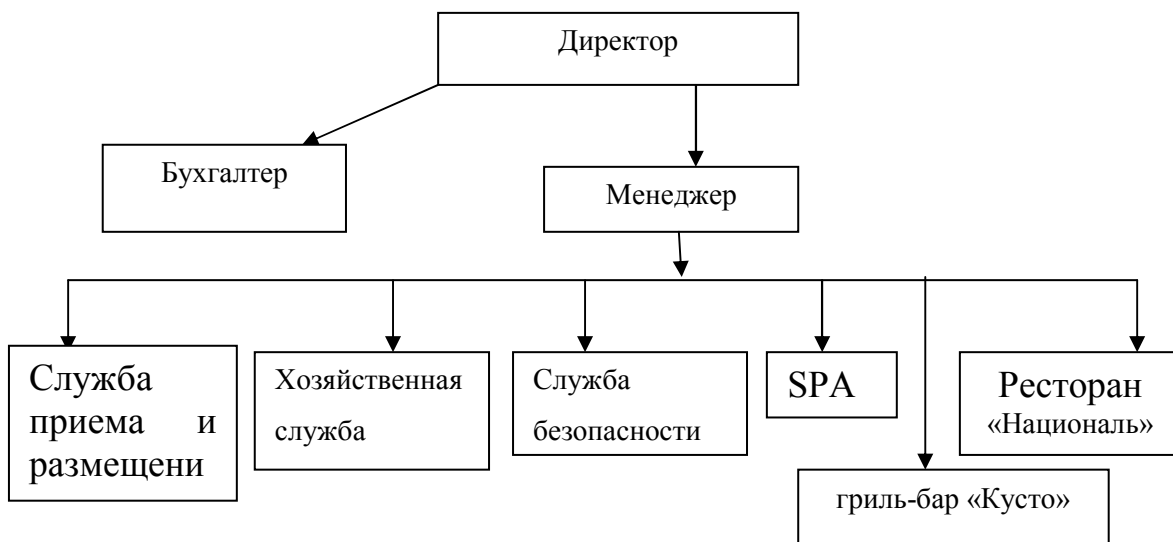


Рисунок 1 - Организационная структура отеля «Утесов»

Можно выделить следующие уровни управления:

В отеле целевым функциям можно относиться:

- прием и размещение гостей;
- производство питания;
- продажу номеров;
- организацию деловых встреч и конференций.

А, к функциональным можно отнести:

- обеспечение безопасности;
- бухгалтерский учет;
- административную деятельность.

Важной проблемой формирования структуры управления отелем является создание не только структуры в целом, но и ее органов управления:

- руководства;
- функциональной структуры;
- вспомогательной структуры.

Руководство высшего звена также принимает решение, какую систему расчетов с клиентами использовать на предприятии. Но часть этих вопросов может быть передана на рассмотрение нижестоящим звеньям управления, если на генерального директора возложено слишком много полномочий и обязанностей.

Структуру и штатное расписание утверждает директором.

Директор в пределах своих полномочий вправе устанавливать порядок найма и увольнения работников, формы и системы оплаты труда, распорядок рабочего дня, сменность работы, порядок предоставления выходных дней и отпусков и другие вопросы. Условия оплаты труда, продолжительность ежегодных отпусков, меры социальной защиты работников не должны быть хуже условий, предусмотренных трудовым законодательством Российской Федерации.

В структуру отеля также входит ресторан высокой кухни «Националь», гриль-бар «Кусто» и lounge-зона с кальянами. Благодаря панорамным видам и атмосфере простой роскоши каждый визит становится маленьким праздником, эстетическим путешествием в мир европейской и паназиатской кухни.

SPA-ЦЕНТР с уникальной термальной зоны, в которой даже из сауны и хаммама открывается восхитительный вид на море.

Термальная зона SPA включает:

- сауну sea view;
- хаммам в форме чума sea view;
- контрастный душ;
- фитобар.

Ресторан «Nacional» - это флагманский ресторан отеля объединил высокую кухню, чарующий вид на водную гладь от чернильных до лазурных оттенков, атмосферу расслабляющей роскоши и дизайнерский интерьер.

Кухня ресторана представляет собой элегантный фьюжн европейской и средиземноморской кухни. В основе меню безупречная гастрономическая

классика Европы и блюда из наисвежайших морепродуктов – даров Черного моря рыбы, мидии, устрицы.

Элегантный аккомпанемент к выбранным блюдам автохтонные вина России и вина из Франции, Италии, Испании, Чили, Аргентины и Новой Зеландии.

Гриль-бар «Кусто» - это атмосфера безмятежного отдыха. На выбор гостей – изолированные столики с видом на море в основном зале или видовая lounge-зона с паровыми коктейлями на открытой террасе, сочные мясные блюда с дымком, приготовленные на хоспере, или угощения из печи wok.

В отеле «Утесов» действует система сидок.

Гостям предоставляется скидка 15% за проживание от 3-х ночей, при бронировании за 45 дней до заезда.

Срок действия предложения с 01.06.2020г. по 30.09.2020г.

В честь дня рождения гостям предоставляется скидка 10% на одни сутки до дня рождения и в день рождения.

Срок действия предложения с 13.01.2020г. по 29.02.2020г.

В качестве подарка молодоженам предлагают скидку на проживание 15% в любом из номеров.

Предложение действует в течение 1 недели со дня свадьбы.

В стоимость входят:

- размещение в номере выбранной категории;
- завтраки в ресторане Nacional;
- посещение термальной spa-зоны (сауна и хаммам) с видом на море.

Далее рассмотрим и проанализируем конкурентоспособность исследуемого отеля «Утесов».

2.2 Анализ конкурентоспособности отеля «Утесов»

Конкурентоспособность отеля «Утесов» во многом зависит от организационных конкурентных возможностей данного гостиничного предприятия. Для их выявления нами была проанализирована организационная структура управления системы управления гостиничным отелем «Утесов».

Особенностью управления отелем «Утесов» является то, что единственный участник данного Общества с ограниченной ответственностью избран и является директором данного гостиничного предприятия.

Проведем сравнительный анализ факторов привлекательности для потребителя исследуемой организации и ее конкурентов в таблице 2.

Таблица 2 - Сравнительный анализ конкурентоспособности отеля «Утесов» и его конкурентов

Факторы	Отель «Утесов»	Отель «Beton Brut»	Гранд Отель «Валентина»
Удобное географическое положение	5	3	4
Большой спектр услуг	3	5	2
Низкие (конкурентоспособные) цены	4	5	4
Высокое качество обслуживания	5	4	4
Престиж и имидж фирмы	4	4	5
Рекламная политика	5	5	3
Наличие скидок и акций	4	4	4
Внешняя привлекательность гостиницы и номера	5	4	5
Удобство номерного фонда	5	5	4
Наличие парковки	5	5	2
Средняя оценка	4,5	4,4	3,7

Основными конкурентами отеля «Утесов» в сфере предоставления услуг, принадлежащих к гостиницам частного типа для небольшого количества гостей являются следующие гостиницы: Гранд Отель «Валентина» и «Beton Brut».

Необходимо отметить, что большая часть информации о конкурентах отеля «Утесов» была получена с помощью проведенных исследований.

Таблица 3 - PEST – анализ отеля «Утесов»

Политика	Экономика
<p>1. Изменение законодательства в сфере налогообложения (повышения/снижения налога)</p> <p>2. Расстановка политических сил</p> <p>3. Отношение правительства с иностранными государствами</p>	<p>1. Общий уровень экономического развития региона.</p> <p>2. Динамика курса российского рубля к иностранной валюте.</p> <p>3. Общая конъюнктура регионального рынка и изменение уровня развития конкурентных отношений</p> <p>4. Система ценообразования и уровень централизованного регулирования цен.</p>
Сценарии	Сценарии
<p>1. Снижение налога на прибыль по упрощенной системе налогообложения в рамках программы правительства по развитию предпринимательства, с одной стороны, может привести к увеличению чистой балансовой прибыли (положительное влияние), с другой стороны, вызовет максимальное развитие данной сферы деятельности и как следствие увеличение конкуренции на рынке гостиничных услуг района.</p> <p>2. Расстановка политических сил косвенно может повлиять на развитие предприятия гостиничных услуг, так как существующее в данный момент политическое демократическое и либеральное большинство выступает за поддержку малого предпринимательства в сфере гостиничных услуг и туризма, к примеру, коммунистическое же большинство выступает за государственную монополию в данной сфере деятельности.</p>	<p>1. В настоящий момент в Краснодарском крае наблюдается значительная тенденция повышения уровня экономического развития региона. Постоянно растущее число фестивале и других культурно массовых мероприятий в районе неизбежно приведет к повышению спроса на гостиничные услуги.</p> <p>2. Повышение доллара, евро на валютном рынке приведет к повышению цен на оборудование и материалы, к большим затратам организации, следовательно, снижению рентабельности прибыли и снижению качества предоставляемых услуг.</p> <p>3. Изменение конъюнктуры регионального рынка может произойти вследствие увеличения уровня приезжего населения на местное. В первую очередь, изменение конъюнктуры рынка и уровня развития конкурентных отношений повлечет за собой изменение соотношения спроса и предложения на рынке услуг, улучшение качества предоставляемых услуг, необходимость применения инновационных стратегий.</p> <p>4. В настоящий момент политика ценообразования исследуемого предприятия зависит от общего уровня цен на гостиничные услуги в регионе. При отсутствии государственного регулирования цен в районе может резко снизится спрос на услуги данной сферы деятельности.</p>
Социальная сфера	Технологии
<p>Демографическое изменение</p> <p>Изменение в уровне и стиле жизни</p> <p>Принятие-непринятие частного предпринимательства</p>	<p>Новые технологии обслуживания</p> <p>Расширение ассортимента</p> <p>Инновационные технологии в области маркетинга и подбора кадров</p>
Сценарии	Сценарии
<p>1. Демографический взрыв и спад уровня и стиля жизни приведет к тому, что потребители перераспределят затраты на более дешевый товар.</p>	<p>1. Значительное расширение ассортимента предоставляемых услуг может себя не оправдать, это приведет организацию к большим затратам. При использовании политики расширения ассортимента услуг необходимо исследовать конъюнктуру рынка вводимых услуг, потребителей, конкурентную среду.</p>

Исследование конкурентной среды было проведено по различным признакам: по уровню загрузки, ценовой политике, номерному фонду дает возможность определить косвенных и прямых конкурентов.

В результате проведенного исследования выяснилось, что прямыми конкурентами гостиничному предприятию стали 3 видов объектов размещения.

Для анализа внешней среды организации проведем PEST-анализ отеля «Утесов», отражающий основные факторы влияния внешней среды на уровень эффективности деятельности исследуемого предприятия.

Географическое положение района, экономическая и политическая среда по данным PEST – анализа оказывают в большей степени положительное влияние на деятельность исследуемой гостиницы.

PEST-анализ показал, что положительными факторами влияющими на работу гостиницы являются прежде всего экономические факторы региона: конъюнктура рынка гостиничных услуг, уровень экономического развития региона, уровень ценообразования и государственное (правительственное) регулирование уровня цен.

Федеральное правительство и муниципальное управление создают благоприятную среду для развития малого бизнеса в республике (законодательная и информационная поддержка, низкие кредитные ставки, выгодная аренда муниципальной собственности и т.д.).

Отрицательными факторами являются, в первую очередь, факторы демографической среды.

Также как положительное, так и отрицательное влияние оказывает постоянно увеличивающееся количество приезжих в регионе, но в связи нынешней санитарно - эпидемиологической обстановкой в крае и стране в целом прогноз на сезон 2020 года сделать пока не является возможным.

С одной стороны, повышению спроса на гостиничные услуги, с другой – к повышению требований качеству предоставляемых услуг. Технологические факторы также не оказывают существенного влияния на сферу деятельности предприятия, так как отель «Утесов» - предприятие непромышленной сферы.

Влияние оказывают только инновации в области гостиничного оборудования и технологий, а также факторы совершенствования маркетинговой и кадровой политики (рекламные технологии, программы обучения кадров по западным технологиям и т.д.).

В результате маркетингового исследования были опрошены 100 клиентов (опрашивались клиенты возрастом более 18 лет).

Опрос проводился в сентябре 2019 года. Всего опрошено 51 женщина и 49 мужчин из состава разных категорий туристов гостиничного комплекса.

Результаты исследования состава туристов отеля «Утесов» по полу, возрасту и семейному положению приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Результаты исследования состава туристов отеля «Утесов» по полу, возрасту и семейному положению

Возраст	Мужчины				Женщины				Итого чел.
	семейные		холостые		семейные		не замужем		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
18-25	1	5	4	13,8	-	-	3	15	8
25-40	5	25	7	24,1	12	38,7	10	50	34
40-50	5	25	5	17,2	9	29	2	10	21
50-65	9	45	13	44,9	10	32,2	5	23	37
Итого	20	100	29	100	31	100	20	100	100

Результаты исследования туристов отеля «Утесов» по составу семей и среднему уровню дохода представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Результаты исследования туристов отеля «Утесов» по составу семей и среднему уровню дохода

Предпочитают посещать гостиницу во время путешествия	Уровень дохода							
	До 45,0 тыс. рублей		45,0 – 65,0 тыс. рублей		Более 65 тыс. рублей		Итого	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Один (одна)	-	-	8	18,2	8	18,6	16	16
Супруги	2	15,4	19	43,2	28	65,1	49	49
Супруги с детьми	7	53,9	12	27,3	7	16,3	26	26
Другое	4	30,7	5	11,3	-	-	9	9
ИТОГО	13	100	44	100	43	100	100	100

Результаты исследования туристов отеля «Утесов» по посещаемости и среднему уровню дохода приведены в таблице 6.

Таблица 6 - Результаты исследования туристов отеля «Утесов» по посещаемости и среднему уровню дохода

Показатели	Уровень дохода		
	До 45 тыс. рублей	45 - 65 тыс. рублей	Более 65 тыс. рублей
Посещают во время путешествия	8	17	75
в том числе:			
регулярно	1	10	58
нерегулярно	7	7	17

Из данных опроса можно сделать вывод, что отель «Утесов» предпочитают посещать семейные пары: мужчины в возрасте от 50 до 65 лет, женщины от 25 до 40 лет. Среди холостых также преобладают женщины в возрасте от 25 до 40 лет. Как не странно, среди холостых мужчин также предпочитают отдыхать мужчины от 50 до 65 лет.

На вопрос о том, что является главным критерием при выборе отеля «Утесов» во время путешествия, ответили:

- а) качество гостиничного обслуживания – 30% ;
- б) уровень гостиничного сервиса – 40%;
- в) достаточно приемлемые цены на гостиничные услуги – 25%;
- г) непосредственная близость пляжей - 21%;
- д) наличие вблизи развитых транспортных коммуникаций – 10%;
- е) возможность встретится с бизнес – партнерами – 25%;
- ж) близость мест развлечения – 5%;
- з) прочее – 2 %.

Исходя из главного критерия, на рисунке 2 наглядно отображена гистограмма предпочтений выбора туристами отеля «Утесов» во время путешествия.

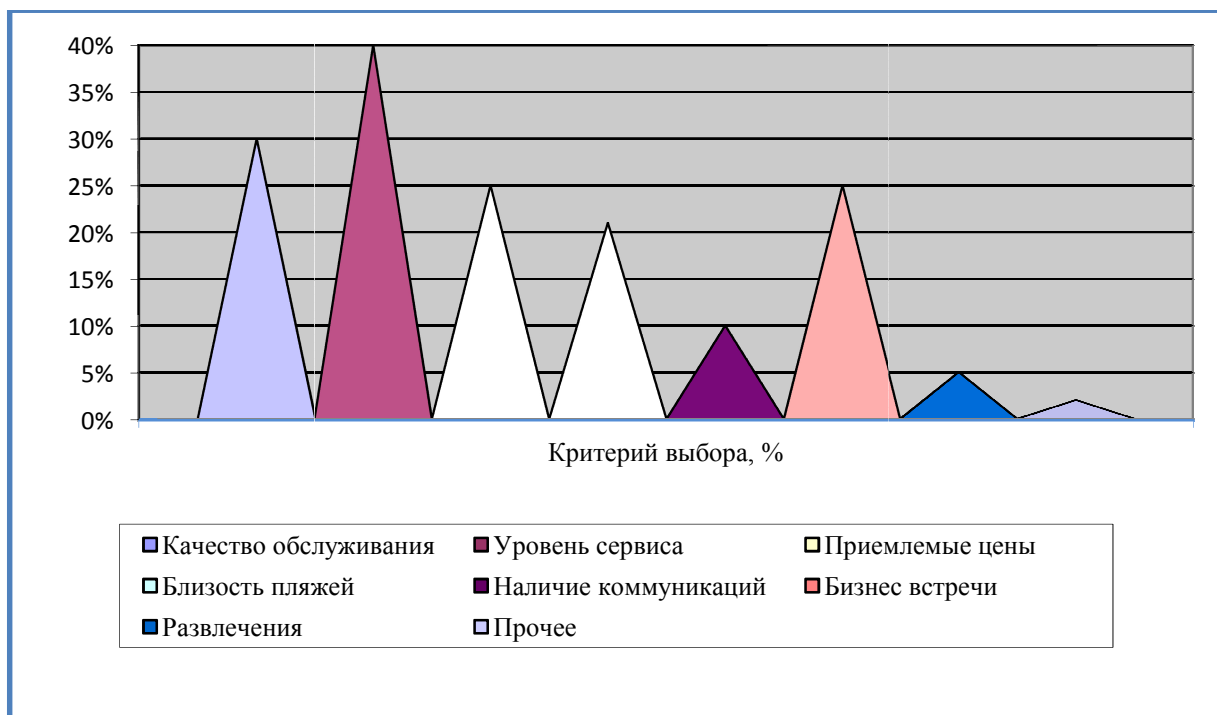


Рисунок 2 - Структура предпочтений выбора туристами отеля «Утесов» во время путешествия

Результаты маркетинговых исследований запросов туристов отеля «Утесов» позволяют принять основные комплексные меры маркетинга (а именно: сегментировать рынок, выбрать целевые сегменты, провести позиционирование предприятия на рынке гостиничных услуг), а также учесть их при выборе мероприятий по повышению эффективности деятельности менеджмента гостиницы.

Анализ кадровой политики проводился методом наблюдения, опроса, анкетирования. Были опрошены 20 работников организации, опрашиваемые отвечали на вопросы анкет в присутствии интервьюера.

При оценке стиля руководства и типа лидера-руководителя в трудовом коллективе, исходя из анкетирования и личного наблюдения, отметим следующие моменты:

- вышестоящее руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему (52 %);
- инициатива подчиненных руководителем не принимается (89 %);
- руководитель не любит критику и не старается скрыть это (47 %);

- руководитель единолично принимает решения или отменяет их (63 %);

- по отношению к подчиненным бывает нетактичным, а иногда даже грубым (36 %);

- руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок (58%).

Однако есть и положительные стороны. Большинство сотрудников также отмечают, что руководитель:

- старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами (47 %);

- решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе (84 %);

- если что-то не знает, не боится этого показать и обращается за помощью к специалистам (63 %).

Стиль руководства организации можно определить как формализованный и структурированный, характеризующийся авторитарностью и некой долей демократии в управлении. Лидеры не терпят от подчиненных инициативы, все решения принимаются единолично, также часто нетактично относятся к подчиненным. Такой стиль руководства не может не создавать определенные трудности внутри самой организации. Это приводит к неэффективному функционированию всех отделов и несоответствию желаемым результатам.

Произведем анализ социально-психологического климата в организации.

Важное место в системе функционирования любого коллектива отводится мотивации деятельности и, в частности, удовлетворенности выполняемой работой. При ответе на вопрос «Что вы больше всего цените в своей работе?» мнения респондентов распределились следующим образом:

- соответствие работы моим способностям (52 %);

- удобное время работы (36 %);

- хороший коллектив (26 %);

- возможность продвижения (11 %);
- хороший заработок (21 %).

Изучая мотивы неудовлетворенности, мы выявили, что полученные результаты указывают на неудовлетворенность, в первую очередь по причине слабого материального стимулирования (52 %) и отсутствия дружного коллектива (48 %). На основе этих данных можно сделать выводы что сотрудники желают получать дополнительное материальное стимулирование и работать в дружном коллективе.

Анализируя отношение персонала к работе можно отметить следующие ключевые моменты:

- лишь 26 % опрошенных удовлетворены коллективом, в котором работают, не удовлетворены 36 %, а 21 % вообще безразлично, в каком быть коллективе;

- для 47 % работа не интересна, но зарплата устраивает, 32 % опрошенных объясняют свое отношение интересом к работе как таковой;

- 58 % не желают менять место работы, 42 % – хотели бы, но при этом опасаются, что другого места не найдут;

- 47 % считают, что выполняют работу достаточно хорошо, лучше не требуется; треть опрошенных может выполнять работу еще лучше, «когда это потребуется для предприятия»;

- для 11 % опрошенных выполняемая работа дает возможность раскрыть свои способности, реализовать себя как личность, 36% считают, что на данной работе возможности для раскрытия способностей ограничены.

Среди причин чувства неудовлетворенности в процессе производства выделяются:

- трудности с выполнением работы «так, как хочется» (31%);
- отсутствие поддержки руководства (23%).

В суждениях о связи жизни с работой 74% опрошенных работников придерживаются взгляда, что «жизнь и работа на предприятии мало связаны», остальные мнения распределились следующим образом:

- 21% - жизнь, может быть, сложилась бы более удачно, если бы Вы трудились где-то в другом месте, а не на данном предприятии;
- 18% - в другом месте лучше.

Разница в оценках своей жизни и работы демонстрирует субъективные ощущения людей, что не менее значимо для решения производственных задач. Различия во взглядах не снижают значения личной мотивации и ее связи с выбором с места работы.

Возникновение в коллективе производственных трудностей 26 % респондентов объясняют объективными причинами на уровне отрасли и вышестоящих органов, но более половины опрошенных (52%) склоняются к субъективным, в частности, объясняя это «нерадивым отношением многих работников к своим обязанностям» (32 %) и «низким уровнем руководства в коллективе» (21%).

Такие данные говорят о том, что больше трудностей возникает именно из-за субъективных причин, т. е. личных качеств, характеров, склонностей, настроений и желания или нежелания работать половины опрошенных. А это те показатели, которые могут поддаваться коррекции путем дополнительного стимулирования, обучения, поощрения или же наказания.

Сплоченность коллектива определяется высоким уровнем взаимной привязанности членов трудового коллектива и характеризуется такими показателями, как сотрудничество, взаимопомощь, взаимная ответственность, психологическая совместимость.

При ответе на вопрос «Что вы можете сказать о коллективе, в котором работаете?» мнения опрошенных разделились следующим образом:

- коллектив не отличается большой сплоченностью, но и особой разобщенности нет (79 %);
- коллектив дружный, сплоченный (11 %);
- коллектив разбит на группировки (10 %).

По мнению участников опроса, конфликты в коллективе бывают «иногда» (32 %), «очень редко» (52 %). 16 % опрошенных считают, что конфликтов не возникает никогда.

На вопрос о причинах возникновения конфликта, 26 % отмечают личные черты отдельных работников и межличностные отношения, 42 % причиной указывают распределение премий, вопросы оплаты труда, 16 % распределение премий, вопросы оплаты труда.

Выводы по второй главе.

Исследовав отель «Утесов», изучив его структуру, работу отделов, проведя сравнительный анализ полученных данных, можно сделать вывод о том, что отель представляет собой молодую, до конца не сформированную организацию.

Кадровую политику предприятия можно оценить как «удовлетворительную» («слабую»). О чем помимо анализа анкетирования, свидетельствует то, что:

- стиль руководства был определен как формализованный и структурированный, характеризующийся авторитарностью и некой долей демократии в управлении;

- не реализуются программы косвенной материальной заинтересованности, что вносит некую неудовлетворенность работой некоторых сотрудников;

- не существует четко налаженной периодической отчетности о положении дел и дальнейших действиях от начальства к подчиненным, что вызывает недоверие и напряженность последних;

- отсутствует автоматизация в работе менеджера по приему и размещению, что негативно сказывается на скорости и качестве работы;

- официально не поддерживающийся комплекс коллективных мероприятий (проведение праздников, совместные пикники, участие в городских мероприятиях, конкурсы профессионального мастерства).

3 РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТЕЛЯ «УТЕСОВ»

3.1 Основные направления совершенствования конкурентоспособности отеля «Утесов»

Основной задачей дипломной работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности отеля «Утесов». Исходя из поставленной задачи, учитывая полученную информацию об отеле, были подготовлены следующие мероприятия:

- 1) необходимо разработать должностные инструкции для персонала;
- 2) необходимо создание технологии подбора и адаптации персонала;
- 3) необходимо разработать формы мотивирования персонала с использованием материальной и нематериальной систем стимулирования;
- 4) создать в отеле систему предупреждения конфликтных ситуаций;
- 5) для сплочения коллектива и руководства, создания положительного психологического климата необходимо проведение культурных мероприятий.

1). Нами была предложена и разработана общая должностная инструкция правил поведения персонала отеля «Утесов»:

- перед началом рабочей смены необходимо иметь профессиональный внешний вид, согласно стандартам внешнего вида обслуживающего персонала;
- перед началом рабочей смены необходимо проверить свое рабочее место на готовность к работе;
- выполнить иную необходимую подготовительную работу в соответствии со своими обязанностями в день;
- принимать во внимание и доводить до сведения руководства пожелания и претензии гостей;

– в течение рабочей смены запрещается самостоятельно покидать свое рабочее место, уходя на перерыв или домой, не поставив в известность об этом менеджера;

– служебный телефон необходимо использовать по назначению, а не в личных целях, отвечать на телефонные звонки в соответствии с правилами телефонного этикета, правильно принимать и своевременно передавать полученную информацию менеджеру;

– необходимо бережно относиться к материальным ценностям, инвентарю и оборудованию, ежедневно следить за его сохранностью и техническим состоянием, в случае обнаружения поломок и неисправностей своевременно докладывать об этом менеджеру;

– запрещается появляться на гостевых территориях, если это не связано с прямыми служебными обязанностями.

2). Очень важно, чтобы новые сотрудники, подбираемые в отель, соответствовали не только по профессиональным качествам для соответствующей должности, но и по лояльности к культуре организации. Рекомендуем менеджеру отеля придерживаться следующих этапов профотбора:

1. На основании анализа организационной структуры и технологических потребностей в персонале осуществить общую оценку потребности среди персонала.

2. Искать претендентов на вакантные должности, используя рекламу в СМИ, обращаться в агентства, сотрудничать со службой занятости населения, использовать личных контакты, посещать ярмарки вакансий, взаимодействовать с университетами.

3. Работать с самими претендентами, предполагая следующие подэтапы:

На основании предварительного собеседования – формировать базы данных о претендентах; подготавливать списки кандидатов на вакантные должности.

Собирать предварительную информацию от кандидатов: предварительное собеседование; заполнение стандартной формы анкеты; прием «резюме» от самих кандидатов и т.п.

Проверять информацию, полученную от кандидатов, получая информацию с прежних мест работы и учебы; проверять рекомендации.

Тестировать кандидатов: личностные опросники; тесты интеллектуальных способностей; тесты специальных способностей; групповые (в том числе, и игровые) методы отбора; решение проблемных ситуаций и т.п. Именно здесь могут пригодиться банки психодиагностических методик под конкретные трудовые посты, составленных на основе предварительного аналитического профиографирования.

Окончательное решение о зачислении на работу принимается решением директора отеля.

4. Часто реальный профотбор продолжается на этапе профессиональной адаптации, тем более что сейчас распространена практика «испытательных сроков», по истечении которого с новичком могут и не продолжить контракт.

Адаптация персонала предполагает выделение следующих основных этапов:

- а) оценка уровня подготовленности новичка;
- б) ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и правами;
- в) действенная адаптация – помощь в освоении своего нового статуса;
- г) функционирование – постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе (нередко это происходит через 1-1,5 года после начала работы).

Первый рабочий день необходимо начать с ознакомительного занятия, на котором рассказать о работе всех отделов, провести инструктажи по технике безопасности, экскурсию по отелю, ознакомить с правилами,

существующими в коллективе. Необходимо представить новичка сотрудникам, назвав имя и фамилию, должность, службу, где он будет работать. Очень важно, чтобы новый сотрудник проникся духом компании с первых же дней работы.

Важно за новым сотрудником закрепить опытного наставника, который поможет на первых порах трудовой деятельности, познакомит с особенностями работы отеля. Ведь личный пример действует лучше любых должностных инструкций и регламентов и помогает быстрее включиться в работу.

Показателем успешной адаптации является полноценное выполнение новым сотрудником поставленных перед ним задач.

3). Важно отметить, что если руководитель применяет различного рода материальные санкции, такие как штрафы за опоздание, лишение денежных выплат за несоблюдение рабочих норм, то помимо своевременной выплаты заработной платы он должен применять материальное стимулирование. Например, выплата премий за активность в работе; за привлечение клиентов. Также можно по окончании сезона изучать книгу отзывов клиентов отеля и выдавать премии сотрудникам за отмеченные в ней отзывы-благодарности, а к юбилейным датам сотрудника на предприятии выплачивать единовременное вознаграждение. Каждая премия должна вручаться непосредственно директором и сопровождаться беседой и поздравлениями; а с работниками, которые не получили премии, беседа по поводу основания для лишения премии должна проводиться обязательно и наедине.

Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное воздействие на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как ответственность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

В группу нематериальных стимулов, которые не требуют инвестиций отеля, но оказывают большое влияние на уровень удовлетворенности работников, входят:

- поздравления с днем рождения (список именинников на информационном стенде, «теплые» слова, поздравления, подарок от всех сотрудников («в складчину»)). Важно, чтобы именинника от лица компании поздравлял один из руководителей компании.

- «Витрина успехов» или «доска почета». Возможно присвоение звания «Лучший работник» по итогам месяца, сезона. Эффективно, когда критерии присуждения звания объективны, достижимы и известны всем.

- Включение сотрудников в процесс принятия решений. Опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений.

- Устная похвала на общих собраниях и праздниках, вручение грамот, ставить в пример лучших работников.

Важно отметить необходимость постоянного воздействия и обновления нематериальных методов мотивации.

4). Управленческому персоналу отеля «Утесов» при развитии системы управления конфликтами необходимо ориентироваться на то, что несмотря на неизбежность конфликтов необходимо стремиться избегать деструктивных конфликтов особенно важно. Деструктивный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности членов трудового коллектива, уменьшению группового сотрудничества и эффективности организации. Менеджеру следует стараться предупредить деструктивный конфликт, контролируя возникающие в организации конструктивные конфликты. В случае возникновения деструктивного конфликта для выхода из него необходимо решить конфликт по существу (найти причину и по возможности ликвидировать ее, достичь определенного компромисса), стараясь при этом сгладить дисфункциональные последствия конфликта. Для этого можно используются следующие группы методов:

- Ограничение взаимодействия конфликтующих сторон, применение координационных механизмов (например, разграничения полномочий между

подчиненными), приводящих к ликвидации основных причин конфликта и объединяющих коллектив.

- Методы, объединяющие конфликтующие стороны, задающие им общие цели. Например, установление общеорганизационных комплексных целей (совместных целей для конфликтующих подразделений, сотрудников и т.п.).

- Методы, стимулирующие сотрудников к самостоятельному выходу из конфликта, либо способствованию его разрешению: создание системы вознаграждений и стимулирования бесконфликтного поведения и способствования улаживанию имеющегося конфликта и т.д.

Для предупреждения деструктивных конфликтов и возможного перетекания конструктивных конфликтов в деструктивные в организации может быть налажена определенную систему предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий конфликтов.

Такая система может включать в себя ряд мероприятий: четкое определение и разъяснение требований к работе для всех должностных лиц, создание и поддержание благоприятного микроклимата в отделе и культуры организации, постановка и развитие организационных целей, стимулирование участия работников в решении общеорганизационных проблем, отладка механизма обратной связи в системе коммуникации отдела, создание механизма улаживания расхождения интересов и возникающих проблем (организационные совещания, возможность обращения с предложением или просьбой к ответственным или вышестоящим лицам) и т.д. Такая система позволит руководителям во время обнаруживать возникающие конфликты, эффективно выявлять их причины, быстро начинать управление конфликтными ситуациями, а следовательно, и предотвращать наиболее тяжелые последствия деструктивных конфликтов, такие как формализацию отношений, психологический антагонизм и практически всегда следующее за ними снижение общей результативности работы.

Таким образом, создание системы предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий позволит обеспечить высокую эффективность функционирования системы управления в отеле, поддержание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе.

5). Для сплочения коллектива и руководства, создания положительного психологического климата необходимо проведение культурных мероприятий.

Корпоративным мероприятием можно назвать любое мероприятие, которое проводится от лица отеля с участием ее сотрудников. Оно ориентировано на достижение определенной цели организации посредством совместных усилий участников мероприятия.

Корпоративный праздник может быть стандартным, например, день рождения отеля, Новый год, 23 февраля, 8 марта, день рождения сотрудников, пикники на природе и т.д. Но можно к вопросу организации праздника подойти оригинально, например, организовать корпоратив в стиле национального колорита.

Для создания в отеле уютной атмосферы, способствующей сплочению коллектива можно предложить мероприятия, не требующие особых затрат:

- Организация импровизированной библиотеки. Наверняка у каждого из коллег найдутся хорошие и уже прочитанные книги. Просто нужно выделить полку, куда можно складывать принесенные для обмена тома, и устроить буккроссинг. А вместо перекуров можно делиться литературными впечатлениями за чаем и кофе.

- Можно организовать копилку для сбора мелочи. Например, поставить копилку в холле. В течение недели сотрудники могут кидать туда ненужную им мелочь, внося свою лепту в общий фонд. А в конце недели на скопившуюся за неделю сумму можно сообща купить что-то приятное для всех: коробку конфет, пиццу, торт и т.п. И вместе отметить окончание трудовой недели.

Немалая роль в формировании благоприятного психологического климата принадлежит руководителю. Для большинства руководителей главным является, чтобы подчиненные являлись патриотами своей организации и были готовы самоотверженно трудиться ради ее процветания.

Так как руководитель отеля ожидает положительного отношения работников к гостю, то он сам должен также положительно относиться как к клиенту, так и к сотрудникам.

Для улучшения климата можно предложить руководителю отдавать распоряжения работникам не в виде приказов, а в виде советов, оказывать им помощь в налаживании самоконтроля. В результате повышается ответственность работников за свою деятельность.

Также необходимо построить правильное отношение сотрудников с директором. Это реализуемо через проведение совещаний, ежедневных «пятиминуток». Руководителю необходимо хвалить сотрудников за продуманную работу: несколько приятных слов смогут подбодрить человека, а также послужить мотивацией к дальнейшему качественному росту. Но не нужно забывать и о критике в мягкой форме, которая поможет сотруднику увидеть свои ошибки и работать над ними. Директору необходимо находить в своем графике время для постоянных неформальных бесед с персоналом, уделять ему внимание.

Говоря об использовании социально-психологических методов стимулирования персонала, необходимо отметить, что очень важным условием успешности такого стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся в отеле, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности и реализации.

Кроме того, руководителю необходимо больше уделять внимания информированию работников касательно того, какие преимущества, помимо заработной платы, они могут получать. Это можно сделать с помощью

собраний, совещаний работников, что порождает интерес к делам отеля, интерес к информации, выходящей за пределы рабочего места, откуда возникновение мышления и деятельности с позиции интересов предприятия.

3.2 Обоснование разработанных направлений

Нами был проведен анализ конкурентоспособности отеля «Утесов», в ее составе мы исследовали внешнюю и внутреннюю среду предприятия. По анализу кадровой политики предприятия были выявлены основные показатели, характеризующие состояние системы управления персонала и его мотивации на предприятии. Показатели оборота:

1) Коэффициент приема кадров определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период P_n , к среднесписочной численности работников за тот же период P .

$$K_{n.к.} = \frac{P_n}{P} \times 100\% \quad (1)$$

2) Коэффициент выбытия кадров определяется отношением количества работников, уволенных по различным причинам за данный период $P_{yв.}$ к среднесписочной численности работников за тот же период P :

$$K_{в.к.} = \frac{P_{yв.}}{P} \times 100\% \quad (2)$$

3) Коэффициент текучести. Трудовой коллектив по численному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной, он все время изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие. Изменения такого рода характеризуются текучестью кадров. Коэффициент текучести кадров определяется делением численности работников предприятия (цеха, участка), выбывших или уволенных за данный период $P_{yв.}$ на среднесписочную численность за тот же период P (в %):

$$K_{т.к.} = \frac{P_{yв.}}{P} \times 100\% \quad (3)$$

4) Коэффициент стабильности кадров $K_{с.к}$ рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях. Коэффициент стабильности определяется:

$$K_{с.к} = 100\% - K_{т.к} \quad (4)$$

Для осуществления производственно-хозяйственной деятельности на каждом предприятии должна быть рабочая сила, которая образует понятие кадры или трудовые ресурсы.

В 2018 г. численность персонала составляла: на начало периода: 20 чел.; на конец периода – 25 чел.; принято – 9 чел.; уволено – 4 чел.

В 2019 г. численность рабочих составляла: на начало периода: 25 чел.; на конец периода – 26 чел.; принято – 4 чел.; уволено – 3 чел.

Рассчитаем:

1). Коэффициент численности рабочих:

$$K_{ч.раб.2018} = (20/25) * 100 = 80 \%$$

$$K_{ч.раб.2019} = (25/26) * 100 = 96,2 \%$$

Коэффициент численности рабочих увеличился в 2019 г. на 16,2 %.

2). Коэффициент приема. Коэффициент приема кадров $K_{п.к}(\%)$ определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период P_n , к среднесписочной численности работников за тот же период P .

$$K_{п.к} = \frac{P_n}{P} \times 100\% \quad (5)$$

$$K_{пр.} = (4/26) * 100 = 15,4 \%$$

По отчету приняли 4 человек, при этом коэффициент приема равен 15,4%.

4). Коэффициент выбытия.

Коэффициент выбытия кадров $K_{в.к}(\%)$ определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период $P_{ув.}$

к среднесписочной численности работников за тот же период Р:

$$K_{в.к} = \frac{P_{yg.}}{P} \times 100\% \quad (6)$$

$$K_{в.к.} = (3/26) * 100 = 11,5 \%$$

По отчету выбыло 3 человек, коэффициент выбытия при этом равен 11,5 %.

5). Коэффициент текучести.

Трудовой коллектив по численному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной, он все время изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие. Измененбие такого рода характеризуются текучестью кадров. Коэффициент текучести кадров $K_{т.к}$ определяется делением численности работников предприятия (цеха, участка), выбывших или уволенных за данный период $P_{yg.}$, на среднесписочную численность за тот же период Р (в %):

$$K_{т.к} = \frac{P_{yg.}}{P} \times 100\% \quad (7)$$

$$K_{т.2018} = (4/25) * 100 = 16 \%$$

$$K_{т.2019} = (3/26) * 100 = 11,5 \%$$

По отчету было уволено по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения дисциплины в 2019 году 3 человека, при этом коэффициент текучести составил 11,5 %.

6). Коэффициент стабильности.

Коэффициент стабильности кадров $K_{с.к}$ рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях. Коэффициент стабильности определяется:

$$K_{с.к} = 100\% - K_{т.к} \quad (8)$$

$$K_{с.к.от.} = 100 - 11,5 = 88,5 \%$$

Коэффициент стабильности по отчету составил 88,5 %.

Социальная эффективность:

1. Повышение уровня обслуживания гостиничным предприятием гостей и жителей города.
2. Создание имиджа отеля как предприятия дорожающего своими кадрами.
3. Обеспечение стабильных и безопасных условий труда.
4. Снижение текучести кадров. По данным статистиков совершенствование материальной и нематериальной мотивации снижает текучесть кадров в 2 раза, что приводит к экономии средств на подбор и адаптацию персонала.
5. Улучшение социально-психологического климата, что приводит к более эффективной работе, а в следствии увеличению прибыли.
6. Благоприятная обстановка в коллективе повышает качество обслуживания клиентов отеля, в связи с чем появляется все больше постоянных клиентов.
7. Стремление к лидерству и высокой конкурентоспособности на рынке.

Разработанные нами мероприятия способны повысить конкурентоспособность отеля «Утесов» повысить эффективность его деятельности. Конечно, данные рекомендации не являются совершенными и достаточно полными, так как они разработаны лишь на основе наблюдений, изучения нормативной документации, опросов сотрудников. Однако их внедрение может стать одним из первых шагов на длинном и сложном пути к совершенствованию конкурентоспособности отеля и использованию ее для дальнейшего повышения эффективности деятельности отеля «Утесов».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования нами были сделаны следующие выводы. Конкуренция и конкурентная борьба являются главным содержанием функционирования экономической системы, базирующейся на рыночных механизмах, ключевыми категориями в общей схеме категорий рыночного хозяйства.

Конкуренция выступает в качестве силы, обеспечивающей взаимодействие спроса и предложения, уравнивающей рыночные цены. В результате соперничества продавцов и покупателей устанавливается общая цена на однородные товары и конкретный вид кривых спроса и предложения. «Конкуренция обеспечивает функционирование рыночного механизма ценообразования».

Нами был проведен анализ деятельности отеля «Утесов». На рынке туристских услуг отель функционирует с 2017 года. Номерной фонд отеля включает в себя 28 комфортабельных номеров различной категории. Исследовав отель «Утесов», изучив его структуру, работу отделов, проведя сравнительный анализ полученных данных, можно сделать вывод о том, что отель представляет собой молодую, до конца не сформированную организацию.

Изучив финансовые показатели деятельности предприятия, можно сделать вывод об эффективном функционировании отеля.

Проанализировав организационную структуру управления и кадровую политику предприятия можно оценить как «удовлетворительную» («слабую»), нами были выявлены следующие недостатки:

- стиль руководства был определен как формализованный и структурированный, характеризующийся авторитарностью и некой долей демократии в управлении; не реализуются программы косвенной материальной заинтересованности, что вносит некую неудовлетворенность работой некоторых сотрудников;

- не существует четко налаженной периодической отчетности о положении дел и дальнейших действиях от начальства к подчиненным, что вызывает недоверие и напряженность последних;

- официально не поддерживающийся комплекс коллективных мероприятий (проведение праздников, совместные пикники, участие в городских мероприятиях, конкурсы профессионального мастерства), которые способствуют налаживанию теплых взаимоотношений между сотрудниками, а, следовательно, и «здорового» климата в коллективе.

Однако есть и положительные стороны. Большинство сотрудников также отмечают, что руководитель:

- старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами (47 %);
- решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе (84 %);
- если что-то не знает, не боится этого показать и обращается за помощью к специалистам (63 %).

На основе проведенного анализа, можно сказать, что отель имеет ряд преимуществ перед конкурентами. К ним относятся: широкий ассортимент услуг; удобное месторасположение; высокое качество услуг.

Исследование отеля «Утесов», позволило разработать мероприятия необходимые для повышения конкурентоспособности, а именно;

- 1) необходимо разработать должностные инструкции для персонала;
- 2) необходимо создание технологии подбора и адаптации персонала;
- 3) необходимо разработать формы мотивирования персонала с использованием материальной и нематериальной систем стимулирования;
- 4) создать в отеле систему предупреждения конфликтных ситуаций;
- 5) для сплочения коллектива и руководства, создания положительного психологического климата необходимо проведение культурных мероприятий.

Внедрение системы предложенных мероприятий в деятельность отеля ведет к увеличению затрат.

Однако, анализируя экономические показатели деятельности отеля, сильные и слабые его стороны, а также возможности и угрозы внешней среды, можно предположить, что расходы будут компенсироваться увеличением выручки и прибыли.

Данные мероприятия, при условии их соответствующего исполнения, обеспечат отелю конкурентное преимущество, что, в свою очередь отразится на результатах экономической деятельности. Увеличение конечных экономических показателей деятельности и повышение конкурентной способности свидетельствует о повышении конкурентоспособности отеля «Утесов».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акбердин, Р.З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования / Р.З. Акбердин. - Учебное пособие. – М.: ГАУ, 2016 - 352 с.
2. Аникин, Б.А. Высший менеджмент для руководителя / Б.А. Аникин. - Учебное пособие. – 2-е издание, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 279 с.
3. Архипова, С.Н. Организация и управление гостиничным бизнесом Текст: в 3 т. Т.2.: учебник/ С.Н. Архипова и др.; под ред. Лесника А.Л., Чернышева А.В. – М.: АЛЬПИНА, 2017. – 576 с.
4. Береговая, И.Б. К вопросу об управлении конкурентоспособностью предприятия / И.Б. Береговая // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмен. 2016. №2. С.137-141.
5. Бойдаченко, П.А. Служба управления персоналом предприятия / П.А. Бойдаченко. - М.: Дашко и К, 2016. – 471 с.
6. Браймер, Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Текст Браймер Р.А.; пер. Цыганова Е.Б. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 382 с.
7. Ваген, Л. Гостиничный бизнес Текст: учеб. пособие/ Ваген Л. – Рн/Д: Феникс, 2018. – 416 с.
8. Головачев, А.С. Методические основы конкурентоспособности отрасли и показатели ее оценки / А.С.Головачев, Д.Ю.Хамчуков // Экономика и управление. – 2017. – № 2. – С.108–117.
9. Дятлов В.Л. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов / В.Л. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. - М.: Академия, 2017. – 631 с.
10. Иванова, И.А. Менеджмент: Учеб.пособие. – М.: Издательство РИОР, 2015. – 96 с.
11. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 8-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2015. – 336 с.

12. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение /Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ – Дана, 2015. – 528 с.
13. Лебедев, О.Т. Основы менеджмента / О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская. – СПб.: Владос, 2015. – 345 с.
14. Литвак, Б.Г. Управленческие решения / Б.Г. Литвак. Учебник. – 2 – е изд. – М.: Дело, 2016. – 440 с.
15. Ляпина, И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: учебник/ Ляпина И.Ю.; под ред. Лапина А.Ю. – 2-е изд., стереотип. – М.: Академия, 2018. – 208 с.
16. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: Учебное пособие / Ш.Ш. Магомедов. – М.: издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016.- 294с.
17. Медведева, О.М. Сущность и содержание конкурентного потенциала организации / О.М.Медведева, А.В.Баранова // Вестник ИжГТУ. – 2015. – № 4. – С. 87–90.
18. Мейсон, Р. Конкурентоспособность продукции / Р. Мейсон. – Киев: Знания, 2016.- 234 с.
19. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М., 2017. – 720 с.
20. Папирян, Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: (отели и рестораны) / Папирян Г.А. – М.: Экономика, 2017. – 207 с.
21. Паршин, В.Ф. Методические основы оценки конкурентоспособности предприятия на рынке: ценовой аспект / В.Ф.Паршин // Экономика и управление. – 2014. – № 1. – С.121–127.
22. Плотникова, Н.И. Комплексная автоматизация туристского бизнеса. Информационные технологии в сфере гостеприимства Текст: в 2-х ч. Ч.2/ Плотникова Н.И. – М.: Советский спорт, 2016. – 208 с.
23. Рогожин, С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учебное пособие / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – 2-е изд.стереотип. – М.: Издательство «Экзамен», 2017. – 320 с.

24. Саак, М.В. Менеджмент в индустрии гостеприимства Текст: учеб. пособие/ Саак, М.В., Якименко, М.В.. – М.: Питер, 2018. – 423 с.
25. Соловьев, Б.Л. Менеджмент гостеприимства Текст: справ.-метод. пособие/ Соловьев Б.Л., Толстова Л.А. – М.: РМАТ, 2018. – 110 с.
26. Сурков С.А. Закономерности мотивации персонала. // Управление персоналом. 2018. № 7.
27. Сурков С.А. Построение структуры организации на основе системы мотивации. // Кадры предприятия. 2017. №10
28. Тебекин, А.В. Менеджмент организации: учебник /А.В.Тебекин, Б.С.Касаев. – М.: КНОРУС, 2016. – 416с.
29. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л.Еремина. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2017. – 623 с.
30. Уткин, Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Э.А. Уткин. - Финансовая Академия при Правительстве РФ. – М.: Зерцало, 2018. – 448 с.
31. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. 5-е изд. – СПб.: Питер, 2017. – 448 с.
32. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб.пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2016. – 544 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Анкета для гостей отеля «Утесов»

Уважаемые гости! Мы будем Вам очень признательны, если Вы заполните эту анкету, которая, как мы надеемся, поможет нам улучшить качество гостиничного обслуживания в нашей гостинице.

1. Вы:

- приехали один?
- приехали с семьёй, друзьями и т.п.?
- приехали в составе организованной туристской или другой группы?

2. Часто ли Вы посещаете нашу гостиницу?

- да
- нет

3. Оцените в баллах (max-5 баллов, min-1 балл) что и как Вам понравилось в нашей гостинице?

- организация приема при заезде в гостиницу
- организация гостиничного обслуживания
- чистота и оснащение гостиничных номеров
- организация гостиничного питания
- организация ресторанного питания
- организация экскурсионного обслуживания
- организация спортивных мероприятий
- организация досуговых и развлекательных мероприятий
- профессиональная пригодность персонала
- отношение персонала к гостям
- прочее _____

4. Оцените в баллах (max-5 баллов, min-1 балл) важность для Вас в нашей гостинице таких составляющих, как:

- организация приема при заезде в гостиницу
- организация гостиничного обслуживания
- чистота и оснащение гостиничных номеров
- организация гостиничного питания
- организация ресторанного питания
- организация экскурсионного обслуживания
- организация спортивных мероприятий
- организация досуговых и развлекательных мероприятий
- профессиональная пригодность персонала
- отношение персонала к гостям
- прочее _____

5. Как вы оцениваете в целом качество обслуживания?

- очень хорошее
- хорошее
- удовлетворительное
- плохое

Благодарим Вас за заполнение анкеты.