

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 повышения конкурентоспособности предприятий
индустрии гостеприимства (на примере ООО «Арбат Отель
Менеджмент»))»**

Выполнена:

студентом группы 15-ЗГД-А

 Сидоренко Виолеттой Николаевной

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 Сидоренко Виолетты Николаевны.

1. Тема выпускной квалификационной работы: «Пути повышения конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства (на примере ООО «Арбат Отель Менеджмент»)»
Утверждена приказом по вузу № 784-Ст от 26.12.2019

2. Срок сдачи студентом законченной работы 29.06.2020

3. Исходные данные (в т. ч. список рекомендуемой литературы)
Гаврилова Н.А. Актуальные проблемы стратегического управления гостиничным бизнесом в России и пути их решения

Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок

Моисеева Н.К. Маркетинг услуг: становление и развитие

Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации

4. План ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов)

1 Теоретические основы и понятия конкурентоспособности

2 Анализ конкурентоспособности в гостиничном бизнесе на примере ООО «Арбат Отель Менеджмент»

3 Разработка путей повышения конкурентоспособности ООО «Арбат Отель Менеджмент»

5. Перечень графического материала:

Организационная структура гостиницы


Результаты деятельности предприятия

SWOT-анализ гостиницы

6. Дата выдачи задания 10.01.2020

Руководитель (подпись) 

Задание принял к исполнению 10.01.2020

Студент (подпись) 

Аннотация

Проблема оценки конкурентоспособности предприятия всегда останется уникальной, поскольку на сегодняшний день нет единой методики ее оценки. Следовательно, для оценки конкурентного позиционирования необходима собственная разработка уникальной методики для каждого сервисного предприятия в отдельности.

Данная работа связана с тем, что в настоящее время в России увеличивается спрос на отдых внутри страны, а в связи с этим гостиничные предприятия вынуждены функционировать в условиях весьма жесткой конкурентной борьбы. Формирование клиентской лояльности тесно связано с конкурентоспособностью предприятия и с его стабильной позицией на рынке в условиях мирового финансово-экономического кризиса.

Annotation

The problem of assessing the competitiveness of an enterprise will always remain unique, because today there is no single methodology for assessing it. Therefore, to assess competitive positioning, it is necessary to develop our own unique methodology for each service enterprise separately.

This work is due to the fact that at present in Russia the demand for leisure in the country is increasing, and in this regard, hotel enterprises are forced to operate in conditions of very fierce competition. The formation of customer loyalty is closely related to the competitiveness of the enterprise and its stable market position in the context of the global financial and economic crisis.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПОНЯТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	8
1.1 Понятия и виды конкурентоспособности.....	8
1.2 Конкурентоспособность организаций сферы гостиничного сервиса.....	15
1.3 Методологические подходы к оценке конкурентоспособности организаций сферы гостиничного сервиса.....	19
2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ НА ПРИМЕРЕ ООО «АРБАТ ОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ».....	24
2.1 Общая характеристика ООО «Арбат Отель Менеджмент».....	24
2.2 Анализ конкурентной среды и конкурентных возможностей ООО «Арбат Отель Менеджмент»	29
3 РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «АРБАТ ОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»	37
3.1 Предложения по повышению конкурентоспособности гостиницы	37
3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	44
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	46

ВВЕДЕНИЕ

Проблема исследования клиентской лояльности, как способ формирования рыночной устойчивости предприятия гостиничного бизнеса носит актуальный характер в современных условиях, так как в последние годы в России, да и в мире в целом, активно развивается туристский бизнес, который непосредственно и тесно связан с гостиничным бизнесом. В России крупных и небольших предприятий, предоставляющих услуги размещения – огромное количество. Все дело в том, что многие гостиничные предприятия ориентированы на самую разную публику, людей всех возрастов, любого социального положения и материального достатка. В настоящее время, гостиницы не могут опираться на универсальность спроса, рынок гостиничных услуг, в связи со значительной сегментацией и фрагментарностью, требует направленности на один или несколько целевых сегментов.

Однако в последнее время потребители чаще выбирают более недорогие гостиницы, при этом сохраняя сложившуюся потребность в качественном обслуживании. Обусловлено это тем, что владельцам гостиничных предприятий более рентабельно открывать фешенебельные отели, так как их окупаемость не зависит от количества гостей, а на прямую зависит от статуса постояльцев, и цен за предоставляемые им апартаменты. Данная политика привела к тому, что рынок перенасыщен гостиницами уровня 4-5 звезд.

Конкуренция на рынке гостиничных услуг усугубляется под воздействием таких факторов, как: развитие стратегий поглощения и консолидации; выход на рынок новых компаний; использование передовых маркетинговых стратегий сегментации рынка, при этом лояльность клиентов, может гарантировать выживание предприятия в кризисный период в стране.

К сожалению, в России, гостиничные сети малоразвиты. Также, относительно недавно владельцы отечественных гостиничных предприятий пришли к пониманию необходимости формирования клиентской лояльности.

В связи с этим, разработка программ клиентской лояльности, является крайне важной задачей для гостиничной индустрии российского рынка.

Актуальность темы состоит в том, что в настоящее время в России увеличивается спрос на отдых внутри страны, а в связи с этим гостиничные предприятия вынуждены функционировать в условиях весьма жесткой конкурентной борьбы. Формирование клиентской лояльности тесно связано с конкурентоспособностью предприятия и с его стабильной позицией на рынке в современных условиях.

Проблема исследования, заключается в том, что в условиях весьма жесткой конкурентной борьбы, в которых вынуждены функционировать гостиничные предприятия.

Степень разработанности темы. Состояние гостиничной индустрии России является объектом исследования многих ученых в области экономики, маркетинга и социологии. Исследуемой нами теме посвящены работы Н.К. Гавриловой, Т.Г. Философовой, в которых конкурентоспособность, рассматривается с точки зрения одного из многочисленных составляющих успешной организации гостиничного предприятия. Дж. Р. Уокер, описывает клиентоорганизованность, как один из способов управления гостеприимством. В свою очередь Ж.-Ж. Ламбен, Н.К. Моисеевой, в своих работах так же представляют конкурентоспособность, как один из факторов положительного экономического состояния гостиничного предприятия.

Объект исследования: ООО «Арбат Отель Менеджмент».

Предмет исследования: конкурентоспособность ООО «Арбат Отель Менеджмент».

Цель ВКР: Разработать пути повышения конкурентоспособности предприятия индустрии гостеприимства (на примере ООО «Арбат Отель Менеджмент»).

Для выполнения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Изучить понятия и виды конкурентоспособности;
2. Рассмотреть методологические подходы к оценке конкурентоспособности организаций сферы гостиничного сервиса;
3. Рассмотреть общую характеристика ООО «Арбат Отель Менеджмент»;
4. Провести анализ конкурентной среды и конкурентных возможностей ООО «Арбат Отель Менеджмент»
5. Разработать предложения по повышению конкурентоспособности ООО «Арбат Отель Менеджмент».

Практической значимостью работы является возможность применения разработанной программы в деятельности предприятия. На этой основе повышение экономической и социальной эффективности деятельности отеля за счет предложений по совершенствованию организации, и процесса обслуживания на исследуемом предприятии.

Новизна исследования состоит в следующем: проанализирована целевая аудитория ООО «Арбат Отель Менеджмент»; проведен анализ конкурентной среды его деятельности в г. Анапа.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка использованных источников из 47 наименований.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПОНЯТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

1.1 Понятия и виды конкурентоспособности

Под конкуренцией (от лат. Concurrentia — сталкиваться) понимается состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [3].

Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и/или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях [28].

Конкуренция – стремление как можно лучше удовлетворить критерием доступа к редким благам [10].

Средством конкуренции являются товары и услуги, с помощью которых соперничающие фирмы стремятся завоевать признание и получить прибыль. Конкуренция обязывает предприятия создавать конкурентоспособный товар или предоставлять конкурентоспособную услугу [9].

В условиях усиления конкуренции на глобальном и локальных рынках проблема создания и удержания конкурентных преимуществ – одна из самых актуальных задач. На сегодняшний день в сфере изучения природы конкурентных преимуществ представлено значительное количество теоретических работ. При анализе теорий, так или иначе затрагивающих проблему формирования конкурентных преимуществ, становится очевидно, что при всем многообразии подходов вопрос их функционального выявления остается открытым.

В силу многоаспектности применения данной категории в различных отраслях знаний в научной литературе существует ряд определений, подчас

противоречащих друг другу. Так, в учебнике по стратегическому менеджменту под редакцией Гавриловой Н.А. предлагается следующее определение конкурентоспособности: «под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик предприятия, определяющих его успех на рынке, то есть преимущество именно этого предприятия над другими» [9].

Данное определение Дурович А.П. «конкурентоспособность означает способность предприятия (потенциальную и/или реальную) выдержать конкуренцию» [11], – более точно отражает сущность данной категории, но не объясняет, за счет чего может возникнуть эта способность.

В целом конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности [25].

Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции и зависит от ряда таких факторов, как:

- конкурентоспособность товаров предприятия на внешнем и внутреннем рынках;
- вид производимого товара;
- емкость рынка (количество ежегодных продаж);
- легкость доступа на рынок;
- однородность рынка;
- конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке;
- конкурентоспособность отрасли;
- возможность технических новшеств в отрасли;
- конкурентоспособность региона и страны.

Как показывает мировая практика рыночных отношений, взаимосвязанное решение этих проблем и использование данных принципов гарантирует повышение конкурентоспособности предприятия.

Чтобы полнее понять существо проблемы, вычленим несколько важных следствий этого положения:

1. Конкурентоспособность включает три основные составляющие.

Первая жестко связана с изделием как таковым и в значительной мере сводится к качеству. Вторая связана как с экономикой создания сбыта и сервиса товара, так и с экономическими возможностями и ограничениям потребителя. Наконец, третья отражает все то, что может быть приятно или неприятно потребителю как покупателю, как человеку, как члену той или иной социальной группы и т. д.

2. Покупатель – главный оценщик товара. А это приводит к очень важной в рыночных условиях истине: все элементы конкурентоспособности товара должны быть настолько очевидны потенциальному покупателю, чтобы не могло возникнуть малейшего сомнения или иного толкования в отношении любого из них.

3. Как известно, каждый рынок характеризуется «своим» покупателем.

Поэтому изначально неправомерна идея о некой абсолютной, не связанной с конкретным рынком, конкурентоспособности.

Рыночное хозяйство, а вслед за ним и его ученые давно и хорошо поняли, что пытаться схематически выразить конкурентоспособность товара – это все равно, что пытаться схемой показать всю сложность и все тонкости рыночного процесса. Для них конкурентоспособность стала просто удобным, концентрирующим внимание и мысль термином, за которым выстраивается все разнообразие стратегических и тактических приемов менеджмента в целом и маркетинга в частности. Конкурентоспособность – не показатель, уровень которого можно вычислить для себя и для конкурента, а потом победить.

Так, на взгляд Лысовой Е.А., прежде всего – это философия работы в условиях рынка, ориентированная на:

- понимание нужд потребителя и тенденции их развития;
- знание поведения и возможностей конкурентов;
- знание состояния и тенденций развития рынка;
- знание окружающей среды и ее тенденций;
- умение создать такой товар и так довести его до потребителя, чтобы потребитель предпочел его товару конкурента [22].

Для того чтобы вести конкурентную борьбу, следует учитывать интенсивность конкуренции. Интенсивность конкуренции резко различается на разных рынках. В одних отраслях почти все предприятия получают высокую прибыль, для других же типичны убытки, и лишь отдельные фирмы способны избежать их. Соответственно, в благополучных отраслях конкуренция носит относительно мягкий характер. Предприятия могут позволить себе поступать по принципу: «Живи и дай жить другим». В неблагополучных же отраслях идет ожесточенная борьба, нацеленная на полное вытеснение конкурентов с рынка, ибо для каждой из фирм победа над соперниками – это вопрос жизни и смерти.

Взаимодействие с конкурентами занимает особое и очень важное место в системе взаимоотношений организации с деловой средой.

Анализ конкурентных сил весьма важен, но необходимо помнить, что он является лишь констатацией сегодняшней ситуации. Между тем конкурентная ситуация постоянно развивается, и зачастую это происходит очень динамично. Всегда существуют важнейшие на данный период движущие силы конкуренции. Это могут быть, например, инновации, изменения в составе покупателей, в способах использования продукта.

Поэтому очень важно постоянно изучать конкурентов, чтобы влиять на их слабые и сильные стороны, и на этой базе строить свою стратегию конкурентной борьбы [18].

Конкуренты – это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. К конкурентам относят те организации, которые реализуют на одних и тех же рынках продукцию или оказывают услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности [31].

При изучении конкурентной среды менеджерам, с одной стороны, необходимо оценить, насколько сильна конкуренция, как она влияет на деятельность организации, определить главных конкурентов, реальные и потенциальные угрозы с их стороны; с другой стороны, им нужно знать, насколько сильны позиции их организации и каковы ее конкурентные преимущества в противоборстве сторон, для того, чтобы выработать определенную конкурентную стратегию. Если есть вероятность появления на рынке новых фирм или уже существующих, но имеющих намерение производить аналогичный продукт, то их необходимо включить в эту группу как потенциальных конкурентов и тоже начать изучать.

Угрозу для организации могут также создать фирмы, производящие товары или услуги, которые могут заменить или даже полностью вытеснить ее продукцию. Менеджерам нужно проанализировать, есть ли такие товары–заменители или насколько возможно их появление. Если угроза реальна, то следует направить усилия на изучение и этой группы конкурентов.

Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать, и какую цену можно запросить.

Важно понимать, что потребители – не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными [43].

Конкурентоустойчивость предприятия определяется конкурентоустойчивостью продукции и эффективностью производства и управления.

Рассмотрим варианты изменения конкуренции между предприятиями, предлагаемые Карповым А.Л.:

- конкуренция усиливается с увеличением количества соперничающих фирм;
- конкуренция усиливается, когда крупные фирмы присоединяют другую фирму и предпринимают решительные меры по выводу ее в лидеры;
- конкуренция сильна, когда спрос на товар растет медленно;
- конкуренция усиливается, когда затраты показателей при переходе с потребления одной марки на другие невелики;
- конкуренция усиливается, когда одна или несколько фирм не удовлетворены своей долей рынка;
- конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений [16].

Для того чтобы быть конкурентоспособным, следует учитывать факторы конкурентной борьбы.

- размер рынка – чем больше, тем сильнее конкуренты;
- темпы роста рынка – быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
- мощности – излишние мощности приводят к падению цен;
- препятствия для входа и выхода из рынка:

Барьеры входа на рынок (выхода с рынка) – факторы и обстоятельства правового, организационного, технологического, экономического, финансового характера, препятствующие (затрудняющие) финансовой организации вхождение на рынок финансовых услуг, а также выход с указанного рынка;

- цена;
- уровень стандартизации товаров;

- требования к размерам необходимых капитальных вложений – жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа–выхода;
- вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и неинтегрированных фирм;
- экономия на масштабе – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара или услуги;
- быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции [23].

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Европейский форум по проблемам управления определил, что «конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов». Недостаток этого определения заключается в том, что оно касается только товара и учитывает только ценовые и неценовые факторы.

Таким образом, конкурентоспособность определяется по отношению к конкретному рынку либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует степень развития общества. Для эффективности деятельности ни одна

организация не может себе позволить игнорировать факторы конкурентной борьбы, факт. Чем выше конкурентоспособность страны, тем выше жизненный уровень в этой стране [21].

1.2 Конкурентоспособность организаций сферы гостиничного сервиса

Бесспорно, что, в случае если система никак не развивается, она в итоге гибнет; это в полной мере относится к организациям сферы гостиничного сервиса. Организация имеет шанс стать несостоятельной, то есть должна будет прекратить свою деятельность в связи с отсутствием требуемых ресурсов для того, чтобы осуществлять свою деятельность.

В современных обстоятельствах, когда сформировался и функционирует рынок гостиничных услуг, который разбит на сегменты и внутри каждого сегмента идет жесткая конкурентная борьба, с целью сохранения конкурентоспособности следует постоянно совершенствоваться [15].

Доход организаций сферы гостиничного бизнеса в основном зависит от процента загрузки номерного фонда, которым обладает гостиница. Главного преимущества организация достигает в том случае, если она эффективно использует номерной фонд и также предлагает такой выбор дополнительных услуг, который принимает по внимание потребности как клиентов, проживающих в гостинице, так и клиентов с улицы.

Одним из условий эффективности реализации гостиничной услуги является учет видов проживания клиента в гостинице.

- ночлег – более популярный тип проживания, может включать питание и напитки, а еще ряд дополнительных услуг. Быстрая регистрация и выписка, чистые и комфортные номера, легкий доступ к местам питания – основные факторы для привлечения деловых туристов на разовые ночевки;

- длительное проживание – совмещает деловую активность и отдых, к примеру, члены конференции или семинаров могут дополнительно продлить собственное пребывание для коммерческих поездок или отдыха. Для этого типа проживания, как правило, требуется большой диапазон услуг, чем для просто ночлега, – ресторан при гостинице, возможности для отдыха и досуга. Дополнительные возможности, такие, как апартаменты, мини-бар, кухонные принадлежности, имеют все шансы предоставить преимущества при обслуживании данного маркетингового сегмента;

- проживание в период переезда – данный тип становится все наиболее значимым для организаций сферы гостиничного сервиса. В наше время в число услуг разнообразных турфирм входят автобусные туры по нескольким городам одновременно. В период переезда появляется потребность провести ночь или отдохнуть днем в том или ином городе. Проживание в гостинице в этом случае и называется проживанием в период переезда. В таких случаях почти все гостиницы предоставляют дополнительно для гостей обзорные экскурсии или услуги няни по присмотру за детьми;

- проведение свободного времени или отпуска – как правило, отделяется от деловой части поездки, чаще всего происходит после того, как деловая часть завершена; зачастую клиент потом возвращается вместе с семьей. В большинстве случаев отдыхающие нуждаются в услугах по проведению досуга напрямую в гостинице или поблизости с ним.

К ключевым направлениям развития в гостиничном бизнесе относится активное развитие гостиничных баз отдыха. Это связано с теми предпочтениями, которые формируются у современных людей: они хотят видеть в гостинице не только средство размещения, но и хотят в полной мере ощутить домашний уют, уйти от городской суеты, что как раз является одной из отличительных черт гостиничных баз отдыха.

Гостиничные базы отдыха обладают немалыми преимуществами перед гостиницами.

Первое преимущество – это близость базы отдыха к природе. Живописные ландшафты и уединение на фоне природы подарят отличную смену обстановки. Зачастую гостиницы, расположенные в туристических центрах, не так уж сильно отличаются от привычных городских построек.

Второе преимущество заключается в пользе для здоровья. Туристы нередко отмечают, что их самочувствие улучшилось – исчезли головные боли, усталость, стресс. Как правило, такие базы предлагают своим гостям множество возможностей провести время с пользой – поездки на квадроциклах по неизведанным лесным просторам, походы за грибами и ягодами, рыбалка охота. Здесь есть все, чтобы обеспечить себе прилив сил и энергии, и не важно, проведете вы выходные или целый отпуск. Испытать радость от первого улова, приготовить ужин на костре, отправиться в поход – все эти радости обычно недоступны тем, кто остановился в гостинице.

Третье преимущество – активный отдых с комфортом. Активный отдых на базе отдыха вовсе не лишает её других преимуществ, которые, как правило, приписывают гостиницам. Они располагают номерами для туристов с самыми разными запросами. Если стандартные комнаты кажутся простоватыми, можно снять номер повышенной комфортности и, вернувшись с лесной прогулки или рыбалки, отдохнуть со всеми удобствами. Четвертое преимущество – это возможности корпоративного отдыха. Базы отдыха отлично подходят для празднования Нового года, дня рождения, проведения свадеб и корпоративов. Там всегда есть возможность обеспечить уютную и непринужденную атмосферу для большой компании, где вам никто не будет мешать.

Пятое преимущество – является индивидуальное отношение к каждому клиенту. Базы отдыха в полной мере применяют персонифицированный подход к гостям, создают атмосферу дома вдали от дома. Кроме того, гостиничные базы отдыха, как правило, применяют более гибкую систему скидок и обходятся клиенту дешевле, чем большие гостиницы аналогичного

класса. Все это позволяет малым формам гостиничного бизнеса активно развиваться и быть конкурентоспособными[27].

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

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

Особое место в обеспечении и поддержании конкурентоспособность услуги занимает сервис – при его отсутствии услуги теряет потребительскую ценность (или часть ее), становится неконкурентоспособным и отвергается потребителем.

Хорошо отлаженный сервис [36]:

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

Основным направлением конкурентоспособности организации сферы гостиничного сервиса является повышение эффективности эксплуатационной деятельности за счёт улучшения услуг и предоставления новых дополнительных услуг. В общей системе гостиничного предложения некоторые из услуг не играют большой роли при формировании прибыли,

однако они способствуют приобретению других услуг и повышению предложения, которое зависит от организационной культуры. Еще одна составляющая коммерческой конкурентоспособности – гостиничного предприятия, выражаемый обычно через фирменную одежду, эмблемы, услуги.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия гостиничного хозяйства возможно за счет предоставления новых дополнительных услуг, с одновременным процессом реконструкции и модернизации существующих. В сервисное обслуживание гостиничного хозяйства включается множество разнообразных услуг. Перечень услуг постоянно дополняется, видоизменяется и дифференцируется.

1.3 Методологические подходы к оценке конкурентоспособности организаций сферы гостиничного сервиса

Для успешного функционирования организации сферы гостиничного сервиса на рынке необходимо знать особенности различных групп потребителей и их отношение к конкретным услугам. Умение выделить, найти и полностью удовлетворить потребности рынка значительно повышает эффективность управления организации и ведет к получению дополнительных доходов от их продаж [39].

Рассмотрим пять факторов, которые в наибольшей степени влияют на конкурентоспособность предприятия:

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

Существуют три основные стратегии бизнеса, следуя которым, предприятия пытаются добиться конкурентных преимуществ [24]:

1) Стремиться стать производителем с низкими издержками производства, для выпуска продукции с наименьшей себестоимостью в данной отрасли или сфере бизнеса.

2) Стремиться к дифференциации изделий и услуг для более полного удовлетворения нужд и запросов потребителей, что в свою очередь предполагает более высокий уровень цен.

3) Сфокусировать внимание на основных сегментах рынка, для удовлетворения нужд и запросов строго очерченного круга потребителей, либо за счет низкой цены, либо высокого качества.

Анализ сильных и слабых сторон, появляющихся возможностей и угроз объединяет SWOT-анализ (от англ. strenghts–weaknesses–opporrunities–threats). Более систематизированная модель сравнительного анализа предприятий на основе модели М. Портера была предложена Американской ассоциацией управления (АМА). АМА разработала контрольный лист SWOT – анализа, заполнив который для различных конкурирующих фирм, можно оценить сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе [40].

Показатели конкурентоспособности оцениваются по следующим блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология. Данная методика оценки конкурентоспособности предприятия не дает интегрального показателя конкурентоспособности и как следствие затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ организаций [42].

Методика оценки конкурентоспособности предприятий “4P”, в отличие от ранее рассмотренной, позволяет дать количественную оценку, как по отдельным факторам, так и по всем факторам в целом. Методика основана на сравнительном анализе предприятий и предприятий конкурентов по следующим факторам: продукт, цена, продвижение на рынке, регион и

каналы сбыта. Все факторам конкурентоспособности присваивается количественная оценка, например, от 1 до 5 баллов.

Недостатком данного метода является то, что оцениваются факторы конкурентоспособности экспертами. При их оценке может сказываться их личные симпатии к продукту или услуге, их самочувствие, положение дел на работе и в семье, и т.д. [33].

Примерно такими же недостатками обладает и метод оценки конкурентоспособности путем составления функциональных карт. Сущность данного метода основана в сочетании метода «4Р» с сегментацией рынка. Оценка также ведется экспертами по отдельным факторам конкурентоспособности с учетом их значимости для потребителей на основных сегментах рынка. Достоинства метода в том, что он позволяет, во-первых, уточнить какой из сегментов рынка можно выбрать в качестве целевого; во-вторых, определить приоритеты при разработке плана по повышению конкурентоспособности предприятий; в-третьих, позволяет определить, что необходимо улучшить в параметрах товара, чтобы лучше конкурентов приспособить его к требованиям потребителей данного сегмента рынка [29].

Несколько позже свои понятия и определения конкурентного преимущества и конкурентоспособности фирмы предложил Ж.Ж. Ламбен. Он дает следующее определение конкурентного преимущества – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Указанное превосходство является относительным, определяемое по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в

сегменте рынка. Данного самого опасного конкурента автор называет приоритетным[21].

Ламбен Ж.Ж. конкурентные преимущества фирмы в зависимости от различных факторов сгруппировал в две категории, которые могут быть внутренними и внешними.

Конкурентное преимущество называется внешним, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности.

Конкурентное преимущество является внутренним, если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает ценность для изготовителя, позволяющая добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента [21].

Эти два типа конкурентного преимущества часто являются несовместимыми, так как имеют разное происхождение и различную природу и при этом требуют различающихся навыков и культуры. Если на горизонтальной оси отложить цену, а на вертикальной издержки производства в процентах по сравнению с аналогичными значениями для приоритетного конкурента, то можно определить границу безубыточности, провальную зону и идеальную зону.

В зависимости от наличия ресурсов, тех или иных конкурентных преимуществ фирма может выбрать для себя одну из стратегий. При этом главным является то, чтобы стратегия фирмы находилась правее (ниже) границы безубыточности.

Ж.Ж. Ламбен считает, что одним из важнейших вопросов анализа конкурентоспособности фирмы является реакция конкурентов. Автор предлагает вести анализ по трем факторам: цена, реклама, качество (точнее – снижение цены, усиление рекламного давления и повышение качества). На основе этих факторов он предлагает строить матрицу эластичности конкурентной реакции. На основе данной матрицы сравниваются

конкурирующие марки или фирмы. Сама матрица конкурентных реакций является удобным инструментом предвидения поведения конкурентов [21].

Достоинством данного метода является наглядность конкурентного преимущества и конкурентоспособности фирмы по отношению к конкурентам, но при этом можно отметить ряд недостатков. Так к одному из основных недостатков можно отнести то, что при рассмотрении конкурентоспособности фирмы учитывается малое количество факторов влияющих на конкурентоспособность [21].

Моисеева Н.К. предлагает оценивать конкурентоспособность фирмы используя следующие методы [28]:

- по сравнительным преимуществам;
- по теории равновесия фирмы и отрасли (по факторам производства);
- по рыночным позициям фирмы;
- по методу «профилей» и качеству продукции;
- матричный.

Непосредственно измерить сравнительные преимущества невозможно.

Метод оценки конкурентоспособности производителя по качеству продукции, который осуществляется по «методу профилей». При использовании данного метода выявляются различные критерии удовлетворения запросов потребителей применительно к какому-либо продукту, устанавливается их иерархия и сравнительная важность в пределах того спектра характеристик, которые в состоянии заметить и оценить потребитель, проводится сравнение технико-экономических показателей продукта с другими конкурирующими продуктами. Проведение данной процедуры предлагается осуществлять в три этапа [19].

Первый этап заключается в выявлении рынка (или рынков) данного продукта и выявления требований рынков. Для каждого рынка устанавливается, насколько удовлетворяются его требования

конкурирующими на нем товарами в сравнении с идеальным продуктом, который хотел бы иметь потребитель.

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

Последний этап заключается в анализе работы сбытового подразделения фирмы и всей товаропроводящей сети в сопоставлении с аналогичными подразделениями конкурентов. Цель данного этапа – определить продолжительность (время) сбыта и изучить возможности его снижения [22].

При использовании данной методики возможно использование косвенных обобщенных показателей. Количество факторов влияющих на конкурентоспособность предприятия и подлежащих применению при использовании данной методики является неограниченным. В этом заключается одно из основных достоинств данной методики оценки конкурентоспособности. Данная методика позволяет оценить конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли, экономики страны.

Таким образом, организации гостиничного сервиса отличается обязательным наличием инновационного момента, который может быть связан с созданием новой гостиничной услуги, внедрением прогрессивных информационных технологий, с использованием новых организационных форм.

2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ НА ПРИМЕРЕ ООО «АРБАТ ОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

2.1 Общая характеристика ООО «Арбат Отель Менеджмент»

ООО «Арбат Отель Менеджмент» – управляющая компания сети курортов на Черноморском побережье России Alean Family Resort Collection. В состав сети входят отели 5* и 4* в Анапе, отель 4* в Геленджике и один 3* – в Сочи, а также обслуживающие организации – всего 100 подразделений.

ООО «Арбат Отель Менеджмент» Юридический адрес: 119180, г. Москва, ул. Полянка Б, д.7/10, стр.3, пом. IX, комн. 20.

Филиал № 2 ООО «Арбат Отель Менеджмент» в г. Анапа

Фактический адрес: 353444, г. Анапа, Пионерский проспект,

ОГРН 1057748482824

ИНН 7714619663,

КПП 230143002

Тел/факс: (86133) 2-14-94

E-mail: booking@dovillhotel.ru

www.dovillhotel.ru

Объединив усилия и многолетний опыт каждого отеля в единые стандарты обслуживания, ООО «Арбат Отель Менеджмент» смогли стать более успешными, узнаваемыми и, самое главное, удобными для гостей. ООО «Арбат Отель Менеджмент» рады предложить по-настоящему комфортный и беззаботный отдых в России в Краснодарском крае, подарив семьям новые эмоции. Особое внимание ООО «Арбат Отель Менеджмент» уделяет маленьким гостям, создав для них целый мир развлечений и ярких эмоций, не забывая при этом о системе правильного детского питания и других составляющих ухода за детьми.

Сеть ООО «Арбат Отель Менеджмент» представлена четырьмя курортами уровня «4 звезды» и «5 звезд»:

- Alean Family Resort & Spa Doville 5* г. Анапа
- Alean Family Resort & Spa Riviera 4* г. Анапа
- Alean Family Resort & Spa Biarritz 4* г. Геленджик
- Alean Family Resort & Spa Sputnik 4* г. Сочи

Курорты сети работают в единой концепции, которая создана с учетом 15-летнего опыта работы, лучших мировых достижений отельной индустрии и ориентирована на менталитет и вкусы российских туристов.

Однако каждый курорт уникален, в каждом создана собственная неповторимая атмосфера, в каждом - свой собственный климат. Это позволяет гостям ощутить неповторимую палитру многообразия ООО «Арбат Отель Менеджмент».

В нашем исследовании, мы проанализируем деятельность Alean Family Resort & Spa Riviera 4*. Это идеальное место для комфортного и беззаботного отдыха с детьми в Анапе.

Высокий уровень сервиса сделает отпуск незабываемым, а Центр красоты и здоровья поможет совместить отдых с оздоровлением и Spa-процедурами. Раскрыть детский потенциал, укрепить иммунитет и запастись яркими новыми впечатлениями на целый год.

Основной концептуальной составляющей Alean Family Resort & Spa Riviera 4* является 100% ориентация курорта на комфортный семейный отдых в сочетании с оздоровлением всех членов семьи. На территории курорта действует Центр красоты и здоровья с сильной диагностической и лечебной базой, где наряду с широким комплексом Spa-услуг действуют индивидуальные комплексные оздоровительные и Spa-программы для взрослых и детей.

Номера оснащены системой климат-контроля, высокоскоростным Интернетом и кабельным телевидением, а в ванных комнатах - ванной, душем и халатами. Из некоторых номеров открывается вид на море. Гости могут отдохнуть в современных номерах, где есть кровати King-size, двуспальные кровати и две односпальные кровати.

Каждое утро сервируется завтрак «шведский стол». В популярном ресторане при Alean Family Resort & Spa Riviera 4* подают вкусные блюда. В ресторанах Arka Bar Food Space, Hamlet + Jacks и Biblioteka, расположенных в 50 метрах от отеля, подают разнообразные блюда. Отель предлагает джакузи, сауну, бассейн для комфортного проживания своих гостей.

В целях оперативности и качества при предоставлении услуг гостиница стремится к созданию отлаженного механизма предоставления услуг. В гостинице нет необходимости в собственном отделе кадров. Количество сотрудников является самым минимальным, при этом, некоторые сотрудники выполняют несколько обязанностей. Организационная структура гостиницы является линейно-функциональной. Управление деятельностью предприятия ведет Совет учредителей. В подчинении генерального директора находится старший администратор гостиницы, отдел бухгалтерии, коммерческий отдел.

В таблице 1 предоставлена информация, показывающая, насколько эффективно устроена деятельность гостиницы «Alean Family Resort & Spa Riviera 4*»

Таблица 1 - Результаты деятельности гостиницы «Alean Family Resort & Spa Riviera 4*»

Наименование показателя	2018г.	2019г.	Изменения	
			+/-	%
Выручка от реализ. услуг, минус НДС и др. аналог. платежей	154935	179450	24515	15,8
Себестоимость реализации	106128,77	111517,96	5379,19	5,1
Балансовая прибыль	48806,23	67932,04	19125,81	39,2
Валовая прибыль	57709,76	72480,90	14771,14	25,6

Из данных таблицы видим, что выручка, полученная от реализации услуг, за минусом НДС и других платежей выросла на 24515 тыс. руб. в сравнение с 2018 годом, при всем этом себестоимость реализации от полученных услуг увеличилась на 5379,19 тыс. руб. в 2019 году.

Организационная структура гостиницы представляет собой систему взаимодействия всех подразделений. Во главе стоит директор, который имеет в подчинении заместителя (Рисунок 1).

В свою очередь директору гостиницы и его заместителю подчиняется служба приема и размещения (в количестве 4-ех администраторов) и служба хозяйственного обеспечения (в количестве 2-ух горничных). От службы приема и размещения зависит первое впечатление гостя. Задача данной службы контролировать весь процесс приема и размещения гостя.

Далее в подчинении находится бухгалтерское подразделение (в количестве 3-х человек), которое выполняет функции службы номерного фонда и занимается решением вопросов связанных с бронированием и размещением гостей, а также ведет финансовый учет предприятия и занимается коммуникационными связями.

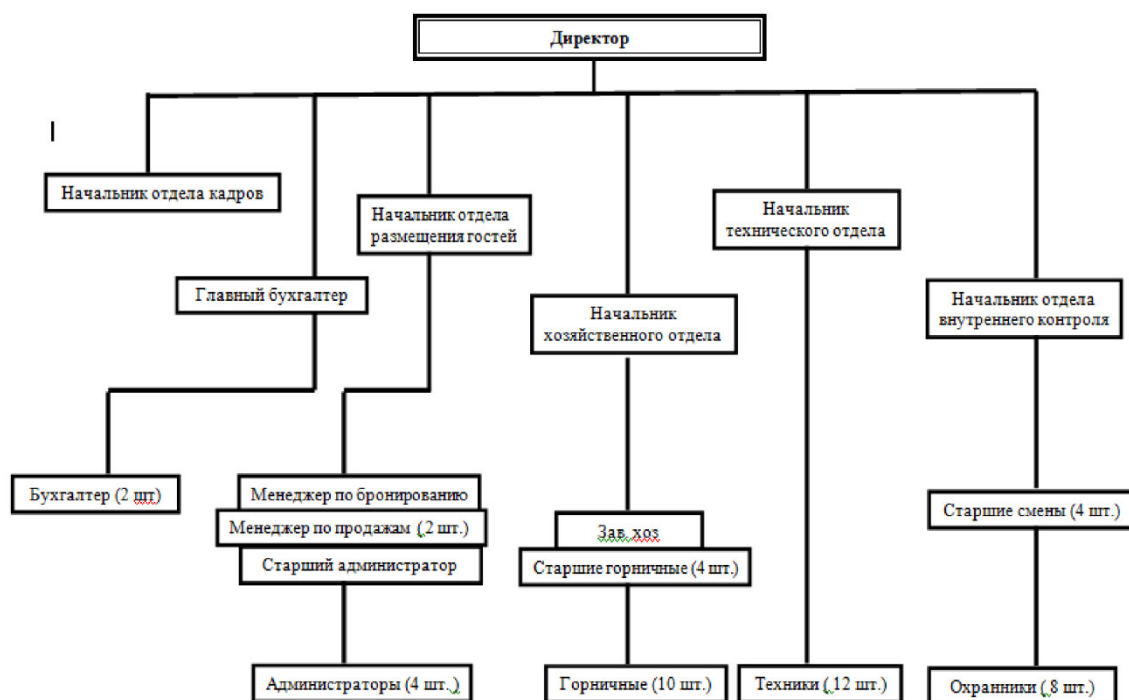


Рисунок 1 - Организационная структура гостиницы «Alean Family Resort & Spa Riviera 4*»

Служба безопасности (в количестве 2-ух охранников, они же швейцары и инженеры) выполняет функцию поддержания порядка и безопасности в гостинице. Помогают гостям с переносом личных вещей и устраняют мелкие поломки. Более глобальные инженерно-технические работы выполняет сторонняя компания.

Таким образом, все службы и подразделения гостиницы используются для выполнения главной функции производственного процесса.

2.2 Анализ конкурентной среды и конкурентных возможностей ООО «Арбат Отель Менеджмент»

Маркетинговая деятельность гостиницы состоит из следующих компонентов:

- анализ структуры и организации маркетинговой деятельности;
- анализ потребителей и конкурентов;
- анализ продвижения продуктов.

Для анализа основных потребителей услуг гостиницы использовались опросные листы постоянных гостей гостиницы через внутреннюю систему. При регистрации в любом из отелей сети «Alean Family Resort & Spa Riviera 4*» гостям необходимо заполнить регистрационные карты, одним из пунктов которого является указание электронного адреса гостя для продвижения услуг гостиницы посредством директ-мейла. Через 2-3 рабочих дня после окончания проживания на данную электронную почту гостя высылается анкета для оценки качества сервиса оказываемых услуг на территории гостиницы.

В данном опросе приняли участие около 50 человек, все они гости гостиницы «Alean Family Resort & Spa Riviera 4*». Согласно таблице 2 проведен анализ и выявлен основной сегмент потребителей на основе данных регистрационной карты при заселении гостей.

Таким образом, в основном потребителями «Alean Family Resort & Spa

Riviera 4*» являются семейные пары в возрасте от 35-45 лет, живущие не в Московской области, а в столице России и дальнем зарубежье.

Таблица 2 - Основной сегмент потребителей услуг гостиницы «Alean Family Resort & Spa Riviera 4*»

Критерии сегментирования	Сегмент
Пол	Муж/жен
Возраст	35
Место жительства (страна, город, район, климатические особенности)	Россия, Москва, Дальнее зарубежье.
Доход (ежемесячный доход, структура расходов, стоимость имущества, сбережения и т.д.)	150 000р/мес
Интересы, увлечения	Отдых
Семья, дети, отношения	Есть дети
Какие читает газеты и журналы	О бизнесе и политике
Как часто проживает в отеле	0,5 - 2 мес.
Средняя сумма чека	50 000
Сколько денег потратит за время сотрудничества с вами (CLV)	В среднем 150 000 в год

Решающими факторами, которые приводят к выбору «Alean Family Resort & Spa Riviera 4*», выступает предлагаемая стоимость проживания. Основной вид деятельности клиентов это политика, бизнес и кино. Средний доход клиентов составляет 150 000 рублей в месяц, женаты и есть дети.

Анализ микросреды организации можно провести, используя пятифакторную модель Портера (модель анализа пяти конкурентных сил). Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

На сегодняшний день наиболее сильная конкуренция наблюдается

именно в сегменте качественных отелей, с номерами стандартной и повышенной комфортности, наполняемостью до 70 - 80%. В качестве возможных трудностей подобных отелей называют - комплектацию квалифицированным персоналом и достижение высокого уровня сервиса, присущего гостиницам данного бренда[www.tripadvisor.ru]. На конец 2019 г. исследуемое предприятие имеет долю в размере 8,54% - это наименьшая доля. Это можно объяснить тем, что предприятие только открылось в 2019 году и пока еще не завоевало свой контингент клиентов. Высока доля у главного конкурента - гостиницы BETON BRUT All Inclusive & Spa Hotel in Miracleon - 32,11%, что наглядно представлено на рисунке 2.

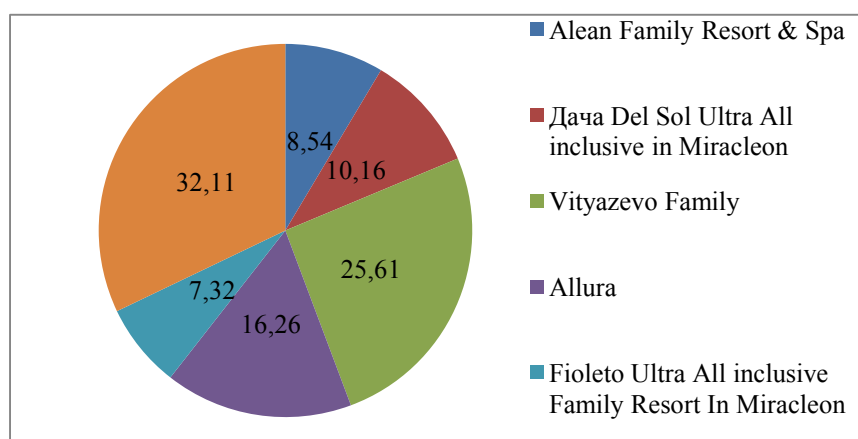


Рисунок 2 - Доли предприятий на рынке гостиничных услуг г. Анапы

Общение с гостиницами-конкурентами происходит преимущественно посредством электронной почты, иногда в устной форме. Использование своих данных позволяет выявить внутреннюю динамику, а информация конкурентов делает возможным создать общую картину интересующего рынка, определить свою позицию.

На рисунке 3 наглядно продемонстрирована динамика показателей деловой активности организации, а в таблицах 3 и 4 – коэффициенты оборачиваемости и периоды оборота данных показателей.

Таблица 3 - Коэффициенты оборачиваемости

Наименование позиции	Отчётные даты				
	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020
КДЗ	24,17	24,19	16,22	6,01	6,02
Ккз	8,69	8,63	9,03	74,91	74,11
Кз	7,98	7,96	23,6	18,11	18,05
Ка	1,28	1,28	1,54	1,59	1,59

Таблица 4 - Периоды оборота

Наименование позиции	Отчётные даты				
	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020
ОДЗ	14,89	14,88	22,19	59,9	59,8
Окз	41,42	41,71	39,86	4,8	4,85
Оз	45,11	45,22	19,87	15,25	19,94
Оа	281,25	281,25	233,76	226,41	226,41

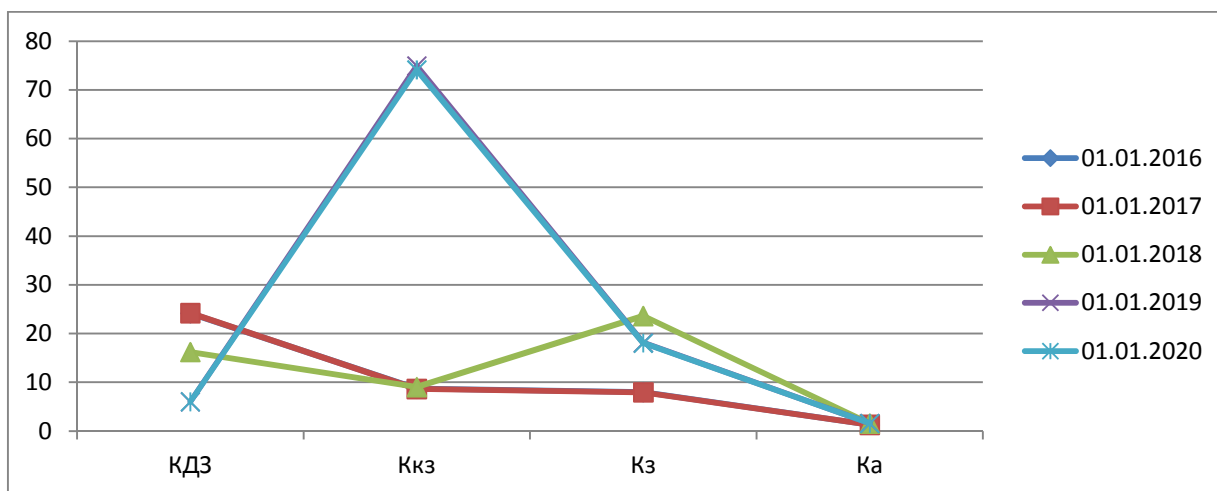


Рисунок 3 - Динамика коэффициентов оборачиваемости

Для более тщательного анализа была применена методика SWOT-анализа (таблица 5). Она представляет собой довольно широко признанный подход, позволяющий провести совместное изучение внешней и внутренней среды предприятия.

Таблица 5 - SWOT-анализ гостиницы «Alean Family Resort & Spa Riviera 4*»

Внутренняя среда	<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) современный дизайн и интерьер; 2) хороший ремонт, новая сантехника; 3) бесплатная парковка под окнами; 4) SPA; 5) Собственный пляж; 6) Доброжелательный персонал; 7) возможность проведения банкетов и праздников. 	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) отсутствует реклама в соц.сетях; 2) неудачное расположение гостиницы; 3) ограниченный ассортимент доп. услуг; 4) маленький номерной фонд; 5) качество Интернета в гостинице.
Внешняя среда	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) расширение номерного фонда; 2) расширение ассортимента доп. услуг; 3) продвижение рекламы в соц.сетях; 4) повышение качества Wi-Fi 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) потеря основной части потребителей в виду сильной конкуренции близстоящих гостиниц; 2) снижение прибыли из-за финансового кризиса; 3) потеря клиентов в виду снижения потока туристов.

Таким образом, «Alean Family Resort & Spa Riviera 4*» имеет ряд весьма значительных сильных сторон и столько же возможностей для улучшения конкурентоспособности среди фирм-конкурентов. Слабые стороны также имеют не мало важное значение, а ряд подобных угроз может существенно отразиться на деятельности небольшого предприятия, поэтому «Alean Family Resort & Spa Riviera 4*». Стоит формировать собственную постоянную клиентскую базу.

Еще одним способом оценки конкурентного позиционирования предприятия является метод анкетного опроса. Была составлена анкета гостя для оценки качества предоставляемого сервиса. Вопросы были разбиты на 3 блока: 1 - дизайн, оснащение, чистота номеров и предприятия в целом; 2 - компетентность сотрудников в лице администратора; и 3 - оценка предоставляемых услуг и общая оценка качества сервиса. Также были

добавлены пара вопросов касательно цели приезда гостя в город и откуда он узнал о данной гостинице.

В анонимном опросе участвовало 50 респондентов. Пилотный опрос показал следующие результаты: среднее количество баллов 1 блока - 4,4; 2 блок - 4,7 балла; 3 блок - 4,2 балла (Рисунок 4).

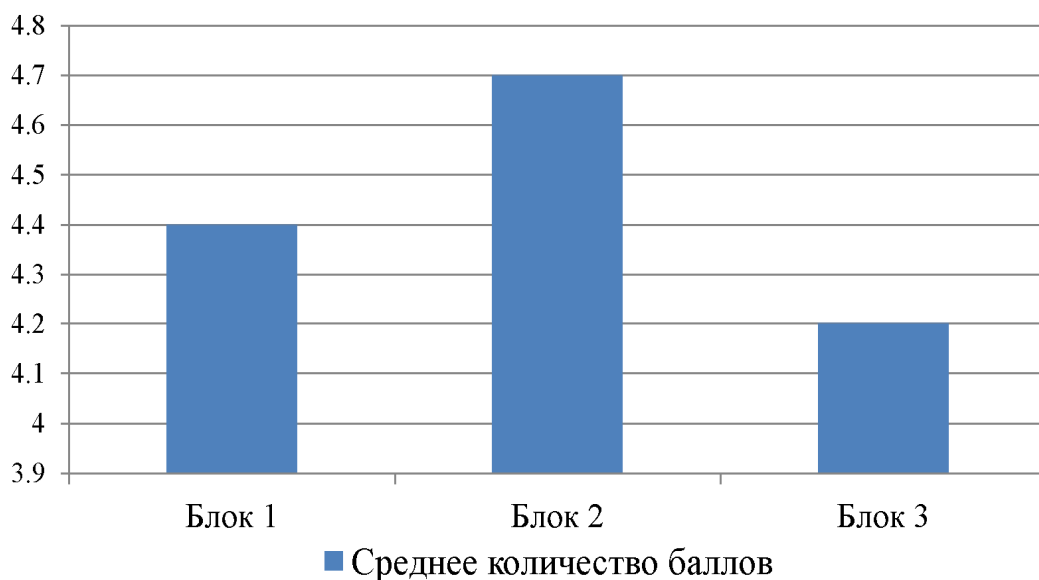


Рисунок 4 - Средние баллы по блокам

Таким образом, наиболее высоко в гостинице оценивается компетентность сотрудников. Высокие баллы были поставлены за параметры «Вежливость сотрудников гостиницы» (4,9) и «Оперативность при оказании услуг» (4,8). Это говорит о достаточно высокой квалификации сотрудников открытой зоны, а именно администраторов и горничных. Чуть ниже был оценен 1 блок, на полученные результаты повлияла низкая оценка параметра «Внешний вид (фасад) гостиницы» (3,5). В целом параметры 1 блока были оценены весьма высоко.

Менее всего был оценен 3 блок: «Наличие дополнительных услуг» (3,7), «Транспортная доступность» (4,1), «Стоимость проживания» (4,2), и «Общая оценка качества обслуживания» - 4,6 балла. Как и было указано ранее, небольшой ассортимент услуг за дополнительную плату - один из основных минусов данной гостиницы. Тот имеющийся ассортимент не может должным

образом удовлетворить потребности большинства гостей. Транспортная доступность может не устраивать клиентов по причине расположения предприятия в отдаленной от центральной части города. К сожалению, руководство не сможет устранить данный недостаток, но есть и другие, которые возможно устранить или усовершенствовать. В целом гостиница и качество предоставляемого сервиса получили весьма высокие оценки. Это еще раз подтверждает то, что потребителю нравится здесь останавливаться, и они чувствуют себя вполне комфортно.

Для оценки потенциальной аудитории предприятия в анкете были разработаны два последних вопроса. На вопрос «Откуда Вы узнали о гостинице» гости ответили следующим образом: рекомендации знакомых - 36,7%; интернет - 33,3% (в том числе благодаря сайту booking.com - 40%); другое - 23,4% (в том числе благодаря 2ГИС - 57,1%); наружная реклама - 6,7% (Рисунок 5).

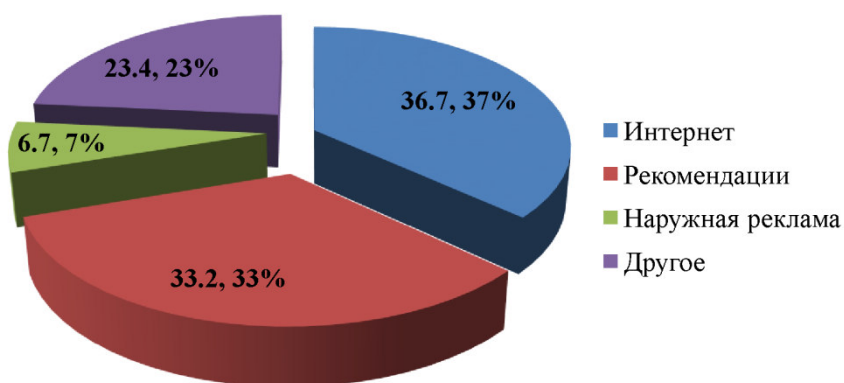


Рисунок 5 - Соотношение способов привлечения потребителя

Таким образом, основные клиенты предприятия останавливаются здесь благодаря рекомендациям уже побывавших здесь ранее знакомых. Это является своеобразным плюсом, так как можно сделать вывод, что у гостиницы уже сформировалась своя собственная клиентская база, т.е. люди, которые будут здесь останавливаться, возможно, еще ни один раз, а значит гостиница не потеряет основную долю клиентов при любых условиях рынка.

Также большая доля гостей узнают о гостинице благодаря ее высоким рейтингам на внешних сетевых ресурсах.

На вопрос «Какова цель Вашего приезда в г. Анапа», респонденты ответили следующим образом: отдых - 43,4%; деловая поездка - 26,7%; мероприятие, проходящее в городе - 20%; другое - 10%. В итоге, как и предполагалось, основная доля клиентов - это люди, приезжающие в город с целью отдыха, в два раза меньше – люди, которые приехали на мероприятия, оказавшиеся в этом месте проездом (Рисунок 6).

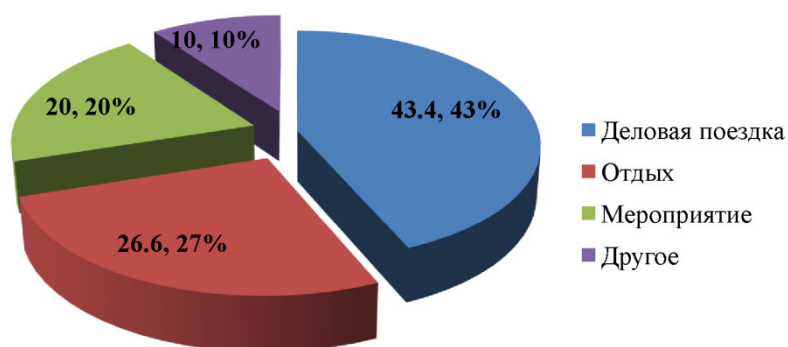


Рисунок 6 - Причины остановки гостей в г. Анапа

В итоге, проанализировав конкурентоспособность гостиницы «Alean Family Resort & Spa Riviera 4*» посредством нескольких методик, можно сделать следующие выводы.

Во - первых, рынок гостиниц данной категории на сегодняшний день представлен самыми разнообразными предприятиями, следовательно преобладает постоянная конкуренция на данном сегменте.

Во-вторых, благодаря сравнительной методике и составлению PEST и SWOT-анализа выяснилось, что «Alean Family Resort & Spa Riviera 4*» занимает устойчивую конкурентную позицию в данной среде.

В- третьих, за счет метода анкетного опроса потребителей услуг данной гостиницы, удалось изучить основные преимущества и недостатки предприятия. К преимуществам «Alean Family Resort & Spa Riviera 4*» относятся: новая материально-техническая база, современный дизайн, цена

услуг, квалифицированный персонал, большая бесплатная парковка; из недостатков: скромный ассортимент услуг за дополнительную плату, отсутствие рекламы в соц.сетях, транспортная доступность, качество интернета в гостинице. На основе полученных выводов будет представлен ряд рекомендаций по совершенствованию конкурентной стратегии гостиницы.

3 РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «АРБАТ ОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

3.1 Предложения по повышению конкурентоспособности гостиницы

Последним этапом любой методики оценки конкурентоспособности является разработка мероприятий и рекомендаций по ее повышению. Благодаря анализу деятельности гостиницы «Alean Family Resort & Spa Riviera 4*» и основных конкурентов, были выявлены ее сильные и слабые стороны. С помощью метода анкетного опроса удалось выяснить, что в большей степени потребителей не удовлетворяет тот ассортимент дополнительных услуг, который предлагает гостиница. Все предложенные здесь рекомендации по совершенствованию конкурентной стратегии гостиницы «Alean Family Resort & Spa Riviera 4*» будут основаны на расширении набора услуг за дополнительную плату, а также привлечении новых потребителей.

На сегодняшнее время в гостинице ежедневная загруженность номерного фонда составляет его 2/3. Одна из проблем отеля - наличие номеров категории «Люкс», в которых, как правило, очень редко останавливаются по причине завышенной цены, но отсутствие категории «эконом». Расширение номерного фонда, а именно добавление номеров категории «Эконом», сможет существенно поспособствовать привлечению новых потребителей услуг.

Одним из основных направлений гостиничной практики является взаимоотношение с туристскими предприятиями. Поскольку услуги отелей и гостиниц являются туробразующими, данная стратегия существенно определяет возможности гостиницы в установлении цены на гостиничные услуги, ее конкурентные преимущества.

По результатам проведенного исследования, можно предложить следующие мероприятия по повышению конкурентоспособности отеля «Alean Family Resort & Spa Riviera 4*». Основные направления представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 - Мероприятия по совершенствованию конкурентной стратегии «Арбат Отель Менеджмент»

В ходе анализа было выявлено, что посетителей гостиницы не устраивает качество Интернета в гостинице. Поэтому предлагается повысить качество интернет-соединения в гостинице независимо от категории номеров.

Направлениями совершенствования конкурентоспособности гостиницы и улучшения его продвижения на местном рынке так же является

налаживание связей со свадебными и туристическими агентствами, а так же фотостудиями.

Рассмотрим предложенные мероприятия подробнее.

По мнению туристов, основной проблемой является низкое качество беспроводной сети Интернет, а так же неудобное месторасположение. Для изменения ситуации с Интернет предлагается заменить оператора, предоставляющего низкокачественную связь, а также увеличить количество роутеров.

По направлению продвижения гостиницы предлагаются следующие рекомендации.

1. Использование рекламных средств - наружной и печатной рекламы: о свадебных возможностях гостиницы; специальных праздничных предложениях (на 14 февраля и 8 марта), которыми могут заинтересоваться и жители города; о крупных или эксклюзивных мероприятиях - например, винногастрономический ужин или новогодняя вечеринка с большой вероятностью заинтересуют горожан.

2. Проведение модных или тематических фотосессий для гляцевых изданий и модельных агентств, организация выставок (фото-, картинных и других) на территории гостиницы.

3. Продвижение ресторана и бара гостиницы как самостоятельных городских заведений. Во-первых, это повысит доходность всей гостиницы, а во-вторых, через заведения люди будут узнавать и о гостинице - возможно, воспользуются услугами бизнес-центра, захотят посетить мероприятия или посоветуют знакомым-туристам (задействование канала «сарафанное радио»).

4. Продвижение услуг и «Арбат Отель Менеджмент» в социальных сетях. Сейчас это наиболее удобный, быстрый и эффективный метод распространения информации а, следовательно, и привлечения новой аудитории. Социальные сети могут дать более обширную и разностороннюю информацию, чем официальный сайт гостиницы.

Практически каждый человек зарегистрирован сразу в трех социальных сетях: Vk, Instagram, Facebook. Более того, самыми популярными и любимыми для российской аудитории (в опросе приняли участие только российские граждане), являются Vk и Instagram. Facebook и Twitter используются чаще для деловых целей.

Таблица 6 - Тематика контента профилей «Арбат Отель Менеджмент» в социальных сетях

Тема/рубрика	Социальная сеть
Новостная лента (события, акции в отеле и заведениях)	Instagram, Vk, Facebook
Об отеле - услуги, описание дизайн-концепции и его уникальных особенностей, награды	Instagram, Vk, Facebook
«Наши гости»	Instagram
«Советы от консьержа» - события и мероприятия в городе, достопримечательности	Instagram, Facebook
Местоположение гостиницы, рекламные посты, достопримечательности рядом с отелем	Instagram, Vk, Facebook
Свадебный блог (свадьба в отеле)	Instagram, Vk
Муд-борды	Instagram Если поздравления - во всех соц. сетях
Конкурсы/итоги	Instagram, Vk
Перелинковка с другими гостиницами сети - новости/активности других отелей «Alean Family Resort & Spa Riviera 4*»	Instagram, Facebook

Также важно отметить, что во всех социальных сетях было уделено особое внимание на обеспечение обратной связи. Реакция с нашей стороны обеспечивалась на каждое сообщение или комментарий подписчика. Мы старались отслеживать посты других пользователей об отеле и оставлять свои комментарии. Более того, в группе отеля Вконтакте была создана специальная тема обсуждения «отзывы гостей», где клиенты, время от времени, оставляют отзыв благодарности и пожелания, с которыми мы всегда работаем.

3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий

Внесение данных изменений сделает сеть отелей «Арбат Отель

Менеджмент» более привлекательным для гостей, а так же поднимет рейтинг в системах онлайн бронирования. Предположительно рейтинг гостиницы возрастет с 8,54 до 9,1.

В ходе предложенных рекомендаций, мы также предлагаем введение новой должности в организацию - интернет-маркетолога, которому будет платиться заработная плата.

Смета затрат на внедрение проекта представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Смета затрат на внедрение проекта

Наименование группы затрат	Стоимость, руб. (год)
Заработная плата (интернет-маркетолог)	120 000
Реклама в социальных сетях	80 000
Техническая поддержка	12 000
Общий размер затрат	212 000

Таблица 8 - Оценка коммуникативной эффективности «Арбат Отель Менеджмент» в социальных сетях

Соц, сеть Показатель" -	Instagram	Facebook	Вконтакте
Количество подписчиков	S60	Было 200 чел.	Было менее 100 чел.
		(стало 1260)	Стало 1200
Охват	Не высчитывается	В среднем охват 1100-1200 чел в месяц	В среднем более 1000 просмотров страницы в месяц, полный охват больше. 1000 чел. в месяц
Вовлеченность	Конверсия 5-7% от кол-ва подписчиков в месяц (норма - 5-101.) Среднее кол-во лайков на пост - более 40	Вовлеченность для публикации - в среднем более 600 чел. в месяц	Конверсия 3 от кол-ва подписчиков в месяц (все активностей: лайки, комментарии)
Конверсия на сайт	10-15 переходов в месяц	В среднем 20 переходов в месяц	Более 50 переходов в месяц

Отметим, что проект продвижения «Арбат Отель Менеджмент» реализуется в течение пяти месяцев 2020 года (январь-май), и на данный момент уже можно предоставить определенные показатели, которые позволят дать оценку коммутативной эффективности проведенной работы. Основными показателями для такой оценки будут: количество подписчиков, охват, вовлеченность (количество лайков, комментариев и шервов) и конверсия на сайт (Таблица 8).

На основании анализа приведенных данных можно сделать вывод, что поставленные перед проектом задачи реализовываются, привлекая внимание новых подписчиков и, тем самым, повышая узнаваемость отеля, привлекая пользователей на сайт отеля и увеличивая трафик сайта и возможность продаж. Таким образом, продвижение «Арбат Отель Менеджмент» в социальных сетях за последние полгода имеет положительные результаты при минимальных затратах и развивается в желаемом направлении.

Для дальнейшего роста показателей и ускорения продвижения аккаунтов «Арбат Отель Менеджмент» рекомендуется использовать следующие методы продвижения:

- размещение значков социальных сетей на сайте отеля с возможностью прямого перехода в аккаунты отеля;
- взаимодействие с блогерами, привлечение их к бартерному сотрудничеству;
- проведение конкурсов в Instagram и Вконтакте для повышения уровня вовлеченности подписчиков и распространения информации об отеле (например, конкурсы репостов);
- использование возможностей product placement в Instagram при проведении различных мероприятий на территории отеля через геолокацию, хеш теги и ссылку на профиль);
- использование рекламы в социальных сетях.

Некоторые рекомендации уже были предложены руководству «Арбат Отель Менеджмент» и применены на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе согласно поставленным задачам были изучены теоретические основы оценки конкурентного позиционирования предприятия, исследованы способы формирования конкурентных преимуществ гостиничного предприятия. Также был проанализирован рынок средств размещения г. Анапы и выявлена конкурентная позиция «Арбат Отель Менеджмент». В конце работы был дан ряд рекомендаций, способствующих повышению конкурентоспособности «Арбат Отель Менеджмент».

Проблема оценки конкурентоспособности предприятия всегда останется уникальной, поскольку на сегодняшний день нет единой методики ее оценки. Следовательно, для оценки конкурентного позиционирования необходима собственная разработка уникальной методики для каждого сервисного предприятия в отдельности.

Подводя итоги по проведенному анализу и оценке конкурентоспособности «Арбат Отель Менеджмент» можно сделать следующие выводы: во-первых, нынешний рынок гостиниц представлен самыми разнообразными предприятиями, следовательно, преобладает постоянная конкуренция на данном сегменте; во-вторых, «Арбат Отель Менеджмент» занимает устойчивую конкурентную позицию в данной среде, но благодаря методике анкетного пороса был выявлен ряд существенных недостатков. К преимуществам «Арбат Отель Менеджмент» относятся: новая материально-техническая база, расположение, SPA, современный дизайн, цена услуг, квалифицированный персонал, большая бесплатная парковка; из недостатков: скромный ассортимент услуг за дополнительную плату, отсутствие рекламы в соц.сетях, транспортная доступность, внешний фасад здания, качество интернета в гостинице.

Для формирования и поддержания интереса к гостинице, привлечения новых клиентов, улучшения позиций на рынке и отстройку от конкурентов,

создания определенной репутации и имиджа предприятия могут использоваться различные PR-инструменты, как традиционные, так и более современные. В настоящее время в силу большой конкуренции на рынке гостиничного бизнеса особую популярность приобретает продвижение в Интернет-пространстве, в социальных сетях, сотрудничество с блогерами, сторителлинг и использование приемов «сенсорного брендинга». При продвижении гостиницы еще помнить, что деятельность гостиничных субъектов направлена на различные целевые группы, что должно отражаться в проводимой ими PR-деятельности. Основными целевыми группами здесь являются: клиенты, партнеры, сотрудники, СМИ.

В качестве дополнительного инструмента PR для продвижения отеля, повышения его узнаваемости и привлечения новых клиентов автором был разработан и реализован проект продвижения «Арбат Отель Менеджмент» в социальных сетях: Instagram, Вконтакте, Facebook.

Кроме того, для дальнейшего и более успешного продвижения «Арбат Отель Менеджмент» на рынке Анапы были предложены следующие рекомендации: использование рекламных средств - наружной и печатной рекламы: проведение модных или тематических фотосессий для гляцевых изданий и модельных агентств, организация выставок; более активное участие в партнерских, социальных и благотворительных проектах, проводимых в Анапе; продвижение ресторана и бара отеля как самостоятельных городских заведений; сотрудничество с блогерами; использование возможностей product placement в сети Instagram; проведение конкурсов и использование рекламы в социальных сетях.

Анализ коммуникативной эффективности данной деятельности показал, что реализация проекта имеет положительные результаты при минимальных затратах и появившуюся тенденцию развития необходимо поддержать и продолжать дальше.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание [Текст] / И.Ансофф. - СПб. : Питер, 2019. - 344 с.
2. Артюхова, И.В., Гафарова, Р.Р. Конкурентные преимущества гостиничного предприятия // Инновационная наука. 2019. №2-1 (14). С. 28-30.
3. Бедельбаева, Д.Е., Борбасова, З.Н. Развитие конкурентного потенциала и конкурентных преимуществ гостиничного предприятия // Современная наука: проблемы и пути их решения. Издательство: Кузбасский государственный технический университет им. Т.Ф. Горбачева (Кемерово), 2019. С. 209-214.
4. Беляев, В. Маркетинг. Основы теории и практики / В. Беляев. - М. : КноРус, 2017. - 680 с.
5. Браймер, Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства. Пер. с англ. М.: Аспект-Пресс, 2017. -54 с.
6. Бронникова, Т.С. Маркетинг [Текст]: учебное пособие / Т.С. Бронникова. - М. : КноРус, 2014. - 208 с.
7. Ветров, А.С., Душевина, Е.М. Оценка конкурентоспособности предприятий сферы сервиса // Наука и бизнес: пути развития. 2014. №11 (41). -С. 49-53.
8. Ворачек, Х. О состоянии «теории маркетинга услуг» / Х. Ворачек // Проблемы теории и практики управления. - 2019. - № 1. - С. 9-12.
9. Гаврилова, Н.А., Якушина, В.В. Актуальные проблемы стратегического управления гостиничным бизнесом в России и пути их решения//Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения, (2018), 7 (сентябрь), 29-31.
10. Дмитриченко, О.П., Крамарев, А.Н. К вопросу применения методики оценки долгосрочной конкурентоспособности предприятий сферы

гостиничных услуг // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2018. №15. С. 93-97

11. Дурович, А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности / А.П. Дурович. - Мн.: НПЖ "Финансы, учет, аудит", 2016. - 464 с.

12. Епанчинцева, С.Э. Конкурентоспособность предприятий: сущность, критерии и факторы // Вестник Алматинского технологического университета. 2017. №2. С. 102-109

13. Завгородняя, А.А. Маркетинговое планирование / А.А. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. - СПб. : Питер, 2018. - 352 с.

14. Ильина, И.Е., Скворцов, А.Е. Конкурентоспособность услуги как элемент инновационного развития // Теория и практика общественного развития. 2019. №4. С. 299-301

15. Исследование конкурентоспособности предприятия // Учебные материалы. URL: <http://works.doklad.ru/view/CAvQj3OWHzs/all.html> (дата обращения: 06.04.2020).

16. Карпов, А.Л. Конкурентоспособность: тактика и стратегия промышленного предприятия. Омск: Омский государственный университет, 2019. -180 с.

17. Колочева, В.В. Основы конкурентоспособности: учебное пособие. Новосибирск: НГТУ, 2015. 72 с.

18. Кревенс, Д.В. Стратегический маркетинг / Д.В. Кревенс. - СПб. : Вильямс, 2018. - 512 с.

19. Кулова, Р.Б. Критерии конкурентоспособности в современных условиях // Региональная экономика: теория и практика. 2020. №19. С. 76-79

20. Курова, А. Теоретические аспекты влияния маркетинговой среды на деятельность гостиниц и ресторанов//В сборнике: Актуальные проблемы и перспективы институциональных изменений в современной экономике материалы Международной заочной научно-практической конференции. 2016. -С. 567-574.

21. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. - 2-е издание - СПб. : Питер, 2015. - 720 с.
22. Лысова, Е.А. Методы и методики оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг // Общество, наука, инновации (НПК - 2017). Киров: Вятский государственный университет, 2017. С. 1876-1880.
23. Маленко, О.И. Повышение эффективности работы предприятия в период сезонного спада спроса на гостиничные услуги//Молодой ученый, (2016), 26 (декабрь), С. 345-348.
24. Метелев, И.С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки // Проблемы современной экономики. 2020. №1. С. 116-120.
25. Мигачев, Б.С. Конкурентоспособность: учебное пособие. М.: АСМС, 2019. 65 с.
26. Минько, Э.В. Качество и конкурентоспособность / Э.В. Минько, М.Л. Кричевский. СПб.: Питер, 2019. 272 с.
27. Миронова, Н.В. Дифференцированный подход к маркетингу услуг / Н.В. Миронова // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2020. - № 3. - С. 10-18.
28. Моисеева, Н.К. Маркетинг услуг: становление и развитие / Н.К. Моисеева, О.В. Столярова // Маркетинг услуг. - 2018. - № 2. - С. 2-10.
29. Мокроносов, А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А.Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. 195 с.
30. Мысаченко, В.И. Конкурентоспособность и реструктуризация промышленных предприятий // Российское предпринимательство. 2019. №7 Вып. 2 (115). С. 120-124
31. Некрасов, Н.Е. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия. М.: Лаборатория книги, 2019. 149 с.

32. Новаторов, Э. Сравнительный анализ учебных программ курса «Маркетинг услуг», преподаваемого в ведущих школах бизнеса за рубежом / Э. Новаторов // Маркетинг услуг. - 2017. - № 3. - С. 220-231.

33. Попкова, Т.С. Управление ключевыми параметрами привлекательности гостиницы // Научный вестник МГИИТ. 2019. №1. С. 110-116

34. Пунин, Е.И. Маркетинг, менеджмент и ценообразование на предприятиях / Е.И. Пунин. - М. : Международные отношения, 2016. - 111 с.

35. Раджабов, Ф.Р. Конкурентоспособность и качество услуг и их место в маркетинговой стратегии предприятия сферы услуг // Транспортное дело России. 2019. №12-1. С. 42-44

36. Садртдинова, Р.Р. Факторы повышения конкурентоспособности продукции / Р.Р. Садртдинова, У.Р. Мусин // Nauka-Rastudent.ru. URL: <http://nauka-rastudent.ru/2/1198/> (дата обращения: 10.05.2020).

37. Сенин, В.С. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения [Текст]: Учебное пособие / В.С. Сенин, А.В. Денисенко. - М. : Финансы и статистика, 2018. - 144 с.

38. Томпсон-мл. Стратегический менеджмент, концепции и ситуации для анализа, 12-е издание / Томпсон-мл., А.Артур, А., Дж. Стрикленд III. Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2020. 928 с.

39. Усачев, В.В. Конкурентное преимущество гостиницы: некоторые итоги изучения, исследовательские потребности//Научный вестник МГИИТ, (2018), 5 (октябрь), 27-36

40. Феофанова, О.Г., Нездойминов, С.Г. Проблемы формирования конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе // Науковий вісник Одеського Національного економічного університету. 2016. №1 (233). С.162-176

41. Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков. М.: Юнити-Дана, 2015. 295 с.

42. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учебное пособие / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. М.: Юнити-Дана, 2015. 799 с.

43. Чмышенко, Е. Теория и практика оценки конкурентоспособности : учебное пособие / Е. Чмышенко, О. Лазарева, Е. Чмышенко, Н. Бондарчук. Оренбург: Агентство «Пресса», 2018. 150 с.

44. Чурбанова, Р.А., Стрекалова, Г.Р. Механизм формирования конкурентных преимуществ в сфере гостиничных услуг // Вестник Казанского технологического университета. 2017. №15. С. 215-219

45. Чухломин, В.Д. Международный маркетинг услуг [Текст]: новое направление исследований / В.Д. Чухломин // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2018. - № 5. - С. 69-72.

46. Шеховцева, Л.С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания // Корпоративный менеджмент. URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2001-4/03.shtml> (дата обращения: 26.03.2020).

47. Щегорцов, В.А. Маркетинг [Текст]: Учебник для вузов / В.А. Щегорцов, В.А. Таран. - М. : Юнити-Диана, 2017. - 528 с.