


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 малых гостиниц
(на примере гостиницы «Золотые Барханы»)»**


Выполнена:

студентом группы 15-ЗГД-А

 Лавриненко Виктором Александровичем

Научный руководитель:

к.п.н., доцент

 Белоцерковская Наталья Викторовна

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 Лавриненко Виктору Александровичу.

1. Тема выпускной квалификационной работы: «Пути повышения конкурентоспособности малых гостиниц (на примере гостиницы «Золотые Барханы»)»
Утверждена приказом по вузу № 1480-См

2. Срок сдачи студентом законченной работы 29.06.2020г.

3. Исходные данные (в т. ч. список рекомендуемой литературы)
Головачев А.С. Методические основы конкурентоспособности отрасли и показатели ее оценки

Воротников А. Стратегия повышения конкурентоспособности региона

Медведева О.М. Сущность и содержание конкурентного потенциала организаций

Рыбаков И.П. Качество и конкурентоспособность при рыночных соотношениях

4. План ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов)

1 Теоретические основы повышения конкурентоспособности малых гостиниц

2 Исследование конкурентоспособности малой гостиницы «Золотые барханы» за период 2017-2019 гг.

3 Разработка предложений по повышению конкурентоспособности малой гостиницы «Золотые барханы»

5. Перечень графического материала:

Организационная структура управления гостиницей «Золотые барханы»


Динамика изменения выручки от продаж в гостинице «Золотые барханы»

Многоугольник конкурентоспособности гостиницы «Золотые барханы»

6. Дата выдачи задания 10.01.2020г.

Руководитель (подпись) 

Задание принял к исполнению 10.01.2020г.

Студент (подпись) 

Аннотация

Повышение конкурентоспособности малых гостиниц является главной стратегической целью предприятия. Известно, что уровень конкурентоспособности определяется большим числом факторов, соответственно, могут быть выделены и различные направления в решении этой задачи.

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.

Оценка конкурентоспособности гостиницы может свидетельствовать о ее стабильном положении среди предприятий конкурентов.

Annotation

Improving the competitiveness of small hotels is the main strategic goal of the enterprise. It is known that the level of competitiveness is determined by a large number of factors; accordingly, various directions in solving this problem can be distinguished.

The competitiveness of hotel enterprises is a significant indicator, and the development activity of the tourism industry in the regions of Russia is determined by such factors as the tourist attractiveness of the region, tourist potential, and popularity among tourists.

Evaluation of the competitiveness of the hotel may indicate its stable position among competitor enterprises.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛЫХ ГОСТИНИЦ	7
1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности гостиничного предприятия.....	7
1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия	15
1.3 Факторы и резервы повышения конкурентоспособности малых гостиниц.....	24
2 ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛОЙ ГОСТИНИЦЫ «ЗОЛОТЫЕ БАРХАНЫ» ЗА ПЕРИОД 2017-2019 гг..	27
2.1 Характеристика и основные показатели деятельности гостиницы.....	27
2.2 Анализ и оценка конкурентоспособности гостиницы	33
3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛОЙ ГОСТИНИЦЫ «ЗОЛОТЫЕ БАРХАНЫ».....	43
3.1 Предложения по повышению конкурентоспособности гостиницы....	43
3.2 Обоснование эффективности предложений по повышению конкурентоспособности гостиницы	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.	68
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	73

ВВЕДЕНИЕ

Повышение конкурентоспособности малых гостиниц является главной стратегической целью предприятия. Известно, что уровень конкурентоспособности определяется большим числом факторов, соответственно, могут быть выделены и различные направления в решении этой задачи.

На сегодняшний день, чтобы выжить в конкурентной борьбе, гостиничные предприятия осваивают новые виды услуг, новые формы бизнеса, выдвигают на первое место не только своих сотрудников, но и борются за каждого клиента. Изучается рынок, осуществляется сбор необходимой информации, которая анализируется, после чего разрабатываются стратегии освоения рынка.

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.

По данным городского информационного портала Анапа Media «Несмотря ни на что, Анапа вошла в топ популярности летнего отдыха - 2017. В список самых популярных мест для пляжного отдыха летом 2017 года у россиян вошли 11 направлений. Об этом сообщает Ассоциация туроператоров России (АТОР). В перечне оказались Турция, Греция, Кипр, Испания, Италия, Болгария, Таиланд и Тунис. Из внутренних направлений в топ вошли: Анапа, Крым и Большой Сочи. Дешевле всего летом этого года отдых обходился путешественникам в Болгарии. Недельную путевку сюда в начале сезона можно было найти за 26 тысяч рублей. Среди российских направлений самым дешевым оказался Крым (15,2 тысячи рублей), за ним следует Анапа (22,3 тысячи рублей). Минимальная стоимость недельного тура в Сочи этим летом составляла 24,8 тысячи рублей» [1].

По данным интернет-портала «Кубань новости» «Сочи, Геленджик и Анапа вошли в топ-10 популярных российских курортов для летнего отдыха. Список был подготовлен по данным оплаченных заявок (броней) на проживание в мини-отелях, квартирах и гостевых домах с 1 июня по 31 августа 2019 года». [2]

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

Цель исследования заключается в разработке путей совершенствования конкурентоспособности гостиницы «Золотые барханы».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы повышения конкурентоспособности малых гостиниц;
- исследовать конкурентоспособность малой гостиницы «Золотые барханы» за период 2017-2019 гг;
- разработать предложений по повышению конкурентоспособности малой гостиницы «Золотые барханы».

Объектом исследования является гостиница «Золотые барханы» г.-к. Анапа.

Предметом исследования выступает конкурентоспособность гостиницы «Золотые барханы».

Научной базой исследования 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).

Практическая значимость исследования определяется тем, что Предложения по совершенствованию конкурентоспособности малой гостиницы «Золотые барханы» позволят повысить эффективность 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 ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛЫХ ГОСТИНИЦ

1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности гостиничного предприятия

Важнейшим фактором в рыночной экономике является дух соперничества, который в значительной степени определяет формы хозяйственной деятельности людей и наиболее ярко проявляется в такой экономической категории, как конкуренция.

Основу рыночной экономики составляет понятие конкуренции, как главной движущей силы эволюции взаимоотношений субъектов, функционирующих в данной среде. Наиболее успешным участником такого соревнования является тот, кто способен выдерживать конкурентную борьбу на рынке[13].

Конкуренция возникает в том случае, если на одном и том же рынке продается много близких по своим потребительским свойствам товаров. Суть конкурентной борьбы состоит в улучшении или сохранении позиции предприятия на рынке, что достигается благодаря отличию поставляемых предприятием товаров от товаров-конкурентов как по степени соответствия конкретной потребности клиентов, так и по затратам на ее удовлетворение.

Рыночный механизм предложения и спроса доводит пожелания потребителей до предприятий-изготовителей продукции, а через них до поставщиков ресурсов. Именно конкуренция заставляет предприятие-изготовителя и поставщиков ресурсов надлежащим образом удовлетворять пожелания потребителей. При этом конкуренция вызывает расширение производства и снижение цены продукта до уровня, соответствующего издержкам производства.

Однако этим не ограничивается положительное воздействие конкуренции на экономику предприятия и ее результативность. Конкуренция

заставляет предприятия наиболее полно воспринимать научно-технические достижения, применять эффективные технику и технологию, современные методы организации производства и повышать качество выпускаемой продукции. Поэтому на современном этапе для успеха в конкурентной борьбе большое значение приобретают теоретические аспекты понятия конкуренции и раскрытие ее экономической сущности как основы рыночной экономики и движущей силы развития хозяйствующих субъектов. Конкуренция и конкурентная борьба в настоящее время являются главным содержанием функционирования экономической системы, базирующейся на рыночных механизмах, ключевыми категориями в общей схеме категорий рыночного хозяйства.

Наиболее целостные теоретические положения о движущих силах конкурентной борьбы сформулировали только в середине XVIII века ученые классической политической экономики, которые рассматривали конкуренцию как нечто само собой разумеющееся, пронизывающее все отрасли экономики и ограничиваемое только субъективными причинами. Английский экономист, философ, выдающийся представитель классической школы в экономической теории Адам Смит в своей научно - исследовательской работе провел анализ конкуренции [48].

В рамках классической экономической теории конкуренция рассматривается как неотъемлемый элемент рыночного механизма.

А. Смит трактовал конкуренцию как поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно. Конкуренция – это та самая «невидимая рука» рынка, которая координирует деятельность его участников. Наибольшее развитие конкуренция получает в условиях капиталистического производства. Цель конкуренции – борьба за получение возможно большей прибыли.

Новизна теории конкуренции А. Смита состояла в том, что он впервые:

1) сформулировал понятие конкуренции как соперничества, повышающего цены при сокращении предложения и уменьшающего цены при избытке предложения;

2) обозначил главный принцип конкуренции – принцип «невидимой руки», в соответствии с которым, «дергая» за ниточки марионеток-предпринимателей, «рука» заставляет их действовать согласно с неким «идеальным» планом развития экономики, безжалостно вытесняет фирмы, занятые производством ненужной рынку продукции;

3) разработал теоретически очень тонкий и гибкий механизм конкуренции, который объективно уравнивает отраслевую норму прибыли, приводит к оптимальному распределению ресурсов между отраслями. Тонкость механизма конкуренции заключается в том, что при сокращении спроса на товар наибольшие трудности испытывают фирмы, выпускающие некачественную или излишне дорогую продукцию. Гибкость механизма конкуренции проявляется в его мгновенной реакции на любые изменения обстановки во внешней среде. Быстро адаптируются к среде мобильные фирмы;

4) определил основные условия эффективной конкуренции, включающие наличие большого количества продавцов и покупателей, исчерпывающую информацию, мобильность используемых ресурсов, невозможность каждого продавца оказывать существенное влияние на изменение рыночной цены товара (при сохранении его качества или качества сервиса);

5) разработал модель усиления и развития конкуренции, доказал, что в условиях рыночных отношений возможно максимальное удовлетворение потребностей потребителей и наилучшее использование ресурсов в масштабе общества в целом [27].

Определенный вклад в развитие теории конкуренции Адама Смита внесли другие зарубежные и отечественные экономисты.

«Конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам», – считает современный американский экономист П. Хайне [43].

Представитель неоклассической школы американский экономист Фрэнк Найт определяет конкуренцию как ситуацию, в которой конкурирующих единиц много и они независимы [46].

Макконнелл К.Р. и Брю С.Л. считают, что конкуренция – это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его [28].

Выдающийся австрийский экономист, создатель эволюционной теории экономического развития, синтезировавший равновесный и неравновесный методы анализа рыночного хозяйства Й. Шумпетер определял конкуренцию как соперничество старого с новым, с инновациями [41].

Австрийский ученый экономист и социолог, виднейший представитель неолиберализма Ф.А. Хайек отмечал, что конкуренция – процесс, посредством которого люди получают и передают знания. По его мнению, на рынке только благодаря конкуренции, скрытое становится явным. Конкуренция ведет к лучшему использованию способностей и знаний. Большая часть достигнутых человеческих благ получена именно путем состязания, конкуренции [34].

На современном этапе развития экономики еще не сложился единый методологический подход определения конкуренции. Так, одни авторы [6, 4] под конкуренцией понимают соперничество отдельных юридических или физических лиц (конкурентов), заинтересованных в достижении одной цели. С точки зрения предприятий такой целью является максимизация прибыли за счет завоевания предпочтений потребителя. Другие авторы [8] понимают конкуренцию как соперничество или борьбу между двумя более или менее четко обозначенными соперниками, способность обеспечить предложение по сравнению с конкурирующей компанией.

Конкуренция может происходить на следующих уровнях: местном, региональном, национальном, межнациональном, глобальном [36].

Конкуренция – элемент рыночного механизма, реализующийся в форме взаимодействия рыночных субъектов и борьбы между ними за наиболее выгодные условия приложения капитала. Конкуренция в условиях рынка способствует формированию хозяйственных пропорций и санации экономики.

Конкуренция на рынке выступает в различных формах и осуществляется различными методами. Она может быть внутриотраслевой и межотраслевой.

Конкурентоспособность (competitiveness) способность конкурировать на рынках товаров и услуг. В основе конкурентоспособности лежит сочетание цены и качества. При одинаковом качестве продукции и высокой репутации производителей поставщики конкурентоспособны только при условии, что их цены не превышают цен конкурентов.

Конкуренция в экономике: В литературе, посвященной конкуренции, можно выделить три подхода к определению этого понятия. Первый подход, характерный для классической экономической теории, рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. (А.Смит).

Второй подход, характерный для отечественной литературы, определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Третий подход определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка (Э.Чемберлин, Дж.Блей, Штакельберг). Этот подход основывается на современной теории морфологии рынка [12].

Конкурентоспособность в психологии: в психологии термин «конкуренция» используется в качестве одной из стратегий при разрешении конфликта между сторонами. Так, под конкуренцией понимают некую форму отношений, при которой интересы, цели или мотивы участников в некоторой степени противоречат друг другу, в тоже время характер интересов

участников не может быть изменен. Иными словами, это означает, что при конкуренции участникам требуется получить одно и то же в конечном итоге.

На основании вышеизложенных определений каждый объект гостиничного рынка стремится увеличить объемы реализации своих услуг, наладить эффективную работу, удовлетворяющую требованиям современного потребителя, и сталкивается с препятствием - наличием жесткой конкуренции, которая, как известно, является основным механизмом рынка. Сущность конкурентоспособности изображена на рис. 1

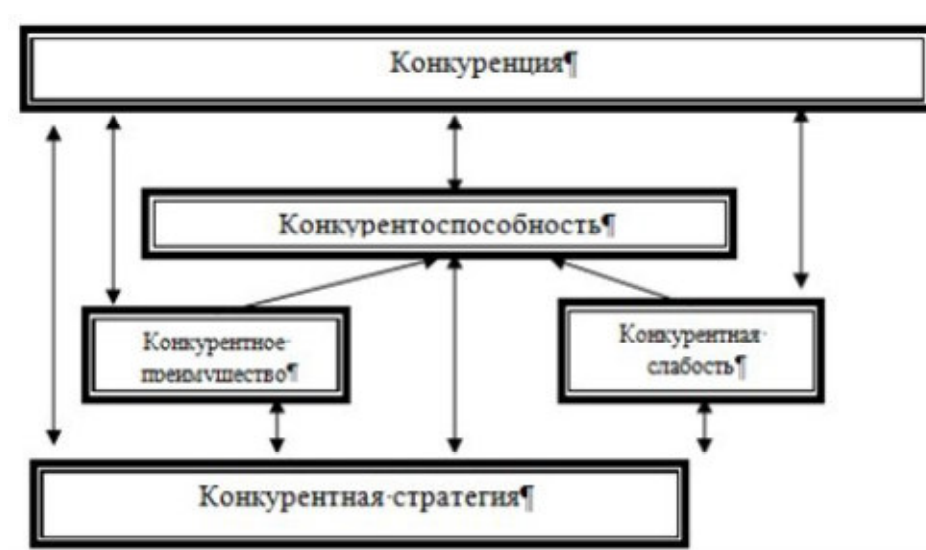


Рисунок 1 - Сущность конкурентоспособности

Для предприятий гостиничного хозяйства характерна высокая степень конкуренции. Конкуренты могут располагаться на противоположной стороне улицы, на другом конце города. Когда люди приезжают в тот или иной город, то обычно останавливаются в гостинице. Вопрос заключается в том, какую гостиницу они предпочтут.

Конкурентоспособность гостиницы можно оценить по некоторым основным параметрам. Во-первых, это способность гостиницы предложить потребителям гостиничный продукт с более привлекательными характеристиками, чем у конкурентов, во-вторых, эффективность деятельности гостиницы на рынке, определяемая как отношение полученного

рыночного результата к произведенным затратам, в-третьих, рыночный результат, позволяющий достаточно успешно развиваться отелю в перспективе и удовлетворять потребности собственников, так и наемного персонала [23].

Показатели конкурентоспособности гостиниц:

- стоимостные и натуральные (в зависимости от единиц измерения);
- количественные и качественные;
- объемные (выраженные в абсолютных величинах) или удельные (выраженные в удельном весе показателя в общем объеме).

Все показатели, используемые для маркетингового анализа деятельности гостиничного предприятия, можно свести в систему (группы показателей):

1. Численность и структура гостиничного персонала (численность персонала, количество персонала на одного гостя, норматив персонала на один рубль дохода и др.);

2. Величина, структура и динамика доходов гостиничного предприятия (средняя цена проданных номеров в сутки, средняя цена располагаемых номеров, темпы прироста дохода и др.);

3. Величина, структура и динамика затрат гостиничного предприятия (средняя себестоимость различных видов услуг с номера в сутки, средняя заработная плата персонала).

4. Соотношение постоянных и переменных расходов, общая себестоимость и др.

5. Деловая активность гостиничного предприятия (средний коэффициент загрузки номеров, среднее количество ежедневно готовых к сдаче номеров, среднее количество, реализуемых за сутки номеров, средний суточный тариф проживания, средний коэффициент загрузки кроватей и др).

6. Спрос на услуги гостиничного предприятия (эластичность спроса, детерминанты спроса и др.).

7. Ценовая политика гостиничного предприятия (средний суточный тариф номера, средний суточный тариф в среднем по отрасли, уровень цен по сравнению с конкурентами и др.).

8. Конкурентоспособность услуги (единичные показатели конкурентоспособности, групповые показатели конкурентоспособности), интегральный показатель конкурентоспособности (например, рейтинговая оценка).

Исходя, из вышеизложенного материала следует вывод о том, что конкурентоспособность гостиничного предприятия требует систематической работы и адаптации к внешней и внутренней среде рынка.

1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия

Прежде чем рассматривать методику оценки конкурентоспособности малой гостиницы определимся с самим понятием «малая гостиница». Малая гостиница - это коллективное средство размещения, предназначенное для временного проживания туристов, целью деятельности которого является создание продукта гостеприимства и предоставление гостиничных и туристских услуг. Малая гостиница, малый отель: малое средство размещения с номерным фондом от 16 до 50 номеров [11].

В нынешнее время именно эта категория гостиничных предприятий пользуется большим спросом. Это связано с теми предпочтениями, которые формируются у современных туристов: они хотят видеть в гостинице не только средство размещения, но и в полной мере ощутить домашний уют, уникальность и неповторимость, что как раз является одной из отличительных черт малых независимых гостиниц. Конкурентным преимуществом малой гостиницы является индивидуальное отношение к каждому клиенту.

Малые гостиницы в полной мере применяют персонифицированный подход к гостям, создают атмосферу дома вдали от дома. Кроме того, малые отели, 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.

Для успешного функционирования гостиниц на рынке необходимо знать особенности различных групп потребителей и их отношение к конкретным гостиничным услугам. Умение выделить, найти и полностью удовлетворить потребности рынка значительно повышает эффективность управления гостиницы и ведет к получению дополнительных доходов от их продаж [16].

Гостиничный рынок, как и многие другие рынки, характеризуется существованием большого числа групп потребителей, отличающихся друг от друга вкусами, предпочтениями, уровнем доходов. И даже если эти группы представляют клиентов или потребителей одной гостиницы (или гостиничных услуг), мотивация приобретения гостиничных услуг различна. Например, клиентами одной и той же гостиницы могут являться бизнесмены, путешествующие туристы и участники конференций. Очевидно, что мотивы и цели их покупок, требования к одному и тому же продукту гостиницы будут очень сильно отличаться [16].

Поэтому важным моментом является определение методики оценки конкурентоспособности малых гостиниц, то есть наиболее часто используемые на практике методы, с помощью которых отдельные критерии функционирования предпринимательских структур, выраженные количественно, объединяются в комплексную оценку конкурентоспособности предприятий.

Представление комплексного показателя конкурентоспособности предпринимательской структуры (K) суммой вида:

$$K = \sum_{i=1}^N K_i, \quad (1)$$

где

K_i – единичные показатели конкурентоспособности организации общим числом $N[1]$.

Как отмечают А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд, для оценки конкурентоспособности организации исследователи составляют список ключевых конкурентных преимуществ и недостатков (6–10 показателей); затем проводится оценка организации по всем показателям (желательно использовать оценки от 1 до 10) и эти оценки суммируются для получения комплексного показателя конкурентоспособности предпринимательской структуры. Аналогичная процедура проводится и для наиболее сильных организаций конкурентов. Сравнение полученных оценок комплексных показателей конкурентоспособности исследуемой предпринимательской структуры и конкурентов позволяет выявить преимущество или отставание предприятия по отношению к конкурентам [32].

В формуле (1) в качестве единичных показателей конкурентоспособности предпринимательской структуры могут выступать и относительные значения, полученные путем деления значений конкретных показателей на максимальные значения или на соответствующие показатели для наиболее сильной предпринимательской структуры конкурента. В этом случае рассчитанный по формуле (1) комплексный показатель будет отражать уровень конкурентоспособности предпринимательской структуры по отношению к организации-конкуренту. Приведенный метод отличается простотой, но может исказить общую оценку конкурентоспособности предпринимательской структуры, так как единичные показатели конкурентоспособности не всегда будут одинаково важны для общей оценки.

Представление комплексного показателя конкурентоспособности предпринимательской структуры (K) на основе использования средневзвешенного единичных показателей конкурентоспособности:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i, \quad (2)$$

где

K_i – единичные показатели конкурентоспособности предпринимательской структуры общим числом N ;

W_i – показатель значимости (веса) i -го единичного показателя конкурентоспособности.

Чаще всего на практике используют нормированные значения значимостей (весов) единичных показателей конкурентоспособности (т.е. их сумма должна быть равной единице) [5].

В данном случае комплексный показатель конкурентоспособности предпринимательской структуры будет измеряться в той же шкале измерения, что и единичные показатели конкурентоспособности.

Указанный подход к определению комплексного показателя конкурентоспособности организации предлагают использовать А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Е. Голубков и ряд др. [32].

Существуют различные методики определения конкурентоспособности малых гостиниц. Рассмотрим наиболее известные из них. Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер определяет конкурентоспособность предприятия как способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг [18].

М. Портер показывает пять факторов, которые, по его мнению, в наибольшей степени влияют на конкурентоспособность предприятия:

1. Борьба с существующими конкурентами;
2. Угрозы со стороны новых конкурентов;
3. Возможности проведения торгов с поставщиками;
4. Возможности потребителей сделать свой выбор и осуществить торги с ними;
5. Угрозы со стороны альтернативных изделий и услуг (продуктов-аналогов) [27].

М. Портер в своем исследовании показал, что существуют три основные стратегии бизнеса, следуя которым, предприятия пытаются добиться конкурентных преимуществ [27]:

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.

Добиться конкурентных преимуществ, считает М. Портер, решая одновременно как минимум три задачи [27]:

1. Повышение качества и потребительских свойств продукта;
2. Снижение издержек и сохранение максимально приемлемого уровня цен;

3. Ориентация своей продукции на целевые сегменты рынка, где конкуренция в силу высокой степени неоднородности рынка ослаблена.

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 [36].

Показатели конкурентоспособности оцениваются по следующим блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология. Данная методика оценки конкурентоспособности малой гостиницы не дает интегрального показателя

конкурентоспособности и как следствие затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ малой гостиницы [5].

Методика оценки конкурентоспособности предприятий «4Р», 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. 4Р образуются по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке. 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. [5].

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 [5].

Несколько позже М. Портера 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 базовые, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара [15].

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 [16].

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 [16].

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 [16].

Достоинством данного метода является наглядность конкурентного преимущества и конкурентоспособности малой гостиницы 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 [16].

Моисеева Н.К. предлагает оценивать конкурентоспособность фирмы, используя следующие методы [16]:

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

Непосредственно измерить сравнительные преимущества невозможно.

Метод оценки конкурентоспособности производителя по качеству продукции, который осуществляется по «методу профилей» [21]. 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 [16].

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 [16].

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.

Исходя из вышеперечисленного, гостиничный бизнес отличается обязательным наличием инновационного момента, который может быть связан с созданием новой гостиничной услуги, внедрением прогрессивных информационных технологий, с использованием новых организационных форм и т.п. Наилучшим вариантом для повышения конкурентоспособности малой гостиницы в сфере гостеприимства является внедрение нового направления деятельности предлагаемых услуг, т.к. гостиница, которая

начинает функционировать первой на рынке, не имеет конкурентов, формирует спрос, может определять ассортимент и цены.

Таким образом, для оценки конкурентоспособности малой гостиницы из множества существующих методик наиболее универсальным является метод сравнительного анализа.

1.3 Факторы и резервы повышения конкурентоспособности малых гостиниц

Повышение конкурентоспособности малого гостиничного предприятия является многофакторным процессом, подлежащим стратегическому управлению, ориентированному на ряд важнейших принципов оказания экскурсионных услуг.

Во-первых, это принцип системности, в соответствии с которым поведение каждого элемента системы влияет на поведение системы в целом. Каждый элемент влияет на нее во взаимодействии хотя бы еще с одним элементом, нет элементов, которые влияли бы на систему независимо от других элементов. Систему нельзя разделить на независимые части, в целом она обладает свойствами, которые отсутствуют у ее частей.

Среди названных методических принципов разработки системы показателей повышения конкурентоспособности гостиницы одним из основополагающих является выявление перечня факторов конкурентного преимущества организации и разработку мер повышения их функциональности [24].

Факторы конкурентного преимущества гостиницы подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.

Внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества организации являются максимально возможными для абстрактной организации. Внутренние конкурентные преимущества организации

достигаются и реализуются персоналом, среди которого особую роль играют руководители.

Внутренние конкурентные преимущества организации гостиничного бизнеса можно разделить на шесть групп:

- 1) структурные, образуемые при проектировании организации;
- 2) ресурсные, образуемые при проектировании, функционировании и развитии организации;
- 3) технические, образуемые при проектировании, функционировании и развитии организации;
- 4) управленческие;
- 5) рыночные;
- 6) эффективности [14].

Для конкретного гостиничного предприятия количество конкурентных преимуществ может быть любым. Чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше её конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления, завоёвывать новые конкурентные преимущества и смелее смотреть в будущее.

Анализируя ключевые характеристики состояния гостиничного предприятия и известные подходы к оценке и повышению его конкурентоспособности, можно сформулировать основные принципы обеспечения конкурентоспособности современных гостиниц:

- конкурентоспособность малого гостиничного предприятия – это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными субъектами на данном рынке, которая показывает уровень развития данной фирмы в сравнении с уровнем развития конкурентных фирм как по степени удовлетворения своими услугами потребностей клиентов, так и по эффективности производственной деятельности;

– задача обеспечения конкурентоспособности гостиницы включает обеспечение конкурентоспособности услуг и собственно конкурентоспособность предприятия.

Основным показателем конкурентоспособности предприятия на оперативном уровне является интегральный показатель конкурентоспособности услуг; на тактическом уровне конкурентоспособность предприятия обеспечивается его общим финансово-хозяйственным состоянием и характеризуется комплексным показателем его состояния; на стратегическом уровне конкурентоспособность предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса.

Факторами обеспечения конкурентных преимуществ на рынке гостиничных услуг выступают:

- качество, уникальность и потребительские свойства услуг;
- снижение издержек и сохранение максимально приемлемого уровня цен;
- ориентация услуг на целевые сегменты рынка, где конкуренция в силу высокой степени неоднородности рынка ослаблена.

Конкурентное преимущество малого гостиничного предприятия – это положение на рынке, дающее ему превосходство над конкурентами в гостиничной сфере, позволяющее преодолевать силы конкуренции посредством эффективного использования своих имеющихся ресурсов. Конкурентные преимущества создаются уникальными материальными и нематериальными активами, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе [27].

Выделяют такие конкурентные преимущества, от которых существование и дальнейшее развитие гостиничного предприятия зависит всецело, они подразделяются на внешние и внутренние.

К внешним конкурентным преимуществам можно отнести законодательство, регламентирующее нормы и стандарты, которым

гостиница должна соответствовать; конкурентоспособность региона, инфраструктура региона - немаловажный аспект, который влияет на конкурентоспособность гостиницы; сила конкуренции, также количество конкурирующих субъектов [18].

К внутренним конкурентным преимуществам относится вся гостиница в целом, начиная от месторасположения, состояния материально-технической базы, уровня качества обслуживания, широкого спектра предоставляемых услуг, относительно низкого уровня цен, персонала, и, заканчивая программой поощрения постоянных клиентов, торговой маркой, рекламой, качеством питания.

Однако в качестве позиционирования выбирают те конкурентные преимущества, которые имеют наибольшую важность для потребителя.

Чем большим весом обладает заданное конкурентное преимущество с точки зрения потребителя, тем более эффективным может оказаться позиционирование. При определении главного преимущества основана практически вся рекламная компания.

Поскольку аспект качества обслуживания является основной в гостиничном бизнесе, то именно качество будет основным конкурентным преимуществом в данной сфере. Практически любая современная гостиница должна стремиться превзойти ожидания своих потребителей в уровне обслуживания, согласно классификации. Качество обслуживания зависит от сотрудников-профессионалов, которые работают на процветание гостиницы и каждый из сотрудников вносит свой вклад в качество обслуживания. При наличии высокого качества предоставляемых услуг объекты гостиничной отрасли гарантированно обеспечены постоянными клиентами и стабильной прибылью.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятие должно обладать определенными набором внутренних конкурентных преимуществ, количественную оценку факторов можно представить в следующем виде:

- конкурентоспособность оказываемых услуг;

- финансовое состояние гостиничного предприятия;
- эффективность маркетинговой деятельности;
- рентабельность продаж;
- имидж предприятия;
- эффективность менеджмента.

Важной особенностью деятельности гостиничного предприятия в условиях рынка является то, что за основу берут не выполнения плана любой ценой, как это было при административно-командной системы управления, а более жесткий принцип выживания благодаря высокоэффективной деятельности всех хозяйствующих единиц. Внешнеэкономический плановый принуждение заменяется автоматизмом рыночного самоуправления: если доходы предприятия являются меньше расходов, то неизбежно наступает банкротство [31].

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

Для определения степени изменения конкурентной позиции малой гостиницы 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 какуточняющего коэффициента позволяет однозначно распределить предприятия внутри каждой классификационной группы.

Оценка конкурентного статуса гостиницы 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 [31].

Факторы влияющие на конкурентоспособность гостиницы, значимость факторов для обеспечения конкурентоспособности гостиничного предприятия различна.

Факторы первой группы показывают характеристики самого предприятия. На первом месте стоит «Репутация гостиницы», для сферы гостеприимства этот «нематериальный» показатель является одним из ключевых.

С появлением Интернета и сервисов оценки и отзывов, этот фактор стал еще важнее, т.к. если раньше плохой или хороший отзыв ограничивался

только сферой друзей и знакомых посетителя, то теперь к нему будет прислушиваться многомиллионная аудитория сети.

Именно поэтому хорошие гостиницы ведут настоящую борьбу за повышения своих рейтингов в сети, а табличка с высокой оценкой от сервиса «Booking.com» стоит на самом видном месте и является «народной» звездой для руководителей гостиничного предприятия. Имидж предприятия сферы гостеприимства является относительно устойчивым, но при этом носит сравнительный характер. Являясь субъективной оценкой для большинства потенциальных потребителей, при наличии большого количества отзывов, он становится объективной оценкой деятельности организации [21].

Немаловажным и основополагающим фактором для конкурентоспособности гостиничного предприятия является его кадровый потенциал. Причем, в отличие от большинства других сфер бизнеса, в гостиничной сфере важен высокий профессионализм и способность к обучению со стороны всех сотрудников предприятия, начиная от руководителя и заканчивая горничными. Специфика бизнеса такова, что именно самый младший обслуживающий персонал, как правило, и создает благоприятный имидж организации в глазах потребителя.

Для стабильного развития предприятия нужны финансы. Показатель финансового состояния предприятия, с одной стороны, показывает возможность организации к экономической независимости, создает условия для стабильного роста, с другой стороны, является основным показателем успеха деятельности предприятия.

Качество организации управления гостиничным бизнесом напрямую влияет на конкурентоспособность предприятия. Многие специалисты в сфере гостеприимства отмечают, что наибольшего влияния заслуживают менеджеры среднего и низшего звена, т.к. именно они во многом отвечают за организацию внутренних процессов деятельности предприятия. Существенной проблемой российских компаний является низкое число людей с профильным образованием, что негативно сказывается на

принимаемых управленческих решениях. Завершает обзор факторов первой группы, влияющих на конкурентоспособность организации, местоположение предприятия. В данном случае важным является целый ряд характеристик, таких как: доступность транспортных средств, мест отдыха, соответствующего вида из окна, внешняя инфраструктура и т.д.

Вторая группа факторов характеризует услугу. Для потребителя в данном случае ключевым аспектом при выборе гостиничного предприятия выступает такое понятие как «цена-качество». «Цена-Качество» складывается из показателей второй группы и полностью показывает, насколько предприятие сферы услуг конкурентоспособно в своей основной сфере деятельности [29].

Третья группа факторов характеризует уровень и качество обслуживания клиентов. В большинстве случаев факторы данной группы во многом зависят от профессионализма управленцев и сотрудников гостиничного предприятия. Стоит отметить здесь наличие организационной культуры в гостинице. Если она есть, то посетитель всегда это чувствует и ему от этого комфортно. Факторы третьей группы при правильной организации часто перекрывают недочеты факторов, характеризующих услугу.

Четвертая группа связана с маркетингом. Предприятие гостиничного бизнеса должно четко понимать, на кого оно ориентировано и, исходя из этого, выстраивать все свои политики. Наличие маркетинговой стратегии позволяет компании четко понимать, на кого она ориентируется, каких целей должна достичь и в какие сроки, а самое главное – за счет каких ресурсов.

Достичь успеха предприятие сферы гостеприимства может только используя комплексный подход и учитывая в своей деятельности показатели всех четырех групп факторов конкурентоспособности. Акцент на одной или нескольких не даст организации развиваться стабильно и приведет к потере места на рынке. Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса. Не существует никаких чудо-средств,

одинаково хорошо работающих для любого отеля в любом сегменте, но уже апробированные мероприятия помогут многим гостиничным предприятиям увеличить продажи и даст толчок к росту бронирований.

Малые гостиницы в своем большинстве – это независимые гостиницы, находящиеся в свободном владении, распоряжении и пользовании обладателя, получающего прибыль от такой собственности. Конкурентоспособность малой гостиницы можно оценить по некоторым основным параметрам. Во-первых, это способность гостиницы предложить потребителям гостиничный продукт с более привлекательными характеристиками, чем у конкурентов, во-вторых, эффективность деятельности гостиницы на рынке, определяемая как отношение полученного рыночного результата к произведенным затратам, в-третьих, рыночный результат, позволяющий достаточно успешно развиваться отелю в перспективе и удовлетворять потребности собственников, так и наемного персонала.

2 ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛОЙ ГОСТИНИЦЫ «ЗОЛОТЫЕ БАРХАНЫ» ЗА ПЕРИОД 2017-2019 ГГ.

2.1 Характеристика и основные показатели деятельности гостиницы

Гостиница «Золотые барханы» располагается в центре курортной зоны Анапыв 50 метрах от песчаного пляжа.

Юридический адрес: Краснодарский край, Анапа г., Пионерский просп., д. 295.

Гостиница «Золотые барханы» рассчитана на семейный отдых с детьми.

На территории есть детская площадка, детская анимация 2 раза в неделю, живая музыка и дискотека.

Также гостиница предлагает услуги такие, как:

- Бильярд;
- Настольный теннис;
- Бесплатный Wi-fi на всей территории;
- стоимость дополнительного места (раскладушка) 300р/сутки, дети до 5-ти лет без предоставления дополнительного места принимаются из расчета 150 руб. с одного ребенка;
- проведение свадеб, юбилеев, корпоративных вечеров и конференций;
- автостоянка;
- услуги прачечной, 200-250 руб. одна закладка не более 5 кг;
- медицинские услуги, массаж;
- экскурсионные поездки;
- трансферт, по соглашению.

Стоимость трансфера за машину в одну сторону:

- ж/д вокзал Анапа – 500 руб,

- ж/д станция Тоннельная – 1200 руб,
- аэропорт – 500 руб

На территории гостиницы «Золотые барханы» находится столовая, где гостям предлагается питание на любой вкус. Зал столовой рассчитан на 100 посадочных мест. Столовая производит и реализует блюда в соответствии с разнообразным по дням недели меню.

Существует заказная система с доставкой в номер.

Отдыхающим в пансионате предоставляется полноценное 3-х разовое питание, в ассортименте разнообразие рыбной продукции, всегда свежая выпечка, витаминные соки, обилие свежих овощей, зеленый стол.

Питание в столовой на территории, 3-разовое комплексное – 800 руб. на человека.

Номерной фонд гостиницы «Золотые барханы» составляет 23 номера различных категорий: 2-х, 3-х местные стандартные однокомнатные номера, 3-х местные номера категории «Люкс», а также номера категории «Студия» - 4-х местные (таблица 1).

Таблица 1 - Номерной фонд гостиницы «Золотые барханы»

Категория номера	«Стандарт»	«Студия»	«Люкс»
Площадь номера, м ²	22	25	40
Количество номеров, ед.	3	13	7

Все номера комплекса имеют выход на балкон. Одновременно гостиница может принять 49 туристов.

В гостинице имеется 3 двухместных номера «Стандарт». Это однокомнатный двухместный номер площадью 22 квадратных метра, имеющий одну или две кровати. Как и в названных выше номерах, в номере данной категории имеется стол, стул, две прикроватные тумбочки, мягкое кресло-кровать, шкаф, зеркало, телевизор, телефон, холодильник, сплит -

система, санитарный узел с душем, а также электрический фен, электрический чайник, и набор посуды.

В комплексе имеется 13 номеров категории «Студия». Это двух или трехместный гостиничный номер площадью 25 квадратных метров. Номер состоит из одной комнаты, рассчитан на три места для проживания и имеет три односпальных кровати. В номере имеется стол, стул, три прикроватные тумбочки, мягкое кресло-кровать, шкаф, зеркало, электрический фен, электрический чайник, набор посуды, телевизор, телефон, холодильник, сплит - система, санитарный узел с душем.

Гостиница располагает 7 номерами категории «Люкс». Это двухкомнатный номер площадью 40 квадратных метров, состоящий из гостиной и спальни. В спальне имеется двуспальная кровать. В номере два основных и два дополнительных места для проживания. В номере также имеется журнальный столик, туалетный столик, стул, две прикроватные тумбочки, мягкий диван-кровать, шкаф, зеркало, электрический фен, электрический чайник, набор посуды, два телевизора (в гостиной и спальне), телефон, холодильник, сплит - система, санитарный узел с душем или ванной.

Планируемая стоимость проживания одного человека в сутки в гостинице «Золотые барханы» в 2020 году представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Планируемая стоимость проживания одного человека в сутки в гостинице «Золотые барханы» (в рублях)

Номера \ Даты	01.05	01.06	11.06	21.06	01.07	26.08	01.09	21.09
	31.05	10.06	20.06	30.06	25.08	31.08	20.09	31.09
2-х местный стандарт	1100	1400	1600	2300	3500	2600	2300	1500
3-х местный стандарт	1300	1600	1700	2400	3600	2700	2400	1600
3-х местная студия	1500	1700	1800	2500	4800	3200	2600	2000
4-х местный люкс	1600	2000	2200	3400	6400	5200	3000	2000

Условия бронирования: предоплата 20%, остальное по приезду.
Расчетный час: 12:00, заезд после 12:00, выезд до 10:00.

Плата за проживание в гостинице взимается в соответствии с единым

расчетным часом – с 12 часов текущих суток по местному времени. При размещении до расчетного часа плата за проживание с клиента не взимается. Фактически это означает, что если клиент вселился в номер, предположим в 3 часа ночи, то плата за проживание с него начнет взиматься только с 12 часов текущих суток.

При выезде клиент обязан освободить номер гостиницы в 12 часов в день отъезда. Если клиент задерживается с выездом, то плата за проживание взимается в зависимости от просрочки в следующем порядке:

- не более 6 часов после расчетного часа - почасовая оплата;
- от 6 до 12 часов после расчетного часа - плата за половину суток;
- от 12 до 24 часов после расчетного часа - плата за полные сутки (если нет почасовой оплаты).

В том случае, если клиент намерен остановиться в гостинице на срок не более суток (24 часа), то плата за проживание с него взимается за полные сутки (независимо от расчетного часа).

Для обеспечения процесса управления гостиницей «Золотые барханы» в нём создана и функционирует организационная структура управления (рисунок 2).

Согласно штатному расписанию в гостинице «Золотые барханы» работает 17 человек.

Директор осуществляет руководство всеми службами гостиницы, распределяет рабочие задания между ними, планирует хозяйственную деятельность, определяет рекламную политику гостиницы, общается с гостями. К ведению директора относятся принципиальные вопросы закупочной политики, в частности ориентация на определенных поставщиков.

Управляющий гостиницы находится в непосредственном подчинении у директора.

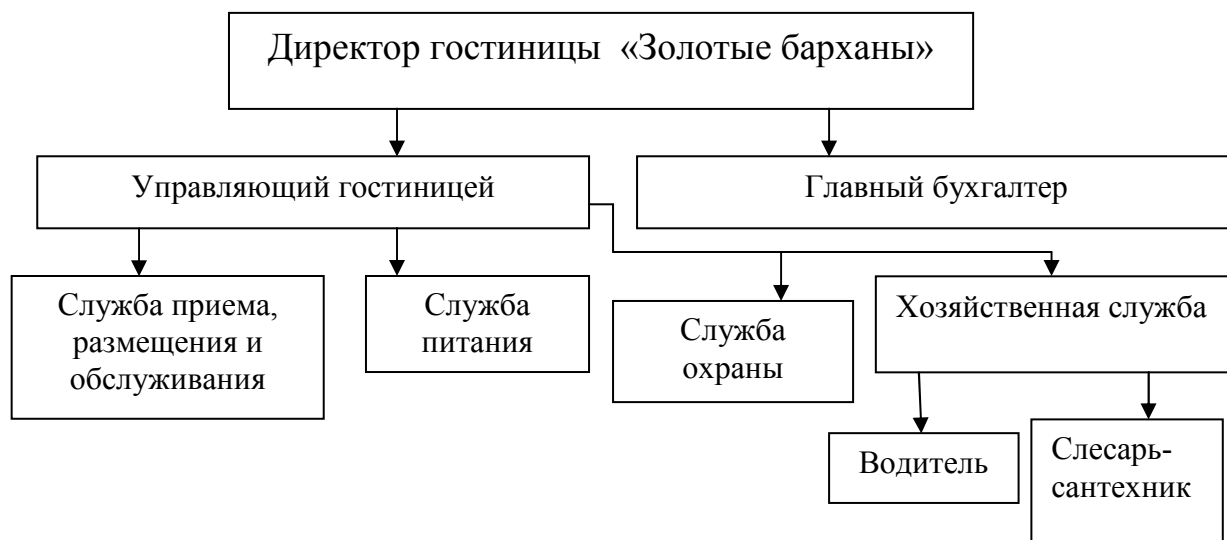


Рисунок 2 - Организационная структура управления гостиницей
«Золотые барханы»

Главный бухгалтер комплекса подчиняется непосредственно директору.

Главный бухгалтер гостиницы выполняет следующие основные функции: ведение финансового учета и планирование налогов, организация финансового учета в комплексе, подготовка и сдача бухгалтерской отчетности комплекса, контроль расчета и своевременности уплаты налогов в бюджет и внебюджетные фонды.

По итогам наших исследований, по функциональному назначению в комплексе выделяются следующие функциональные службы:

- служба приёма, размещения и обслуживания;
- служба питания;
- хозяйственная служба;
- служба охраны.

Однако организационно по организационно-штатному расписанию гостиницы «Золотые барханы» определены лишь 2 службы: служба приёма, размещения и обслуживания и служба питания.

От службы приема и размещения зависит первое впечатление гостя в процесс общения с гостями, должен обсуждать такие вопросы: цены за номер; сроки размещения; порядок оплаты.

Служба питания, как отдельное организационное подразделение организационной структуры гостиницы осуществляет свою деятельность в выше рассмотренном пищевом комплексе.

Служба охраны, состоящая из 3 сторожей, находится в непосредственном подчинении у управляющего гостиницы.

Техническая служба также находится в непосредственном подчинении у управляющего гостиницы, и состоит из слесаря, сантехника и водителя. Официального названия данные службы не имеют.

Основные экономические показатели деятельности гостинице «Золотые барханы» за последние годы (отчётные периоды) приведены в таблице 3.

Таблица 3 — Экономические показатели деятельности гостиницы «Золотые барханы» за 2017—2019 гг.

Наименование экономического показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение за 3 года	
				Абсол.	Относит.,%
Уставный капитал (тыс. руб.)	10	10	10	0	0
Выручка от продаж (тыс. руб.)	4953	6973	9430	+4477	+90,4
Чистая прибыль (тыс. руб.)	2340	3721	5060	+2720	+116,2
Основные средства (тыс. руб.)	10850	14820	13120	+ 2270	+20,9
Заполняемость гостиницы (%)	65	60	54	- 6	- 9,2

Как видно из таблицы, почти все основные экономические показатели деятельности гостиницы «Золотые барханы» за последние три года имеют положительную тенденцию.

Уставный капитал гостиницы «Золотые барханы» за последние годы не

изменился и составляет 10 тыс. рублей.

Так выручка, в 2018 году увеличилась по сравнению с 2017 годом на 2020 тыс. рублей, или почти на 40,8%. В 2019 году она увеличилась по сравнению с 2018 годом на 2457 тыс. рублей, или на 35,2%. В целом за три года выручка гостиницы «Золотые барханы» увеличилась на 4477 тыс. рублей, или на 90,4%.

Прибыль гостиницы «Золотые барханы» 2018 году она увеличилась по сравнению с 2017 годом на 1381 тыс. рублей, или почти на 59%. В 2019 году она увеличилась по сравнению с 2018 годом на 1339 тыс. рублей, или на 35,9%. В целом за три года выручка гостиницы «Золотые барханы» увеличилась на 2720 тыс. рублей, или на 116,2%. Динамика представлена на рисунке 3.

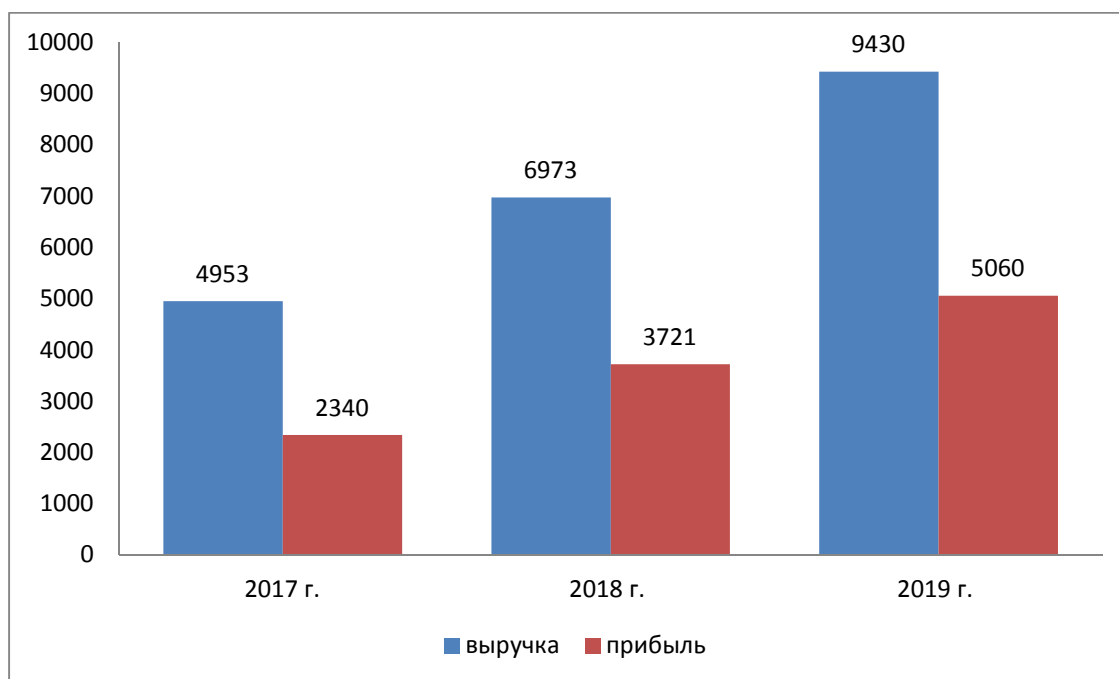


Рисунок 3 - Динамика изменения выручки от продаж в гостинице «Золотые барханы» (в тыс. руб.)

В итоге исследования можно сделать, что данное предприятие является активно развивающимся на рынке гостиничных услуг.

В хозяйственно-экономических показателях деятельности гостиницы «Золотые барханы» имеются и негативные тенденции. Так, из года в год уменьшается заполняемость номерного фонда гостиницы. Ежегодно заполняемость номерного фонда гостиницы падает на 5-6 %.

2.2 Анализ и оценка конкурентоспособности гостиницы

На основе проведенного исследования по деятельности гостиницы «Золотые барханы» проведем анализ конкурентоспособности данной гостиницы.

Гостиница «Золотые барханы» использует различные виды рекламы, имеет свой Web-сайт, благодаря которому гости всегда могут узнать новости гостиницы, просматривать цены на номера и дополнительные услуги, а также наглядно видеть его помещения.

Для привлечения клиентов используются такие виды рекламы как:

1. Реклама с помощью контрагентов (туристических фирм)
2. Полиграфическая реклама – рекламные сувениры (ручки, блокноты, календари) с нанесением фирменной символики.
3. Баннеры в аэропорту.
4. Реклама на собственном сайте.

Этот анализ помогает выявить прибыльность отрасли, от этого зависят расходы отеля, вложения, ее конкурентоспособность.

В условиях жесткой конкуренции в сфере туризма каждое гостиничное предприятие, для обеспечения эффективности деятельности и наиболее полного удовлетворения спроса туристов на гостиничные услуги вынуждено разрабатывать и реализовывать политику конкурентоспособности.

Для того чтобы выявить перспективы и угрозы, а также дать рекомендации по устранению проблем, нужно провести PEST-анализ (анализ внешней среды организации). Метод PEST-анализа нужен, чтобы изучить макроокружение гостиницы (таблица4).

Таблица 4 - PEST–анализ внешней среды гостиницы «Золотые барханы»

Политика (P)	Экономика (E)
<p>Политическую ситуацию в России можно назвать стабильной. Работа гостиницы регулируется следующими законодательными актами: Правилами предоставления гостиничных услуг в РФ, Федеральными законами, стандартами, системой классификации гостиниц, санитарно-гигиеническими правилами, различными нормативными документами. Если гостиница хочет получить определенную категорию, ему нужно пройти обязательную сертификацию.</p> <p>Деятельность гостиниц регулируют органы управления туризма в регионе, налоговая инспекция, органы пожарного надзора, органы миграционной службы, органы МВД.</p> <p>Сценарий: Политическая ситуация в стране благоприятна, создаются законы о гостиничном бизнесе и разрабатывается система классификации.</p>	<p>Экономическая ситуация в России с каждым днем улучшается, растет ВВП, укрепляется позиция рубля.</p> <p>Краснодарский край становится очень привлекательным для иностранных делегаций. Преобладает деловой туризм. Деловые связи активнее всего с Германией, Китаем, Японией. Поэтому возрастает потребность в большом количестве гостиниц, предлагающих бизнес - услуги и расположенных в центре города. Очень скоро гостиничные рынки пополнятся новыми гостиницами, преимущественно средней вместимости. Больше всего мешают развитию гостиниц в Анапе снижение доходов населения указать, уровень инфляции.</p> <p>Сценарий: Несмотря на небольшие сложности в отрасли, экономический потенциал растет, все больше людей посещают город и останавливаются в гостиницах.</p>
Социум (S)	Технология Т
<p>С каждым годом повышается интерес населения к путешествиям и бизнес командировкам. Люди стали больше обращать внимание на комфорт, звездность гостиницы. Минусом в отрасли становится нехватка работников со специальным образованием в области гостиничного хозяйства. Это негативно влияет на качество обслуживания. Но есть и плюсы, например, утвержден порядок определения и создания туристских объектов приоритетного развития. Для развития внутреннего и въездного туризма расширяется туристская инфраструктура и создаются новые туристские объекты.</p> <p>Сценарий: Люди стали более требовательны к обслуживанию.</p>	<p>С развитием технического прогресса, все больше создается автоматизированных систем управления и безопасности, технологии постоянно совершенствуются. Теперь можно улучшить качество обслуживания, облегчить труд персонала и свести время регистрации к минимуму. Современные гостиницы могут использовать метод он-лайн продаж и повысить заполняемость номеров.</p> <p>Сценарий: введение технологических новинок позволяет сделать процесс предоставления услуг наиболее быстрым и качественным, соответствовать постоянно повышающимся запросам гостей.</p>

У гостиницы «Золотые барханы» есть много сильных сторон, это и долгое существование на рынке, и выгодное расположение (в центре города, в удобной транспортной доступности) и хорошие взаимоотношения в коллективе и то, что гостиница, ориентируется на бизнес - клиентов, которые не могут отменить командировку или семинар.

Для анализа микроокружения гостиницы «Золотые барханы» можно применить модель «Пяти сил конкуренции» М.Портера (табл. 5).

Таблица 5–Модель «Пяти сил конкуренции» М. Портера для гостиницы «Золотые барханы»

Конкурентные силы	Содержание сил	Влияние
1. Потребители	1. Туристы 2. Бизнесмены 3. Участники массовых мероприятий.	1. С мая по октябрь – туристы, чему способствует близость моря и другой развлекательной инфраструктуры. 2. Бизнесмены останавливаются в гостинице во время командировок. Которые нуждаются в банкетах, различных конференциях и нуждаются в бизнес-услугах (связь, доступ в интернет, банкетных залах, конференц-залах) 3. Нужно создать условия для размещения большого количества гостей, организация банкетного обслуживания, создание индивидуальных развлекательных программ.
2. Прямые конкуренты	Гостиница «Аморе», отель «Антарес»	Конкурентом является гостиница «Аморе», которая ставит более низкие цены и создала конференц-центр. Она позиционирует себя как конгресс-отель, может забрать у гостиницы «Золотые барханы» часть бизнес-клиентов. 2. Также возможным конкурентом в будущем, будет отель «Антарес», который может забрать часть клиентов, размещающихся в номерах класса «люкс».
3. Влияние поставщиков	1. Поставка продуктов питания (продукты питания) 2. Сырье для обслуживания номерного фонда 3. Бытовые услуги 4. Услуги связи (телефон, интернет)	1. Повышение блюд на продукты влияет на цены в столовой, они растут. 2. изнашивается сырье номерного фонда и следовательно растут затраты на проживание. 3. Поставщики повышают цены на обслуживание, следовательно, растет себестоимость услуг. 4. Если поставщики повышают цены на услуги связи, то растут цены на услуги бизнес-центров.
4. Угроза появления новых конкурентов	В ближайшее время ожидается появление серьезного конкурента – отеля «Олимп»	Активность иностранных инвесторов на гостиничном рынке может привести к появлению серьезных конкурентов. Например, в скором времени будет построен отель «Hilton», который может забрать у гостиницы «Золотые барханы» часть клиентов, размещающихся в номерах класса «люкс».
5. Угроза услуг-субститутов	Заменители: 1. Аренда квартир 2. Номера при бизнес-центрах	1. Это очень удобно, если человек приехал на длительный срок. 2. Удобный вариант для бизнесменов, т.к. находятся вблизи к центру города, и есть возможность использовать бизнес-услуги.

С помощью этого метода можно определить влияние конкурентов, поставщиков и потребителей на гостиницу.

Для успешной деятельности гостиницы необходимо провести анализ возможностей и угроз и выявить перспективы развития гостиницы. Это можно сделать при помощи SWOT-анализа (таблица 6).

Таблица 6 - Матрица SWOT-анализа гостиницы «Золотые барханы»

Силы (S)	Слабости (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Хорошее место - расположение, в относительной близости к аэропорту, жд- и авто-вокзалам, прибрежная полоса в шаговой доступности 2. Благодаря основной схеме налогообложения, гостиница работает с «НДС», следовательно предоставляет счета-фактуры. Что обеспечивает ей постоянную надежную клиентуру. 3. Форма оплаты предоставляемых гостиницей услуг: наличный, безналичный расчеты и расчеты по кредитным картам. 4. Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия 5. Разнообразие номерного фонда гостиницы, есть номере как класса «Люкс» и «Студия», так и стандартного класса. 6. Наличие в гостинице конференц- залов и бизнес-центров, способных вместить до 100 человек. 7. Наличие пищевого комплекса, состоящего из нескольких ресторанов и кафе-баров, расположенных на территории гостиницы. 8. Электронная система бронирования номерного фонда. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень конкурентов, предоставляющих тот же набор услуг. 2. Малый перечень дополнительных услуг, предлагаемых гостиницей. 3. Загрузка номерного фонда по среднегодовому показателю за 2017-2019 года уменьшается
Возможности (O)	Угрозы (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ухудшение позиций конкурентов гостиницы. 2. Резкий рост спроса на предоставляемые услуги. 3. Рост уровня доходов населения 4. Внедрение новых дополнительных услуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на рынок новых конкурентов (открытие новых гостиниц).

Проведенный SWOT-анализ в гостинице «Золотые барханы» выявил определенный набор сильных и слабых сторон предприятия, ее возможности и угрозы. На основе полученных данных можно утверждать, что гостиница занимает прочное место на рынке услуг, имеет устоявшуюся клиентуру, успешно функционирует и не ведет жесткой борьбы с конкурентами.

У гостиницы «Золотые барханы» есть много сильных сторон, это и долгое существование на рынке, и выгодное расположение (в центре города, в удобной транспортной доступности) и хорошие взаимоотношения в

коллективе и то, что гостиница, ориентируется на бизнес - клиентов, которые не могут отменить командировку или семинар.

Проведем сравнительный анализ факторов привлекательности для потребителя исследуемой организации и ее конкурентов в таблице 7.

Таблица 7 - Сравнительный анализ конкурентоспособности гостиницы «Золотые барханы» и её конкурентов

Факторы	«Золотые барханы»	«Аморе»	«Антарес»
Удобное географическое положение	5	4	5
Большой спектр услуг	2	3	4
Низкие (конкурентоспособные) цены	4	4	4
Высокое качество обслуживания	4	3	5
Престиж и имидж фирмы	4	5	3
Рекламная политика	3	2	2
Наличие скидок и акций	3	2	3
Внешняя привлекательность гостиницы и номера	4	3	5
Удобство номерного фонда	4	3	5
Наличие парковки	5	5	4
Средняя оценка	3,8	3,4	4

Необходимо отметить, что большая часть информации о конкурентах гостиницы «Золотые барханы» была получена с помощью проведенных исследований.

В результате проведенного исследования выяснилось, что прямыми конкурентами гостиничному предприятию стали 2 объекта размещения: Гостиница «Аморе» и отель «Антарес».

Гостиница «Золотые барханы» имеет преимущества среди конкурентов по таким показателям как: удобное географическое положение и наличие парковки.

Слабыми позициями выступают спектр услуг и наличие скидок и акций.

По результатам проведенного сравнительного анализа

конкурентоспособности гостиницы «Золотые барханы» и его конкурентами был построен многоугольник конкурентоспособности (рисунок 4).

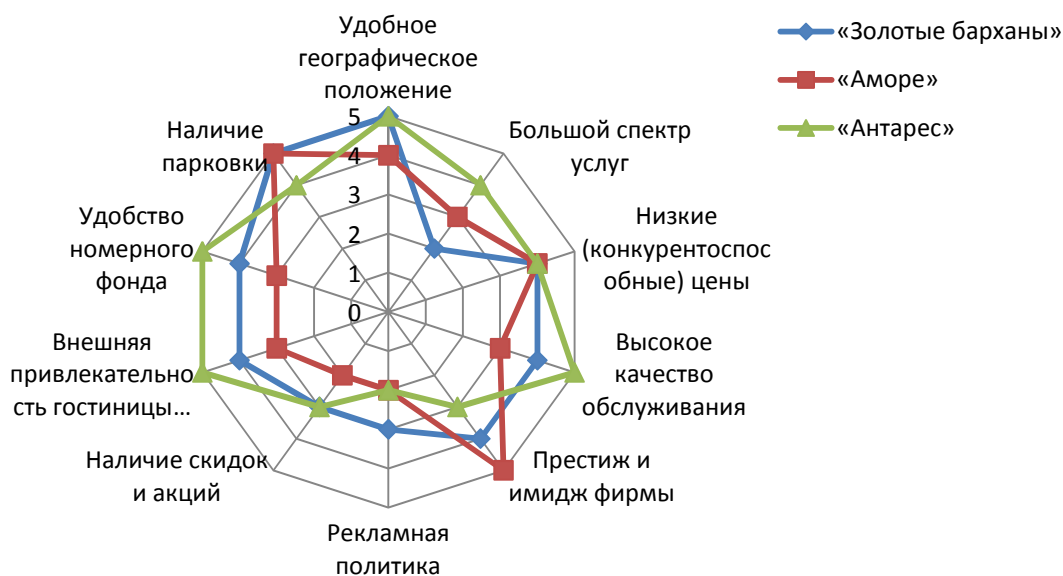


Рисунок 4 - Многоугольник конкурентоспособности гостиницы «Золотые барханы»

В условиях жесткой конкуренции в сфере гостеприимства каждое гостиничное предприятие, для обеспечения эффективности деятельности и наиболее полного удовлетворения спроса туристов на гостиничные услуги вынуждено разрабатывать и реализовывать конкурентоспособную политику.

Основным инструментом данного исследования стала анкета – информации о гостях (приложение 1).

В результате исследования были опрошены 100 клиентов (опрашивались клиенты старше 18 лет). Всего опрошены 51 женщина и 49 мужчин из состава разных категорий туристов гостиницы.

Результаты исследования состава туристов гостиницы «Золотые барханы» по полу, возрасту и семейному положению приведены в таблице 8.

Таблица 8 - Результаты исследования состава туристов гостиницы «Золотые барханы» 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 гостиницы «Золотые барханы» по составу семей и среднему уровню дохода приведены в таблице 9.

Таблица 9 - Результаты исследования туристов гостиницы «Золотые барханы» 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

Из данных опроса можно сделать вывод, что гостиница «Золотые барханы» 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. Среди холостых мужчин также предпочитают отдыхать мужчины от 50 до 65 лет.

На вопрос о том, что является главным критерием при выборе гостиницы «Золотые барханы» 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 %.

На рисунке 5 отображена гистограмма предпочтений выбора туристами гостиницы «Золотые барханы» во время путешествия.

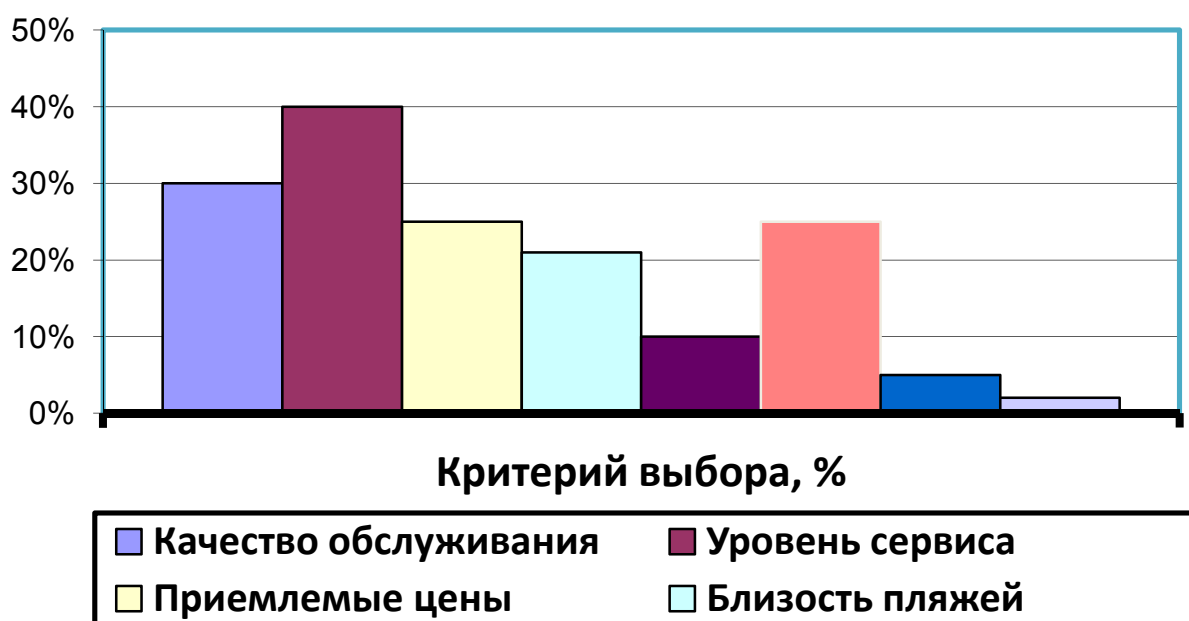


Рисунок 5- Гистограмма предпочтений выбора туристами гостиницы «Золотые барханы» во время путешествия

Результаты маркетинговых исследований запросов туристов гостиницы «Золотые барханы» 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.

На втором этапе нами был произведен выбор целевых сегментов гостиничного рынка. На этом этапе оценивается привлекательность

отдельных сегментов рынка и отбирает один или несколько сегментов для освоения.

Существует много различных способов сегментирования рынка, однако, не все эти способы одинаково эффективны. Чтобы сегментирование рынка приносило пользу, сегменты должны обладать следующими характеристиками: измеримость, доступность, значимость и пригодность.

Когда определены критерии сегментирования, участнику рынка необходимо определить сегменты и попытаться достичь четырех характеристик, перечисленных выше, что не все сегменты будут обладать всеми четырьмя характеристиками. Более того, необходимо убедиться, что сегменты действительно отличаются друг от друга.

Убедившись, что некоторые сегменты имеют все четыре характеристики, для выхода на рынок выбирается один или несколько из них. Это называется выбором целевых сегментов, а сегменты называются целевыми рынками.

Чаще всего для сегментации рынка используют социально-экономические критерии, такие как: возраст, пол, уровень дохода, образование, профессия, размер семьи и другие.

На основании проведенных исследований и с учетом данных, приведенных в разделе таблиц стало возможным проведение сегментации рынка потребительских услуг гостиницы «Золотые барханы» по следующим характеристикам его клиентов:

1. Возраст – мужчины в возрасте от 50 до 65 лет, женщины от 25 до 40 лет.
2. Уровень дохода – средний и выше среднего.
3. Образование – обычно высшее, но большой роли не играет.
4. Семейное положение – супруги вдвоем или с детьми; холостые (мужчины) или замужем (женщины): женщины от 25 до 40 лет, мужчины от 50 до 65 лет.
5. Работа, профессия – предприниматели, специалисты, спортсмены.

6.География (в порядке предпочтений): жители крупных городов Краснодарского края, России, СНГ, дальнего зарубежья.

7.Мотив посещения гостиницы: качество обслуживания, достаточный уровень сервиса, достаточно приемлемые цены, близость пляжей Черного моря, возможность встречи с бизнес – партнерами.

В итоге проведенного исследования, на основе анализа, считаем необходимым условием для повышения конкурентоспособности и увеличения спроса услуг гостиницы «Золотые барханы» расширить перечень дополнительных услуг гостиницы.

3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛОЙ ГОСТИНИЦЫ «ЗОЛОТЫЕ БАРХАНЫ»

3.1 Предложения по повышению конкурентоспособности гостиницы

Основной задачей выпускной квалификационной работы является разработка предложений по повышению конкурентоспособности малой гостиницы «Золотые барханы». В итоге проведенного нами анализа конкурентоспособности было выяснено, что одной из слабых сторон предприятия является недостаточное количество дополнительных услуг.

Для повышения конкурентоспособности и увеличения спроса услуг гостиницы «Золотые барханы» считаем необходимым расширить перечень дополнительных услуг гостиницы путем открытия SPA-комплекса.

Исходя из поставленной задачи, учитывая полученную информацию об организации нами разработан и предложен к внедрению проект SPA-комплекса.

SPA - на сегодня - самый быстрорастущий и экономически выгодный сегмент рынка индустрии оздоровления и красоты. Конкуренция в этом сегменте пока не значительна, что является плюсом. Неважно, организовывать SPA-зону на территории уже действующего салона, перепрофилировать уже готовый, но слабый салон или организовать уже готовое SPA-предприятие. Главное создать интересный концепт и провести профессиональное зонирование территории, предусматривающее все необходимые, с точки зрения эффективной работы, SPA-зоны. SPA (SanumPerAquam), дословно переводится - Здоровье через воду.

Внедрение SPA-услуг в уже действующей гостинице, помогут повысить статус гостиницы. Развитие - главная часть успеха в бизнесе. Предоставление красоты, комфорта и эмоций - неотъемлемая часть сервиса.

SPA услуги стали модной тенденцией как в сфере обслуживания, так и в гостиничном и санаторном бизнесе.

Зону SPA можно организовать в гостинице «Золотые барханы» в виде отдельных SPA-услуг, которые вводятся в ассортимент предприятия для увеличения притока клиентуры. Такие услуги предназначены для публики с доходами выше среднего.

Организация концептуального SPA - дело очень прибыльное. Ведь клиент платит не за отдельно взятую процедуру, а за душевное равновесие и удовольствие, а это стоит дорого. Движущей силой такого SPA должна стать платежеспособная потребность в комплексных услугах гостиницы «Золотые барханы», которые позволяют за очень короткое время восстановить физическое состояние и внешний вид человека. Дополнительную динамику этому процессу придает то, что только комплексный пакет процедур может дать ощутимый результат.

От правильности зонирования и, соответственно, подбора необходимого многофункционального оборудования зависит и возможный к предложению ассортимент услуг, и их периодическое обновление и расширение, использование инновационных технологий и современных методик, все то, что обеспечивает должный уровень и качество предлагаемых услуг гостиницы «Золотые барханы».

Важно также, чтобы персонал гостиницы «Золотые барханы» обладал высоким профессионализмом и особой аурой, так как индивидуальное общение с клиентом, в том числе тактильное, очень важно и значимо, особенно в зоне SPA. Но помимо этого, качество и ассортимент SPA-процедур и услуг зависят, в том числе и от возможностей оборудования, представленного на предприятии. Во время таких процедур осуществляется одновременное воздействие на физическое, эмоциональное и психологическое состояние клиента, что в совокупности приводит к общему оздоровлению, снятию стресса и, как следствие, хорошему самочувствию и настроению клиента.

В инфраструктуре SPA-зоны, из оборудования чаще всего используются: кушетки массажные, различные капсулы, гидромассажные ванны, душевые, парные, сауны, бочки. Конечно же, основными проблемами создания полноценных SPA-зон являются недостаток свободных площадей и средств. Поэтому часто на территориях салонов красоты используются отдельные единицы того или иного оборудования сами по себе, без соблюдения концепции SPA, технологии и последовательности проведения SPA-процедур. Если говорить об экономической составляющей подобных SPA-зон, то для того, что бы она была достаточной, нужно добиться того, чтобы не нарушался не один из основных принципов SPA - оздоровление, гармонизация и комфорт.

Хороший дизайн SPA-центра - это когда помещения спроектированы и расположены таким образом, чтобы клиент как можно меньше передвигался по салону. А значит, он должен получать в каждом SPA-кабинете несколько уходов и процедур. Такой подход позволяет клиенту достичь более глубокой релаксации, чем если бы ему приходилось для каждой процедуры переходить в отдельную комнату.

Важно, чтобы кабинет был не менее 3,8 м в длину и 2,6 м в ширину. На такой площади можно разместить кушетку и вмонтированную панель с раковиной и шкафчиками для хранения инструментария и препаратов. Глубина панели около 60 см.

Выделяемое пространство в гостинице «Золотые барханы» для SPA-услуг должно отвечать определенным требованиям. Во-первых, возможность правильного проектирования помещения:

- 1) подвод воды и запланированные стопы слива, подходящие к конкретному оборудованию;
- 2) гидроизоляция полов (ничего не мешает сделать ее самостоятельно, если точно знать, в каком кабинете будет расположено оборудование). Отсутствие гидроизоляции может привести к заливу нижних этажей или подвала;

3) толщина сливных труб, если в кабинете предусмотрены грязевые и водорослевые обертывания (толщина трубы должна быть 100мм)

4) профессиональное освещение;

5) вентиляция (в каждом конкретном случае разная: сплит-система или проточно-вытяжная)

6) расчет потребляемой мощности (в зависимости от приборов, которые будут использованы в помещении);

7) правильное расположение электророзеток (высота, расстояние, тип и количество зависит от конкретного выбранного оборудования).

Цена - это те деньги, которые клиенты платят за услуги. Но это еще не все. Цена в глазах клиента способна как привлечь, так и оттолкнуть. Необходимо понять, чем руководствуются клиенты, пользуясь предлагаемыми услугами. Цена и стоимость - это разные понятия. Цена - это «жертва», на которую должен пойти клиент, чтобы стать обладателем блага в виде салонной услуги. Стоимость же - это осознанная взаимосвязь между качеством услуги и ее ценностью, то есть удовлетворенностью клиента. Чем грамотнее соотношение цены, качества и сервиса, тем выше стоимость услуги в глазах потребителя гостиницы «Золотые барханы». Необходимо как можно больше повысить потребительскую стоимость услуг, чтобы она максимально превышала стоимость понесенных издержек.

В каждой предлагаемой поставщиком косметике для SPA-услуг, есть средство входящее в состав комплекса процедуры, которое подходит для многих процедур, недорогое по стоимости и в большой расфасовке. Такое средство, к примеру, пиллинг или масло, можно включить в дорогостоящую процедуру, вместо того, которое в составе. Тем самым себестоимость процедуры будет ниже и соответственно цена. Клиент это даже не заметит, качество останется тем же, а услуга обойдется клиенту по приятной для него цене.

Предпосылками для внедрения новых услуг послужил проделанный SWOT-анализ гостиницы «Золотые барханы».

Место расположения гостиницы «Золотые барханы» располагает к проведению различных SPA- процедур и другому релаксу, так как природные условия и экологически чистая зона способствуют этому.

1) Помещение:

SPA- услуги, это будет наиболее прибыльный вариант использования данного помещения. Изысканный интерьер и неповторимая атмосфера, царящие в гостинице «Золотые барханы», как нельзя лучше подходят для созидания, сотворения красоты.

2) Конкурентное окружение:

Салоны красоты преимущественно работают на женскую аудиторию. В основном предлагают массажи, различные SPA-программы и солярии. Т.е. можно сказать их направленность - красота тела. Учитывая все предлагаемые дополнительные услуги гостиницы «Золотые барханы» рассчитаны на активный отдых, имеют спортивно ориентированный характер.

- SPA салоны (салоны массажа) предлагают множество различных SPA-программ и видов массажа, в том числе и лечебные, тайские. Специализируются исключительно на этих услугах. Привлекают различную аудиторию. В основном клиенты или проходят курс массажа или пользуются услугой по подарочному сертификату.

3) Услуги

1.Массажи есть в ассортименте практически всех разноплановых организаций. Они более востребованы в специализированных салонах или же клиенты идут «к специалисту» независимо от его местонахождения.

2.Обёртывания, есть у многих конкурентных салонов. Преимущество - специалисты студии.

3.SPA уход для рук и ног.

4) Ценовая политика:

1. Массажи - Цены варьируются от 920 руб. до 2300 руб. Зависит от вида массажа, области, специалиста и фирмы используемой косметики. В среднем общий массаж тела равен от 920 руб. до 1400 руб.

2. Обёртывания. Цены от 1510 до 2800 рублей в зависимости от процедуры.

3.SPA уход для рук и ног. Цены варьируются от 100 руб. до 3300 руб.Зависит от вида услуги.

5) Потребитель:

1. Массаж. Женщины и мужчины для красоты и здоровья.

2.Обёртывания. Женщины в большей степени для молодости и красоты.

3.SPA уход для рук и ног. В большей степени пользуются женщины.

6) Продвижение:

1.Обмен визитками для предоставления с тур-агентствами, службой такси.

2.Присутствие интернет-сайта, с прайс-листом, контакт с клиентами в интернете.

Выводы: - Продвижение контекстной рекламы в интернете (примерно 7 тыс. руб./мес.)

- Разместить как отдельную организацию на сайтах и всевозможных бесплатных ресурсах, яндекс картах.

Акцент: доступные цены, хорошее качество.

На основании проведенного анализа предложено внедрить в деятельность гостиницы «Золотые барханы», пользующиеся спросом SPA-услуги, так как они популярны.

Площадь и оснащённость косметологических и массажных кабинетов позволяют внедрить в деятельность актуальные на сегодняшний день SPA-услуги. Правильное проектирование (подвод воды, гидроизоляция полов, профессиональное освещение, вентиляция). Комнаты по уходу размещены в спокойном месте.

Отличается SPA - салон от классического салона красоты следующими моментами:

- строго индивидуальный подход к каждому посетителю гостиницы «Золотые барханы», создание индивидуальных программ по уходу за собой и восстановлению жизненных сил;

- входной медицинский контроль и тестирование новых посетителей на предмет противопоказаний к тем или иным процедурам;

- комплексное воздействие на человека как на целостную систему;

- обязательное наличие в штате специалистов с высшим и средним медицинским образованием;

- проведение гидротерапевтических процедур на профессиональном оборудовании;

- проведение талассотерапевтических или бальнеологических процедур (наличие специального профессионального оборудования и использования специальных косметических линий);

- использование климатического оборудования для комплексных процедур и уходов (сауны, хаммам, паровая кабина, капсулы микроклимата, инфракрасные кабины, криокамеры и пр.);

- специализация по одному или нескольким направлениям и программам, таким как диетология, холистика, веллнесс, традиционные целительские практики (йога, аюрведа, цигун), элементы фитнеса, лечение минеральными водами, борьба с лишним весом, профилактическая медицина;

- особая планировка рабочих помещений, позволяющая обеспечить максимальный комфорт во время всего посещения и процедур в частности;

Стандартные услуги SPA центров - это массаж, косметология, бытовые услуги, санаторно-курортное дело, физиотерапия. Согласно международной классификации, существует множество разновидностей SPA-центров: фитнес-SPA, загородные, городские, материнские, романтические, восточные и многие другие. Самыми перспективными форматами, по оценке экспертов, считаются загородные SPA на базе санатория и городские SPA на базе салона

красоты. Новое направление в этом бизнесе - эконом-SPA, которые располагаются в спальных районах.

Регистрация и лицензии. Лицензии выдаются на отраслевого специалиста, а не на организацию. Их выдачей занимается управление Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения и социального развития РФ. Стоимость всех лицензий от 1 до 5 тысяч рублей. Стоимость регистрации – около 1 тысячи рублей.

Помещение. Площадь помещения зависит от классификации SPA и спектра планируемых услуг. Считается, что на одну зону должно приходиться не менее 9-15 кв.м . Так, салон красоты с элементами SPA может уместиться на 60 кв. м, а SPA –салон – на 120 кв. м. SPA центру потребуются больше площадей, поскольку там необходимо оборудовать гостиничные номера. Большое значение имеет внешний вид помещения, его окружение и район.

Оборудование. Сумма вложений зависит от спектра предоставляемых услуг. Понизить стоимость затрат на оборудование можно, если не приобретать готовые элементы (например стойки, бассейн, массажные столы, банную кабинку и пр.), а изначально планировать их при строительстве. Снизить затраты поможет и ставка на ручные технологии, когда специалисты салона все делают преимущественно руками, а не на аппаратах. Стандартный набор оборудования для SPA салона включает: стойку для приемной зоны, гардероб, баню, сауну, гидромассажную ванну, оборудование для грязелечения, талассотерапии, массажного кабинета, оборудование для косметического кабинета, оборудование для фитобара.

Персонал. Штат SPA -центра состоит из врачей с высшим медицинским образованием, специалистов со средним медицинским образованием, техперсонала и менеджеров. В среднем, количество сотрудников SPA – салона- 2-3 человека.

Таким образом, 100% заполняемость SPA - центра по гостинице достигается на 3-й год его работы. По оценке экспертов, для обеспечения

рентабельности, количество постоянных клиентов должно быть не менее 500. Для привлечения клиентов и их удержания салоны разрабатывают специальные бонусные системы со скидками постоянным клиентам, выходного дня, семейное обслуживание и т.п., вводят клубные карты, подарочные сертификаты и подарки ко дню рождения. Помимо бонусов, салону стоит ввести систему штрафов на отмену визита без уведомления. По этой причине салоны теряют до 10% выручки. Для успешной работы салона эксперты советуют и регулярно обновлять меню, потому что существует такой фактор, как пресыщение услугами клиентов.

Хороший SPA центр также важен для гостиницы «Золотые барханы», как уютный, комфортабельный номер или соответствующий уровню ресторан. Требования, которые предъявляются к SPA центру в гостинице, сильно отличаются от требований к городскому салону красоты. Причем формируют их клиенты, которые, поездив по миру и получив опыт проживания в первоклассных гостиницах, предъявляют повышенные требования к стандартам сервисного обслуживания.

Увеличить ассортимент SPA-услуг в SPA-центре, что позволит увеличить заинтересованность клиентов т.к. будут предоставлены скидки постоянным клиентам в размере до 50% и тем, кто приезжает по деловым поездкам будут разработаны специально групповые предложения со системой бонусов и скидок.

Ассортимент SPA- услуг в гостинице «Золотые барханы»:

1. Гидропроцедуры;
2. Уход за телом;
3. Уход за лицом;
4. Инъекционные методики;
5. Косметологические линии;
6. Аппаратная косметология;
7. Уход за руками и ногами;
8. Эпиляция;

9. Услуги визажиста;
10. Уход за волосами;
11. Студия загара.
12. SPA-программы.

Для более рентабельного внедрения данной услуги нужно провести комплекс мероприятий по продвижению услуг гостиницы «Золотые барханы».

3.2 Обоснование эффективности предложений по повышению конкурентоспособности гостиницы

Цена на услугу состоит из себестоимости косметического средства, работы мастера, амортизации кабинета, прибыли салона.

Прибыльность работы напрямую связана с накладными расходами. Если минимизировать их, то это послужит конкурентным преимуществом. Если же сумма расходов высока, а следовательно, высока и себестоимость работы, то, чтобы не обанкротиться, нужно производить больше дохода.

Наглядным показателем для определения того, насколько выгодны SPA услуги, является средний счет с одного клиента. Получим эту цифру, взяв цифру продаж за месяц и разделив ее на количество клиентов. Возьмем за ориентир наиболее распространенные услуги в каждом подразделении: имиджевых услуг, маникюра-педикюра, косметологии. Чтобы салон мог получать прибыль, средний счет клиента должен превышать эту сумму. Это достигается организацией спроса на дополнительные услуги, а также обеспечением системы розничной торговли косметическими средствами.

Расчет стоимости на услугу выглядит так:

себестоимости косметического средства + 20% работа мастера + 10% амортизация кабинета + 80% прибыль салона.

Чтобы определить цену на SPA-услугу необходимо:

Себестоимость 760 рублей + работа мастера 152 рублей + амортизация кабинета 76 рублей + прибыль салона 608 рублей = 1600.

Создание SPA-центра в гостинице «Золотые барханы» - целесообразный и рентабельный проект, но, разумеется, требующий немалых затрат.

Таблица 5 - План распределения площади SPA-центра в гостинице «Золотые барханы»

Наименование комплекса	№ комнаты	Название кабинетов	Площадь, кв.м.
Входная группа	1	Рецепция и зона отдыха	15
Салон красоты	2	Парикмахерский зал (4 рабочих места) и место мастера маникюра	42
	3	Солярий вертикальный (2)	8
	4	Кабинет СПА-педикюра	16
СПА-зона	5	Кабинет талассотерапии	15
	6	Кабинет классической косметологии	20
	7	Кабинет массажа	12
	8	Хаммам	40
Вспомогательные помещения	9	Подсобные помещения, склады, коридоры	22
Итого:			200

По проекту SPA-центр планируется разместить на площади 200 кв.м., которая будет разделена на пять зон:

- рецепция и зона отдыха;
- салон красоты (парикмахерский зал, зона маникюра/педикюра, солярий);
- спортивно-оздоровительный блок (тренажерный зал, бассейн, зона отдыха);
- SPA-зона (кабинет талассотерапии, кабинет классической косметологии, кабинет массажа, хамам);
- вспомогательные помещения (подсобные помещения, склады, коридоры).

Инвестиционный план SPA центра гостиницы «Золотые барханы» представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Инвестиционный план SPA-центра гостиницы «Золотые барханы»

Статья расходов		Сумма, руб.
Проектные и предпроектные мероприятия	Оплата услуг по созданию технологического проекта (концепция, технология, планировочные решения, техническое задание для строителей, концепт-дизайн)	5000
	Согласование проекта в надзорных организациях	1000
Итого (проектные и предпроектные мероприятия):		6000
Строительно-ремонтные работы	Строительно-ремонтные работы, в т. ч. выполнение работ по инженерному оборудованию (вентиляция, водоснабжение, электрика, технические блоки и т. п.), работы по реконструкции и перепланировке помещений (из расчета 500 руб. кв.м.)	100000
Итого (строительно-ремонтные работы):		100 000
Оснащение помещений необходимой мебелью и оборудованием		100000
Итого (оснащение помещений необходимой мебелью и		100 000
Затраты на начальный период	Стартовая закупка расходных материалов, белья и	30 000
	Поиск и отбор сотрудников Обучение персонала (тренинги и семинары)	5000
	Стартовая рекламная кампания	5000
	Бюджет на первоначальный период работы SPA-центра	10000
Итого (затраты на начальный период):		50 000
Итого инвестиций:		256 000

Общий объем инвестиции на создание SPA-центра гостиницы «Золотые барханы» составил 256 000 руб. Также произведены расчет затрат по каждой из расходных статей:

- проектные и предпроектные мероприятия – 6 000руб.;
- строительно-ремонтные работы – 100 000 руб.;
- оснащение помещений профессиональной мебелью и оборудованием – 100 000 руб.;
- затраты на начальный период –50 000руб.

При среднеплановой загрузке в 32 – 42 % в год выручка составляет около 200 000 руб.

Срок полной окупаемости SPA - центра гостиницы «Золотые барханы» составляет 15,7 месяцев. Таким образом, за 15,7 месяцев (период 2021 – 2022 гг.) все затраты на реализацию проекта полностью окупаются, и на второй год проект приносит прибыль.

Преимущества для клиента:

- возможность провести свой досуг с пользой;
- в дополнительные услуги (посещение бассейна и тренажерного зала) без дополнительной платы;
- широкий спектр услуг в одном месте;
- экономия времени;
- расслабление после стрессовой нагрузки;
- решение эстетических вопросов (стрижка, укладка, маникюр/педикюр, косметология);
- удовлетворение от проживания в гостинице.

Преимущества для гостиницы «Золотые барханы»:

- улучшение имиджа гостиницы;
- расширение ассортимента дополнительных услуг;
- обоснованность увеличения стоимости проживания за счет включения дополнительных услуг;
- привлечение новых клиентов;
- увеличение количества лояльных клиентов (постоянных);
- повышение рентабельности и доходности.
- увеличение загрузки номерного фонда.
- повышение конкурентоспособности гостиницы.

На основании произведенных расчетов можно сделать вывод, что наличие дополнительных услуг и SPA-центра на территории гостиницы

«Золотые барханы» выгодно как гостям, так и самому гостиничному предприятию.

Итак, следует подчеркнуть, что наиболее значимым и перспективным сегодня для гостиниц высокой категории является фактор создания новых дополнительных услуг. При постоянном анализе рентабельности и непрерывном совершенствовании системы дополнительных услуг гостиница обеспечивает себе не только устойчивые позиции в конкурентной среде, но увеличивает свои экономические показатели.

В области расширения ассортимента дополнительных услуг для повышения рентабельности деятельности и конкурентоспособности гостиницы «Золотые барханы» предлагается разработать проект внедрения в ассортимент SPA услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования нами сделаны следующие выводы.

Конкуренция – элемент рыночного механизма, реализующийся в форме взаимодействия рыночных субъектов и борьбы между ними за наиболее выгодные условия приложения капитала. Конкуренция в условиях рынка способствует формированию хозяйственных пропорций и санации экономики.

Конкурентоспособность - способность конкурировать на рынках товаров и услуг. В основе конкурентоспособности лежит сочетание цены и качества. При одинаковом качестве продукции и высокой репутации производителей поставщики конкурентоспособны только при условии, что их цены не превышают цен конкурентов.

Наилучшим вариантом для повышения конкурентоспособности малой гостиницы в сфере гостеприимства является внедрение нового направления деятельности предлагаемых услуг.

В соответствии с поставленной задачей, был проведен анализ конкурентоспособности малой гостиницы «Золотые барханы» за период 2017-2019 гг. в процессе которого было выявлено, что гостиница располагается в центре курортной зоны Анапы по адресу: Пионерский просп., д. 295.

Номерной фонд гостиницы «Золотые барханы» составляет 23 номера различных категорий.

Согласно штатному расписанию в гостинице «Золотые барханы» работает 17 человек.

Основные экономические показатели деятельности гостиницы «Золотые барханы» за последние три года имеют положительную тенденцию.

В целом за три года выручка гостиницы «Золотые барханы» увеличилась на 4477 тыс. рублей.

В хозяйственно-экономических показателях деятельности гостиницы «Золотые барханы» имеются и негативные тенденции. Так, из года в год уменьшается заполняемость номерного фонда гостиницы. Ежегодно заполняемость номерного фонда гостиницы падает на 5-6 %.

На основе анализа конкурентоспособности данной гостиницы было выявлено:

1. У гостиницы «Золотые барханы» есть много сильных сторон, это и долгое существование на рынке, и выгодное расположение (в центре города, в удобной транспортной доступности) и хорошие взаимоотношения в коллективе и то, что гостиница, ориентируется на бизнес - клиентов, которые не могут отменить командировку или семинар.

2. Слабыми позициями выступают спектр услуг и наличие скидок и акций.

По результатам проведенного сравнительного анализа конкурентоспособности гостиницы «Золотые барханы» и его конкурентов нами был построен многоугольник конкурентоспособности.

В результате исследования были опрошены 100 клиентов (опрашивались клиенты возрастом более 18 лет). Всего опрошены 51 женщина и 49 мужчин из состава разных категорий туристов гостиницы.

На основании проведенных исследований и с учетом данных, приведенных в разделе таблиц стало возможным проведение сегментации рынка потребительских услуг гостиницы «Золотые барханы».

На основе анализа, считаем необходимым условием для повышения конкурентоспособности и увеличения спроса услуг гостиницы «Золотые барханы» расширить перечень дополнительных услуг гостиницы.

Основной задачей выпускной квалификационной работы является разработать предложений по повышению конкурентоспособности малой гостиницы «Золотые барханы». В итоге проведенного нами анализа

конкурентоспособности было выяснено, что одной из слабых сторон предприятия является недостаточное количество дополнительных услуг.

Для повышения конкурентоспособности и увеличения спроса услуг гостиницы «Золотые барханы» считаем необходимым расширить перечень дополнительных услуг гостиницы путем открытия SPA-комплекса.

Для более рентабельного внедрения данной услуги нужно провести комплекс мероприятий по продвижению услуг гостиницы «Золотые барханы».

Общий объем инвестиции на создание SPA-центра гостиницы «Золотые барханы» составил 256 000 руб. При среднеплановой загрузке в 32 – 42 %, и в год выручка составляет около 200 000 руб.

Срок полной окупаемости SPA центра гостиницы «Золотые барханы» составляет 15,7 месяцев.

На основании произведенных расчетов можно сделать вывод, что наличие дополнительных услуг и SPA центра на территории гостиницы «Золотые барханы» выгодно как гостям, так и самому гостиничному предприятию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 24.04.2020)
2. Распоряжение Правительства РФ от 17 апреля 2019 г. № 768-р «Стандарт развития конкуренции в субъектах Российской Федерации»
3. Распоряжение Правительства РФ от 5 сентября 2015 года N 1738-р «Стандарт развития конкуренции в субъектах Российской Федерации» (ред. от 17 сентября 2016 года)
4. Постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 11.02.2016 года № 64 "О Совете по содействию развитию конкуренции в Краснодарском крае" Постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 11.02.2016 года № 64 "О Совете по содействию развитию конкуренции в Краснодарском крае" (ред. от 11.02.2017г.)
5. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, ее стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 208 с.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; под ред. Л.И. Евенко; пер. с англ. – М.: Экономика. 2015. – 519 с.
7. Архипова, С.Н. Организация и управление гостиничным бизнесом: учебник/ С.Н. Архипова и др.; под ред. Лесника А.Л., Чернышева А.В. – М.: АЛЬПИНА, 2017. – 576 с.
8. Береговая, И.Б. К вопросу об управлении конкурентоспособностью предприятия / И.Б. Береговая // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмен. 2016. №2. С.137-141.
9. Бойдаченко, П.А. Служба управления персоналом предприятия / П.А. Бойдаченко. - М.: Дашко и К, 2016. – 471 с.
10. Браймер, Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Текст Браймер Р.А.; пер. Цыганова Е.Б. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 382 с.

11. Ваген, Л. Гостиничный бизнес Текст: учеб. пособие/ Ваген Л. – Рн/Д: Феникс, 2018. – 416 с.
12. Воронов, А. Конкуренция в XXI веке / А. Воронов // Маркетинг. – 2016. – № 5. – С. 16 – 24.
13. Воротников, А. Стратегия повышения конкурентоспособности региона / А. Воротников // Экономические стратегии. – 2017. – С. 144 – 149.
14. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 501 с.
15. 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.
16. Гузков, И. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции / И. Гузков, Н. Типова // Маркетинг. – 2017. – № 1. – С. 20 – 34.
17. Данилов, И.П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции / И.П. Данилов. – М.: Пресс-сервис, 2017. – 420 с.
18. Дятлов В.Л. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов / В.Л. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. - М.: Академия, 2017. – 631 с.
19. Иванова, И.А. Менеджмент: Учеб.пособие. – М.: Издательство РИОР, 2015. – 96 с.
20. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 8-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2015. – 336 с.
21. Лебедев, О.Т. Основы менеджмента / О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская. – СПб.: Владос, 2015. – 345 с.
22. Литвак, Б.Г. Управленческие решения / Б.Г. Литвак. Учебник. – 2 – е изд. – М.: Дело, 2016. – 440 с.
23. 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.

24. 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.
25. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: Учебное пособие / Ш.Ш. Магомедов. – М.: издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016.- 294с.
26. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: Учебное пособие / Ш.Ш. Магомедов. – М.: издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016.- 294с.
27. Медведева, О.М. Сущность и содержание конкурентного потенциала организации / О.М.Медведева, А.В.Баранова // Вестник ИжГТУ. – 2015. – № 4. – С. 87–90.
28. Медведева, О.М. Сущность и содержание конкурентного потенциала организации / О.М.Медведева, А.В.Баранова // Вестник ИжГТУ. – 2015. – № 4. – С. 87–90.
29. Мейсон, Р. Конкурентоспособность продукции / Р. Мейсон. – Киев: Знания, 2016.- 234 с.
30. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М., 2017. – 720 с.
31. Окренников, В.В. Управление качеством: учеб. для вузов / В.В. Окренников. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Экономика, 2018. – 689 с.
32. Островский, Г. Конкурентоспособность предприятия как объект управления / Островский Г. // Консультант директора. – 2017. – № 20. – С. 34 – 36.
33. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов / А.И. Панов, И.О. Коробейников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 285 с.
34. Папирян, Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: (отели и рестораны) / Папирян Г.А. – М.: Экономика, 2017. – 207 с.

35. Паршин, В.Ф. Методические основы оценки конкурентоспособности предприятия на рынке: ценовой аспект / В.Ф.Паршин // Экономика и управление. – 2014. – № 1. – С.121–127.
36. 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.
37. Попов, С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: учеб. пособие / С.А. Попов. – М.: Дело, 2016. – 352 с.
38. 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.
39. 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.
40. Рыбаков, И.П. Качество и конкурентоспособность при рыночных соотношениях / И.П. Рыбаков // Стандарты и качество. – 2015. – № 12. – С. 43 – 47.
41. Саак, М.В. Менеджмент в индустрии гостеприимства Текст: учеб. пособие/ Саак, М.В., Якименко, М.В.. – М.: Питер, 2018. – 423 с.
42. Селезнев, А.З. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка России / А.З. Селезнев. – М.: Юристъ, 2015. – 384 с.
43. Соловьев, Б.Л. Менеджмент гостеприимства Текст: справ.-метод. пособие/ Соловьев Б.Л., Толстова Л.А. – М.: РМАТ, 2018. – 110 с.
44. Сурков С.А. Закономерности мотивации персонала. // Управление персоналом. 2018. № 7.
45. Сурков С.А. Построение структуры организации на основе системы мотивации. // Кадры предприятия. 2017. №10
46. Таран, В.А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегия в области качества / В.А. Таран // Машиностроитель. – 2018. – № 2. – С. 6 – 12.

47. Тебекин, А.В. Менеджмент организации: учебник /А.В.Тебекин, Б.С.Касаев. – М.: КНОРУС, 2016. – 416с.

48. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л.Еремина. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2017. – 623 с.

49. Уткин, Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Э.А. Уткин. - Финансовая Академия при Правительстве РФ. – М.: Зерцало, 2018. – 448 с.

50. Филисофова, Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» (080500), «Экономика» (080100) / Т.Г. Филисофова, В.А. Быков ; под ред. Т.Г. Филисофовой. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 271 с.

51. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие для вузов / А.Ю. Юданов. – М.: Акалис, 2016. – 272 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Анкета для гостей гостиницы «Золотые барханы»

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-1балл) 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-1балл) 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.