

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента

КОНЕВ СТАНИСЛАВ БОРИСОВИЧ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Разработка мероприятий по повышению оценки конкурентоспособности
организации Ибис Красноярск Центр ООО «КрасноярскИнветс»**

Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы

Менеджмент организаций

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна

(дата, подпись)

Руководитель ф.м.н., профессор Кирко
Владимир Игоревич

(дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся Конев Станислав Борисович

(дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

Красноярск 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Красноярский государственный педагогический университет им. В.П.Астафьева
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования

(полное наименование института/факультета)

Кафедра Менеджмента организации

(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента организаций

_____ А.А. Лукьянова

" ____ " _____ 201__г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Конев Станислав Борисович, группа 46.

1. Тема: Оценка конкурентоспособности ООО "КрасноярскИнвест" (отель Ибис), утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ г.

2. Срок представления проекта к защите _____ 2017г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, регулирующая деятельность ООО "КрасноярскИнвест", библиографические источники, освещающие мероприятия по разработки эффективности конкурентоспособности.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить основы конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии

4.2. Проанализировать конкурентоспособность ООО «КрасноярскИнвест» (отель ИБИС)

4.3. Разработать мероприятия по повышению эффективности конкурентоспособности ООО «КрасноярскИнвест» отель Ибис

5. Графическая часть проекта:

5.1. Оформить таблицы о финансовых результатах, результатах конкурентоспособности ООО "КрасноярскИнвест" согласно содержанию выпускной квалификационной работы.

5.2. Представить диаграммы среднестатистических финансовых результатов ООО "КрасноярскИнвест" согласно содержанию выпускной квалификационной работы.

Руководитель проекта

ф.м.н. профессор _____ В.И. Кирко

(подпись, дата)

(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял

"__" _____ 201__г.

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Глава 1. Теоретические основы анализа конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии	8
1.1. Сущность и факторы конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии.....	8
1.2. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии.....	18
1.3. Формирование стратегии конкурентного развития предприятия гостиничной индустрии.....	24
Глава 2. Анализ конкурентоспособности и характеристика Ибис Красноярск Центр	34
2.1. Общая характеристика деятельности Ибис Красноярск Центр на рынке гостиничных услуг.....	34
2.2. Факторы конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр.....	40
Глава 3. Разработка и анализ рекомендаций по повышению конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр	55
3.1. Мероприятия по повышению конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр.....	55
3.2. Анализ эффективности мероприятий по конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр.....	61
Заключение	65
Список использованных источников и литературы	68
Приложения	73

ВВЕДЕНИЕ

Конкуренция является неотъемлемой частью экономической системы. Она определяется как соперничество между хозяйствующими субъектами за выгодное положение на рынке, за получение максимальной прибыли. Предприятия, конкурируя друг с другом, направляют свои усилия на эффективное использование факторов производства. Умение предприятия успешно конкурировать на рынке и влиять на деятельность конкурентов называется конкурентоспособностью. Актуальность выпускной квалификационной работы состоит в том, что в условиях интернационализации и глобализации хозяйственной жизни важнейшей задачей предприятий сферы гостеприимства является обеспечение высокой конкурентоспособности и ее повышение на рынке гостиничных услуг.

Объектом работы является гостиничное предприятие Ибис Красноярск Центр. Предметом работы являются оценка конкурентоспособности и выявление конкурентных преимуществ гостиничного предприятия.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр. В связи с поставленной целью необходимо осуществить следующие задачи:

- рассмотреть сущность и факторы конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии;
- изучить подходы к оценке конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии;
- рассмотреть конкурентные стратегии предприятия гостиничной индустрии;
- проанализировать деятельность Ибис Красноярск Центр на рынке гостиничных услуг;
- выявить факторы конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр;
- разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр.

Вопросы повышения конкурентоспособности в теоретическом и практическом аспектах достаточно широки. Значительный вклад в разработке конкурентных стратегий внес американский экономист М. Портер. Американский профессор Ф. Котлер внес огромный вклад в развитие гостиничного маркетинга. Среди отечественных ученых особый вклад в управление конкурентоспособностью внес Р. А. Фатхутдинов.

Теоретической и методологической основой исследования стали работы отечественных и зарубежных ученых в области управления и повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия, статистические материалы, внутренние документы Ибис Красноярск Центр, данные бухгалтерской отчетности, отчет британской консалтинговой группы EY, аналитические и информационные материалы, опубликованные в российских периодических изданиях и сети Интернет.

В качестве инструментария исследования применялись следующие методы: сравнительный анализ, группировка, методы оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия, включающие комплексный метод, метод, учитывающий конкурентоспособность продукции предприятия, бенчмаркинг, методика «4P», SWOT-анализ.

Предмет исследования, цель и задачи определили структуру выпускной квалификационной работы, которая состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы.

В первой главе «Теоретические основы анализа конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии» рассмотрены сущность и факторы конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии, изучены подходы к оценке конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии, проанализированы стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии.

Во второй главе «Анализ конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр и разработка рекомендаций по ее повышению» дается характеристика деятельности гостиничного предприятия Ибис Красноярск Центр, выявляются факторы конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр, представляются практические рекомендации по повышению конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр. Практическая значимость исследований в области оценки и повышения конкурентоспособности позволит гостиничному предприятию верно определить свое положение на рынке, выявить конкурентные преимущества и слабости, а также разработать стратегию развития и мероприятия по повышению конкурентоспособности.

В заключении систематизированы выводы, которые были сделаны по двум главам, с учетом поставленной цели и задач.

Глава 1. Теоретические основы анализа конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии

1.1. Сущность и факторы конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии

Конкуренция и конкурентная борьба являются главным содержанием функционирования экономической системы, базирующейся на рыночных механизмах, ключевыми категориями рыночного хозяйства [1, с. 26]. Под конкуренцией понимается состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров и услуг на соответствующем рынке [2, с. 15]. С понятием «конкуренция» тесно связан и термин «конкурентное преимущество». Конкурентное преимущество с позиции субъекта рынка – это его активы и различные характеристики, дающие ему преимущества над соперниками в конкуренции. Конкуренция является важнейшим условием существования и развития рынка, и именно конкуренция заставляет товаропроизводителей постоянно внедрять наиболее эффективные способы производства, обновлять номенклатуру изделий, обеспечивать их сбыт, формировать спрос [1, с. 27].

Конкурентоспособность является результатом, фиксирующим наличие конкурентных преимуществ. В комплексе они могут оказать решающее влияние при выборе потребителем предпочтительной для него услуги или товара [2, с. 17]. Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выяснение не только его сильных и слабых сторон, но и тех факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение потребителей к предприятию, и, как результат, на изменение его доли на рынке. Факторы конкурентоспособности – явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате – уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут воздействовать как в сторону повышения, так и в сторону уменьшения конкурентоспособности.

Формирование конкурентоспособности – установление, обеспечение и поддержание необходимого уровня конкурентоспособности предприятия на всех этапах жизненного цикла [3, с. 42]. Согласно работам М. Портера факторы конкурентоспособности понимаются как одна из детерминант конкурентного преимущества наряду со стратегией предприятия, его структурой. Факторы конкурентоспособности М. Портер связывает с факторами производства (людские ресурсы, физические ресурсы, ресурсы знаний, денежные ресурсы, инфраструктура). Причем эти факторы подразделяются на два типа: основные (природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила) и развитые (современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры, использование высокотехнологичных производств) [4, с. 38].

Головачев А. С. разделяет факторы конкурентоспособности на внутренние и внешние. Наиболее значимыми внешними факторами конкурентоспособности организации являются:

Конкурентная среда и уровень конкуренции, степень приватизации предприятий в отрасли.

Конкурентоспособность отрасли.

Характеристики спроса на товары (услуги) организации.

Случайные события (технологические прорывы, колебания цен на ресурсы, значительные изменения на мировых финансовых рынках, политические факторы).

Развитость и конкурентные преимущества тех отраслей, которые обеспечивают анализируемое предприятие необходимыми ресурсами, материалами, информационными средствами.

Экономические и организационно-административные формы и методы государственного регулирования.

Внутренние факторы конкурентоспособности организации характеризуются потенциальными возможностями самой организации по обеспечению собственной конкурентоспособности. Это потенциал маркетинговых служб, научно-технический, производственно-технологический, финансово-экономический, кадровый, экологический; уровень технологической подготовки и разработки производственных процессов; уровень материально-технического обеспечения, хранения, упаковки, транспортировки товаров; эффективность производственного контроля; уровень технического, сервисного обслуживания, эффективность рекламы.

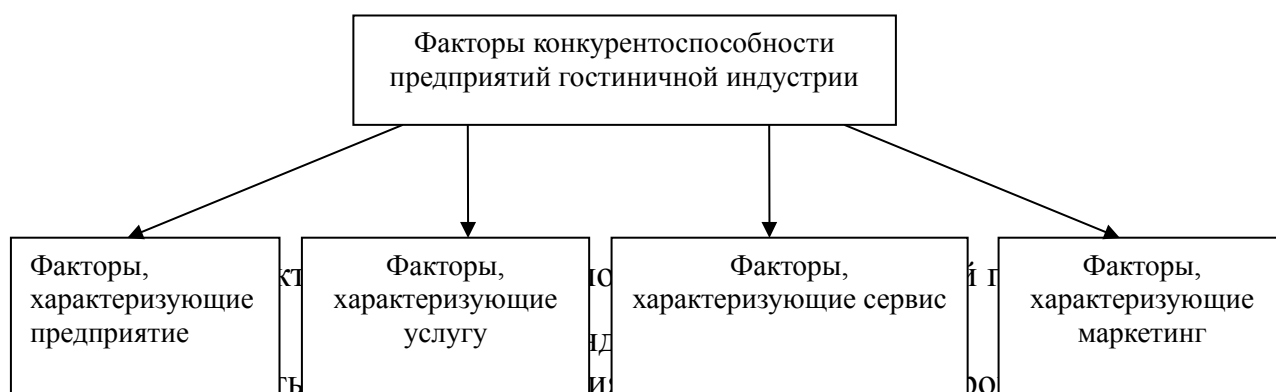
Гостиничное хозяйство является важнейшим сектором в сфере услуг. Именно гостиничное хозяйство определяет уровень развития туристской отрасли. Управление, качество услуг, дизайн, финансирование являются основой для экономического анализа деятельности гостиничного предприятия. Конкурентоспособность гостиницы обуславливается ее финансовым положением, уровнем организации деятельности по оказанию услуг, уровнем организации и управления маркетингом, состоянием инфраструктуры, обеспечением безопасности проживания, расположением предприятия, квалификацией персонала, классностью и качеством обслуживания потребителей.

На конкурентоспособность гостиничной организации влияет множество факторов, определяющих силу бизнеса, способность предприятия функционировать в текущих экономических и политических условиях, т.е. решать налоговые проблемы; обеспечивать финансовую устойчивость и независимость, заниматься оснащением материально технической базы предприятия и снижать степень ее износа, организацией деятельности по всем направлениям — финансовой, хозяйственной, сбытовой, аналитической, обслуживающей и т. д. Но эти факторы определяют только одну сторону конкурентоспособности гостиницы - с позиции собственника. Потребитель, ориентируясь на привлекательность услуги, способствует повышению конкурентоспособности гостиницы, обеспечивая ей доход и возможность реализации вышеуказанных факторов.

На конкурентоспособность влияют стратегические и тактические изменения на рынке, не связанные с деятельностью предприятия сферы гостеприимства (изменения спроса, демографические сдвиги, развитие туризма, международная ситуация, экономическая и политическая обстановка в стране и т.д.).

Головачев А. С. выделяет ряд специфических черт, присущих рынку услуг: высокая динамичность рыночных процессов; территориальная сегментация; локальный характер услуг; короткий цикл оказания услуги; высокую чувствительность к изменениям рыночной конъюнктуры; личный контакт потребителя и производителя услуги; индивидуальность спроса; невозможность предварительной оценки качества услуги [5, с. 25-39].

На рисунке 1 представлены факторы, влияющие на конкурентоспособность гостиничного предприятия, согласно классификации Тимохиной Т. Л. [6, с. 7].



конкурентоспособности предприятия индустрии гостеприимства различна. Первая группа факторов призвана показать характеристики самого предприятия. По своему составу факторы, включенные в данную группу, также существенно отличаются. Например, репутация (имидж) гостиницы, казалось бы на первый взгляд не имеет ничего общего ни с организацией деятельности, ни с экономикой предприятия, однако значимость этого фактора велика. Репутация гостиницы очень часто формируется в результате оценки уровня и качества обслуживания самим гостем. Когда характер конкуренции тяготеет к использованию преимуществ, предоставляемых имиджем предприятия, то он является стимулом к первоначальному выбору услуги данного гостиничного предприятия и основным мотивом к предпочтению перед конкурентами. В связи с этим имидж представляется важной выходной характеристикой деятельности предприятия гостиничной сферы.

Особенностью имиджа является его сравнительный характер. Он не несет абсолютной информации, однозначно воспринимаемой потребителем, но требует сравнения с другим объектом. Имидж предприятия включает несколько компонентов:

- качество, ассортимент, цена, гарантии, социальная престижность услуг предприятия;
- удобство места расположения предприятия;
- социальный статус его клиентуры;
- привлекательность рекламы и разнообразие методов стимулирования сбыта;
- способы организации процесса предоставления услуг и оформление предприятия;
- участие предприятия в решении социально-значимых проблем.

Персонал, его потенциал является важнейшим фактором, характеризующим предприятие. Для услуг гостеприимства значимость этого элемента экономического потенциала организации особенно велика, поскольку от уровня профессионализма персонала, его умения работать с людьми зависит качество услуги и обслуживания гостя.

Финансовое состояние предприятия гостеприимства определяет его платежеспособность, экономическую независимость и создает условия для стабильного развития. Финансовое состояние предприятия определяется результатами деятельности, поскольку основным финансовым источником является прибыль, получаемая предприятием. Рост же прибыли может быть обеспечен за счет увеличения объема продаж услуг при сохранении издержек на прежнем уровне; при увеличении издержек в меньших масштабах, чем рост объема реализации услуг или при их снижении. В связи с этим данный фактор конкурентоспособности действует как комплексный, испытывающий на себе влияние других факторов.

Существенно характеризует предприятие и влияет на его конкурентоспособность действующая система управления. Прежде всего, это проявляется в той организационной структуре, которая выстроена на данном предприятии, расстановке управленческого персонала по уровням и звеньям управления, распределении работ и методах управления.

Принадлежность гостиничного предприятия к международной гостиничной сети имеет очень важное значение. Оно заключается в использовании конкурентных преимуществ и опыта международной сети в оказании услуг, управлении гостиничным предприятием. Такая принадлежность обеспечивает предприятию наиболее успешное функционирование на национальном рынке гостиничных услуг, а также включение его в систему мирового хозяйства.

Место расположения гостиницы предопределяет степень востребованности услуг гостеприимства, поскольку для клиента важно удобство пользования услугами гостеприимства с точки зрения доступности транспортных средств для перемещения к месту проживания; нередко при выборе места размещения гость одним из требований выдвигает наличие соответствующего вида из окна; важно наличие внешней инфраструктуры: автомобильной стоянки, необходимых учреждений.

Факторы второй группы отражают параметры услуги размещения. Потребителя услуг, как правило, интересуют соответствие цены и качества оказываемых услуг. Конкурентоспособность предприятий гостиничной сферы во многом зависит от эффективности проводимой гостиницей ценовой политики.

Под ценовой политикой организации понимается система мероприятий ценообразования и маневрирования ценами для достижения целей предприятия и решения соответствующих маркетинговых задач. При определении влияния цены на конкурентоспособность гостиничной услуги и предприятия в целом следует учитывать несколько важных моментов:

- Место цены среди других факторов конкуренции на рынке гостиничных услуг.
- Использование при формировании ценовой политики предприятия методов, помогающих оптимизировать расчетные цены на услуги.
- Характер ценовой политики на услуги.
- Использование в ценовой политике результатов сравнительного анализа соотношений «издержки/прибыль» и «издержки/качество» по своему предприятию и предприятиям-конкурентам.

Важнейшим фактором рассматриваемой группы является классность оказываемых услуг. Используемые в мировой практике системы классификации средств размещения присваивают им различные категории, на основании которых у потребителя появляется возможность судить как о материальной стороне гостиничного продукта, так и о наборе нематериальных услуг. Информированность потребителя представляется основной задачей, которую призваны решать системы классификации средств размещения.

Важным фактором, характеризующим услугу, является структура и состояние номерного фонда. Учет данного фактора конкурентоспособности гостиничного предприятия предполагает выявление степени соответствия заявленного и фактически реализуемого класса обслуживания клиентов.

Обеспечение качества услуг размещения, а, следовательно, и конкурентоспособности предприятия во многом зависит от организации работы службы обслуживания гостиницы. Ее назначение состоит в поддержании необходимого санитарно-гигиенического состояния гостевых комнат и общественных помещений, оказании бытовых услуг клиентам. Оказание услуг гостеприимства связано с обязательным использованием определенного оборудования и инвентаря, поэтому качество инженерно-технического обеспечения услуги также названо в составе факторов, характеризующих услугу.

Третья группа факторов характеризует уровень и качество обслуживания клиентов. Эти параметры конкурентоспособности находятся «на поверхности». В отличие от финансового состояния предприятия, оценки кадрового потенциала и т.п. уровень обслуживания довольно просто и четко может оценить клиент. Важным элементом организационной культуры является ее материальная составляющая, т.е. те средства и предметы, которые создают комфортную обстановку. Необходимым элементом организационной культуры является использование фирменной форменной одежды с учетом специфики труда персонала гостиницы. Опрятный внешний вид сотрудников вызывает у клиента доверие и расположенность к предприятию, играет существенную роль в создании репутации гостиничного предприятия.

В настоящее время в гостиничном бизнесе практикуется оказание не только основных услуг, но и сопутствующих и дополнительных. Подобное сочетание основного и дополнительного гостиничного продукта создает комплексность обслуживания, что очень удобно для клиента и повышает уровень их обслуживания. Все это, в конечном счете, влияет на конкурентоспособность предприятия гостеприимства в целом.

Важным этапом гостевого цикла (цикла обслуживания клиента), способствующим обеспечению загрузки номеров, а, значит, постоянному притоку финансовых средств и влияющим на обеспечение конкурентоспособности, является бронирование номеров. Существуют различные источники, откуда гостиницы получают запросы на бронирование. Так, одно из направлений бронирования - это работа гостиниц с туристскими фирмами, с крупными предприятиями, которые бронируют места. Вторым направлением является разовое бронирование для физических лиц или организаций, у которых возникла необходимость в размещении в гостинице. Как внешний вид гостиницы вызывает у клиента положительные или отрицательные эмоции, так и встреча гостя, организация приема и размещения существенно влияют на уровень их обслуживания. Восприятие потребителем качества гостиничного обслуживания - это формирование в сознании гостя различий между ожидаемым и фактически полученным обслуживанием. Анализ качества гостиничных услуг помогает гостинице выявить имеющиеся недостатки в качестве своих услуг, определить их слабые и сильные стороны, наметить основные направления работы по улучшению их качества, выбрать соответствующую стратегию.

Четвертая группа факторов характеризует маркетинг. Главное в маркетинге - это целевая ориентация на потребителя и комплексность решения рыночных задач. В условиях оказания услуг конкретному потребителю существенно возрастает значимость маркетинговых исследований. Возрастает важность как краткосрочного, так и среднесрочного и долгосрочного маркетингового планирования.

Основными экономическими и финансовыми результатами использования маркетинга являются:

- расширение рыночной доли гостиничного предприятия;
- более полная отдача деятельности персонала, объединенного общностью маркетинговых решений и действий в достижении поставленных целей;

- увеличение объема реализации услуг и, следовательно, повышение рентабельности деятельности;

- повышение отдачи основного капитала;

- ускорение оборачиваемости оборотных средств;

- повышение репутации предприятия сферы гостеприимства за счет наиболее качественного обслуживания клиентов.

Улучшая финансово-экономические показатели деятельности, маркетинг способствует решению задач повышения конкурентоспособности предприятия. Формулировка долгосрочных целей гостиничного предприятия и путей их достижения должны исходить из закономерностей протекания его делового цикла, который начинается с маркетинга и завершается финансовыми результатами деятельности, т.е. получением прибыли. Кроме того, гостиничное предприятие развивается и на основе жизненного цикла хозяйственной единицы, которая в условиях конкуренции проходит стадии внедрения, роста, зрелости, упадка и краха. Чтобы повысить или сохранить свою конкурентоспособность и, тем самым, продлить свою деятельность на долгое время, предприятия должны предпринимать действенные меры нейтрализации его материального и морального старения, т.е. необходим периодический пересмотр миссии и целей предприятия, модернизация или полная реорганизация структуры управления предприятием, поддержка на конкурентном уровне материально-технической базы, проведение активной работы в области мотивации персонала, стимулирующей его инициативу и предприимчивость [6, с. 12-34].

Таким образом, конкурентоспособность организации формируется под воздействием его конкурентных преимуществ в использовании трудовых, материальных и интеллектуальных ресурсов. Конкурентоспособность определяется исходя из наличия у организации конкурентных преимуществ. Согласно работам М. Портера факторы конкурентоспособности понимаются как одна из детерминант конкурентного преимущества наряду со стратегией предприятия, его структурой. Факторы конкурентоспособности М. Портер связывает с факторами производства (людские ресурсы, физические ресурсы, ресурсы знаний, денежные ресурсы, инфраструктура). Эффективное применение преимуществ позволяет организации добиться конкурентного положения на рынке. С учетом специфики деятельности гостиничных предприятий на конкурентоспособность влияют четыре группы факторов: факторы, характеризующие предприятие, услугу, обслуживание клиентов и маркетинг. Важнейшее значение для устойчивого функционирования гостиницы имеет имидж и репутация, принадлежность к международным сетям, качество предоставляемых услуг, квалификация персонала, менеджмент организации, экономические показатели, ценовая политика, реклама. Подходы к оценке конкурентоспособности гостиничного предприятия рассмотрены в п.1.2.

1.2. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии

Оценка конкурентоспособности является исходным элементом для производственно-хозяйственной деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. Оценка конкурентоспособности позволяет предприятию проанализировать внутреннюю и внешнюю среду, сопоставить собственные результаты деятельности с показателями конкурентов и с учетом специфики отрасли разработать стратегию конкурентного развития.

Общепризнанной универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в настоящее время не существует. Методы оценки конкурентоспособности предприятия представлены в приложении А табл. А.1 [7, с. 253, 8, с. 487, 9, с. 176-178, 10, с. 105].

Опираясь на п. 1.1, в котором раскрыты факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия гостиничной индустрии, конкурентной считается та гостиничная услуга, которая удовлетворяет следующим требованиям:

- приемлемая цена на услугу;
- высокое качество услуг;
- рациональное использование ресурсов гостиничного предприятия.

Исходя из перечисленных требований, конкурентоспособность гостиничной услуги можно рассматривать как степень ее привлекательности для потребителя, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса требований. Конкурентоспособность гостиничной услуги обусловлена качественными и стоимостными факторами, которые могут быть достаточно полно охарактеризованы с помощью системы качественных (качество услуги и обслуживания), экономических и маркетинговых показателей. Качественные показатели конкурентоспособности гостиничной услуги характеризуют свойства услуги, ее характеристики с точки зрения способности услуги удовлетворять определенную конкурентную потребность. Качество гостиничной услуги будет определяться надежностью деятельности и обязательностью гостиничного предприятия, отзывчивостью и внимательностью его сотрудников, доступностью коммуникаций и общения, быстрым пониманием потребностей клиента, безопасностью обслуживания (в юридическом, финансовом и моральном отношениях), соответствием заявленной классности услуги соответствующим нормам и стандартам, а также состоянием инфраструктуры [10, с. 142].

Оценка качества гостиничных услуг потребителем основывается на определенных критериях. Для каждого параметра оценки качества услуг имеются две величины (условные) — ожидаемая покупателем и фактическая. Разница между этими двумя величинами называется расхождением (рассогласованием) и оценивает степень удовлетворения покупателя качеством услуги. Наиболее важные параметры оценки качества услуг потребителем представлены на рисунке 2 [7, с. 301].

Сложность оценки качества любой услуги, в том числе и гостиничной, заключается в том, что большинство параметров качества услуг нельзя измерить количественно, т.е. получить формализованную оценку. Учитывая сложность природы потребительной стоимости услуги, уровень потребительских свойств может быть оценен в баллах с помощью экспертных методов.

Коэффициент удовлетворения требований потребителя:

$$K_{т.п.} = \frac{Y_{с.р.}}{Y_{с.к.}} * \frac{Ц_{к.}}{Ц_{р.}}, \quad (1)$$

где $Y_{с.р.}$ и $Y_{с.к.}$ – уровень потребительской стоимости рассматриваемой услуги и аналогичной услуги конкурентов, $Ц_{к.}$ и $Ц_{р.}$ – цена конкурирующих услуг и рассматриваемой услуги. Учитывая сложность природы потребительской стоимости услуги, уровень потребительских свойств может быть оценен в баллах экспертов или в баллах, выставленных клиентами.

Параметры оценки качества гостиничной услуги потребителем	
	осязаемость — та физическая среда, в которой оказываются услуги (интерьер, оргтехника, внешний вид персонала)
	надежность — последовательность исполнения услуги, а также надежность информационных и финансовых процедур, сопровождающих процесс оказания услуги
	ответственность — желание персонала гостиничного предприятия помочь потребителю, гарантии выполнения услуг
	доступность — легкость установления контактов с гостиничным предприятием, удобство общения потребителя с ним, возможность получения справочной информации
	безопасность — отсутствие риска и недоверия со стороны потребителя (например, обеспечение сохранности личного имущества, физической безопасности, экологической безопасности)
	коммуникабельность — способность персонала разговаривать на языке, понятном потребителю
У	уровень обслуживания.
	взаимопонимание с потребителем — искренний интерес к потребителю, способность персонала войти в его роль и оценить его потребности
Г	где P_{max} — максимально возможный рейтинг эффективности организации и культуры обслуживания, оцененный потребителем; P_{max} — максимально возможный рейтинг эффективности организации и культуры обслуживания.
	вежливость — корректность, любезность персонала

Коэффициент классности услуги

$$K_{к.у.} = \frac{O_{н.э.}}{O_{соб.}}, \quad (3)$$

где $O_{н.э.}$ — оценка параметров гостиницы и ее номерного фонда независимым экспертом в процессе аттестации и сертификации гостиничных услуг, балл;
 $O_{соб.}$ — оценка параметров гостиницы и номерного фонда собственными силами (заявленная классность), балл.

После расчета частных показателей качества гостиничной услуги рассчитывается обобщенный коэффициент качественных показателей (I_k):

$$I_k = K_{т.п.} * a_{т.п.} + K_o * a_o + K_{к.у.} * a_{к.у.}, \quad (4)$$

где $a_{т.п.}$, a_o и $a_{к.у.}$ — степень относительной значимости каждого из рассмотренных качественных показателей (общая сумма всех a должна быть равна 1).

Маркетинговые показатели конкурентоспособности гостиничной услуги характеризуют эффективность маркетингового окружения услуги.

Известность бренда гостиницы:

$$K_{б.} = \frac{N_n}{N_{об.}}, \quad (5)$$

где N_n — количество респондентов, положительно откликнувшихся на название гостиницы, чел.; $N_{об.}$ — общее количество опрошенных респондентов, чел.

Эффективность рекламных мероприятий:

$$K_{р.м.} = \frac{\Delta\Pi}{Z_p}, \quad (6)$$

где $\Delta\Pi$ — прирост прибыли гостиничного предприятия под воздействием рекламных мероприятий, тыс. руб.; Z_p — затраты на рекламные мероприятия, тыс. руб.

Эффективность каналов сбыта:

$$K_{к.с.и.} = \frac{N_i}{N_k}, \quad (7)$$

где $K_{к.с.i}$ — i -ый канал сбыта; N_i — количество потребителей (номеров), обратившееся в гостиничное предприятие за определенный период посредством i -го канала; N_k — общее количество потребителей (номеров), посетивших гостиничное предприятие за определенный период. Поскольку гостиничные предприятия стремятся работать с как можно большим количеством каналов сбыта, необходимо рассчитать общий коэффициент эффективности каналов сбыта ($K_{об.к.с.}$):

$$K_{об.к.с.} = \sum K_i \quad (8)$$

Коэффициент роста рыночной доли гостиничного предприятия:

$$K_{р.д.} = \frac{d_{от}}{d_б} \quad , \quad (9)$$

где $d_{от}$ и $d_б$ — рыночная доля гостиничного предприятия в отчетном и базовом периоде.

После вычисляем обобщенный коэффициент маркетинговых показателей конкурентоспособности гостиничной услуги:

$$I_M = K_б * B_б + K_{р.м.} * B_{р.м.} + K_{об.к.с.} * B_{об.к.с.} + K_{р.д.} * B_{р.д.}, \quad (10)$$

где $B_б$, $B_{р.м.}$, $B_{к.с.}$ и $B_{р.д.}$ — степень относительной значимости каждого из маркетинговых показателей (общая сумма должна быть равна 1).

Экономические показатели конкурентоспособности гостиничной услуги оценивают цену потребления, т.е. затраты потребителя, необходимые для удовлетворения его потребностей.

Цена услуги. Представляет собой затраты потребителя на проживание в гостиничном предприятии:

$$C_y = C_n + C_{д.у.}, \quad (11)$$

где C_n — общая стоимость номера (места), уплаченная потребителем за весь период проживания; $C_{д.у.}$ — общая стоимость услуг, оказанных потребителю дополнительно и не входящих в стоимость проживания.

Далее проводится сравнение цены потребителя анализируемой гостиницы и цены потребления конкурента:

$$\Theta = \frac{C_{ya}}{C_{yk}} \quad (12)$$

На основе определенных качественных, маркетинговых и экономических показателей определяется интегральный коэффициент конкурентоспособности гостиничных услуг:

$$I_k = \frac{I_k * I_m}{\Xi} \quad (13)$$

Конкурентоспособность самого предприятия определяется через расчет интегрального показателя конкурентоспособности как произведение интегрального показателя конкурентоспособности гостиничной услуги и индекса относительной эффективности хозяйственной деятельности гостиницы (коэффициент рентабельности деятельности) [6, с. 71-73]:

$$K_{г.п.} = I_k * I_3 \quad (14)$$

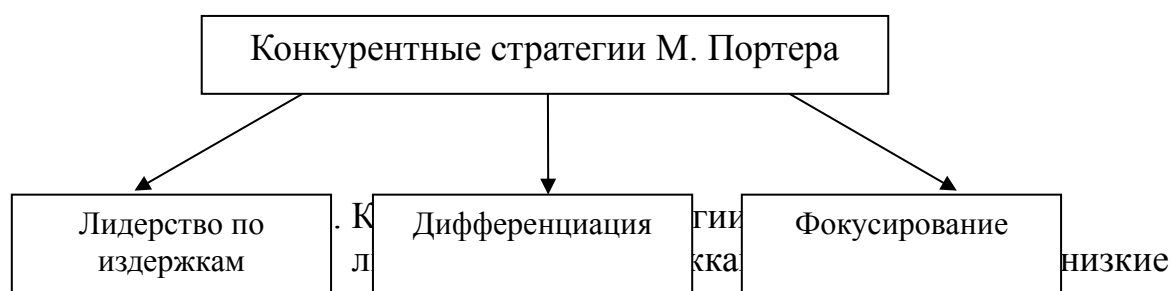
В целом, оценка конкурентоспособности гостиничного предприятия является одним из важнейших элементов формирования стратегии конкурентного развития. Существует несколько подходов к оценке конкурентоспособности организации: матричный метод, метод, учитывающий конкурентоспособность услуги, комплексный метод, метод рейтинговых оценок, многоугольник конкурентоспособности, методика «4P», SWOT-анализ, бенчмаркинг. Конкурентоспособность гостиничной услуги обусловлена качественными и стоимостными факторами, которые могут быть достаточно полно охарактеризованы с помощью системы качественных (качество услуги и обслуживания), экономических и маркетинговых показателей.

Таким образом, рассмотренные методы оценки конкурентоспособности позволяют осуществлять всесторонний анализ деятельности предприятия, что в свою очередь обуславливает возможность определения основных направлений повышения конкурентоспособности. Оценка конкурентоспособности предприятий гостиничной индустрии включает, в первую очередь, уровень качества услуг, сервисное обслуживание. Также анализируются уровень маркетинговых мероприятий, экономические показатели деятельности, внешнее окружение предприятия. Именно с учетом оценок всех этих параметров, положения на рынке среди конкурентов и специфики сферы деятельности предприятие сможет сформировать наиболее подходящую для себя стратегию конкурентного развития. Формирование стратегии конкурентного развития подробно рассмотрено в п. 1.3.

1.3. Формирование стратегии конкурентного развития предприятия гостиничной индустрии

Конкурентная стратегия – комплекс научно разработанных методических и управленческих решений, предусматривающих наиболее полное удовлетворение потенциальных покупателей за счет завоевания наилучшей позиции на целевом рынке [8, с. 439]. Разработка конкурентной стратегии заключается, по существу, в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей. Для обеспечения успеха предприятию в долгосрочной перспективе необходимо выбирать такие стратегии, которые бы создавали конкурентные преимущества [11, с. 135].

М. Портер предложил типологизировать конкурентные стратегии, основываясь, с одной стороны, на масштабе рынка, а, с другой, - на направлении приложения усилий организации: либо на минимизации издержек, либо на выпуске уникальной продукции. М. Портер выделил три типа стратегий, которые представлены на рисунке 3 [4, с. 127].



затраты на единицу продукции по сравнению с конкурентами. У лидера по издержкам есть два способа получения дополнительной прибыли. Первый - снизить цены на продукт за счет снижения затрат и привлечения как можно больше чувствительных к цене покупателей. Второй способ: снизив издержки, не снижать цену и сохранить существующую долю рынка, тогда дополнительная прибыль получится за счет повышения прибыли от каждой единицы продукта. Залог успеха в достижении конкурентного преимущества по издержкам - это постоянный анализ всех элементов затрат, входящих в себестоимость продукции, поиск резервов их снижения, а также совершенствование управления внутренней цепочкой ценности предприятия [4, с. 129].

Стратегия лидерства по издержкам наиболее эффективна, когда присутствуют:

- сильная конкуренция по цене;
- стандартный или предназначенный для широкого круга потребителей товар;
- невозможность дифференциации товара;
- сотрудничество с крупными клиентами, требующими снижения цены

[1, с. 186].

В противоположность стратегии лидерства в издержках, которая ориентирована на обслуживание рынка стандартизированного товара, стратегия дифференциации направлена на изготовление особой продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Стратегия дифференциации продукции означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность продукта для покупателя с точки зрения качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания. Предприятия, придерживающиеся данной стратегии, стараются придать своей продукции необычные специфические свойства. При реализации данной стратегии компании приходится выходить за рамки функциональных свойств товара [4, с. 132]. Выделяется несколько видов дифференциации: продуктовая дифференциация, дифференциация персонала, сервисная и дифференциация имиджа. Продуктовая дифференциация – предложение продуктов с характеристиками и дизайном лучшим, чем у конкурентов. Дифференциация персонала – наем и тренинг персонала, который осуществляет свои функции работы с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов. Сервисная дифференциация – предложение разнообразного по более высокому уровню услуг, сопутствующих продаваемым товарам. Дифференциация имиджа – создание имиджа организации и продуктов, с лучшей стороны отличающего их от конкурентов [11, с. 142].

Для реализации стратегии дифференциации продукции фирмы необходимы следующие рыночные условия:

- наличие множества отличительных характеристик продукции;

- наличие большого числа клиентов;
- преобладание неценовой конкуренции;
- широкая структура спроса на продукцию [1, с. 191].

Стратегию фокусирования или узкой специализации можно определить как выбор ограничений по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей. Данная стратегия предполагает концентрацию деятельности предприятия на небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента. Она радикально отличается от предыдущих стратегий, поскольку основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли. Ниша рынка может быть определена с точки зрения географической уникальности, специальных требований к использованию продукции или особых ее характеристик, важных только для участников ниши [4, с. 136]

В рамках данной стратегии предполагается концентрация внимания на конкретных потребителях, то есть поиск своего рыночного сегмента, в котором покупатель будет представлен категорией «желает и может приобрести». Такой подход позволяет предприятию не расплываться, а сосредоточить все усилия на производстве конкретных видов товаров, предназначенных для конкретных потребителей [11, с. 144].

В зависимости от жизненного цикла развития товара (услуги) или предприятия Горбашко Е. А. выделяет следующие конкурентные стратегии: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, целенаправленного сокращения. Конкурентные стратегии в зависимости от жизненного цикла развития предприятия представлены в таблице 1 [7, с. 356].

Таблица 1

Конкурентные стратегии в зависимости от жизненного цикла развития
предприятия

Конкурентная стратегия	Основные направления
Стратегии концентрированного роста	<ul style="list-style-type: none"> - стратегия усиления позиции на освоенном рынке, например за счет дополнительных маркетинговых или рекламных усилий; - стратегия поиска новых рынков сбыта для производимой услуги; - стратегия разработки новой услуги на уже освоенном рынке сбыта.
Стратегии диверсифицированного роста	<ul style="list-style-type: none"> - стратегия концентрической диверсификации (поиска дополнительных возможностей для производства и реализации новых услуг на существующей базе старого бизнеса); - стратегия горизонтальной диверсификации (производство и реализация новых пакетов услуг, отличных от используемых на уже освоенном рынке сбыта); - стратегия конгломератной диверсификации (организация расширяется за счет производства и реализации новых пакетов услуг, технологически не связанных с уже производимыми).
Стратегии целенаправленного сокращения	<p>Данные стратегии используются тогда, когда организация нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста в связи с необходимостью повышения эффективности при спадах на рынке и изменений в экономике.</p>

Конкурентные стратегии часто в той или иной мере сочетаются между собой. Необходимым условием обеспечения высокой конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии является формирование такой конкурентной стратегии, которая бы сочетала элементы рассмотренных выше стратегий. Например, в случае интеграции стратегий низких издержек и дифференциации гостиничного предприятия можно обеспечить реализацию услуг с лучшим набором потребительских свойств при меньших издержках, чем у конкурентов.

Ценообразование является гибким инструментом обеспечения и ключевым фактором конкурентоспособности товара и успеха организации на рынке. Организация разрабатывает ценовую стратегию, исходя из целей ценообразования, особенностей товара, ситуации на рынке, соотношения спроса и предложения, конкуренции и конкурентоспособности товара или услуги. Выбор вида ценовой стратегии во многом зависит от продукции, которую предлагает организация на рынке (новый, модифицированный или традиционный) [5, с. 274].

В. Ф. Паршин приводит следующие ценовые стратегии организации, которые представлены на рисунке 4 [16, с. 112].



Как правило, многие гостиничные предприятия используют стратегию скользящей цены, которая устанавливается в зависимости от соотношения спроса и предложения на услуги гостиницы. Котлер Ф. связывает стратегию скользящей цены с системой управления доходами гостиничных предприятий. Управление доходами включает разработку и использование различных расценок для различных гостиничных номеров, размер которых устанавливается на основе прогноза спроса на услуги. Эти расценки используются в целях максимизации доходов. Гостиница с достаточным опытом предыдущей деятельности может прогнозировать свою заполняемость, основываясь на текущих темпах резервирования. Если прогнозируется низкая заполняемость, гостиница будет предоставлять номера по низким расценкам, и наоборот. Существуют компьютеризированные системы, которые позволяют автоматически прогнозировать уровень заполняемости гостиницы на определенную дату и предлагать уровень цен на каждый день [17, с. 578].

Предприятия гостиничной индустрии широко используют различные системы привлечения новых клиентов с помощью финансовых льгот. Существуют специальные скидки для групп, корпоративных клиентов, турфирм. Клиентам предлагаются специальные цены: «от стойки», которые могут быть значительно ниже базовых цен в зависимости от текущей загрузки отеля, цены выходного дня, льготный индивидуальный туристский тариф, сезонные пакеты. С целью повышения конкурентоспособности многие гостиничные предприятия разрабатывают специальные программы, которые направлены на создание «преданных» гостинице клиентов. Основа этих программ – метод начисления баллов постоянным клиентам, владельцам карточек. Баллы начисляются в зависимости от общей суммы, потраченной клиентом в отеле. При достижении определенной суммы баллов гость, участвующий в данной программе, получает какую-либо бесплатную гостиничную услугу [14, с. 231].

Большинство гостиничных предприятий имеют специальные расценки для привлечения тех клиентов, которые могут купить большое количество гостиничных номеров в течение определенного периода или года. Гостиницы обычно предлагают специальные, льготные цены или некоторые бесплатные услуги для ассоциаций и организаторов встреч и конференций. Сезонная скидка – это пониженная цена для покупателей, приобретающих услуги не в сезон, т.е. когда спрос на них более низок. Сезонные скидки позволяют гостинице держать спрос устойчивым в течение всего года [17, с. 596].

В условиях конкуренции решающим фактором для долгосрочного процветания гостиничного предприятия являются доверительные отношения с клиентами, качественное обслуживание является одним из конкурентных преимуществ. Чтобы добиться конкурентного преимущества сервиса, организации необходимо обеспечить:

- участие руководства в программе повышения уровня обслуживания потребителя (руководство должно верить в важность индивидуального подхода к каждому клиенту);

- достаточное финансирование на проведение профессиональной разработки и реализацию стратегии сервиса;

- максимальное удовлетворение потребностей клиента;

- обучение сотрудников тому, как реализовать стратегию сервиса, отвечающую конкретным нуждам и запросам клиентов;

- участие и направленность всех сотрудников организации в повышении качества сервиса [8, с. 549].

Одним из самых распространенных и эффективных средств в реализации конкурентной стратегии гостиничного предприятия является реклама. Реклама - это распространенная в любой форме информация о товарах и услугах, которая предназначена для определенного круга потребителей и способствует их реализации. Целью рекламы товаров и услуг организации является стимулирование продаж, увеличение рыночной доли организации на основе усиления лояльности потребителей по отношению к дифференцированному продукту. Выделяется три вида коммерческой рекламы.

Имиджевая реклама (основной элемент брендинга) – реклама бренда, компании в целом, товарного знака.

Товарная реклама – реклама товаров, услуг.

Торговая реклама – реклама, включающая предложение покупки конкретного товара или услуги в конкретной торговой точке в конкретное время.

Выделяют рекламу телевизионную, через интернет, радио, публикации в прессе, через наружные средства (вывески, стенды, витрины). Телевизионная реклама дает возможность создать рекламный ролик, который увидят тысячи и даже миллионы человек. Большой эффект имеет массовая рассылка сообщений пользователям социальных сетей, создание опросов и проведение конкурсов с призами. Существуют многие способы поискового продвижения и создания сайта в сетях. Один из самых популярных способов – создание и продвижение группы или публичной страницы [14, с. 213].

Основой обеспечения конкурентных преимуществ гостиницы является ее имидж. Имидж организации – это известность и репутация организации, способной обеспечить имидж товара или услуги. Имидж организации это не только ее внешний облик и история, но и характер ее отношений с обществом, ее внутренняя культура и философия [5, с. 124]. Имидж организации формируется благодаря фирменному стилю. Фирменный стиль – это ряд взаимосвязанных приемов, которые позволяют обеспечить определенное единство всех товаров (услуг) предприятия и одновременно противопоставляют их товарам-конкурентам [15, с. 153]. Сюда входят и название организации, и знаки, логотипы, определенные цветовые комбинации – в общем, все то, что так или иначе будет отражать структуру, миссию и деятельность организации.

К концу XX и началу XXI в. в теории и практике обеспечения конкурентоспособности предприятия появилась концепция брендов. Эта концепция дополняет роль имиджа организации. Бренд – товарный знак, характеризующийся высокой степенью известности и лояльности потребителя определенного сегмента, который воспринимает его как залог наибольшего соответствия свойств и качеств товара потребностям или запросам. Брендинг – это искусство управления созданием долгосрочных покупательских предпочтений к данному товарному знаку среди конкурирующих товаров и услуг [14, с. 238].

Многие гостиничные предприятия при формировании конкурентной стратегии обращают свое внимание на корпоративное обучение, строящееся на уникальном конкурентном позиционировании предпринимательской структуры за счет специфичности человеческих ресурсов и не копируемости системы внутрифирменных профессиональных компетенций персонала. Профессиональные стандарты вытекают из должностных инструкций для каждого сотрудника. Именно они задают конкретные требования при приеме новых сотрудников и последующей аттестации действующих. Наличие корпоративной системы профессиональных стандартов имеет большое количество плюсов для всех участников процесса. Рядовые работники на основе профессиональных стандартов могут определить свой профессиональный уровень и улучшить знания, повысить квалификацию, подтвердить ее сертификатом. Руководители всех уровней могут оценить и повысить профессионализм своих работников, активизировать их мотивацию, добиться эффективности и качества труда, а значит и высоких экономических результатов организации [18, с. 62-66].

При разработке стратегических решений необходимо учитывать все факторы, влияющие на конкурентную позицию предприятия. Существуют различные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия, основанные на издержках и дифференциации, учитывающие жизненный цикл развития предприятия, ценовые стратегии. Наиболее эффективным и оптимальным вариантом конкурентного развития гостиничного предприятия является сочетание всех этих стратегий в одну: предоставление широкого ассортимента услуг высокого качества при поддержании определенного уровня издержек с использованием гибких ценовых инструментов. Важнейшими средствами реализации конкурентной стратегии являются также реклама и брендинг, которые участвуют в создании позитивного имиджа гостиницы. При формировании конкурентной стратегии гостиничному предприятию следует учитывать важность корпоративного обучения, которое призвано развивать деловую этику предприятия.

Можно сделать вывод, что конкурентоспособность гостиничного предприятия представляет собой сочетание конкурентных преимуществ, которые выражаются в качестве предоставляемых услуг, их классности, понимании персоналом важности потребностей клиентов и способности их удовлетворить. Конкурентоспособность гостиничной услуги обуславливается гибкими ценами, высоким качеством обслуживания, а также рациональным использованием ресурсов гостиничного предприятия. Учитывая свои преимущества и слабости, предприятие формирует собственную стратегию обеспечения конкурентоспособности и повышения ее на более высокий уровень. Одно из основных мероприятий по разработке и внедрению конкурентной стратегии гостиничного предприятия – оценка его конкурентоспособности. Она включает в себя использование различных методов и подходов к оценке: матричный метод, методика «4P», SWOT-анализ, бенчмаркинг, комплексные методы, метод, учитывающий конкурентоспособность продукции или услуги, метод, основанный на теории эффективной конкуренции, метод рейтинговой оценки и т.д. Именно оценка конкурентоспособности является начальным этапом формирования конкурентной стратегии гостиничного предприятия. Для обеспечения и поддержания высокой конкурентоспособности гостиничному предприятию следует сформировать такую стратегию, которая бы комбинировала элементы существующих стратегий по цене, издержкам и дифференциации услуг с применением гибких ценовых инструментов, рекламы и брендинга. Анализ конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии Ибис Красноярск Центр, ее оценка и пути повышения рассмотрены во второй главе выпускной квалификационной работы.

Глава 2. Анализ конкурентоспособности гостиницы Ибис Красноярск Центр

2.1. Общая характеристика деятельности Ибис Красноярск Центр на рынке гостиничных услуг

Отель Ибис Красноярск Центр – это стандартизированный отель бизнес-класса, принадлежащий всемирно известной французской компании, оператору сетей гостиниц и ресторанов, Accor Group. Юридическое название Ибис – ООО «КрасноярскИнвест». Управляет гостиницей компания Accor Group, используя в гостинице стандарты и технологии, применяющиеся в гостиничной сети Ибис по всему миру.

Организационная структура Ибис Красноярск Центр имеет три уровня: административно-управленческий отдел (генеральный директор, главный бухгалтер и финансовый директор), административный отдел (генеральный управляющий) и восемь отделов. На рисунке 5 представлена организационная структура Ибис Красноярск Центр. В гостинице Ибис Красноярск Центр функционируют восемь отделов:

Отдел технического обслуживания. Основной функцией отдела технического обслуживания является постоянное наблюдение и устранение неполадок в области технического состояния гостиницы Ибис Красноярск Центр. Сюда относятся отопление, горячая и холодная вода, канализация, вентиляция, противопожарная система, электросеть, технические устройства, сигнализация, лифт и т.д. Штат гостиницы Ибис содержит инженеров технических устройств, слесарей, электриков, сантехников. Возглавляет инженерно-техническую бригаду главный инженер гостиницы.

Бухгалтерия. Отражение всех хозяйственных операций гостиницы Ибис Красноярск Центр в бухгалтерском учете, ведение финансового и управленческого учета. Штат бухгалтерии включает бухгалтера по взаиморасчетам, бухгалтера по заработной плате, менеджера по закупкам, кассира, менеджера по информационным технологиям. В обязанности менеджера по закупкам входит закупка нужных товаров требуемого качества по разумной цене в нужное время. Менеджер по информационным технологиям следит за состоянием информационной базы, ее усовершенствованием.

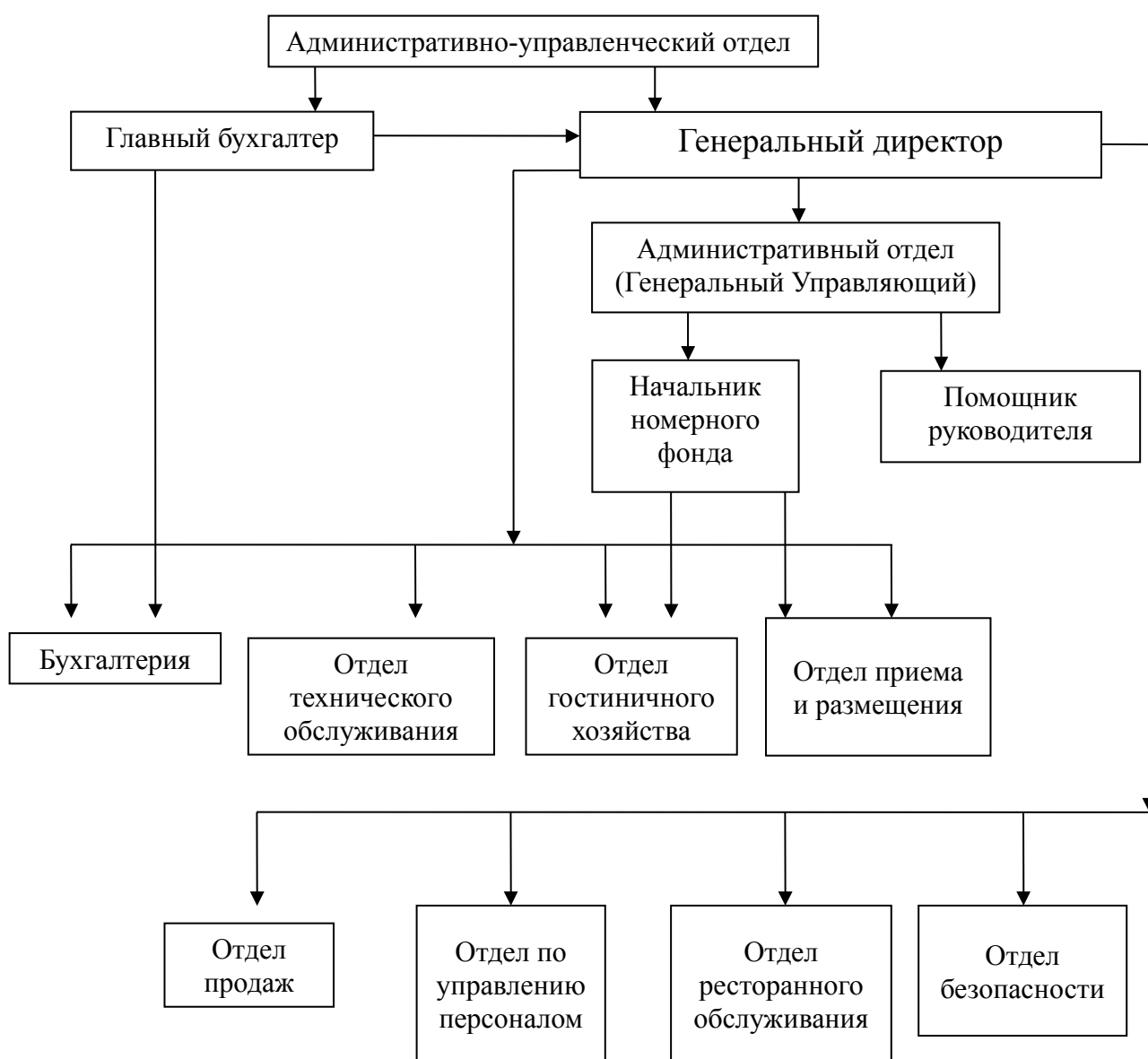


Рис. 5. Организационная структура Ибис Красноярск Центр

Отдел гостиничного хозяйства. Отдел несет ответственность за чистоту всей гостиницы и ее номеров. Подразделение имеет несколько горничных, подсобных рабочих, дворников.

Отдел приема и размещения. Основные функции отдела: регистрация приезжающих гостей, распределение номеров, поселение, выписка клиентов и оказание им дополнительных услуг. Штат подразделения имеет менеджера приема и размещения, регистраторов и специалистов по бронированию.

Отдел продаж. Главная задача этого отдела – повышение загрузки гостиницы. Также к функциям этого подразделения относится проведение маркетинговых исследований рынка гостиничных услуг, поиск крупных покупателей гостиничных услуг (туристические фирмы, крупные компании).

Отдел по управлению персоналом. Формирование и развитие коллектива, способного наилучшим образом выполнять свою работу и создавать в гостинице Ибис Красноярск Центр атмосферу гостеприимства, и корпоративной культуры.

Отдел ресторанного обслуживания. Служба питания обеспечивает обслуживание гостей в ресторане и баре гостиницы, занимается организацией и обслуживанием банкетов, презентаций, бизнес-мероприятий.

Отдел безопасности. Служба безопасности гостиницы Ибис Красноярск Центр занимается разработкой процедур реагирования на чрезвычайные происшествия, безопасностью номеров, контролем ключей, замков, контролем доступа в здание гостиницы, системой сигнализации, наблюдения.

Ибис Красноярск Центр работает с различными сегментами потребителей. Как правило, это частные лица, бизнесмены, туристические группы, корпоративные клиенты, участники спортивных, культурных и научных мероприятий. Группы клиентов Ибис Красноярск Центр представлены на рисунке 6. Исходя из информации, представленной на рисунке 6, основными гостями отеля Ибис являются люди, совершающие деловые поездки (53%), и частные лица, путешествующие самостоятельно (34%).

Гостиница Ибис Красноярск Центр предоставляет услуги по проживанию, проведению различных мероприятий и услуги ресторана. Отель Ибис Красноярск Центр предоставляет:

- 116 современных комфортабельных номеров;
- бесплатный wi-fi интернет на всей территории отеля;
- удобства для лиц с ограниченной мобильностью;
- удобства для детей;
- программу лояльности Le Club Accor Hotels, в которой участники программы получают бонусные баллы и авиамили за каждое пребывание в отеле;
- прачечная;
- ресторан ibis kitchen;
- SPA-центр в котором включены услуги хамам, тренажёрный зал, массаж и зона для релаксации;
- четыре конференц-зала, один из которых можно разделить еще на три отдельных зала, одна переговорная комната. Каждый конференц-зал оборудован современной аудио и видео техникой.

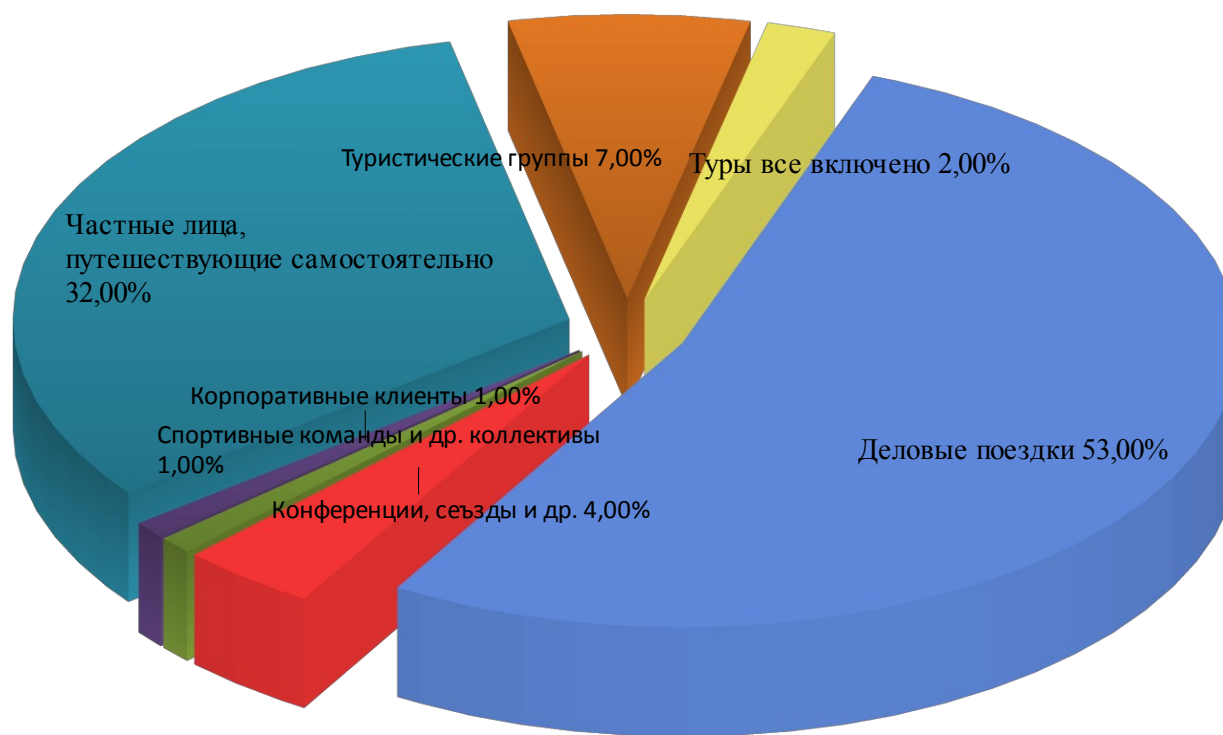


Рис. 6 – Основные клиенты Ибис Красноярск Центр

Построенный и открытый по международным стандартам гостиничной сети Assog Group в 2015 году отель Ибис Красноярск Центр содержит 116 комфортабельных номеров с усиленной звукоизоляцией и системой кондиционирования, которые делятся на три категории.

Стандартный номер Дабл. Площадь номера 18 кв.м., одна двуспальная кровать, две бутылки воды ежедневно, система климат-контроля, бесплатный Wi-Fi доступ в интернет, плазменный телевизор, сейф, губка и рожек для обуви, ванная комната с совмещенным санузлом и душевой кабинкой, фен, шапочка для душа, жидкое мыло, гель для душа и шампунь 2 в 1.

Стандартный номер Твин. Площадь номера 18 кв.м. Стандартный двухместный номер с двумя односпальными кроватями, плазменный телевизор со спутниковыми каналами, бесплатный WiFi Интернет, сейф, две бутылки воды ежедневно, кондиционер, губка и рожек для обуви, душевая кабина в ванной комнате, фен, шапочка для душа, жидкое мыло, гель для душа и шампунь 2 в 1.

Номер для людей с ограниченными возможностями. Площадь номера 18 кв.м., одна двуспальная кровать, две бутылки воды ежедневно, система климат-контроля, бесплатный Wi-Fi доступ в интернет, плазменный телевизор, сейф, губка и рожек для обуви, ванная комната с совмещенным санузлом и душевой кабинкой специально оборудованная для людей с ограниченными возможностями, фен, шапочка для душа, жидкое мыло, гель для душа и шампунь 2 в 1.

Гостиница Ибис Красноярск Центр использует стандарты обслуживания клиентов, разработанных международной французской сетью Assog Group, которая ставит в приоритет не только комфорт проживания, но и эргономичность номера. Эти стандарты предполагают: полностью затемняющие шторы, улучшающие шумоизоляцию, наличие отдельной ванной комнаты с большой душевой кабиной, звуковую изоляцию стен, деревянные полы, повышающие гигиеничность, современную систему пожарооповещения и тушения, бесплатный интернет-доступ.

Британская консалтинговая компания Ernst & Young (EY) проанализировала основные результаты деятельности гостиниц на российском гостиничном рынке за 2015-2016 г. Участие в анализе принял отель Ибис Красноярск Центр. В таблице 2 представлены основные показатели деятельности Ибис Красноярск Центр [23].

Таблица 2

Основные показатели деятельности Ибис Красноярск Центр за 2015-2016 г.

	Конец 2015 г.- начало 2016 г. (ноябрь, декабрь, январь, февраль)	Середина 2016 г. (март, апрель, май, июнь)	Конец 2016 г. (июль, август, сентябрь, октябрь)
Выручка гостиницы, руб.	46 191 300	56 246 000	57 027 300
Себестоимость, руб.	28 511 000	33 985 600	34 586 300
Прибыль от реализации, руб.	17 680 300	22 260 400	22 441 000
Чистая прибыль, руб.	7 502 000	14 011 300	14 862 300
Рентабельность деятельности, %	62	65	65
Рентабельность продаж, %	38	40	39
Загрузка, %	54	62	56
Количество занятых номеров	11 193	12 587	11 401

Выручка гостиницы выросла в конце 2016 г. на 1% по сравнению с серединой 2016 г. (781 300 руб.). Прибыль от реализации в конце 2016 г. незначительно выросла на 0,8% (180 600 руб.). Чистая прибыль также выросла на 6% (851 000 руб.). Рентабельность деятельности гостиницы в середине и конце 2016 г. составила 65%, при этом с 2015 г. и конца 2016 г. рост составил 3%. Рентабельность деятельности показывает, что на руб. себестоимости приходится 65 руб. прибыли. Рентабельность продаж в конце 2016 г. составляет 39%, снизившись на 1% с серединой 2016 г. Рентабельность продаж показывает, что на единицу реализованных услуг приходится 39 руб. Одной из причин низкого темпа роста прибыли гостиницы в конце 2016 г. является снижение ее загрузки на 6%. Возможно оно обусловлено повышением цен на номера в конце 2016 г., что повлекло за собой отток клиентов. С 2015 по 2016 г. Ибис Красноярск Центр демонстрирует хорошие показатели: выручка увеличилась на 23% (10 836 000 руб.). Чистая прибыль также увеличилась за год на 98% (7 360 300 руб.) [23, 24, 25].

Подводя итог вышесказанному, гостиница Ибис Красноярск Центр – отель бизнес-класса, принадлежащий крупной французской гостиничной сети Assor Group. Управление гостиницы включает генерального директора, финансового директора и главного бухгалтера. В гостинице функционируют девять отделов, каждый из которых выполняет важнейшие функции по размещению и приему гостей, предоставлению гостиничного сервиса. Гостиница предоставляет свои услуги различным сегментам клиентов: бизнес-клиенты, частные лица, корпоративные клиенты, туристические группы, спортивные команды и творческие коллективы. Отель содержит три типа номеров: стандарт Дабл, стандарт Твин и номер для людей с ограниченными возможностями. Что касается основных показателей деятельности, то Ибис Красноярск Центр с 2015 по 2016 гг. демонстрирует положительные показатели: произошло увеличение выручки гостиницы на 23%, прибыли от реализации на 0,8%, чистой прибыли на 6%, рентабельности деятельности на 3%. Анализ факторов конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр изложен в п. 2.2.

2.2. Факторы конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр

Анализ конкурентоспособности гостиницы Ибис Красноярск Центр предполагает изучение внутренних факторов, т.е. конкурентных преимуществ отеля и слабых сторон, а также его внешней среды: основных конкурентов внутри отрасли.

С учетом рассмотренных методов оценки конкурентоспособности предприятия в п. 1.2 выявим и проанализируем основные факторы конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр. Для начала воспользуемся методикой «4Р», которая оценивает такие параметры, как товар или услугу, качество, дизайн, цену товара или услуги, продвижение и рекламу, а также каналы сбыта, местоположение предприятия.

Гостиничные услуги Ибис Красноярск Центр. Как уже говорилось в п. 2.1, гостиница Ибис Красноярск Центр предоставляет услуги по проживанию, ресторанному обслуживанию, услуги по проведению различных мероприятий в отеле. Все типы номеров гостиницы Ибис Красноярск Центр разработаны и оборудованы согласно принципам международной гостиничной сети Assor Group, которые предполагают удобство использования, максимизацию свободного места в ограниченном пространстве, акцент на гигиене и чистоте. Каждый номер имеет ванную комнату и оборудован необходимой техникой: телевизоры, бесплатный интернет, телефон, кондиционер.

Что касается качества, Ибис –гостиница, получившая международный сертификат системы менеджмента качества ISO 9001. Это признание профессионализма персонала и надежности организации. В гостинице Ибис Красноярск Центр это главным образом означает: круглосуточное обслуживание номеров 7 дней в неделю, завтрак с 4.00 до 12.00 и круглосуточный бар. Еще одним отличительным знаком качества отеля Ибис Красноярск Центр гарантия «15 минут»: в случае возникновения какой-либо проблемы, решена она будет в течение 15 минут. В противном случае гостю услуга предоставляется бесплатно. Сотрудники всех подразделений отеля Ибис Красноярск Центр призваны обеспечить удовлетворенность клиентов качеством гостиничного сервиса. Поэтому руководство отеля Ибис Красноярск Центр каждый месяц организывает курсы корпоративного обучения с целью получения новых навыков и умений, повышения эффективности работы каждого сотрудника в отдельности и всей гостиницы в целом. Проведение лекций, тренингов, семинаров и деловых игр способствует совершенствованию корпоративной культуры и этики, пониманию каждого работника значимости и ценности своей работы.

Дизайн и интерьер гостиницы также имеет важнейшее значение для привлечения гостей и обеспечения конкурентоспособности. Гостиница Ибис Красноярск Центр оформлена в соответствии с новым оригинальным и современным стилем гостиничной сети Accor Group. Специально для бренда Ибис был разработан новый оригинальный дизайн «Coquelicot», элементы которого используются не только в интерьере номеров, но и в оформлении баров, лобби и других гостевых зон [19, 22].

Цены на гостиничные услуги Ибис Красноярск Центр. Ценовая политика является составной частью маркетинговой политики. Ценовая политика устанавливает стоимость оказываемых услуг в соответствие с тарифами, сегментацией и привилегиями, принятыми в гостинице Ибис Красноярск Центр. На основании утвержденной ценовой политики гостиница проводит ее реализацию путем заключения договоров с контрагентами, выставлением счетов, составлением заказов, прейскурантов цен и меню для клиентов, информированием через Интернет-ресурсы, публичной офертой.

Гостиница Ибис Красноярск Центр устанавливает цены на каждый тип номеров исходя из ежедневной прогнозируемой оценки загруженности гостиницы. На основе этих оценок выделяется четыре стандартных периода:

- G4 – процент загрузки гостиницы составляет 76-100%;
- G3 – процент загрузки составляет 51-75%;
- G2 – процент загрузки составляет 26-50%;
- G1 – процент загрузки составляет 25- 0%.

Рассмотрим цены на каждый тип номеров в различные периоды. Цены на номер в будние, как правило, немного выше, чем в выходные. Это обусловлено тем, что в городе снижается деловая активность и в выходные дни в отеле всегда много свободных номеров. Размещение в номере дополнительного гостя - 600 руб. Цены на номера представлены в приложении Б табл. Б.1 [27].

Отель устанавливает следующие тарифы: тарифы для партнеров гостиницы, тарифы для систем онлайн бронирования, тарифы для туристических компаний, тарифы для групп, корпоративные тарифы, специальный тариф для молодоженов. Гостиница Ибис Красноярск Центр предоставляет своим клиентам следующие скидки:

- 5% скидка при бронировании на www.ibis.com/8121;
- держателям карт LeClub Accorhotels предоставляется скидка 10% на обеды и ужины в ресторане ibis kitchen. За накопленные 2000 баллов предоставляется бесплатная ночь в отеле;
- раннее бронирование: за 20 дней до даты заезда. Скидка 20% (доступно при бронировании через интернет на сайтах: www.ibishotels.com. www.accorhotels.com);
- тариф выходного дня: скидка от 20% до 30 % в зависимости от периода проживания (доступно при бронировании через интернет на сайтах: www.ibishotels.com. www.accorhotels.com);
- акция 3 ночи по цене 2 доступна при онлайн бронировании на сайтах www.ibishotels.com, www.accorhotels.com;
- скидка 30% для сотрудников сети Accor, имеющих карту Carte Bienvenue при бронировании номера за 15 дней до заезда;
- скидка 30% для сотрудников сети Accor, имеющих карту Carte Bienvenue при бронировании максимум 4 суток и максимум 2 комнат при одном бронировании;
- скидка 9% при бронировании номеров через систему онлайн бронирования Agoda;
- скидки в размере 5-20% в зависимости от периода проживания предоставляются туристическим агентствам, которые размещают своих клиентов в отеле Ибис Красноярск Центр.

Время заезда гостя в гостиницу– 14:00 (местное время). Расчетное время выезда гостя 12:00. В случае задержки гостя в Гостинице, оплата проживания взимается в следующем порядке:

- с 12:00 до 18:00 – 50% от стоимости номера;
- с 18:00 до 24:00 – 100% стоимости номера;
- для формирования лояльности к гостям в исключительных случаях допускается взимание почасовой стоимости.

Завтрак обычно не включается в стоимость проживания. Цены на завтрак представлены в таблице 3 [27].

Таблица 3

Цены на завтрак Ибис Красноярск Центр

Описание	Цена/Price, руб.
Официальный тариф	450
Используется для сегментов: корпоративные тарифы, а также для групповых заездов и авиакомпаний	400
Используется для групповых заездов и авиакомпаний, при заключении договора.	300
Для детей от 5 до 12 лет.	225

Для проведения конференц-услуг гостиница Ибис Красноярск Центр предоставляет в аренду залы и оборудование.

- 1) аренда конференц-залов. Стоимость аренды 1 ч – 3 000- 6 500 руб., 1 день – 21 600- 47 000 руб.;
- 2) аренда террасы. Стоимость аренды 1 ч – 3 500 руб., 8 ч – 22 500 руб.;
- 3) аренда ресторана. Стоимость аренды 1 ч - 6 500 руб., 8 ч - 40 000 руб.

Ресторан и бар являются неотъемлемой частью гостиницы Ибис Красноярск Центр. Ресторан предоставляет услуги общественного питания и предоставления продуктов, напитков на территории ресторанного комплекса гостиницы. Включают в себя приготовление и подачу блюд, сервировку столов, обслуживание гостей и создание приятной атмосферы. Отель предоставляет скидки как на гостиничные номера, так и на услуги ресторана и бара. Виды скидок на услуги ресторана представлены в таблице 4 [27].

Таблица 4

Скидки на услуги ресторана и бара

Вид привилегии	Услуга	Скидка
Club Favourite Guest Card	1 завтрак и 1 ужин за 1 сутки проживания, услуги бара	10%
Club Ibis	1 завтрак и 1 ужин за 1 сутки проживания, услуги бара	10%
Carte Bienvenue	Все услуги	15%
Карта привилегий Sud&Cie	Все услуги ресторана и бара	20%
Директорская скидка	Предоставляется от имени Руководителя Организации в качестве специальной акции или поощрения	50%

Продвижение и реклама. Отель Ибис Красноярск Центр проводит маркетинговую политику, разработанную Assog Group. Одним из средств маркетинга является реклама. Отличным PR-средством является размещение известных деятелей культуры и спорта в Ибис. Маркетинговая политика гостиницы Ибис Красноярск Центр основана на принципах ведения гостиничного бизнеса Assog Group. Гостиничный маркетинг Ибис включает сбор и анализ данных о конъюнктуре рынка гостиничных услуг, о конкурентах, анализ потребительского спроса на гостиничные услуги, разработка способов продвижения услуг и их реализация. Ежегодно отель Ибис Красноярск Центр составляет маркетинговый план, в котором анализирует показатели рынка, конкурентов, свои сильные и слабые стороны, а также стратегии дальнейшего развития. Основными направлениями маркетинговой политики Ибис Красноярск Центр в 2017 г. являются:

- услуги. Стратегия по совершенствованию функциональности номеров;
- место. Установка баннеров и вывесок на здании отеля для привлечения гостей;
- цена. Стратегия по цене предполагает:
 - неизменность цен на услуги отеля в 2017 г.;
 - увеличение продаж в индивидуальном сегменте. Гибкая ценовая политика, информирование клиентов о спецпредложениях;
- увеличение продаж в корпоративном и групповом сегменте. Определение новых корпоративных компаний-партнеров, встречи с генеральными директорами – созданием партнерств, гибкой политики цен для корпоративного сегмента;
- увеличение продаж за выходные дни. Создание специальных цен для малобюджетных групп, которые приезжают в выходные;

- продвижение и коммуникация. Продвижение информации об отеле в печатных изданиях; Интернете; бартерное сотрудничество с газетами и журналами; реклама в аэропорту и на железнодорожном вокзале; с помощью дорожных знаков. Средства коммуникации: флаеры отеля; бесплатные ручки; размещение видео отеля Ибис Красноярск Центр на городских рекламных мониторах; информация об отеле на сайтах (ngs24, 2gis); рассылка e-mail сообщений и звонки клиентам с целью информирования их о новых акциях отеля;

- персонал. Стратегия предполагает: корпоративное обучение; бонусы; ежемесячная дополнительная премия тому, кто регистрирует большинство гостей [21, 22].

Месторасположение отеля и каналы сбыта. Гостиница Ибис Красноярск Центр находится в центре города Красноярска, в пяти минутах ходьбы до остановки и в десяти минутах езды до железнодорожного вокзала. Такое расположение отеля создает важнейшее конкурентное преимущество, так как в сравнении с другими отелями Ибис находится на виду и привлекает гостей своим дизайном.

В п. 2.1 было указано, что основными клиентами Ибис Красноярск Центр являются частные клиенты, путешествующие самостоятельно, корпоративные клиенты, турфирмы. Ибис Красноярск Центр имеет несколько каналов сбыта:

- прямые продажи, то есть гостиница напрямую занимается поселением клиентов без привлечения посредников (30%);

- агентские продажи, которые осуществляются через посредников, то есть через туристические фирмы, авиакомпании (10%);

- корпоративные продажи: гостиница предоставляет номера для бизнес-клиентов (15%);

- глобальные дистрибьюторские системы (GDS) (5%);

- Интернет-бронирование на сайте (40%).

Таким образом, методика оценки конкурентоспособности «4Р» позволила выявить и рассмотреть такие важнейшие факторы конкурентоспособности отеля Ибис Красноярск Центр, как качество предоставляемых услуг, дизайн и интерьер отеля, цены и ценовую политику Ибис, способы продвижения услуг и рекламу, каналы сбыта и расположение отеля. Можно сказать, что эти параметры обеспечивают высокую конкурентоспособность Ибис Красноярск Центр.

Огромное влияние на деятельность предприятия и его положение на рынке оказывают конкуренты. Анализ внешней среды организации играет важнейшую роль в оценке конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и формировании стратегии конкурентного развития. Поэтому многие предприятия для оценки конкурентоспособности применяют бенчмаркинг, который заключается в сравнении показателей деятельности анализируемого предприятия и его основных конкурентов. Рассмотрим основных конкурентов Ибис Красноярск Центр. Гостиничный рынок Красноярска включает в себя гостиницы бизнес-класса, эконом-класса, мини-гостиницы, а также отели Красноярска, функционирующие при развлекательных центрах. Наиболее популярными и востребованными у приезжих являются одно- и двухместные номера. Красноярский рынок гостиничных услуг насчитывает несколько крупных гостиниц.

1. Ибис Красноярск Центр (количество звезд: 3).
2. Октябрьская (количество звезд: 4).
3. Красноярск (количество звезд: 3).
4. АМАКС (количество звезд: 3).
5. Огни Енисея (количество звезд: 3).
6. Дом Отель Нео (количество звезд: 3).

Сравнительная характеристика гостиницы Ибис Красноярск Центр и ее основных конкурентов представлена в приложении В табл. В.1 [21].

Исходя из данных приложения В табл. В.1 можно сказать, что все представленные гостиницы имеют одинаковое количество звезд равное 3, за исключением гостиницы Октябрьская (4 звезды). По количеству номеров наиболее крупными гостиницами являются Ибис Красноярск Центр, Красноярск и АМАКС. По данным маркетингового исследования специалистов Ибис Красноярск Центр на долю гостиницы приходится в 2016 г. около 25% красноярского рынка гостиничных услуг. Доля всех остальных гостиниц в сумме составляет 75%. Бренд Ибис принадлежит международной французской гостиничной сети Assor Group. По состоянию на 31 декабря 2016 г. сеть владеет 3 873 отелями (511 517 номеров) по всему миру. Консолидированная выручка Assor Group в 2016 г. составила 5 581 млн. евро [22]. Не все из сравниваемых гостиниц имеют на своей территории развлечения для гостей (фитнес-холлы, релакс комната, хамам, боулинг). В гостинице Ибис Красноярск Центр подобные развлечения есть, что, в свою очередь, является преимуществом.

Что касается цен на стандартные номера, самые высокие цены у Дом Отель Нео – 4000 руб., следом идет Огни Енисея – 3500 руб. Самые низкие цены на номера предлагает отель АМАКС и Ибис Красноярск Центр – 3000 руб. Все представленные отели, за исключением отеля Дом Отель Нео, имеют рестораны, бары и конференц-залы для проведения различных мероприятий. Безусловно, эти параметры очень важны в функционировании гостиниц, поэтому Дом Отель Нео значительно отстает от своих конкурентов. Почти все гостиницы обслуживают одинаковые группы клиентов, опять же за исключением отеля Дом Отель Нео, который работает преимущественно с клиентами сферы бизнеса. По видам рекламы среди всех гостиниц распространен Интернет, как наиболее популярное современное рекламное средство. Рекламу в печати размещает только отель Ибис Красноярск Центр, что делает его наиболее популярным среди населения [23, 24, 25].

Конкурентоспособность гостиницы, в первую очередь, определяется конкурентоспособностью предоставляемых гостиничных услуг. Расчет конкурентоспособности методом, учитывающим конкурентоспособность гостиничной услуги, приведен в приложении Г. Конкурентоспособность гостиничной услуги оценивалась по трем параметрам: качественным, маркетинговым, экономическим, характеристика которых изложена в п. 1.2. Сложность оценки качества гостиничной услуги, заключается в том, что большинство параметров качества услуг нельзя измерить количественно. В качестве базы сравнения были взяты показатели основного конкурента Ибис гостиницы Красноярск. Итак, на основе определенных качественных, маркетинговых и экономических показателей был рассчитан интегральный коэффициент конкурентоспособности гостиничных услуг Ибис Красноярск Центр, который составил 1,46, что представляет собой довольно высокий уровень. Конкурентоспособность самого предприятия рассчитывалась как произведение интегрального показателя конкурентоспособности гостиничной услуги и индекса относительной эффективности хозяйственной деятельности гостиницы и составил 0,9. Такой уровень конкурентоспособности предприятия является достаточно высоким и говорит о том, что гостиница Ибис Красноярск Центр вполне конкурентоспособна [6, с. 72].

Не менее важными для оценки конкурентоспособности являются оценки и отзывы клиентов о каждой из представленных гостиниц, так называемые методы рейтинговых оценок. Проведем исследование среди клиентов, пользовавшихся услугами Ибис Красноярск Центр. На сайте путешествий TripAdvisor клиенты оставляют отзывы и делятся впечатлениями об обслуживании и сервисе различных российских отелей. Оценки выставляются в баллах по пятибалльной шкале. Так, формируется средний рейтинг гостиницы также по пятибалльной шкале. Не остался без внимания отель Ибис Красноярск Центр, который насчитает 94 отзыва. На рисунке 7 представлена структура всех отзывов потребителей в количественном и процентном соотношении [26].

Оценки клиентов гостиничных услуг Ибис Красноярск Центр

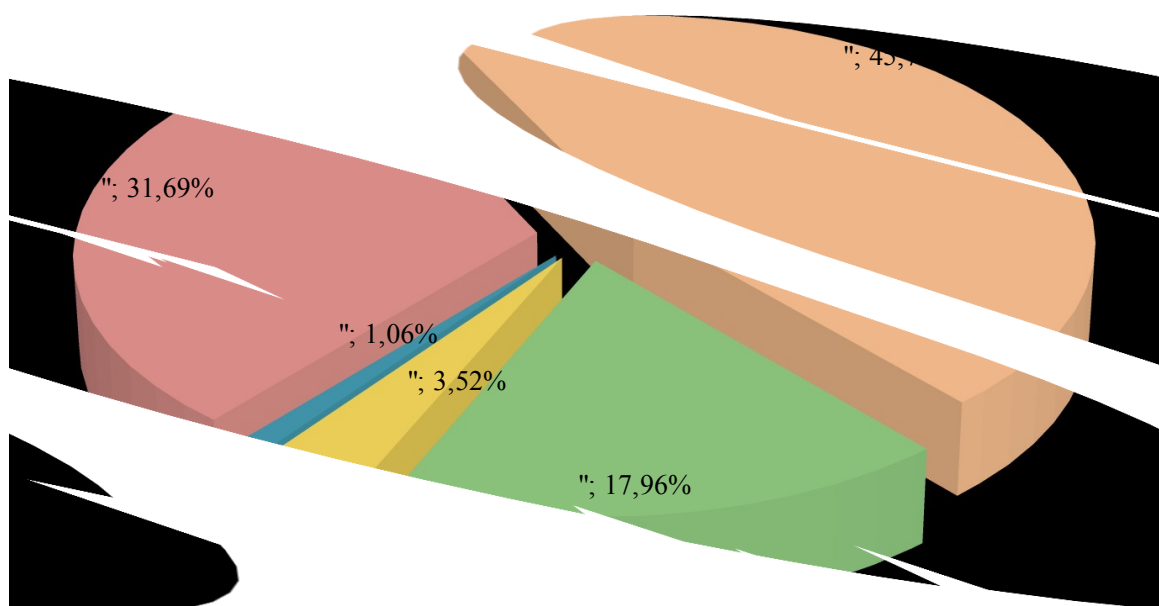


Рис 7. Оценки клиентов гостиничных услуг Ибис Красноярск Центр

Клиенты, оценившие Ибис Красноярск Центр положительно, в своих отзывах выделяют:

- удобное месторасположение отеля;
- отличный гостиничный сервис;
- прекрасный номерной фонд;
- отзывчивый и вежливый персонал;
- комфортабельность и чистота номеров;
- приемлемая цена на услуги;
- бесплатный Wi-Fi;
- широкий ассортимент блюд в ресторане;
- наличие рабочих зон с компьютерами;
- интересный и приятный дизайн.

Клиенты, оставившие негативные отзывы об отеле Ибис Красноярск Центр, отмечают следующие негативные моменты:

- некомфортабельные номера;
- периодические очереди на ресепшене;

- отсутствие в стандартных номерах питьевой воды, холодильника и чайника, гигиенических средств;
- удовлетворительное гостиничное и ресторанное обслуживание;
- расположение ресепшен;
- неприветливый персонал;
- скудный завтрак;
- высокие цены [26].

В целом, отзывы клиентов абсолютно различны, так как различны их вкусы и предпочтения. В основном преобладают оценки «отлично» (51,3%), «хорошо» (26,6%), «неплохо» (9,5%). В п. 2.1 указано, что основными клиентами Ибис Красноярск Центр являются бизнес-клиенты и частные лица, поэтому большинство отзывов на сайте TripAdvisor оставляют именно эти группы клиентов. Средняя оценка деятельности отеля Ибис Красноярск Центр составляет 4 балла. Анализ отзывов клиентов показал, что наряду с конкурентными преимуществами гостиница Ибис Красноярск Центр имеет также существенные слабости.

Для полной оценки конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр необходимо выделить и рассмотреть конкурентные преимущества отеля, его возможности, а также слабые стороны и угрозы, которые мешают полному раскрытию потенциала. Одним из средств всестороннего анализа организации является SWOT-анализ, представленный в таблице 5. Он показывает сильные и слабые стороны организации, а также ее возможности и угрозы [21].

В целом, по проведенным оценкам конкурентоспособности с использованием различных методик, можно выделить ряд конкурентных преимуществ гостиницы Ибис Красноярск Центр.

Имидж гостиницы и интерьер номеров. Отель Ибис оформлен в соответствии с международными стандартами гостиничной сети Assog Group, сочетая в себе современность, комфорт и функциональность.

Таблица 5

SWOT-анализ Ибис Красноярск Центр

<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Расположен в центре города в 10 мин. от ж/д вокзала. 2. Функциональный с новыми оборудованными 7 конференц-залами + терраса с доступом к ресторану и бару. 3. Бар открыт 24 ч, ресторан до 23:00. Все сотрудники англоязычные. 15 минут – гарантия решения. 4. Дистиллированная вода в кулерах и бутылках Функциональные номера с бесплатным Wi-Fi, кондиционером, телевизором. 	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие области для некурящих. 2. Платная парковка. 3. Небольшой ресторан. 4. Отсутствие дополнительного оборудования в комнате и холле: холодильник, кулеры с водой, чайник. 5. Отсутствие категорий комнат и комнат VIP. 6. Небольшое число частных клиентов, клиентов научных конференций и съездов. 7. Отсутствие почасовой ставки.
<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Установка баннеров на фасаде строений, бартерного сотрудничества с печатными СМИ. 2. Предоставляет услугу экскурсии, гида. 3. Увеличение гостей через средства и стандарты гостиничной сети ACCOR. 4. Контроль за функциональностью всех номеров. 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отдаленность от столицы и европейского рынка, отсутствие привлекательности области для развития туризма. 2. Отсутствие инвестиций. 3. Присутствие небольших отелей ближе к аэропорту. 4. Снижение прибыли гостиницы, загрузки.

Выгодное местоположение. Отель Ибис Красноярск Центр находится в деловом и культурном центре города Красноярска, в пяти минутах ходьбы от главных магистралей и в десяти минутах езды от железнодорожного вокзала.

Качество предоставляемых услуг. Ибис – отель, получивший международный сертификат системы менеджмента качества ISO 9001, основанный на признании профессионализма персонала и надежности организации. Отличительным знаком качества отеля Ибис Красноярск Центр является гарантия «15 минут»: в случае возникновения какой-либо проблемы, решена она будет в течение 15 минут.

Квалифицированный персонал. Сотрудники всех подразделений отеля Ибис Красноярск Центр призваны обеспечить удовлетворенность клиентов качеством гостиничного сервиса.

Удобство использования и функциональность номеров. Номера Ибис Красноярск Центр оборудованы согласно международным принципам бренда Ибис.

Положительные показатели деятельности Ибис Красноярск Центр. В период с 2015 по 2016 гг. выручка гостиницы увеличилась на 23%, прибыль от реализации на 0,8%, чистая прибыль на 6%, рентабельность деятельности на 3%.

Высокая доля рынка. По данным маркетингового исследования специалистов Ибис Красноярск Центр на долю гостиницы приходится в 2016 г. около 25% красноярского рынка гостиничных услуг.

Принадлежность международным гостиничным сетям. Отель Ибис Красноярск Центр относится к международной французской гостиничной сети Assog Group и в своей деятельности Ибис активно использует международные принципы и стандарты ведения гостиничного бизнеса.

Эффективная маркетинговая и ценовая политика. Отель Ибис Красноярск Центр проводит маркетинговую политику, разработанную Assog Group. Маркетинговая политика Ибис включает сбор и анализ информации о конъюнктуре в отрасли, о конкурентах, определение возможностей и угроз развития гостиницы Ибис. Ежегодно отдел продаж Ибис Красноярск Центр публикует маркетинговый план, в котором определяются текущие приоритеты деятельности отеля, стратегические задачи и пути их реализации. Одним из средств маркетинга является реклама. Отличным PR-средством является размещение известных деятелей культуры и спорта в Ибис. Основной составляющей маркетинговой политики является ценовая политика. Цены на гостиничные номера не фиксированы, а определяются на основе прогноза загрузки гостиницы. Также гостиница разрабатывает ценовые тарифы для различных сегментов потребителей: корпоративные и групповые тарифы, тарифы для туристических фирм, тарифы для молодоженов и т.д. Ценовая политика Ибис предполагает систему скидок и акций для клиентов гостиницы. Желающие могут приобрести карту постоянного гостя Le Club, которая предоставляет множество преимуществ пользователям.

Можно сказать, что гостиница Ибис Красноярск Центр обладает достаточно большим количеством конкурентных преимуществ, что дает ей возможность успешно осуществлять свою деятельность и конкурировать с другими гостиницами. Однако наряду с конкурентными преимуществами гостиница обладает и слабыми сторонами, выявленными в результате проведения SWOT-анализа, сравнительного анализа с конкурентами и оценки отзывов клиентов. Слабости отеля Ибис Красноярск Центр заключаются в слишком высоких ценах на парковочное место, отсутствием дополнительного оборудования в стандартных номерах, а также отсутствием дополнительных развлечений для гостей в отеле. Гости в своих отзывах отмечают неинтересный интерьер ресторана, частые очереди на ресепшене. Для усиления отдачи от сильных сторон отелю необходимо интенсивно использовать свои возможности, минимизировать слабые места для предотвращения появления угроз в развитии отеля. В целом, отель Ибис Красноярск Центр занимает лидирующее положение на рынке гостиничных услуг Красноярска, которое обусловлено, прежде всего, наличием сравнительных преимуществ перед другими гостиницами, эффективностью управления, использованием различных PR-средств для продвижения услуг.

Глава 3. Разработка и анализ рекомендаций по повышению конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр

3.1. Мероприятия по повышению конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр

В ходе проведенных оценок конкурентоспособности гостиничного предприятия Ибис Красноярск Центр во 2 главе, выяснилось, что помимо конкурентных преимуществ гостиница имеет существенные слабости, которые мешают полному раскрытию потенциала. Среди этих слабостей можно выделить следующие:

- отсутствие в стандартных номерах холодильника, чайника и гигиенических средств;
- некомфортабельные номера;
- неприятный интерьер ресторана;
- высокие цены на парковочные места;
- отсутствие дополнительных развлечений для гостей;
- периодические очереди на ресепшене.

Устранение перечисленных проблем необходимо, ведь впоследствии они могут привести к снижению загрузки гостиницы, прибыли, а, следовательно, к снижению конкурентоспособности. Поэтому Ибис Красноярск Центр следует рассмотреть приведенные ниже рекомендации, проведение которых сможет повысить конкурентоспособность. Начнем с модернизации интерьера ресторана. Модернизация ресторана предполагает проведение ремонта, декорирование зала, подборку ресторанной мебели. Площадь ресторана Ибис составляет примерно 100 м². Примерная смета затрат на модернизацию ресторана Ибис Красноярск Центр представлена в приложении Д табл. Д.1.

Таким образом, примерные затраты на модернизацию ресторана составили 759 586 руб. При этом рекомендуется использование услуг дизайнера для создания современного и приятного интерьера ресторана, привлекающего внимание гостей. Затраты на демонтажные и монтажные работы были рассчитаны исходя из цен компании Ремонте24. Затраты на стройматериалы и освещение были рассчитаны на основе цен в Leroy Merlin. Цены на дизайнерские услуги были взяты на сайте одного из красноярских дизайнеров.

Следующим мероприятием, позволяющим повысить конкурентоспособность Ибис Красноярск Центр, является повышение квалификации персонала путем проведения курсов обучения английскому языку в сфере делового общения с иностранными клиентами. Одной из лучших школ иностранных языков в Красноярске является компания «Happy English», которая предоставляет услуги как для частных лиц, так и для корпоративных клиентов. Максимальное количество обучающихся в группе составляет 10 человек. Занятия проводятся два раза в неделю по 60 минут на территории школы. Персонал Ибис Красноярск Центр, занимающийся приемом и размещением гостей, имеет обязательный базовый уровень знания английского языка, поэтому рекомендуется проводить обучение следующему уровню: бизнес-английскому. Цена за одно занятие бизнес-английскому для группы из 10 человек составляет 2 450 руб. за один академический час. Так как занятия проводятся два раза в неделю по одному академическому часу, то в сумме затраты на обучение в месяц составляют 39 200 руб. Для более эффективного усвоения материала оптимальным периодом обучения деловому английскому составляет шесть месяцев. Итого общие затраты на обучение бизнес-английскому для десяти человек в течение шести месяцев составляют 235 200 руб. Эти затраты оправданы, поскольку квалификация персонала является важнейшей составной частью конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Также для персонала важно внимательное отношение и индивидуальный подход к каждому отдыхающему, в том числе обязательные поздравления с днем рождения, регулярный опрос отдыхающих о качестве обслуживания. Потребуется разработка действенной системы мотивации персонала, которая предполагает дополнительные затраты на материальное поощрение работников.

Среди отрицательных отзывов клиентов, пользовавшихся услугами Ибис Красноярск Центр, есть недовольства гостей периодически возникающими очередями на ресепшене при регистрации. Одним из способов разрешения данной проблемы является размещение за стойкой ресепшена дополнительного регистратора, принимающего исключительно гостей, заранее осуществивших бронирование номера. Однако существует и другой способ избавления от очереди – это размещение в фойе гостиницы терминала саморегистрации, который значительно экономит время клиента. Терминал производит регистрацию гостя, выбор номера, а также принимает оплату. Гостю остается лишь подтвердить свою личность на ресепшене и получить ключи от номера. На сайте компании «Сенсорные технологии» указана цена такого терминала, которая составляет 300 000 руб. Конечно, покупка терминала саморегистрации - более затратный способ устранения очередей по сравнению с наемом дополнительного регистратора. Однако использование методов саморегистрации означает переход гостиницы к новым технологиям приема и обслуживания гостей, что выводит ее на новый уровень по сравнению с конкурентами и создает определенное конкурентное преимущество. Также использование терминалов саморегистрации рекомендуется размещать в аэропорту и железнодорожном вокзале, чтобы гости по прибытии в город смогли оперативно пройти регистрацию в отеле и получить номер.

Сравнительный анализ Ибис Красноярск Центр с конкурентами в п. 2.2 показал, что не во всех гостиницах есть развлечения для гостей. Учитывая ориентированность на работу с деловыми клиентами, рекомендуется выделить небольшую площадь под массажный кабинет с тем, чтобы клиенты после трудного дня могли расслабиться. Массажное оборудование можно приобрести в компании «Основа Движения»:

- массажный стол – 14 900 руб.;
- валик для массажа – 2 800 руб.;
- ширма – 3 000 руб.;
- прочее оборудование для массажа – 5 000 руб.;
- услуги массажиста – 20 000 – 30 000 руб.

В целом, затраты на сооружение массажного кабинета в отеле Ибис составляет в среднем 51 000 руб., что является весьма приемлемым для отеля.

Что касается рекламы, одним из мероприятий по повышению конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр является выпуск ручек, календарей и блокнотов с логотипом Ибис с целью повышения узнаваемости отеля и привлечения новых клиентов. Творческая мастерская «Яркий Мир» предоставляет услуги по изготовлению и печати рекламных сувениров:

- блокноты формата А6 с логотипом Ибис 30 руб./шт. при выпуске от 500 шт.;
- календари карманные с логотипом Ибис 3,2 руб./шт. при выпуске от 2 000 шт.;
- магниты Ибис 14 руб./шт. при тираже в 2 000 шт.;
- ручки с логотипом Ибис 9,3 руб./шт. при тираже в 3 000 шт.

Итого расходы на рекламные сувениры в среднем составляют 77 300 руб. Также в связи с празднованием дня города, Красноярского экономического форума (КЭФ-2017) и, конечно, приближающей универсиаде 2019 в Красноярске гостинице Ибис Красноярск Центр рекомендуется установить рекламные вывески в аэропорту и железнодорожном вокзале с целью привлечения гостей, которые посетят Красноярск в праздничные, экономические форумы и соревновательные дни. Стоимость одной вывески в организации «Яркий Мир» составляет 2 100 руб./шт. Также возможна установка рекламных указателей по пути в отель из железнодорожного вокзала и аэропорта с указанием адреса гостиницы, стоимость которых составляет 1 200 руб./шт. В целом, затраты на проведение рекламных мероприятий составляют 83 900 руб.

Одной из проблем в деятельности Ибис Красноярск Центр является большая стоимость частной парковки для клиентов гостиницы. Дело в том, что проблема с парковочными местами актуальна не только во всех крупных городах России, но и за рубежом. Возможно цена высокая, чтобы парковкой могли пользоваться только клиенты Ибис, а не жители Красноярска. Не во всех гостиницах в Красноярске имеется парковка и данный минус можно перевести в конкурентное преимущество. Важно пересмотреть цены на парковочное место для клиентов Ибис Красноярск Центр.

Многие гости выражают свое недовольство состоянием номеров, отсутствием питьевой воды в холле и чайника в стандартном номере. Поэтому для уменьшения недовольства клиентов гостинице Ибис рекомендуется:

- привести в нормальный внешний вид мебель и электробытовую технику;
- разместить во всех типах номеров чайник, холодильник, гигиенические средства;

- укомплектовать номера эстетически привлекательными аксессуарами (парфюмерно-косметическими наборами, посудой, постельным бельем и полотенцами, удобными матрасами и подушками);
- снабдить холл кулерами с питьевой водой;
- поддерживать чистоту и порядок в номере, соблюдать регулярность смены постельного белья и полотенец;
- проводить косметический ремонт номеров по мере необходимости [28, с. 72].

При анализе факторов конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр особое место отводится ценовой политике. В п. 2.2 были рассмотрены основные ценовые тарифы для различных сегментов потребителей и система скидок. Важно резко не увеличивать стоимость услуг предоставляемых Ибис Красноярск Центр. В случае повышения цен на стандартный номер загрузка гостиницы и, соответственно, прибыль могут снизиться, что, в свою очередь, приведет к потере Ибис Красноярск Центр своих конкурентных позиций. Поэтому для предотвращения перечисленных угроз рекомендуется следить за стабильностью цен на стандартный тип номеров, гибкое использование системы скидок, разработка различных ценовых предложений и акций для клиентов.

Таким образом, рекомендации по повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия Ибис Красноярск Центр заключаются в организации рекламных мероприятий, модернизации ресторана, проведении гибкой ценовой политики и курсов повышения квалификации персонала, совершенствовании номеров и создании комфортных условий проживания в отеле клиентов. Осуществление предложенных рекомендаций должно проводиться постепенно. В первую очередь необходимо пересмотреть цены на пользование парковкой, повысить функциональность и комфортабельность номеров. Далее рекомендуется провести модернизацию ресторана, стоимость которой по произведенным подсчетам составляет примерно 760 000 руб. Еще одной важнейшей составляющей модернизации является меню ресторана, которое можно изменить, добавив новые интересные блюда. Мероприятия по повышению квалификации персонала путем организации курсов изучения английского языка смогут поднять конкурентный потенциал гостиницы на более высокий уровень. А использование таких передовых технологий как терминалы саморегистрации поднимут интерес инвесторов к деятельности Ибис Красноярск Центр как к гостинице-новатору. Можно сказать, проведение перечисленных мероприятий способно привести к укреплению ведущих позиций и повышению конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр на красноярском рынке гостиничных услуг.

3.2. Анализ эффективности мероприятий по конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр

Гостиница Ибис Красноярск Центр – отель бизнес-класса, входящий в крупнейшую французскую гостиничную сеть Accor Group и осуществляющий свою деятельность на Красноярском рынке с 2015 г. Гостиница предоставляет свои услуги различным сегментам потребителей: частные клиенты, бизнес-клиенты, корпоративные клиенты, туристические фирмы, деятели культуры и спорта. Гостиница характеризуется положительными показателями деятельности: с 2015 по конец 2016 гг. выручка увеличилась на 23%, рентабельность деятельности увеличилась на 3%. На основе проведенных оценок конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр, можно сказать, что гостиница обладает большим количеством конкурентных преимуществ, среди которых можно отметить: интересный имидж гостиницы и интерьер номеров, выгодное местоположение отеля, высокое качество предоставляемых услуг, квалифицированный и приветливый персонал, удобство и функциональность номеров, гибкая ценовая политика, принадлежность к международной гостиничной сети, высокая доля рынка.

Однако наряду с конкурентными преимуществами гостиница обладает и слабыми сторонами, которые выражаются в слишком высоких ценах на парковку, отсутствием дополнительного оборудования в номерах, а также очередями на ресепшене. Для снижения рисков и угроз деятельности, а также повышения конкурентоспособности отеля Ибис Красноярск Центр рассмотрены в п. 3.1 рекомендации, использование которых позволит уменьшить негативное влияние слабостей отеля на функционирование и раскрыть потенциал Ибис в полной мере. Мероприятия по повышению конкурентоспособности гостиницы включают: модернизация ресторана, организация курсов обучения персонала английскому языку, установка терминалов саморегистрации, проведение рекламных мероприятий, а также сооружение массажной комнаты отдыха для клиентов.

Подразделение службы питания представляет собой неотъемлемую часть гостиничного бизнеса. Гостиничные рестораны - это не только престиж и лицо гостиницы, но и основной источник прибыли (примерно 1/3 доходов гостиничного комплекса).

Во всех гостиницах особое внимание уделяется завтракам в ресторане. С завтрака начинается день гостей, и от его организации, внешнего вида ресторана во многом зависит, будет ли начало дня для гостей хорошим или плохим. На завтрак в ресторан приходят практически все гости, проживающие в гостинице.

Своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала позволяют расширить диапазон теоретических знаний и практических навыков. Это повышение напрямую связано с эффективностью работы не только отдельных сотрудников, но и гостинице в целом. Доказано, что при повышении уровня подготовки повышается и уровень производительности труда.

Кроме того, возможность получить дополнительное образование является для абсолютного большинства работающих и потенциальных сотрудников мощным фактором стимулирования к трудовой деятельности. Совместное обучение коллег сплачивает коллектив и делает их ближе.

Знание бизнес-английского языка уже давно стало необходимым условием для успешного выстраивания деловых отношений с зарубежными партнерами. Если Вам необходимо подготовиться к международной поездке, деловой встрече или презентации, вести телефонную беседу и деловую корреспонденцию, без знания английского языка и бизнес-лексики не обойтись.

Современный мир предпринимательства диктует свои правила. Чтобы быть успешным бизнесменом, вывести доход на высокий уровень, необходимо не только иметь достаточно средств в уставном капитале, но и квалифицированный персонал. Именно поэтому большинство потенциальных работодателей требуют вместе с дипломом о высшем образовании владение бизнес английским.

Преимущества знания бизнес-английского:

- свободно общаться с коллегами, используя специальные термины и выражения;
- повышение статуса компании;
- повышение эффективности переговоров с иностранными партнёрами и клиентами;
- грамотно оформлять переписку;
- быть в курсе всех дел, знакомясь с различной документацией.
- обогащение словарного запаса;
- обучение правильному составлению документации;
- устранение языкового барьера в процессе общения на семинарах и конференциях.

Саморегистрация- относительно новая концепция в регистрации при поселении. Терминалы для саморегистрации обычно размещаются в вестибюлях полностью автоматизированных гостиниц. Эти терминалы различны по дизайну: некоторые похожи на автоматические банкоматы, другие владеют аудио - и видеовозможностями.

Последние технологические достижения позволяют гостиницам размещать терминалы для саморегистрации в таких местах как аэропорты, ж. д. вокзалы и т. д. в отличие от процедуры поселения такие терминалы существенно экономят время гостей. Простое в использовании, современное и технологичное решение для самостоятельной регистрации посетителей и автоматической выдачи им электронного ключа

Позволяет:

- создать комфортные условия приема посетителей;
- разгрузить ресепшн;
- сократить время регистрации;
- сократить затраты на дополнительный персонал и дополнительной стойки регистрации;
- повысить имидж компании.

В целом, гостиница Ибис Красноярск Центр является лидером на рынке гостиничных услуг Красноярска. При эффективном использовании собственного потенциала и ресурсов, а также при проведении соответствующих мероприятий гостиница Ибис Красноярск Центр сможет укрепить свои лидирующие позиции на рынке и повысить конкурентоспособность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с целями и задачами выпускной квалификационной работы было проведено исследование конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии. В ходе исследования были рассмотрены следующие факторы конкурентоспособности гостиничного предприятия: факторы, характеризующие предприятие, услугу, сервис и маркетинг. Конкурентоспособность гостиничной услуги обуславливается гибкими ценами, высоким качеством обслуживания, а также рациональным использованием ресурсов гостиничного предприятия. Для выявления факторов конкурентоспособности и определения положения предприятия на рынке используются различные методы оценки конкурентоспособности: матричный метод, метод рейтинговой оценки, SWOT-анализ, метод, учитывающий конкурентоспособность услуги, комплексные методы и т.д. Именно оценка конкурентоспособности является важнейшим этапом формирования стратегии конкурентного развития. Существуют различные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия, основанные на издержках и дифференциации, учитывающие жизненный цикл развития предприятия, ценовые стратегии. Учитывая свои преимущества и слабости, предприятие формирует собственную стратегию обеспечения конкурентоспособности и повышения ее на более высокий уровень. Наиболее эффективным и оптимальным вариантом конкурентного развития гостиничного предприятия является сочетание всех перечисленных стратегий в одну: предоставление широкого ассортимента услуг высокого качества при поддержании определенного уровня издержек с использованием гибких ценовых инструментов. конкурентоспособность гостиничного предприятия представляет собой сочетание конкурентных преимуществ, которые выражаются в качестве предоставляемых услуг, их классности, понимании персонала важности потребностей клиентов и способности их удовлетворить.

Ибис Красноярск Центр является одной из самых успешных гостиниц Красноярска, предоставляющих свои услуги клиентам. Гостиница осуществляет свою деятельность с 2015 г., являясь членом известной международной гостиничной сети Accor Group. Именно этот фактор определяет ведущее положение Ибис среди конкурентов, ведь это единственный в городе отель международного уровня. Принадлежность к международной французской сети Accor Group дает огромные конкурентные преимущества гостинице, так как позволяет заимствовать опыт ведения гостиничного бизнеса, новые технологии и международные стандарты, поддержку со стороны управляющей компании. Гостиница предоставляет услуги различным сегментам потребителей: частным лицам, бизнесменам, корпоративным клиентам, группам, турагентствам, участникам спортивным, творческих и научных коллективов.

Проведенные в работе оценки конкурентоспособности выявили, что одним из сильнейших конкурентных преимуществ отеля является качество предоставляемых услуг. Персонал отеля – профессионалы, умеющие быстро и эффективно принять, разместить и обслужить гостей, при этом применяя для каждого клиента особый психологический подход. Администрация Ибис Красноярск Центр заботится о карьерном росте каждого сотрудника и каждый месяц проводит курсы корпоративного обучения с целью повышения квалификации сотрудников, развития корпоративной культуры и этики. Имидж и интерьер являются главными составляющими конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр. Дизайн отеля разрабатывался управляющей компанией Assog Group в соответствии с современным и оригинальным стилем всей гостиничной сети Assog. Номера отеля характеризуются удобством и функциональностью. Важнейшими факторами конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр являются экономические показатели деятельности. За два года (с 2015 – 2016 гг.) Ибис Красноярск Центр демонстрирует положительную динамику развития. Произошло увеличение выручки на 23%, рентабельности деятельности на 3%. Гостиница Ибис Красноярск Центр проводит активную маркетинговую политику. Специалисты-маркетологи занимаются сбором, анализом и сопоставлением показателей гостиницы, ее основных конкурентов. Анализируется конъюнктура гостиничного рынка, определяются тенденции его развития. Изучается также потребительский спрос, его составляющие. Одним из направлений маркетинговой политики является реклама. Ибис активно занимается PR-деятельностью, размещая информацию об отеле в печатных СМИ, Интернете. Гостиница проводит гибкую политику ценообразования, устанавливая плавающие цены, исходя из прогноза загрузки гостиницы. Гостиница разрабатывает специальные ценовые тарифы для различных групп потребителей, предоставляя при этом различные скидки.

Наряду с сильными сторонами, гостиница имеет также и слабые стороны, которые при неустранении могут привести к угрозам развития отеля, к снижению экономических показателей. Поэтому в данной выпускной квалификационной работе были разработаны мероприятия, позволяющие снизить влияние негативных факторов и повысить конкурентоспособность отеля Ибис Красноярск Центр. Мероприятия заключаются в следующем: модернизация ресторана (стоимость которой составляет около 760 000 руб.), организация курсов обучения деловому английскому для персонала, проведение тренингов и семинаров (235 200 руб.), проведение рекламных мероприятий для привлечения клиентов (73 300), установка в фойе гостиницы терминалов саморегистрации (300 000), сооружение массажного кабинета в отеле (50 000 руб.). Следование перечисленным рекомендациям, а также эффективное использование собственных ресурсов позволит Ибис Красноярск Центр стать одним из самых сильных и конкурентоспособных гостиничных предприятий города Красноярска.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 295 с.
2. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций): Теория и методология: учебное пособие / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 799 с.
3. Колочева, В.В. Основы конкурентоспособности: учебное пособие / В.В. Колочева. - Новосибирск: НГТУ, 2012. - 72 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
5. Головачев А. С. Конкурентоспособность организации: учеб. пособие / А.С. Головачев. – Минск: Высш. шк., 2012. – 319 с.
6. Тимохина Т.Л., Савицкая Г.В. Конкурентоспособность гостиничных предприятий: учеб.-метод. пособие / Т.Л. Тимохина, Г.В. Савицкая. – М.: ООО «Книгодел», 2010. – 95 с.
7. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник для магистров / под ред. Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 447 с.
8. Куянцев И.А. Экономика и управление предприятием / под ред. И.А. Куянцева. - М.: Студенческая наука, 2012. - Ч. 2. Сборник студенческих работ. - 1429 с.
9. Криворотов, В.В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем: учеб. пособие / В.В. Криворотов, А.В. Калина, С.Е. Ерыпалов. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 351 с.
10. Мокроносов, А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие / А.Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. - 195 с.
11. Чмышенко Е. Теория и практика оценки конкурентоспособности: учеб. пособие / Е. Чмышенко, О. Лазарева, Н. Бондарчук. - Оренбург: Агенство "Пресса", 2013. - 150 с.

12. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эскмо, 2010. – 544 с.
13. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 237 с.
14. Чудновский А.Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учебник / А.Д. Чудновский. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2011. – 320 с.
15. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – 2-е изд., стер. – Москва: Омега-Л., 2012. – 325 с.
16. Паршин, В.Ф. Ценовая политика предприятия: пособие / В.Ф. Паршин. - Минск: Высш. школа, 2010. - 336 с.
17. Котлер, Ф. Маркетинг: гостеприимство, туризм: учебник / Ф. Котлер, Боуэн Джон, Мейкенз Джеймс. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 1071 с.
18. Каганов В.Ш. Элементы стратегии обеспечения конкурентоспособности бизнеса с помощью корпоративного обучения. В.Ш. Каганов // Современная конкуренция. 2012. № 3(33). С. 62-70.
19. Об отеле / Ибис Красноярск Центр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ibis.com/ru/hotel-8121-ibis-красноярск-центр/index.shtml>. - Загл. с экрана.
20. Положение об организационной структуре Ибис Красноярск Центр [Внутренний ресурс].
21. Маркетинговая политика Ибис Красноярск Центр 2016 г. [Внутренний ресурс].
22. Le Club AccorHotels / AccorHotels. Главная страница. Программа. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.accorhotels.com/ru/leclub/program/loyalty-program.shtml>. - Загл. с экрана.
23. Исследование деятельности Ибис Красноярск Центр британской аудиторско-консалтинговой компанией Ernst & Young 2016 г. [Внутренний ресурс].

24. Финансовая отчетность Ибис Красноярск Центр за 2015 г. [Внутренний ресурс].
25. Финансовая отчетность Ибис Красноярск Центр за 2016 г. [Внутренний ресурс].
26. Ибис Красноярск Центр Hotel / TripAdvisor. Россия. Красноярск. Гостиницы Красноярска [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tripadvisor.ru/Hotel_Review-g298525-d8768301-Reviews-Ibis_Krasnoyarsk_Center-Krasnoyarsk_Krasnoyarsk_Krai_Siberian_District.html. - Загл. с экрана.
27. Ценовая политика Ибис Красноярск Центр 2015 г. [Внутренний ресурс].
28. Киюцен Л. И. Как увеличить загрузку номерного фонда в отеле. Л. И. Киюцен // Справочник экономиста. 2016. № 4 (154). С. 63-75.
29. Чубаков Г.Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политики предприятия. / М. Инерра - М. - 2003. - 139 с.
30. Гостиничная сеть Ассог о нововведениях в сеть Ибис [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://tourbus.ru/news/8815.html>
31. Кнышова Е.Н. Менеджмент гостеприимства. - / М.:ИД Форум:Инфра-М, 2011. 211с.
32. Кониная Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире. -/ М.:Прспект, 2012. 272с.
33. Концепция бюджетных гостиниц сети Ибис [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.frontdesk.ru/news/novyuy-dizayn-obshchestvennyh-zon-v-ibis>
34. Официальный сайт Accorhotels.com [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.accorhotels.com/ru/russia/index.shtml>
35. Официальный сайт Ibis worldwide [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ibis.com/ru/booking/hotels-list.shtml>
36. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. /- М.: Альпина Паблишер, 2011. 418с.

37. Развитие сети Ибис в России [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://prohotel.ru/news-199007/0/>
38. Зозулев А. Об усилении конкурентных преимуществ предприятия // Экономика. - 2013. - №6. - С.33 – 37.
39. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Стратегии конкуренции в гостиничном бизнесе. — М.: Талер, 2001. 198 с.
40. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб. пособие; 2-е изд., испр. и доп. - М.: Изд-во “ГНОМ-ПРЕСС”, 2009. - 224 с.
41. Шепелев А.В. Формирование стратегических мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности промышленных предприятий [Текст] / А.В. Шепелев // Вестник Самарского государственного университета. - 2011. - № 6. - С. 149-157.
42. Штепа М.В. Совершенствование системы управления модернизацией предприятия [Текст] / М.В. Штепа // Российское предпринимательство. - 2013. - № 10. - С. 88-92.
43. Цыпкин Ю.А. Подход к оценке конкурентоспособности и определению эффективности маркетинговой деятельности [Текст] / Ю.А. Цыпкин, И.С. Пакулина, Е.В. Губарев // Современная конкуренция. - 2011. - № 3. - С. 44-53.
44. Каточков В.М. Сервисная закалка [Текст] : инновационные направления развития сферы услуг как фактор экономического роста / В.М. Каточков // Креативная экономика. - 2013. - № 5. - С. 95-101.
45. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности [Текст] / А. А. Лазаренко // Молодой ученый. — 2014. — №1. — С. 374-377.
46. Грязнова А.Г., Юданов А.Ю. Микроэкономика. Практический подход. – М.: КноРус., 2011.
47. Поляничкин Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий[Текст] / Ю. А. Поляничкин // Бизнес в законе. — 2012. — №3. — С. 191-194.

48. Фатхутдинов Р. Конкурентоспособность России и подготовка кадров // Общество и экономика. - 2007. - №10 – 11. – с.104 – 116.

49. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Ценовая политика в гостиничном бизнесе. – М.: Ось-89, 2012.

50. Козлова А.Ю. Проблема выбора направления инновационной деятельности предприятия. // Инновации, 2015. – №7.

51. Самарцев Е. Проблемы гостинично-ресторанного бизнеса // Гостиничный и ресторанный бизнес. - 2003. - № 3. - С.44-45

52. Исмаев Д.К. Международное гостиничное хозяйство: по материалам зарубежных публикаций. / Д.К. Исмаев - М.: ВШТГ, 2000. - 86 с.

Приложения

Таблица А

Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Метод оценки конкурентоспособности	Характеристика метода
Матричный метод	В основе метода лежит подход к оценке конкурентоспособности предприятия, учитывающий жизненный цикл его продукции и используемые маркетинговые технологии продвижения товара на рынок. Сущность оценки заключается в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат, в которой по горизонтали отмечаются темпы роста количества продаж предприятия, по вертикали отражается относительная доля продукции предприятия на рынке.
Метод, учитывающий конкурентоспособность продукции предприятия	Для каждого вида продукции предприятия устанавливаются экономический и параметрический индекс конкурентоспособности, которые определяются суммированием частных индексов по каждому оцениваемому параметру.
Метод, основанный на теории эффективной конкуренции	Теория дает комплексную оценку деятельности всех подразделений предприятия. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей конкурентоспособности. В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственными процессами. Во вторую группу включены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами. В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования. В четвертую группу входят показатели конкурентоспособности товара: качество и цена.
Комплексные методы	Подход рассматривает конкурентоспособность хозяйствующего субъекта как величину интегральную, включающую в себя текущую конкурентоспособность предприятия и его конкурентный потенциал. В дальнейшем проводится сравнение рассчитанных показателей с аналогичными показателями предприятий-конкурентов, среднеотраслевыми показателями, показателями оцениваемого предприятия за прошлые периоды или с нормативными показателями, характеризующими эталонную (идеальную) модель конкурентоспособности предприятия.
Метод рейтинговой оценки	Используется идеология параметрического анализа. На основе системы показателей рассчитывается совокупная балльная оценка предприятий, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге.
Метод оценки конкурентоспособности и на основе расчета рыночной доли	Доля рынка определяется как удельный вес товарооборота субъекта в общем его объеме. Увеличение или уменьшение в интервале от 0 до 100% свидетельствует об уровне конкурентоспособности.
Многоугольник конкурентоспособности	Метод построения многоугольника конкурентоспособности предоставляет предприятию возможность графически отобразить достоинства и недостатки – как свои собственные, так и конкурентов. Накладывая многоугольники конкурентоспособности предприятий друг на друга можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому.
SWOT-анализ	Определение слабых и сильных сторон предприятия, а также возможностей и угроз ближайшего окружения предприятия.
Методика оценки конкурентоспособности и организации по «4Р».	Подход основан на сравнительном анализе организации и предприятий конкурентов по следующим факторам: продукт, цена, продвижение на рынке, каналы сбыта.

Таблица Б

Цены на номера Ибис Красноярск Центр [27]

Тип номера	Тариф	Будни, руб.
Стандартный номер Дабл	G1	2750
	G2	3000
	G3	3500
	G4	3900
Стандартный номер Твин	G1	2750
	G2	3000
	G3	3500
	G4	3900
Номер для людей с ограниченными возможностями	G1	2750
	G2	3000
	G3	3500
	G4	3900

Таблица

В

Сравнительная характеристика красноярских гостиничных предприятий [21]

	Ибис Красноярск Центр	Октябрьская	Красноярск	АМАКС	Огни Енисея	Дом Отель Нео
Количество номеров	116	100	249	295	140	43
Год создания	2015	1976-е (модерн. г.)	1975 (модерн. г.)	2011	1964	2015
Членство в гостиничных сетях	Accor Group	-	Российская гостиничная ассоциация	АМАКС Hotels&Resorts	-	-
Количество звезд	3	4	3	3	3	3
Средняя цена за стандартный номер	3000 руб.	3400 руб. (вкл. завтрак)	3250 руб.	3000 руб. (вкл. завтрак)	3500 руб.	4000 руб. (вкл. завтрак)
Рестораны, бары	1 рест., 1 бар	1 рест., 1 бар	1 кафе, 1 бар	1 рест., 1 бар	1 рест.	1 кафе
Конференц-залы	7	4	7	4	3	3
Развлечения	Хамам, спортивный зал, релакс комната	Бассейн, спортивный зал, парные	Сауна, салон красоты, экскурсии	-	-	-
Клиенты	Бизнесмены, бизнес-группы, частные клиенты, турфирмы, спорт, культура	Бизнесмены, бизнес-группы, частные клиенты, турфирмы, спорт, культура	Бизнесмены, бизнес-группы, частные клиенты, турфирмы, спорт, культура	Бизнесмены, бизнес-группы, частные клиенты	Бизнесмены, частные клиенты	Бизнесмены, бизнес-группы
Реклама	Интернет, рекламная печать	Интернет	Интернет	Интернет	Интернет	Интернет

Расчет конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр методом, учитывающим конкурентоспособность услуг

Конкурентоспособность гостиницы, в первую очередь, определяется конкурентоспособностью предоставляемых гостиничных услуг. Воспользуемся этим методом для оценки конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр. Конкурентоспособность гостиничной услуги оценивается по трем параметрам: качественным, маркетинговым, экономическим, характеристика которых изложена в п. 1.2. В качестве базы сравнения возьмем показатели гостиницы Красноярск. В первую очередь рассчитываем качественные показатели.

Учитывая сложность природы потребительной стоимости услуги, уровень потребительских свойств может быть оценен в баллах экспертов или в баллах, выставленных клиентами. Воспользуемся данными сайта путешествий TripAdvisor, на котором по результатам отзывов средний балл Ибис Красноярск Центр составляет 4 балла, Красноярск – 4 балла. Воспользуемся ценами на стандартные номера. Данные о ценах на стандартный номер в гостинице Ибис Красноярск Центр содержатся в табл. 2.5. Цена на стандартный номер в гостинице Красноярск составляет 3 250 руб. Рассчитываем степень удовлетворения требований потребителя по формуле 1:

$$K_{т.п.} = \frac{4}{4} * \frac{3000}{3250} = 0,92.$$

Рейтинг эффективности организации и культуры выразим в баллах сайта TripAdvisor при расчете коэффициента обслуживания по формуле 2:

$$K_о = \frac{4}{5} = 0,8.$$

По формуле 3 рассчитывается коэффициент классности услуги:

$$K_{к.у.} = \frac{3}{3} = 1.$$

После расчета частных показателей качества гостиничной услуги рассчитывается обобщенный коэффициент качественных показателей (I_k), формула 4. Примем относительные значимости качественных показателей равными 0,333:

$$I_k = 0,92 * 0,333 + 0,8 * 0,333 + 1 * 0,333 = 0,91.$$

Далее рассчитываем маркетинговые показатели конкурентоспособности. Рассчитываем по формуле 5 коэффициент известности бренда гостиницы. Гостиница Ибис Красноярск Центр проводила собственное маркетинговое исследование на знание горожанами гостиницы Ибис, в ходе которого было опрошено 25 респондентов:

$$K_b = \frac{16}{25} = 0,64.$$

Далее считаем коэффициент эффективности рекламных мероприятий, выражаемый по формуле 6. В 2015 г. затраты на установку вывески с названием гостиницы на фасаде здания составили 340 000 руб., прирост прибыли в конце 2016 г. составил 781 300 руб.:

$$K_{p.m.} = \frac{781300}{340000} = 2,3.$$

По формуле 7 необходимо рассчитать эффективность каналов сбыта. Рассчитываем эффективность агентских продаж, доля которых в 2016 г. составила 1 140 номеров, общее количество проданных номеров в конце 2016 г. 11401 номеров:

$$K_{k.c.ag. прод.} = \frac{1140}{11401} = 0,1.$$

Эффективность корпоративных продаж, которые составили в конце 2016 г. 1 710 номеров:

$$K_{k.c.kop. прод.} = \frac{1710}{11401} = 0,15.$$

Вычисляем эффективность интернет-бронирования, доля которого 4 560 номеров:

$$K_{\text{к.с.инт.прод.}} = \frac{4560}{11401} = 0,4.$$

Эффективность системы GDS, доля GDS составила 570 номеров:

$$K_{\text{к.с.GDS}} = \frac{570}{11401} = 0,05.$$

Поскольку Ибис стремится работать с как можно большим количеством каналов сбыта, необходимо рассчитать общий коэффициент эффективности каналов сбыта ($K_{\text{об.к.с.}}$):

$$K_{\text{об.к.с.}} = 0,1 + 0,15 + 0,4 + 0,05 = 0,7.$$

Далее по формуле 9 определяем коэффициент роста рыночной доля гостиничного предприятия. Рыночная доля Ибис Красноярск Центр в 2015 г. и 2016 г. составила 25%:

$$K_{\text{р.д.}} = \frac{0,25}{0,25} = 1.$$

После вычисляем обобщенный коэффициент маркетинговых показателей конкурентоспособности гостиничной услуги исходя из формулы 10. Примем относительные значимости маркетинговых показателей равными 0,333:

$$I_{\text{м}} = 0,64 * 0,333 + 2,3 * 0,333 + 0,7 * 0,333 + 1 * 0,333 = 1,6.$$

Экономические показатели конкурентоспособности гостиничной услуги оценивают цену потребления, то есть затраты потребителя. Вычисляем цену услуги Ибис Красноярск Центр по формуле 11. В дополнительные услуги включим завтрак, так как его стоимость не входит в стоимость номера. За стоимость номера примем цены на стандартные номер:

$$C_{\text{у}} = 3000 + 450 = 3450 \text{ руб.}$$

Сравнение цены потребителя по формуле 12 в гостинице Ибис Красноярск Центр с гостиницей Красноярск. В гостинице Красноярск цена услуги составляет 4000 руб.

$$\text{Э} = \frac{4000}{4000} = 1.$$

На основе определенных качественных, маркетинговых и экономических показателей определяется интегральный коэффициент конкурентоспособности гостиничных услуг Ибис Красноярск Центр, формула 13:

$$И_{г.у.} = \frac{0,91 * 1,6}{1} = 1,46.$$

Конкурентоспособность услуг гостиницы Ибис Красноярск Центр равна 1,46, что говорит о достаточно высоком уровне. Конкурентоспособность самого предприятия определяется по формуле 14 через расчет интегрального показателя конкурентоспособности как произведение интегрального показателя конкурентоспособности гостиничной услуги и индекса относительной эффективности хозяйственной деятельности гостиницы (коэффициент рентабельности деятельности Ибис Красноярск Центр в 2016 г. равен 0,65):

$$К_{г.п.} = 1,46 * 0,65 = 0,9.$$

Таким образом, на основе метода, учитывающего конкурентоспособность гостиничной услуги, был произведен расчет индекса конкурентоспособности Ибис Красноярск Центр, который составил 0,9, что говорит о достаточно высоком уровне конкурентоспособности.

Смета затрат на модернизацию ресторана Ибис Красноярск Центр

Демонтажные работы	
Демонтаж потолка, руб.	28 000
Демонтаж стен, руб.	7 000
Демонтаж пола, руб.	10 500
Монтажные работы	
Потолок	
1. Установка натяжного потолка, руб.	52 500
2. Установка люстры, руб.	1 500
3. Установка светильников, руб.	1 600
Стены	
1. Нанесение грунтовки, руб.	4 500
2. Нанесение декоративной штукатурки, руб.	63 000
Пол	
1. Грунтовка пола, руб.	30 000
2. Укладка плитки, руб.	56 000
3. Укладка плинтусов, руб.	2 000
4. Установка арки для входа в ресторан, руб.	800
Стройматериалы	
1. Грунтовка настенная, руб.	556
2. Декоративная штукатурка, руб.	10 000
3. Грунтовка напольная, руб.	360
4. Плитка, руб.	80 000
5. Плинтуса, руб.	1 000
6. Арка, руб.	8 000
7. Порог, руб.	170
Расходные материалы, руб.	20 000
Ресторанная мебель	
Освещение (люстры, светильники), руб.	22 000
Стол, стулья, диваны, руб.	200 000
Шторы, скатерти и прочие элементы интерьера, руб.	65 000
Услуги дизайнера	
1. Создание дизайн-проекта, руб.	70 000
2. Авторский надзор, руб.	5 000
3. Декорирование интерьера, руб.	20 000
Итого затраты на модернизацию ресторана, руб.	759 586

