

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
Кафедра менеджмента организации

Бекешева Дарья Павловна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ
ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

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

18.06.2018г.

(дата, подпись)

Руководитель: к.п.н., доцент
Лутошкина Ирина Степановна

18.06.2018г.

(дата, подпись)

Дата защиты 29.06.2018

Обучающийся: Бекешева Дарья Павловна

18.06.2018г.

(дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

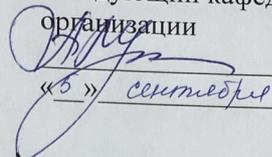
Красноярск 2018

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
Кафедра менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента
организации

 А.А. Лукьянова.
«5» сентября 2017 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Бекешева Дарья Павловна

Группа 46

1. Тема: Повышение конкурентоспособности организации гостиничного бизнеса

утверждена приказом по КГПУ № 1110(с) от 20 июня 2018 г.

2. Срок представления проекта к защите 15 июня 2018 г.

3. Исходные данные для научного исследования: литература и иные источники, отражающие вопросы повышения конкурентоспособности организации гостиничного бизнеса, нормативная документация, регулирующая деятельность ООО «КрасноярскИнвест» Ибис и Новотель Красноярск Центр, сведения о состоянии рынка гостиничных услуг г. Красноярска.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить теоретические основы формирования конкурентоспособности организации и факторы конкурентоспособности гостиничного предприятия.

4.2. Исследовать методы оценки конкурентоспособности организации.

4.3. Провести анализ деятельности гостиницы Ибис ООО «КрасноярскИнвест».

4.4. Дать оценку конкурентоспособности гостиницы Ибис ООО «КрасноярскИнвест».

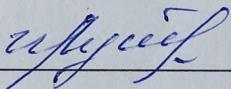
4.5. Разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности гостиницы Ибис ООО «КрасноярскИнвест».

5. Графическая часть проекта:

5.1. Графически представить организационную структуру ООО «КрасноярскИнвест» Ибис и Новотель Красноярск Центр.

5.2. Оформить таблицы, отражающие сведения об основных и дополнительных услугах гостиницы Ибис ООО «КрасноярскИнвест», её загрузке, ключевые показатели эффективности, а так же результаты исследования конкурентоспособности гостиницы.

5.3. Представить диаграммы, отражающие результаты анализа конкурентоспособности гостиницы Ибис ООО «КрасноярскИнвест».

Руководитель проекта  5.09.2017 И.С. Лутошкина
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 5 сентября 2017 г. Бокешева
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
Глава 1. Теоретические основы формирования конкурентоспособности предприятия.....	7
1.1. Сущность конкуренции и конкурентоспособности.....	7
1.2. Виды и формы конкуренции.....	12
1.3. Факторы конкурентоспособности гостиничного предприятия.....	16
1.4. Методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	22
Глава 2. Анализ деятельности общества с ограниченной ответственностью «КрасноярскИнвест» Ибис Красноярск Центр.....	28
2.1. Характеристика внутренней среды организации.....	28
2.2. Анализ конкурентоспособности гостиницы Ибис.....	46
Глава 3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «КрасноярскИнвест» «Ибис Красноярск Центр».....	56
3.1. Оценка эффективности внедрения предложенных мероприятий.....	64
Заключение.....	74
Список использованных источников.....	76
Приложения.....	81

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире, ежегодно, быстрыми темпами растет количество гостиниц, что, соответственно, создает на рынке жесткую конкуренцию.

Во многих регионах наблюдается высокий уровень конкуренции между гостиничными предприятиями, представляющими услуги различного класса.

Конкуренция возникает в том случае, если на одном и том же рынке имеется много близких по своим потребительским свойствам товаров и услуг, которая дает сильный стимул для улучшения работы гостиницы. Это обстоятельство, в свою очередь, обуславливает необходимость внесения адекватных изменений в систему и методы управления гостиницами независимо от их размеров и класса предоставляемых услуг. При этом во всех сферах их деятельности (управление, маркетинг, финансы, обслуживание клиентов, качество услуг, кадровый потенциал и др.) заложены резервы повышения конкурентоспособности.

Поэтому в связи с постоянно возрастающей конкуренцией между гостиницами и гостиничными сетями, неизбежным является необходимость повышения эффективности работы гостиничных комплексов, внедрение инновационных методов и технологий в деятельность гостиниц и управление ими, повышение качества обслуживания клиентов, повышение профессионализма сотрудников и т.п. Все это позволит гостиничным комплексам повысить конкурентоспособность и достичь конкурентных преимуществ, что и определяет актуальностью рассматриваемой темы.

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «КрасноярскИнвест» Ибис Красноярск Центр.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть теоретические основы формирования конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ деятельности «Ибис Красноярск Центр»;

- провести анализ конкурентоспособности гостиницы;
- разработать комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности гостиницы.

Объектом исследования является деятельность ООО «КрасноярскИнвест» Ибис Красноярск Центр.

Предметом исследования является конкурентоспособность ООО «КрасноярскИнвест» Ибис Красноярск Центр.

Методами исследования является анализ литературы по теме исследования, материалов научных и периодических изданий по проблеме, изучение и обобщение сведений, а также измерение, интервьюирование и сравнение

В данной работе были использованы труды: А. Смита, Д. Рикардо, Й. Шумпетер, П. Хайне, Ф.А. Хайек, М. Портер, Г.Л, Азоев, РА. Фатхутдинов, А.Ю. Юданов и др.

Глава 1. Теоретические основы формирования конкурентоспособности предприятия

1.1. Сущность конкуренции и конкурентоспособности

Конкуренция относится к экономическим категориям, сущность которых не имеет однозначного толкования. По мере становления и развития экономической мысли в содержании понятия «конкуренция» отражались различные аспекты.

Изначально слово «конкуренция» вошло в экономическую теорию из бытового языка и в течение длительного времени обозначало только независимое соперничество двух или более лиц [18, с.15].

Именно поведенческий подход к трактовке категории конкуренции изначально установился в экономической литературе. Конкуренция рассматривалась как внутреннее свойство человека, присущее ему по натуре, которое естественным образом проявляется и в экономическом поведении людей, стремящихся к соперничеству.

Но, несмотря на то, что такое понятие как «конкуренция» сформировалось в древние времена, современный термин «конкуренция» происходит от немецкого слова «konkurrenz». В научной литературе также считается, что понятие «конкуренция» происходит от латинских слов «concurrere/concurrencia», с помощью которых обозначали различные явления (с одной стороны слияние и взаимопроникновение, с другой стороны – столкновение) [15, с.23].

Экономическая природа конкуренции определяется исходя из следующих признаков:

- наилучшее удовлетворение потребностей потребителей;
- соперничество между товаропроизводителями за покупателя;
- процесс управления субъектами рынка;
- механизм управления рынком [5, с. 36].

– конкуренция возникает в том случае, если на одном и том же рынке продается много близких по своим потребительским свойствам товаров. Суть конкурентной борьбы состоит в улучшении или сохранении позиции предприятия на рынке, что достигается благодаря отличию поставляемых предприятием товаров от товаров-конкурентов как по степени соответствия конкретной потребности клиентов, так и по затратам на ее удовлетворение [7, с.58].

Конкуренция является одним из важнейших условий существования рынка с момента его возникновения, но особое значение приобретает с образованием национальных рынков, когда товарное производство охватывает уже всю экономику, а товарно-денежные отношения становятся всеобщими.

В Федеральном законе от 26.07.2006 N 135-ФЗ "О защите конкуренции" с изменениями, вступившими в силу с 31.07.2017 года (ред. 36).

Понятие «конкуренция» является ключевым, его содержание раскрывается в п. 7 ст. 4. Конкуренция - соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [43, с.17].

По мнению А.И. Рябовой, конкуренция на рынке выполняет следующие функции:

– функция регулирования. Предприниматель должен предлагать товар, который предпочитает потребитель (суверенитет потребителя). Факторы производства под влиянием цены направляются в те отрасли, где в них существует наибольшая потребность;

– функция мотивации. Для предпринимателя конкуренция означает шанс и риск одновременно;

– предприятия, предлагающие лучшую по качеству продукцию или производящие её с меньшими затратами, получают вознаграждение в виде

прибыли (позитивные санкции); – предприятия, не реагирующие на пожелания потребителей или нарушающие правила конкуренции своими соперниками на рынке, получают наказание в виде убытков или вытесняются с рынка (негативные санкции);

– функция распределения. Конкуренция позволяет распределять доход среди предприятий и домашних хозяйств в соответствии с их эффективным вкладом. Это соответствует главному в конкурентной борьбе принципу вознаграждения по результатам;

– функция контроля. Конкуренция ограничивает и контролирует экономическую силу каждого предприятия. Конкуренция предоставляет покупателю возможность выбора среди нескольких продавцов. Чем совершеннее конкуренция, тем справедливее цена [16, с.42].

Суть конкурентной борьбы состоит в улучшении или сохранении позиции предприятия на рынке, что достигается благодаря отличию поставляемых предприятием товаров от товаров-конкурентов как по степени соответствия конкретной потребности клиентов, так и по затратам на ее удовлетворение.

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

Так же она заставляет предприятия прослеживать научно-технические улучшения, применять эффективные технику и технологию, современные методы организации производства и повышать качество выпускаемой продукции. Поэтому на современном этапе для успеха в конкурентной борьбе к развитию хозяйствующих сегментов относятся строго.

Конкуренция и конкурентная борьба в настоящее время являются главным содержанием функционирования экономической системы, базирующейся на рыночных механизмах, ключевыми категориями в общей схеме категорий рыночного хозяйства [25, с.33].

Наиболее целостные теоретические положения о силах конкурентной борьбы были сформулированы только в середине XVIII века учеными классической политической экономики, которые рассматривали конкуренцию как нечто, пронизывающее все отрасли экономики [10, с.77].

А. Смит в работе «Исследование о богатствах народов» впервые попытался обосновать определение конкуренции. Он писал о том, что «конкуренция сейчас же начнется среди покупателей, если произойдет сокращение предложения, что повлечет за собой повышение цен», но когда предложение слишком велико, цена будет падать тем ниже, чем больше конкуренция между продавцами, «или, смотря по тому, насколько окажется для них быстрее сбыть этот товар» [29, с.6].

Ученый отождествлял конкуренцию с «честным соперничеством между продавцами за более выгодные условия продажи своих товаров», с «невидимой рукой» рынка – рыночными ценами, формирующимися под влиянием конкурентных сил.

Сущность конкуренции, по мнению А. Смита, представляет собой совокупность взаимосвязанных попыток продавцов установить контроль на рынке в долгосрочной перспективе. Следовательно, конкуренция – это процесс реакции на новую силу и способ достижения нового равновесия, сущностью которого является борьба конкурентов за относительные преимущества. При этом основным методом конкурентной борьбы служит изменение цен.

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

– сформулировал понятие конкуренции как соперничества, повышающего цены при сокращении предложения и уменьшающего цены;

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

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

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

– разработал модель усиления и развития конкуренции, доказал, что в условиях рыночных отношений возможно максимальное удовлетворение потребностей потребителей и наилучшее использование ресурсов в масштабе [28, с.24].

Определенный вклад в развитие теории конкуренции Адама Смита внесли: Д. Рикардо, Дж. С. Милль, Дж. Робинсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хайне, Ф.А. Хайек, Ф. Найт, К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю, М. Портер, Г.Л. Азоев, Ю.И. Коробов, Л.П. Кураков, Л.Г. Раменский, Р.А. Фатхутдинов, А.Ю. Юданов и др.

«Конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам», – считает современный американский экономист П. Хайгне [24, с. 59].

Представитель неоклассической школы американский экономист Фрэнк Найт определяет конкуренцию как ситуацию, в которой конкурирующих единиц много и они независимы [21, с.22].

Макконнелл К.Р. и Брю С.Л. считают, что конкуренция – это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его [9, с.18].

Выдающийся австрийский экономист, создатель эволюционной теории экономического развития, синтезировавший равновесный и неравновесный методы анализа рыночного хозяйства Й. Шумпетер определял конкуренцию как соперничество старого с новым, с инновациями [26, с.31].

В своей книге "Международная конкуренция" М. Портер отмечает, что конкуренция – динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты [12, с.12].

Все приведенные трактовки имеют практически один смысл, но каждый ученый формулирует их по-разному. Можно прийти к выводу, что под конкуренцией понимают соперничество между отдельными лицами или хозяйственными единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели на каком-либо поприще.

1.2. Виды и формы конкуренции

Существуют различные классификационные признаки конкуренции, часть из которых будет рассмотрена в данном пункте.

По методам ведения в работе Мокроносов А.Г и Маврина И.Н выделяют два вида конкуренции (рисунок 1).

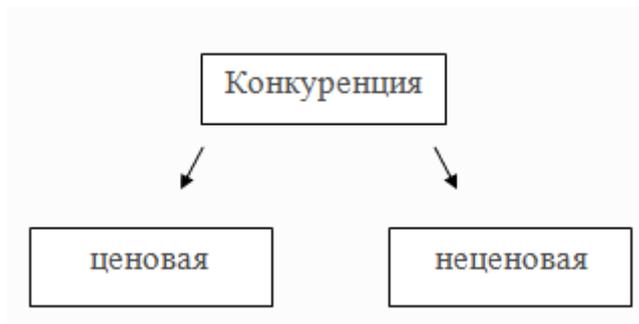


Рис.1. Виды конкуренции

Ценовая конкуренция предполагает продажу товаров или предложение услуг по ценам более низким, чем у конкурентов. Цены могут быть снижены за счет сокращения издержек производства и реализации или путем уменьшения нормы прибыли, включаемой в цену продукции.

К видам ценовой конкуренции относятся:

- конкуренция между фирмами, реализующими идентичные товары, пытающимися за счет низких цен вытеснить продавцов и продать больше;
- конкуренция между покупателями одной отрасли, которая приводит к увеличению спроса на продукцию и, следовательно, повышению цен на предлагаемые товары;
- конкуренция между покупателями и продавцами: покупатели предпочитают купить товар подешевле, продавцы хотят продать его подороже. Итог этой конкурентной борьбы во многом зависит от соотношения сил конкурирующих сторон;
- межотраслевая конкуренция, т. е. соревнование предприятий различных отраслей, выпускающих товары-субституты. Развитие такой конкуренции может вызывать как понижение, так и повышение цен на рынке. Регулирующим элементом при этом выступает цена товара-субститута.

В основе неценовой конкуренции лежит не уровень цены, а качество товара (срок службы, производительность, надежность). Появление данного метода конкурентной борьбы обусловлено усложнением запросов

потребителей в силу роста уровня их доходов, расширением объемов рынка, ускорением научно-технического и технологического прогресса [10, с.32].

Рыночная структура отражает все наиболее важные аспекты рынка – количество фирм в отрасли, характер производимого продукта, возможности для входа и выхода из нее фирм, количество покупателей, способность отдельной фирмы воздействовать на цены. Чем ниже способность фирмы влиять на рынок, тем более конкурентной считается данная отрасль [19, с.26].

Структура рынка определяется множеством факторов, количество типов рынков является практически неограниченным. Для упрощения анализа в экономической теории принято выделять четыре базовых модели: совершенная конкуренция, чистая монополия, монополистическая конкуренция и олигополия [23, с.41].

В зависимости от типа конкурентной среды на рынке различают совершенную и несовершенную конкуренцию.

Совершенная конкуренция (свободная конкуренция) осуществляется в условиях свободного рынка, когда отдельные покупатели и продавцы не могут влиять на цену, но формируют ее своим вкладом спроса и предложения. Свободный рынок имеет такой тип рыночной структуры, где рыночное поведение продавцов и покупателей заключается в приспособлении к равновесному состоянию рыночных условий.

К признакам совершенной конкуренции относятся: бесконечное множество равноценных продавцов и покупателей; однородность и делимость продаваемой продукции; отсутствие барьеров для входа или выхода с рынка; высокая мобильность факторов производства; равный и полный доступ всех участников к информации (цены товаров). В случае, когда хотя бы один признак отсутствует, конкуренция называется несовершенной [5, с.10]. Формами несовершенной конкуренции выступают монополистическая конкуренция, олигополия и монополия. Модели конкурентных рыночных структур приведены в таблице 1.

В данных моделях, выделяются: совершенная конкуренция - это состояние рынка, при котором имеется большое число покупателей и продавцов, которые являются производителями, каждый из которых занимает относительно малую долю на рынке и не может диктовать условия продажи и покупки товаров.

Таблица 1

Модели конкурентных рыночных структур

Модель рынка	Количество фирм	Характеристика товара	Особенности ценообразования	Условия вступления в отрасль
Совершенная конкуренция	Очень много	Схожий, однородный, стандартизованный	Фирма ценно-получатель. Цена, относительно низкая, складывается в результате взаимодействия спроса и предложения	Очень легкие, барьеры отсутствуют
Монополистическая конкуренция	много	Дифференцированный	Цена назначается в зависимости от потребительских предпочтений. Существует Значительная дифференциация цен	Сравнительно легкие
Олигополия	Несколько	Стандартизованный или дифференцированный	Монопольно высокие цены при сговоре (картели), ниже – при лидерстве в ценах, низкие – при ценовой конкуренции	Затруднены. Основным барьером является положительный эффект масштаба производства
Чистая монополия	Одна	Редкий, уникальный	Полный диктат цен	Вход в отрасль блокирован

Монополистическая конкуренция осуществляется тогда, когда много продавцов конкурируют, чтобы продать дифференцированный продукт на рынке, где возможно появление новых продавцов.

Олигополией является тип рынка, при котором в отрасли хозяйства господствует не одна, а несколько фирм. Иными словами, в олигополистической отрасли производителей больше, чем в условиях

монополии, но значительно меньше, чем в условиях совершенной конкуренции.

Чистой монополией является положение на рынке товаров и услуг, характеризующееся наличием только одного продавца данного вида товара или услуги. Характерными чертами данной ситуации являются: уникальность продукта, владение основными видами сырья, низкие средние затраты, патентные права, особые привилегии (лицензии) [22, с.71].

Таким образом, каждая модель рынка имеет свои особенности, особенности ценообразования, характеристику товара и т.д.

1.3. Факторы конкурентоспособности гостиничного предприятия

С конкуренцией тесно связано и понятие конкурентоспособности.

Конкурентоспособность – способность выдерживать конкуренцию, противостоять ей. При этом понятие конкурентоспособности применяют как к товарам (услугам), так и к предприятиям, фирмам и другим организациям [13, с.24].

Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский трактуют конкурентоспособность как способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей [2, с. 12].

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выяснение его сильных и слабых сторон, а также тех факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение покупателей к предприятию и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном товарном рынке.

Рассмотрим факторы, которые прямо влияют на конкурентоспособность компании.

К факторам конкурентоспособности относят основной ресурс, как на уровне производственной деятельности предприятия, так и в экономике в целом; фактор — это движущая сила экономических, производственных процессов, оказывающих влияние на результат производственной, экономической деятельности.

Рассматривая факторы конкурентоспособности, можно найти схожесть в работах, которые предлагают ученые. Многие ученые рассматривают конкурентоспособность через внутреннюю и внешнюю среду, а А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд предлагают при определении конкурентоспособности предприятия учитывать следующие:

- качество и характеристики продукции;
- репутация (имидж);
- производственные мощности;
- инновационные возможности;
- использование технологий;
- дилерская сеть и возможности распространения;
- финансовые ресурсы;
- издержки по сравнению с конкурентами;
- обслуживание клиентов [20, с.33].

По моему мнению, представленные факторы, не совсем определяют конкурентоспособность, потому что даже если рассматривать качество продукции, то оно может быть как высоким, так и низким. Например, когда в компании появляется новое оборудование, на нем никто работать не может, потому что персонал не обучен и у него нет опыта. Поэтому можно отметить, что в указанной выше работе, отсутствует главный фактор - это персонал.

М. Портер, в своей работе выделяет следующие конкурентные преимущества предприятия:

- принадлежность предприятия к определенной отрасли;
- использование конкурентных стратегий;
- цепочка создания стоимости продукции (картина издержек, потенциальные источники дифференциации) [11, с.52] .

Но, как и в первой теории, все факторы не могут действовать без персонала.

Д. Хасби отмечает, что конкурентоспособность организации определяется качеством продукции, ее ценой, продвижением на рынки, мощностью сети сбыта. Продукция является конечным результатом деятельности предприятия. Но как должно выглядеть предприятие, которое выпускает конкурентоспособный продукт, ученый не поясняет [22, с 17] .

Рассмотрев несколько точек зрения функций конкурентоспособности, можно сформировать данные которые влияют на устойчивость компаний.

На конкурентоспособность гостиничной организации влияет множество факторов, определяющих способность предприятия функционировать в 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 другой позиции, потребитель, приобретая услугу, помогает компании повышать конкурентоспособность, обеспечивая ей доход.

Рынок услуг имеет ряд специфических черт, таких как: территориальная сегментация; локальный характер услуг и т.д.

Услуги размещения имеют дополнительную специфику: различная классность предоставляемых услуг; низкая эластичность предложения; индивидуальный характер предоставления услуг, который основан на особых требованиях клиентов и т.п.

Учитывая перечисленные факторы, эффективней будет разделить их на четыре группы (рисунок 2).

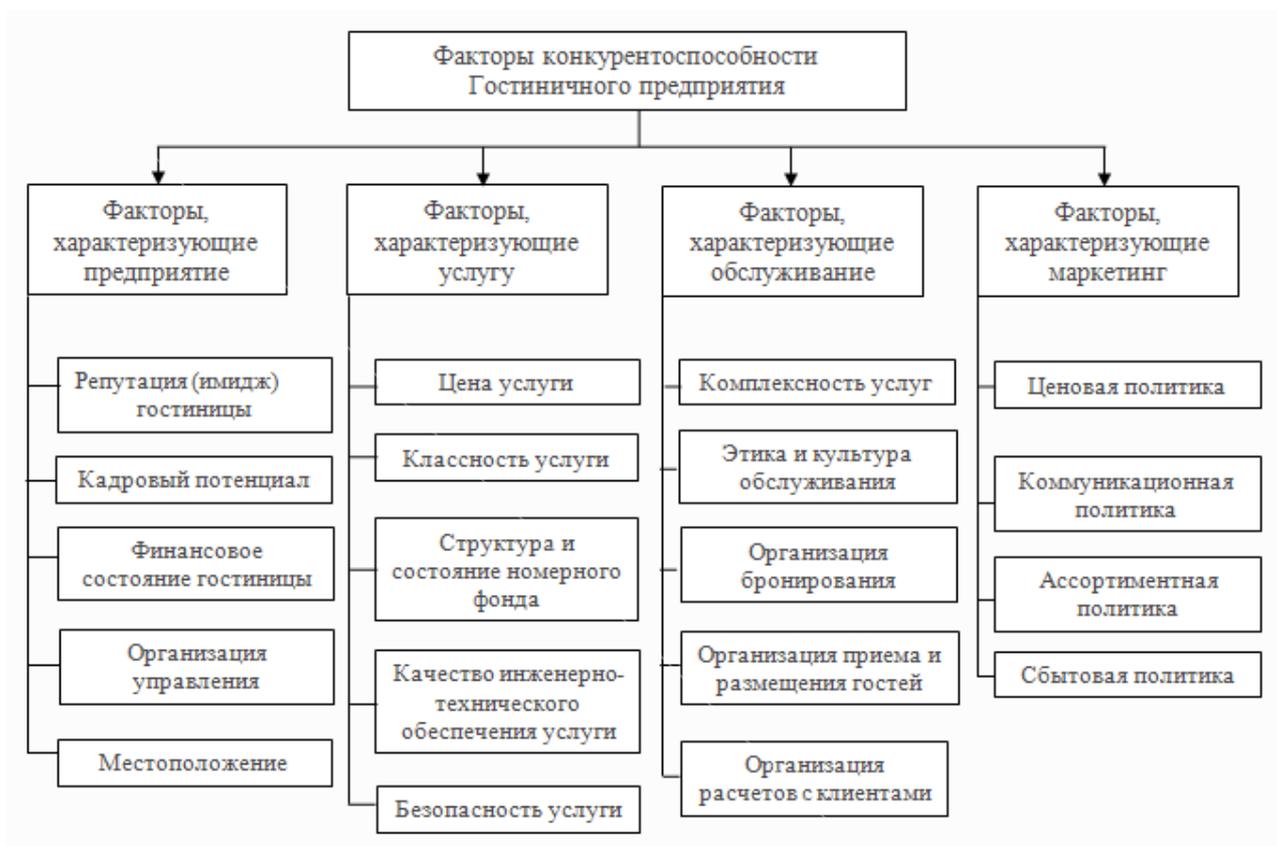


Рис. 2. Факторы конкурентоспособности гостиничного предприятия

- факторы, характеризующие предприятие;
- факторы, характеризующие услугу;
- факторы, характеризующие обслуживание клиентов;
- факторы, характеризующие маркетинг.

Значимость всех перечней факторов различна и важна для конкурентоспособности.

Факторы первой группы показывают характеристики самого предприятия:

- имидж гостиницы. Репутация гостиницы очень часто формируется в результате оценки уровня и качества обслуживания самим гостем;
- потенциал персонала является важнейшим фактором, предприятия;
- 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;

- система управления. Расстановка управленческого персонала по уровням и звеньям управления, распределении работ и методах управления;

- 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.

Факторы второй группы, отражают параметры услуги размещения:

- ценовая политика. При неумелом обращении, могут быть получены непредсказуемые и даже отрицательные по своим экономическим последствиям результаты;

- состояние номерного фонда. Структура номерного фонда зависит от уровня классности (количество звезд) гостиничного комплекса и определяется в соответствии с утвержденной распоряжением Правительства РФ 15 июля 2005 года №1014-р «Системой классификации гостиниц средств размещения»;

- качество инженерно-технического обеспечения. Обеспечением исправности работы инженерно-технического оборудования гостиницы занимается служба технической эксплуатации;

- обеспечение безопасности услуги. т.е. безопасность пребывания самого гостя в гостинице и безопасности и сохранности его имущества.

Параметры влияют на формирование репутации гостиничного предприятия.

Факторы третьей группы характеризуют уровень и качество обслуживания:

- если сотрудники гостиницы хмурые, неприветливые, излишне суетливые или, наоборот, излишне требовательные к гостю, его поведению, то, видимо, этика и культура обслуживания в таком отеле оставляет желать лучшего;

- предоставление оказания не только основных услуг, но и сопутствующих и дополнительных. Это может быть оснащенный бизнес-

центр; высокого класса салон красоты; оздоровительный или фитнес-центр с набором разнообразных услуг; киноконцертный зал; библиотека; рестораны и бары; услуги прачечной и химчистки и т.п.;

– бронирование номеров. Существуют различные источники, откуда гостиницы получают запросы на бронирование. Одно из направлений бронирования — это работа гостиниц с туристскими фирмами, с крупными предприятиями, которые бронируют места для своих региональных сотрудников, партнеров по бизнесу. Также является разовое бронирование для физических лиц или организаций;

– 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. Стандарты обслуживания требуют стоя встречать, обслуживать и провожать клиентов за стойкой. Такой подход к обслуживанию создает удобство для клиента, так как он ни на минуту не остается без внимания и тратит на весь процесс заезда минимум времени [19, с.52];

– качество обслуживания, безусловно, зависит от применяемых стандартов. Одну и ту же услугу можно выполнить по-разному.

Четвертая группа факторов характеризует маркетинг. Главное в маркетинге — это целевая ориентация на потребителя и комплексность решения рыночных задач.

– ценовая политика. Целью ценовой политике является максимизация прибыли при заданном объеме продаж в единицу времени. Она зависит от того, кто является целевым покупателем фирмы и какова стратегия продвижения продукта;

– коммуникационная политика один из основных элементов комплекса маркетинга. Это убеждение или напоминание потребителям о товарах, услуги, образцы, идеи. главной целью является стимулирование и улучшение спроса;

– ассортиментная политика- это важная составляющая конкурентной стратегии компании. Раскрывается в формировании услуг в зависимости от потребностей рынка;

– сбытовая политика охватывает только те мероприятия, которые связаны со стимулированием продаж.

Таким образом, к каждой группе факторов относятся характеристики, с помощью которых можно выявить суть предприятия, параметры услуг размещения, уровень и качество обслуживания и так же маркетинговую деятельность.

1.4. Методы оценки конкурентоспособности предприятия

На сегодняшний день разработано множество методов оценки конкурентоспособности предприятий, оценка необходима для осуществления ряда мероприятий.

До начала использования методов оценки конкурентоспособности, нужно составить максимально полный список всех предприятий, находящихся в данном регионе и занимающихся похожей деятельностью.

После этого отбирается некая группа, по которой можно продолжить проводить сравнительную оценку конкурентоспособности.

Рассмотрим методы, чаще всего используемые в настоящее время.

«Многоугольник конкурентоспособности». Данный метод позволяет выявить сильные и слабые стороны одной фирмы по отношению к другой, визуально (рисунок 3), он представлен векторами, направленными из одной точки в разные стороны и описывающими ключевые свойства объекта [6, с.24].



Рис.3. Многоугольник конкурентоспособности

Основными недостатками метода являются:

- применение экспертного метода, т.е. привнесение своей субъективной оценки;
- отсутствие точной количественной оценки характеристик товаров/предприятий по заданным критериям.

Положительные стороны данного метода:

- наглядно показывает сильные стороны товаров и предприятий;
- позволяет достаточно быстро и легко определить положение исследуемого товара/ предприятия относительно его конкурентов.

«Построение конкурентного профиля». Метод служит для оценки положения предприятия к его конкурентам. Он дает возможность, как оценить преимущества данной фирмы по сравнению с аналогичными предприятиями, так и выявить его слабые места [41]. Пример построения конкурентного профиля приведен в таблице 2.

Таблица 2

Пример построения конкурентного профиля

Критерии	Вес W_i	Шкала измерения критерия		
		1	2	3
Расположение	0.1			
Номерной фонд	0.2			
Структура транспортных средств	0.05			

Цена услуги	0.2			
Дополнительные услуги	0.08			
Качество услуги	0.1			
Персонал	0.2			
Безопасность	0.07			
Итого:	1			

Количественная оценка состояния конкурентных позиций организации определяется методом взвешенной суммы по следующей формуле:

$$P = \sum W_i * X_i \quad (1)$$

где P – общая интегральная оценка конкурентных позиций организации;

W_i – коэффициент относительной важности критерия;

X_i – значение I-ого критерия в баллах.

«SWOT-анализ». Данный анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие [42].

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории, изображенные на (рисунке 4): strengths (сильны стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы).

Метод включает определение цели проекта по развитию предприятия в целом и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих или осложняющих ее достижение.

Сильные и слабые стороны являются характеристиками внутренней среды предприятия, специфичной только для данного предприятия.

Внутренняя среда	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ <i>Strength</i>	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ <i>Weakness</i>
	ВОЗМОЖНОСТИ <i>Opportunities</i>	УГРОЗЫ <i>Threats</i>
Внешняя среда		

Рис. 4. SWOT-анализ

Возможности и угрозы — характеристики внешней среды, это условия, в которых работают все предприятия. Они одинаковы для всех, и конкретное предприятие не имеет возможности влияния на них [7, с.14].

«Модель пять сил конкуренции». М. Портер предлагает анализировать конкурентоспособность предприятия на основе пяти сил конкуренции:

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

Для проведения анализа можно использовать количественные и экспертные методы. На основании анализа выявляются узкие места, определяются конкурентные преимущества предприятия и вырабатываются управленческие решения [11, с.42].

«GAP-анализ». Данный анализ представляет комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым. Этот анализ также позволяет выделить проблемные зоны, препятствующие развитию, и оценить степень готовности компании к выполнению перехода от текущего состояния к

желаемому (таблица 3). Цель GAP-анализа в том, чтобы выявить те рыночные возможности и возможности компании, которые могут стать для компании эффективными рыночными преимуществами [35].

Таблица 3

GAP-анализ

Объект исследования	Проблема	Предложение по улучшению
Внешний вид гостиницы	Старое здание	Реконструкция здания
...
...

Этапы проведения GAP-анализа:

- определение текущего значения;
- определение максимально доступного значения;
- прогнозирование развития, разработка сценариев;
- разработка набора планов (инициатив) по достижению;
- отчётность.

«SPACE-анализ». Приводит оценку стратегического положения и действия. Анализ является одним из инструментов диагностики положения фирмы в рыночном пространстве и определения стратегических альтернатив его развития [40]. В основе методики лежит анализ положения фирмы и условий ее функционирования по четырем параметрам:

- конкурентные преимущества фирмы;
- финансовое положение фирмы;
- привлекательность отрасли;
- стабильность экономической среды.

Результатом анализа должна стать экспертная оценка каждого из указанных параметров, определяющих стратегическую позицию фирмы, по 6-ти балльной шкале.

Таким образом, при определении конкурентоспособности организации все рассматриваемые методики служат для оценки положения предприятия по отношению к его конкурентам, а также выявления сильных и слабых стороны одной фирмы по отношению к другой. Необходимо использовать совокупность нескольких методов, для обеспечения объективности оценки.

Глава 2. Анализ деятельности общества с ограниченной ответственностью «КрасноярскИнвест» Ибис Красноярск Центр

2.1. Характеристика внутренней среды организации

В работе, будет анализироваться деятельность гостиницы «Ибис Красноярск Центр», которая входит в сеть «Аккор хотелс», далее по тексту сеть Аккор.

Сеть Аккор — французская компания, оператор сетей гостиниц и ресторанов основана в 1967 году. Штаб-квартира находится в пригороде Парижа Эври.

«Аккор» с французского языка означает: соглашение, договор.

Логотип компании – дикие канадские гуси – Бернаш. Запоминающийся символ, ассоциирующийся с путешествиями, достатком, силой духа и тела. Данный логотип символизирует концепцию сети Аккор:

- коллективное движение в заданном направлении;
- каждый может проявить себя как лидер.

На рисунке 5 представлены логотипы брендов сети Аккор.



Рис. 5. Бренды сети Аккор

В России сеть Аккор осуществляет управление шестнадцатью гостиницами под брендами «Новотель» и «Ибис». Сеть Аккор считает российские регионы очень перспективным рынком для международных гостиничных сетей, делая ставку на сеть эконом - класса «Ибис».

В Красноярске 15 ноября 2015 г. Аккор открыла гостиницы «Новотель Красноярск Центр» и «Ибис Красноярск Центр», расположенные по адресу: РФ, 660049, г. Красноярск, ул. Карла Маркса 125.

В данной работе, будем исследовать деятельность гостиницы «Ибис Красноярск Центр», далее по тексту «гостиница Ибис».

Благодаря тому, что гостиница расположена в центре города, гостям удобно посещать достопримечательности. Недалеко от отеля расположен Краевой краеведческий музей, в котором отражается история края за многие столетия, знаменитый Коммунальный мост, изображение его напечатано на 10-ти рублевой купюре Российской Федерации. А для любителей пеших прогулок или пробежек можно спуститься на набережную, которая расположена немного ниже уровня отеля. Недалеко находится музей-усадьба великого русского художника В.И. Сурикова, а прогулявшись еще немного можно выйти к вантовому мосту, который является любимым местом горожан, так как соединяет центр с любимым местом отдыха горожан – «О. Татышев». В таблице 4 отображено расположение гостиницы по отношению к знаковым объектам.

Таблица 4

Расположение и окрестности

Расстояние от отеля до:	Протяженность/ время
Аэропорт «Емельяново»	44 км / 50 мин
Железнодорожный вокзал	6 км / 15 мин
Театральная площадь с поющими фонтанами	100 м / 2 мин
Часовня Параскевы Пятницы: символ Красноярска	1,5 км / 6 мин
Остров Татышев: открытое спортивное пространство в центре города	11 км / 21 мин
Сибирский Федеральный Университет	9 км / 22 мин
Парк флоры и фауны «Роев Ручей»	10 км / 15 мин
Национальный заповедник «Столбы» с уникальными скалами	10 км / 15 мин
Красноярская ГЭС	48 км / 1ч 15 мин

Окончание таблицы 4

Ибис - лидирующая сеть европейских отелей эконом-класса, предлагающая оптимальный комфорт и нацеленная на удовлетворение потребностей клиента в комфортабельных, современных номерах.

Компания ценит больше всего высокий уровень качества, безопасность, инновации, доверие со стороны клиентов и др. Поэтому для строительства отеля были использованы только материалы, одобренные Лесным попечительским советом (Forest Stewardship Council, FSC) с европейской экологической маркировкой Ecolabel.

Для того чтобы заехать на территорию гостиницы Ибис, нужно проехать через шлагбаум. Гостиница расположена в семи этажном здании. Под комплексом отеля предусмотрена подземная платная парковка на 110 мест, пользоваться ей могут не только постояльцы гостиницы.

Для гостей проживающих в гостинице, парковка стоит 450 руб./сут, а стоимость парко-места для гостей которые посещают гостиницу для других целей - 50 руб./час.

Также под комплексом находится SPA-центр, в котором расположена сауна, хаммам, зона релаксации, тренажерный зал. Услуги являются платными, но если у гостя есть карточка Аккор, то услугами можно воспользоваться бесплатно.

На первом и втором этажах расположены торговые и офисные помещения являющиеся собственностью компании-застройщика и не имеющие прямого отношения к гостинице Ибис.

На третьем этаже находится ресепшн, стойка регистрации, работающая круглосуточно, ресторан и бар ресторана «IbisKitchen» (таблица 5), конференц-залы, лобби холл, а также административные помещения.

Таблица 5

Часы работы ресторана и бара

04:00 – 06:30	Ранний завтрак
06:30 – 10:30	Завтрак в формате «шведский стол» (в выходные и праздники с 06:30 до 11:00)

10:30 – 12:00	Поздний завтрак
12:00 – 16:00	Бизнес-ланч (пн-пт)

Бар ресторана «IbisKitchen» работает круглосуточно, без выходных.

В отеле по просьбе клиента питание включается в стоимость обслуживания. Обслуживание в номере не предоставляется. Питание предоставляется как в форме шведского стола, так и по системе a la carte.

«Шведский стол» включает в себя большой ассортимент холодных, горячих блюд, напитки. Меню в основном европейское, с акцентом на русскую кухню. Имеется детское меню и специальное диетическое меню (по запросу).

Стоимость завтрака в «IbisKitchen» составляет 450 рублей и оплачивается на месте. Детям в возрасте до 6 лет, проживающим с родителями, завтрак подается бесплатно. Детям в возрасте от 7 до 12 лет, размещающимся вместе с родителями, предоставляется скидка на завтрак в размере 50%.

Завтрак «шведский стол» начинается с 06:30 до 10:30, но и те, кто встает раньше или хотел бы дольше поспать не останутся без внимания. Для ранних гостей и любителей выспаться предлагается завтрак в баре с 04:00 до 06:30 и с 10:30 до 12:00. Можно будет позавтракать сэндами и домашней выпечкой с кофе или ароматным чаем.

Лобби-бар «IbisKitchen» работает круглосуточно, гости всегда могут спуститься на третий этаж и оформить заказ еды в любое время. В баре имеется большой выбор алкогольных и безалкогольных напитков.

Ресторан-бар «IbisKitchen» посещают не только гости, но и жители города Красноярск.

Часы работы ресторана для гостей, не проживающих в гостинице Ибис Красноярск Центр с 11:00 до 23:00. Ресторан рассчитан на 40 персон.

В заведении можно попробовать фирменные блюда. В меню можно найти как особенный бургер IbisKitchen, так и классический чизкейк. Все блюда из меню, предлагаются в каждом ресторане отеля сети Ибис.

В ресторане отеля IbisKitchen можно заказать столик по телефону. Средний чек в ресторане на персону 700–1500 рублей.

Благодаря тому, что Ибис и Новотель – это первый комбо проект Аккор в России и оба отеля располагаются на одной территории в одном здании – гости, которые остановились в Ибис Красноярск Центре, могут использовать конференц-залы Новотеля Красноярск Центр для организации и проведения своих мероприятий.

Отель располагает шестью конференц-залами: Хикмет, Йен, Демирханов, Суриков, Дубенской, Хворостовский, а также переговорная комната. Три конференц-зала благодаря уникальной технологии модульных стен могут с легкостью быть переоборудованы в один большой зал с посадкой до 200 гостей за короткий период времени. В таблице 6 представлены основные характеристики и средняя стоимость аренды зала.

Расстановка мебели определяется заказчиком, может быть самой разной: театр, классная комната, совещание, V-образная рассадка, П-образная рассадка.

Помимо конференц-залов, отель предлагает своим гостям полный спектр услуг по организации и проведению мероприятий любой сложности с предоставлением питания.

Таблица 6

Характеристика и стоимость аренды зала

Характеристика зала	Стоимость аренды зала руб./час	Кол-во мест
- стационарный мультимедийный HD-проектор; - демонстрационный экран для участников мероприятия;	Максимальная стоимость от 2500 до 6500 руб./час	от 10 до 200 мест

Окончание таблицы 6

<ul style="list-style-type: none"> - доска для записи (флип-чарт); - встроенная звуковая система; - мебель для согласованной расстановки; - система климат-контроля; - бесплатный wi-fi; - возможность проведения кофе-брейка, фуршета или бизнес-ланча. 	Минимальная стоимость 1 200 руб./час	6 мест
--	---	--------

Имеется бесплатный web-уголок, где можно воспользоваться интернетом и распечатать необходимые документы или посадочный талон.

На стенах третьего этажа в гостинице размещена карта Красноярска, фрески ручной работы с изображением природы региона известных людей.

В стильно декорированных, эргономично разработанных общественных зонах в виде лобби холла, гости могут подождать готовность номера; встретиться с коллегами и друзьями; выпить чашечку кофе с фирменными десертами или просто провести вечер за просмотром спортивных и новостных телетрансляций, на мягких диванчиках.

Номера для гостей расположены с четвертого по седьмой этаж, все номера оформлены в едином стиле. Из окон гостиницы открывается вид на улицу Карла Маркса, Перенсона и на внутреннюю террасу отеля.

Для хорошего сна в номерах особые матрасы с двойной технологией, подушки, одеяло, полные комфорта разработанные в соответствии с принципами эко-дизайна. В номерах хорошая шумоизоляция, двойное окно не пропускает шум со стороны центральной улицы.

Рассмотрим услуги предоставляемые гостиницей Ибис.

Гостиница Ибис, имеет официальную категорию «три звезды». На каждом этаже располагается по 29 номеров трех категорий (таблица 7).

Таблица 7

Стандартный этаж

Стандарт Твин	7
Стандарт Дабл	21
Номер для людей с ограниченными возможностями	1

Номерной фонд составляет 116 комфортабельных номеров (таблица 8).

Категория номеров в «гостинице Ибис»

Стандарт Твин	две кровати 80x200 см, 18 кв.м.	28
Стандарт Дабл	одна кровать 160x200 см, 18 кв.м.	84
Номер для людей с ограниченными возможностями	одна кровать 160x200 см, 25 кв.м.	4

Ибис отличается от многих гостиниц тем, что построен, в рамках программы «Доступная среда», это означает, что люди с ограниченными возможностями без особых усилий могут самостоятельно передвигаться по территории гостиницы как снаружи, так и внутри здания, а специально оборудованные номера для такой категории гостей очень комфортные. Они оборудованы кнопкой вызова оператора в экстренной ситуации, дополнительно в ванной комнате установлена широкая раковина, большое регулируемое зеркало, открытая душевая кабина с дополнительным креслом и поручнями. Кроме этого все публичные зоны отеля доступны для передвижения на колясках.

Комплектация стандартных номеров полностью соответствует стандартам сети Ибис по всему миру и предполагает наличие в каждом номере:

- набор полотенец (три шт. на человека);
- две бутылки воды ежедневно;
- телевизор;
- телефон;
- душевая кабина;
- сейф;
- кондиционер;
- фен;
- рабочий стол;
- стул;
- шкаф с полочками, вешалкой и плечиками;
- два прикроватных светильника, один светильник возле рабочего стола;
- бесплатные туалетные принадлежности.

Стандарты бренда не подразумевают наличие письменных принадлежностей, халатов, тапочек, зубных наборов, рожков для обуви. Данные принадлежности доступны к продаже на стойке регистрации гостей за весьма умеренную плату (таблица 9). Чайник и необходимая посуда предоставляются бесплатно по запросу. Холодильников в номерах нет, это также является стандартом бренда. Если гостям необходимо оставить какие-либо продукты в прохладном месте, можно попросить сотрудников, и они бесплатно разместят продукты в своих холодильных камерах на кухне.

Таблица 9

Наименования и цены на гостевые наборы

Наименование товара	Цена (руб.)
Зубной набор	50
Набор для бритья	50
Канцелярский набор	50
Шампунь	50
Кондиционер для волос	50
Косметический набор	50
Швейный набор	50
Расческа	50
Шапочка для душа	50
Губка для тела	50
Губка для обуви	50
Рожок для обуви	50
Тапочки	100
Индивидуальные средства личной гигиены	150
Адаптер питания	350

При заезде в гостиницу Ибис необходимо предоставить паспорт. Для детей в возрасте 14 лет и младше следует предъявить свидетельство о рождении. Иностранные гости предъявляют паспорт (или удостоверение личности), действительную визу и иммиграционную карту. После регистрации гостю выдается электронный ключ от номера.

Стандартное время заезда в отель - 14:00, время выезда - 12:00. Гости, которые заезжают раньше стандартного времени обязаны оплатить 50% от стоимости тарифа. Если гости уезжают позже стандартного времени, они

обязаны оплатить 50% от тарифа в случае, если остаются до 18:00 и 100%, если до 00:00.

В гостинице имеется услуга электронной online-регистрации. Ей пользуются гости, которые ценят свое время, комфорт и сервис отеля. За два дня до заезда каждому гостю, который пожелал воспользоваться данной услугой приходит письмо на электронную почту со ссылкой для прохождения процесса регистрации в отеле, где гость заполняет необходимые поля и дополнительно может указать свои пожелания по номеру или по организации заезда для этого гостя.

Также гостям доступна услуга «Быстрый выезд из отеля». Это означает, что гостю достаточно оставить свой ключ от номера на ресепшн, а счет за проживание и необходимые отчетные документы будут высланы на электронную почту. Оригиналы, по желанию, персонал отправит по почте по указанному гостем адресу.

Цены на услуги гостиницы Ибис представлены в таблице 10.

Таблица 10

Цены на услуги гостиницы Ибис

Уровень	1	2	3	4
Максимальная цена	2750	3000	3500	3900
Минимальная цена	2350	2650	3250	3590
Цена для групп (туристов)	1500	1650	1950	2400

Отраженные в таблице цены, это не жестко установленная стоимость номера. Имеются такие исключения как:

- скидки на групповое размещение, корпоративные скидки;
- комиссионные, выплачиваемые туроператорам;
- программа лояльность Le Club Accor Hotels;
- специальные цены выходного дня и цены низкого сезона.

На рисунке 6 отражены колебания средней стоимости размещения в гостинице по месяцам.

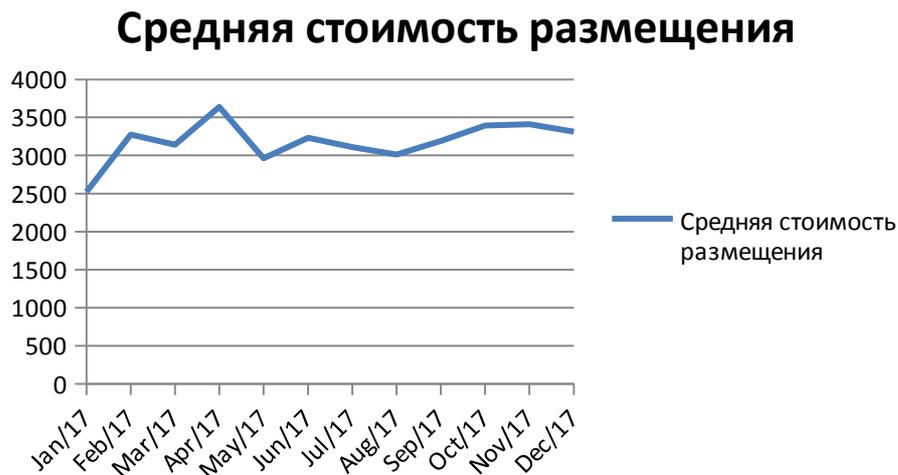


Рис. 6. Средняя стоимость размещения по месяцам

Стоимость размещения в гостинице, зависит от определенных дней бронирования, и специальных предложений, чем раньше будет забронирован номер, тем дешевле по стоимости он будет и так же стоимость зависит от сезона. На диаграмме видно, что самая критическая стоимость номера была в апреле, потому что проходил форум, и участники размещались в отеле, она составляла более 3500 рублей; а самая низкая цена зафиксирована в январе и мае.

Ежемесячно компания составляет статистику загрузки отеля. В таблице 11 приведены выборочные данные по загрузке отеля в 2017 г.

Таблица 11

Статистика «гостиницы Ибис»

Показатели	Месяц					
	январ.17	мар.17	май.17	июл.17	сен.17	ноя.17
Загрузка %	54,56%	67,07%	70,10%	65,52%	70,00%	67,30%
Средняя стоимость размещения	2522	3143	2962	3109	3190	3411
Заезды: комнаты	768	1158	1043	1294	1163	1209
Заезды: люди	997	1383	1254	1677	1417	1427

Загрузка гостиницы, увеличивается в определенные месяцы и так же происходит спад, в зависимости от сезона, что отражено на диаграмме (рисунок 7).



Рис. 7. Загрузка гостиницы

На данной диаграмме, видно, что резкого изменения загрузки в гостинице нет, заполняемость на протяжении года достаточно стабильна, за исключением января и февраля, когда заполняемость ниже, чем в другие месяца.

Клиентами, проживающими в гостинице Ибис, являются бизнес клиенты, корпоративные клиенты, семьи и иностранные граждане. На рисунке 8 в диаграмме отражена емкость указанных сегментов.



Рис. 8. Клиенты гостиницы Ибис

Больше всего гостиница востребована для бизнес клиентов – 63%, иностранных клиентов – 18%, семей – 12% и других клиентов.

Гостиницу посещают граждане разных стран. Клиенты по страновой принадлежности отражены на рисунке 9.

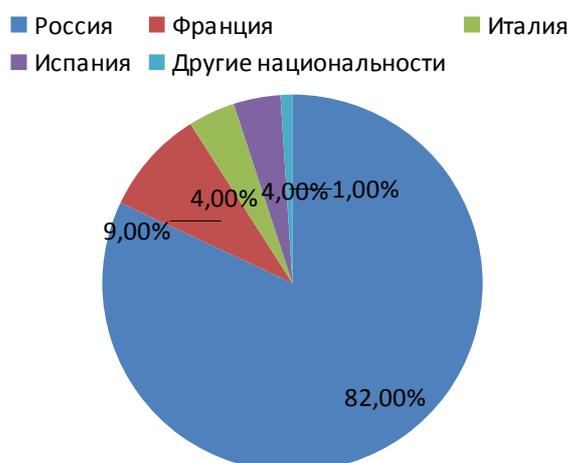


Рис. 9. Клиенты по страновой принадлежности

Больше всего гостиницу посещают граждане России - 82%, Франции - 9%, Италии и Испании - по 4%.

Дополнительных услуг в гостиницы достаточно много, рассмотрим их в таблице 12.

Таблица 12

Дополнительные услуги «гостиницы Ибис»

Услуга	Описание и стоимость
Трансфер	У гостиницы заключен договор с компаниями такси, стоимость трансфера до аэропорта составляет примерно 1000 рублей. Имеется прайс-лист для гостей, желающих воспользоваться услугами такси.
Прокат автомобилей	По запросу гостю предоставляется автомобиль.
Размещение домашних животных	По запросу. Стоимость услуги 500 руб.сутки
Прачечная	Гость обязан оплатить услугу сразу после того, как вещи постирают и принесут на ресепшн, либо оставить в брони данные своей банковской карты как гарантия залога. Гостиница не несет ответственности за повреждение одежды (низкое качество изделия). Примерные цены на услуги предоставлены в приложении;
Автомат для чистки обуви	Услуга платная.

Гладильная комната	Гладильной комнатой можно воспользоваться бесплатно.
Почтовая доставка	Отправка письма или открытки (1 шт) 100 руб. – по России; 150 руб.- за границу.
Бронирование билетов	Бронирование билетов на самолет, поезд. Покупка билетов на спектакли, концерты, музеи.
Звонки по телефону (междугородние и международные)	Местная связь (г. Красноярск) - 2 руб./мин Междугородняя связь - от 1 руб./мин Страны СНГ - 20 руб./мин США, Канада, Европа, Азия, Австралия, Африка – от 10 руб./мин
Услуга будильник	Услуга бесплатная.
Заказ авиа и железнодорожных билетов	Услуга бесплатная.

Гостю гарантирован сервис с соблюдением всех стандартов качества по уровню комфорта, гигиены и услуг. Целевые задачи в области качества сети представлены в таблице 13.

Таблица 13

Целевые задачи в области качества

ISO 9001	15-ти минутная гарантия	Сердце Ибис
Задача: Повысить понимание ноу-хау Ибис со стороны гостей.	Задача: Гарантировать клиенту, что любая проблема, возникшая по вине отеля, будет решена за 15 минут. В противном случае гостю не придется оплачивать некачественно оказанную услугу	Задача: Соответствовать ожиданиям гостей и гарантировать им качественный сервис.

Гостиница Ибис использует, так называемый ключевой показатель эффективности.

«КПЭ» это система, позволяющая оценивать эффективность работы сотрудников компании на предмет достижения целей (стратегических и тактических). На рисунке 10 представлен результат работы за декабрь 2017 г., выполнение следующих плановых показателей гостиницы Ибис:

- общие показатели эффективности;
- показатели эффективности хозяйственной службы;
- показатели технической службы и ИТ;
- показатели эффективности ресторанного обслуживания;

- показатели эффективности СПиР;
- финансовые показатели эффективности отеля.



Результаты работы/выполнение плановых показателей отеля за Декабрь 2017																
Месяц отчета Month of the report	дек.17 Dec-17		Фактические данные Actual data													
Показатель KPI	Цель на год YTD target	Цель на месяц MTD Target	янв.17	фев.17	мар.17	апр.17	май.17	июн.17	июл.17	авг.17	сеп.17	окт.17	ноя.17	дек.17	ГОД YTD	
Общие показатели эффективности General Performance scores																
Успех Performance score	86	86	✓ 88	✓ 90	✓ 86	✓ 88	✓ 91	✓ 89	✓ 90	✓ 91	✓ 88	✗ 84	✓ 89	✓ 88	✓ 89	
Общая оценка Overall score	86	86	✓ 88	✓ 89	✓ 88	✓ 88	✓ 88	✓ 88	✓ 89	✓ 89	✓ 89	✓ 88	✓ 89	✓ 89	✓ 89	
Оценка Booking.com	88	88	✓ 89	✓ 89	✓ 89	✓ 89	✓ 89	✓ 89	✓ 89	✓ 89	✓ 89	✓ 89	✓ 89	✓ 89	✓ 89	
Оценка Trip Advisor	90	90	✓ 90	✓ 90	✓ 90	✓ 90	✓ 90	✓ 90	✓ 90	✓ 90	✓ 90	✓ 90	✓ 90	✓ 90	✓ 90	
Качество обслуживания Overall quality of services	86	86	✓ 90	✓ 88	✓ 87	✓ 87	✓ 89	✓ 87	✓ 92	✓ 90	✓ 87	✓ 88	✓ 90	✓ 90	✓ 89	
NPS Отели Hotel NPS	42	42	✓ 76	✓ 80	✓ 65	✓ 63	✓ 72	✓ 59	✓ 83	✓ 62	✓ 62	✓ 60	✓ 64	✓ 70	✓ 68	
NPS Бренда Brand NPS	42	42	✓ 70	✓ 76	✓ 70	✓ 59	✓ 72	✓ 61	✓ 90	✓ 62	✓ 58	✓ 64	✓ 69	✓ 72	✓ 69	
Дружелюбие и внимательность персонала FRIENDLINESS and attentiveness of staff	86	86	✓ 94	✓ 92	✓ 89	✓ 92	✓ 93	✓ 90	✓ 96	✓ 91	✓ 90	✓ 91	✓ 96	✓ 94	✓ 92	
Особое внимание Special attention	86	86	✓ 89	✓ 87	✗ 84	✓ 87	✓ 87	✗ 83	✓ 90	✓ 88	✓ 87	✗ 85	✓ 93	✓ 89	✓ 87	
Чувство гостеприимства Feel welcome	86	86	✓ 87	✗ 83	✗ 84	✓ 86	✓ 86	✗ 82	✓ 88	✗ 85	✗ 83	✗ 85	✓ 90	✓ 87	✗ 85	
Соотношение цены и качества Price/Quality	86	86	✓ 88	✓ 90	✓ 88	✗ 84	✓ 88	✗ 85	✓ 89	✓ 86	✗ 85	✗ 85	✓ 89	✓ 89	✓ 87	
Показатели эффективности хол. службы Housekeeping Performance scores																
Чистота номера и ванной Room and bath Cleanliness	86	86	✓ 94	✓ 92	✓ 92	✓ 91	✓ 94	✓ 91	✓ 93	✓ 92	✓ 92	✓ 91	✓ 92	✓ 92	✓ 92	
Показатели эффективности тех. службы и IT Maintenance and IT Performance scores																
Общее качество размещения Overall quality of accommodation	86	86	✓ 88	✓ 89	✓ 91	✓ 88	✓ 91	✓ 87	✓ 92	✓ 87	✓ 86	✓ 89	✓ 91	✓ 91	✓ 89	
Общее впечатление от Wi-Fi Wi-Fi Overall Score	86	86	✗ 82	✗ 84	✗ 83	✗ 85	✓ 86	✓ 87	✓ 90	✗ 84	✓ 87	✓ 86	✓ 88	✓ 88	✓ 86	
Показатели эффективности службы рестороного обслуживания F&B Performance scores																
Завтрак Breakfast	86	86	✓ 88	✓ 91	✓ 91	✗ 85	✓ 88	✗ 83	✓ 87	✗ 82	✗ 81	✗ 81	✗ 82	✗ 79	✗ 85	
Обед, Ужин Lunch, Dinner	86	86	✗ 73	✗ 74	✗ 84	✗ 82	✓ 86	✗ 80	✗ 82	✓ 86	✓ 89	✗ 79	✗ 84	✗ 78	✗ 80	
Бар Bar	86	86	✗ 78	✗ 77	✗ 83	✗ 83	✓ 86	✗ 82	✗ 83	✓ 91	✗ 72	✗ 79	✗ 82	✗ 76	✗ 81	
Показатели эффективности СПиР Front Office Performance scores																
Заезд Check-in Score	86	86	✓ 91	✓ 90	✓ 89	✓ 89	✓ 90	✓ 88	✓ 91	✓ 93	✓ 87	✓ 91	✓ 94	✓ 93	✓ 91	
Выезд Check-out Score	86	86	✓ 92	✓ 90	✓ 89	✓ 90	✓ 92	✓ 91	✓ 93	✓ 92	✓ 89	✓ 91	✓ 93	✓ 93	✓ 91	
Новые участники LeClub LeClub Enrollments	928	78	✓ 272	✓ 198	✓ 166	✓ 185	✓ 171	✓ 167	✓ 166	✓ 174	✓ 167	✓ 171	✓ 171	✓ 163	✓ 2171	
Финансовые показатели эффективности отеля Hotel Financial Performance scores																
Загрузка% OCC%	56,4%	43,0%	✓ 54,6%	✓ 54,5%	✓ 67,1%	✓ 66,7%	✓ 70,1%	✗ 65,8%	✓ 65,5%	✓ 72,0%	✓ 70,0%	✓ 68,3%	✓ 67,3%	✓ 56,7%	✓ 65%	
Выручка от номеров Room revenue			✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Выручка ресторана F&B Revenue			✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Общая Выручка Total revenue			✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Средняя стоимость размещения ADR			✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	
Средний доход на номер RevPar			✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Рис. 10. Ключевые показатели эффективности гостиницы Ибис

Немаловажную значимость имеют корпоративные программы, принятые с целью повышения эффективности и статуса компании.

Бонусная программа LeClubAccorHotels.

Группа Аккор предлагает миллионам своих клиентов дополнительные бонусы в 2700 отелях в России, СНГ и по всему миру.

Программа LeClubAccorHotels выгодно отличается гибкостью и доступностью от программ, предлагаемых другими гостиничными операторами. Ее участники могут воспользоваться накопленными баллами в любой точке земного шара и в любое время (без ограничений по срокам их использования).

Стать участником программы может любой гость, проживающий в гостинице сети Аккор, включая отели группы в России. Участие в ней является бесплатным, и для получения членства нужно лишь заполнить специальную анкету, в которой необходимо указать свои: фамилию и имя, электронный адрес, номер мобильного телефона и этого будет достаточно для того, чтобы стать участником программы лояльности LeClubAccorHotels.

Участники программы LeClubAccorHotels:

- пользуются большим числом привилегий во всех отелях группы во всем мире вне зависимости от категории отеля. Это может быть, например, приоритетное заселение с быстрым прохождением всех регистрационных процедур или доступ в ExecutiveLounge в Sofitel;

- получают больше бонусов: с каждым годом гостям начисляется больше баллов (до 25%) за пользования услугами сети аккор, что позволяет им быстрее повышать свой статус и получать больше бонусов;

- имеют большой выбор услуг. Участники программы могут воспользоваться опцией «Бронирование за баллы» на сайте Accorhotels.com и на сайтах отельных брендов, обменивая накопленные баллы на скидки на проживание, не задумываясь об ограничениях по датам или доступности номеров в любом отеле в любой точке земного шара.

Участники программы получают бонусные баллы и авиамилы за каждое пребывание в отеле, а также пользуются услугами LeClubAccorhotels.

Программа устойчивого развития «ПЛАНЕТА 21»

Программа устойчивого развития – способ ведения каждодневной деятельности сети Аккор. Она объединяет сотрудников, партнеров и клиентов, обеспечивая устойчивое развитие в качестве центра инноваций, а также объединяя огромное множество инициатив, осуществляемых в отелях по всему миру.

Планета 21 — программа, состоящая из семи ключевых принципов и 21 обязательства, принятых для устойчивого развития отелей.

Устойчивое развитие представляет собой основу для новой, экологически благоприятной модели бизнеса.

В гостинице используется линейно-функциональная структура управления (рисунок 11).



Рис. 11. Структура гостиницы Ибис по департаментам

Данная структура реализует принцип единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними и рационального сочетания централизации и децентрализации.

Компания работает под управлением компании «КА Менеджмент». Гостиница Ибис и Новотель являются комплексом, имеющим единую кадровую службу. В комплексе работают 132 сотрудника. Организационная структура по должностям представлена на рисунке 12.

Персонал должен знать английский язык как минимум на базовом разговорном уровне, т.к. очень часто приходится работать с иностранцами и

иностранными документами. Сотрудники службы приёма и размещения, включая руководителей, обязаны свободно владеть английским языком, а в лучшем случае знать ещё какой-нибудь иностранный язык.

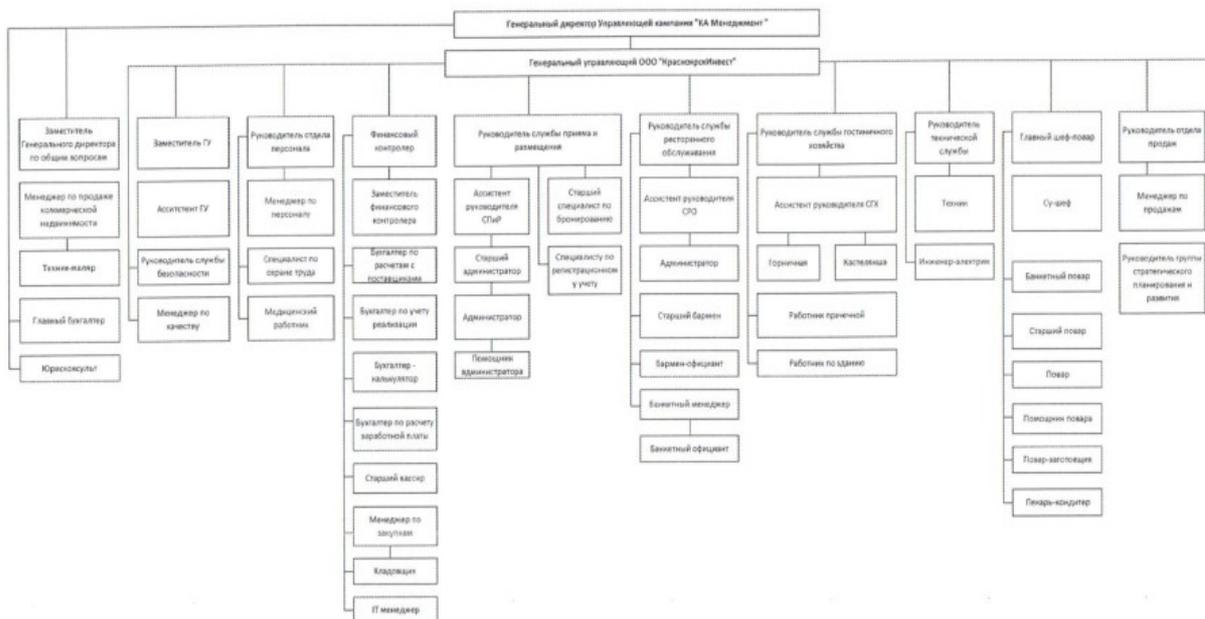


Рис. 12. Организационная структура гостиницы Ибис

В течение рабочего периода два раза в день, утром и вечером проводятся служебные совещания, на которых проводится анализ эффективности работы персонала в отеле. Регулярные проверки деятельности всех служб помогают выявить слабые места и предотвратить дальнейшие ошибки.

В отеле заключен договор с клининговой компанией, которая выполняет уборку номеров, офисов, кухонь.

Гостиница Ибис проводит большое количество тренингов для своих сотрудников.

Тренинги делятся на: Аккор-брендовые; локальные - внутренние; внешние - курсы повышения квалификации.

Рассмотрим три основных.

Первое обучение является стандартом сети Аккор хотелс. Это обучение длится три месяца, для новых сотрудников и включает разделы:

- Welcome to Accor – Добро пожаловать в Аккор;
- Live Genius- Стандарты обслуживания в Ибис;
- Ibis Extra Smail - счастье в Ибисе;
- Watch – Скажи нет детскому сексизму.

Тренинги проводятся в зависимости от должности, на протяжении всей работы. Как правило они включают:

- работа с кассой и системой Micros (ресторан) и Opera (ресепшн);
- брендовые тренинги: ACOC - стандарты документов, PCI DSS - стандарты документов, Resa-Web - система бронирования, LeClub AccorHotels - программа лояльности, Hartist - счастливая программа, Engagement Survey – оценка персонала, Opinion Survey – оценка вовлеченности;
 - проработка блюд, напитков (кофе и барная карта (коктейли)), дегустационные тренинги по виноделию (вино, история, состав, подача, виды);
 - технические, финансовые, административные отделы постоянно повышают уровень квалификации (курсы, семинары, тренинги, обучения во внешней среде);
 - стандарты внешнего вида – на бумажном носителе и тренинги раз в месяц.

Тренинги для руководителей отделов проводятся ежегодно. На них руководители из отелей России, СНГ и Грузии, как правило, разбирают темы: новые концепции в сервисе, инновации, программы, работа с персоналом и т.п.

По данным Booking.com, TripAdvisor, гостиница имеет высокие оценки клиентов и высокий рейтинг среди трехзвездных отелей.

Таким образом, рассмотрев характеристику внутренней среды гостиницы Ибис, а именно составляющую сети Аккор, номерной фонд, основные и дополнительные услуги, статистику загрузки гостиницы, корпоративные программы, тренинги сотрудников и организационную

структуру, можно определить, что гостиница предоставляет безопасные и качественные услуги и держит бренд сети Аккор.

2.2. Анализ конкурентоспособности гостиницы Ибис

В настоящее время по данным Booking.com в городе Красноярске насчитывается 94 объекта размещения [32] (таблица 14).

Из общего числа предприятий на рынке выделим те, которые имеют сходство основных параметров.

Таблица 14

Типы средств размещения г. Красноярска

Гостиницы и отели	60
Хостелы	33
Мотели	1
Итого	94

По данным Федерального реестра гостиниц, прошедших классификацию, только 20 объектов размещения города имеют официально присвоенную категорию (таблица 15).

Таблица 15

Объекты размещения г. Красноярска, имеющие официальную категорию

№	Название гостиницы	Присвоенная категория
1	Гостиница «Уют»	★★
2	Отель «Белый Дом»	★★★
3	Гостиница «Амакс Сити Отель»	★★★
4	Гостиница «SKY ОТЕЛЬ»	★★★
5	Гостиница «Дом Отель Апартаменты»	★★★
6	Гостиница «Дом Отель NEO»	★★★
7	Отель «Снежная Сова»	★★★
8	Гостиница «Яхонт»	★★★
9	Гостиница «Полет»	★★★
10	Гостиница «Красноярск»	★★★
11	Гостиница «Ибис Красноярск Центр»	★★★
12	Отель «Soft»	★★★★
13	«SKY Центр»	★★★★
14	Гостиница «Октябрьская»	★★★★

15	Гостиница «Метелица»	★★★★
16	«Дом Отель Классик»	★★★★

17	Гостиница «Новотель Красноярск Центр»	★★★★
18	Гостиница «Хилтон Гарден Инн»	★★★★
19	Отель «Алсей»	★★★★
20	Бизнес-отель «Купеческий»	★★★★

Окончание таблицы 15

В качестве основных конкурентов гостиницы Ибис, будем рассматривать трехзвездочные отели, имеющие официальную классификацию. Из них отберем ближайших конкурентов по параметрам: местоположение, количество номеров, количество мест (таблица 16).

Таблица 16

Гостиницы с категорией «три звезды»

Название гостиницы	Местоположение	Количество номеров	Количество мест
Отель «Белый Дом»	ул. Линейная, дом 108	30	62
Гостиница «Амакс Сити Отель»	ул. Александра Матросова, д.2	295	
Гостиница «SKY ОТЕЛЬ»	Ул. 60 лет октября,94	46	96
Гостиница «Дом Отель Апартамент»	проспект Мира, 81	11	31
Гостиница «Дом Отель NEO»	ул. Красной Армии, д. 10 строение 5	43	72
Отель «Снежная Сова»	пр. имени газеты «Красноярский рабочий», 116	119	134
Гостиница «Яхонт»	ул. Тельмана, 44, корпус 1	58	94
Гостиница «Полет»	ул. Аэровокзальная, 16	94	188
Гостиница «Красноярск»	Ул. Урицкого, д 94	249	274

Из таблицы видно, что наименьшими конкурентными преимуществами обладают отель «Белый Дом» и гостиница «Дом Отель Апартамент», так как они имеют маленький номерной фонд, гостиницы «Яхонт» и «Полет», имеющие неудачное местоположение.

Таким образом, в качестве основных конкурентов гостиницы Ибис нами рассматриваются гостиница «Красноярск», отель «Снежная сова», гостиница «Дом Отель NEO», гостиница «Амакс Сити Отель», гостиница «SKY ОТЕЛЬ». Выделенные гостиницы были отобраны по параметрам,

которые в дальнейшем будут рассмотрены по подробней. Более подробно их характеристики представлены в таблице 17.

С помощью таблицы, мы сможем выделить преимущества и слабые стороны гостиниц, а в дальнейшем выберем сильнейших.

Таблица 17

Конкурентные характеристики гостиниц г. Красноярска категорией «три звезды»

Название гостиницы	Гостиница Ибис	Гостиница Красноярск	Отель Снежная сова	Дом Отель NEO	Амакс Сити Отель	SKY ОТЕЛЬ
Год основания	2015	1979	1968		1983	1997
Местоположение	Центр города	Центр города	Правый берег	Центр города	Правый берег	Правый берег
Минимальная стоимость номера	2350	3280	2700	2450	2240	2200
Количество номеров	116	249	119	43	295	46
Количество мест	232	322	134	72		96
Удобства для людей с ограниченными возможностями	Оборудованный вход, и номер; доступное перемещение	Имеется оборудованный номер	Сведения отсутствуют	Сведения отсутствуют	Оборудованный номер, доступное перемещение.	Сведения отсутствуют
Целевая аудитория	Бизнес, корпоративные клиенты, семьи, иностранные клиенты	Бизнес клиенты, семьи, иностранные клиенты	Бизнес клиенты, семьи	Путешествующие клиенты	Корпоративные клиенты, семьи, спортивные клубы.	Бизнес клиенты
Конференц-залы	7 залов, вместимостью до 200 персон.	7 залов вместимостью до 50 персон.	2 зала, вместимостью 20 и 60 человек.	Не имеется	4 зала вместимостью до 170 персон.	1 зал вместимостью на 30 посадочных мест, 1 комната переговоров на 12 мест

Парковка	Платная парковка	Входит в стоимость номера	Бесплатная уличная парковка	Бесплатная общественная парковка поблизости	Бесплатная парковка	Бесплатная частная парковка (предварительный заказ)
Дополнительные услуги	Сауна, хамам, бизнес-центр, тренажерный зал, трансфер, бар, ресторан, wi-fi, проживание с животными	Wi-Fi, трансфер, ресторан, бар, услуги бизнес-центра, салон красоты, сауна, экскурсии, авиакасси и т.д.	Бизнес-центр, ресторан, сауна, тренажерный зал, СПА-центр, экскурсия, wi-fi, трансфер, салон красоты	Бизнес-центр, трансфер, wi-fi	Бизнес-центр, ресторан, проживание с животными, трансфер, Прокат автомобиля, экскурсии, ресторан	бассейн, сауна, салон красоты, трансфер, кафе и мини-бар, wi-fi, возможно проживание с животными, парная

Окончание таблицы 17

Проведенный анализ показал, что наименьшими конкурентными преимуществами обладают следующие гостиницы:

Отель «Снежная Сова». Предназначен лишь для бизнес-целей, и находится далеко от центра, хотя в отеле имеется много интересных услуг.

Гостиница «Дом Отель NEO». Данный отель хорошо вписывается своим интерьером в городскую жизнь, но из предложенных услуг, потребители могут воспользоваться лишь отдыхом в уютном номере. Не имеет конференц-залов. Не имеет досуга.

Гостиница «SKY ОТЕЛЬ» расположен не в центре города, имеет маленький конференц-зал и небольшой номерной фонд.

Таким образом, в качестве непосредственных конкурентов гостиницы Ибис в дальнейшем нами рассматриваются гостиница «Красноярск» и «Амакс Сити Отель». Для оценки конкурентоспособности гостиницы Ибис, используем методы, рассмотренные в первой главе представленной работы.

Используем метод построения конкурентного профиля [41], который

позволит оценить компанию по отношению к конкурентам и представим результаты в таблице 18.

Таблица 18

Построение конкурентного профиля

Критерии	Вес W_i	Шкала измерения критерия		
		Гостиница Ибис	Гостиница Красноярск	Амакс Сити Отель
Расположение	0.1	9 (0.9)	9 (0.9)	7 (0.7)
Номерной фонд	0.2	7 (1.4)	8 (1.6)	9 (1.8)
Структура транспортных средств	0.05	9 (0.45)	9 (0.45)	8 (0.4)
Цена услуги	0.2	7 (1.4)	5 (1)	8 (1.6)
Дополнительные услуги	0.08	7 (0.56)	8 (0.64)	8 (0.64)
Качество услуги	0.1	9 (0.9)	9 (0.9)	9 (0.9)
Персонал	0.2	9 (1.8)	8 (1.6)	8 (1.6)
Безопасность	0.07	9 (0.63)	8 (0.56)	8 (0.56)
Итого:	1	8.04	7.65	8,2

Таким образом, с помощью конкурентного профиля мы выявили, что гостиница Ибис выигрывает в конкурентной борьбе по сравнению с гостиницей «Красноярск», но проигрывает гостинице «Амакс Сити Отель», при этом наихудшими параметрами обладает номерной фонд, так как количество номеров меньше и перечень дополнительных услуг, количественно меньший, чем у конкурентов.

Следующим методом для выявления сильных и слабых сторон одной гостиницы по отношению к другой, является «многоугольник конкурентоспособности» [39].

Проанализируем положение гостиницы Ибис на рынке по отношению к выбранным конкурентам. Оценку проведем в таблице 19.

Таблица 19

Анализ конкурентоспособности по баллам

Характеристики	Бальная оценка		
	Гостиница Ибис	Гостиница Красноярск	Амакс Сити Отель
Уровень цены	3	2	4

Новые технологии	5	3	3
Качество обслуживания	5	4	4
Оценка по отзывам	5	4	3
Безопасность	5	4	4
Реклама	3	5	3
Сайт	4	5	5
Итого:	30	27	26

Окончание таблицы 19

На основании данных представленных в таблице 19, построим «многоугольник конкурентоспособности» (рисунок 13).

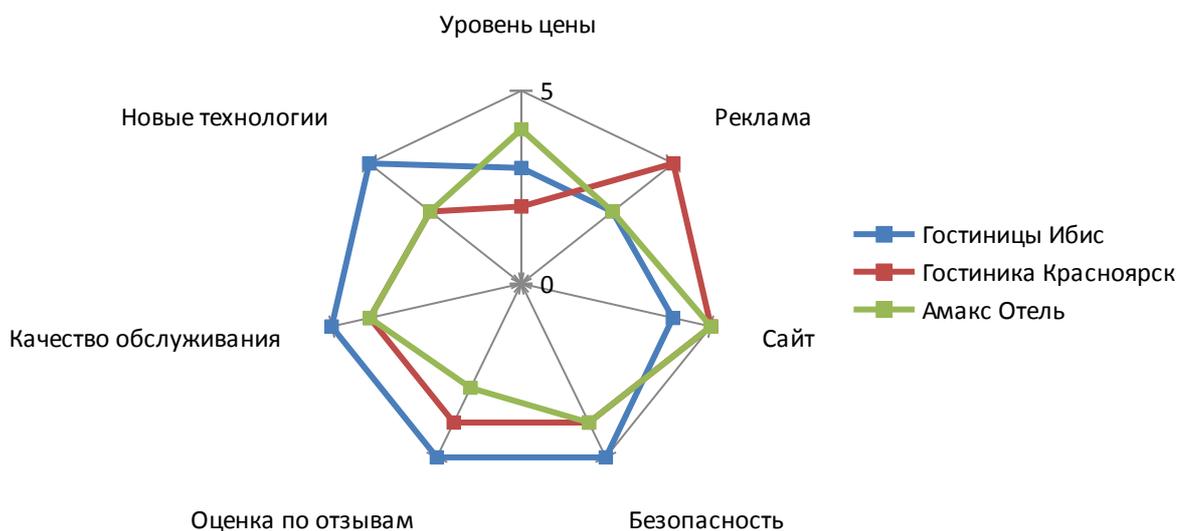


Рис. 13. Многоугольник конкурентоспособности

Из диаграммы видно, что гостиница Ибис обладает преимуществами по параметрам: новые технологии, качество обслуживания, оценка по отзывам, безопасность, но имеет не очень развитый сайт и по параметрам «реклама» совпадает с гостиницей «Амакс Сити Отель», но проигрывает гостинице «Красноярск».

Таким образом, гостинице Ибис нужно улучшить работу сайта, добавив

в него больше информации и развивать рекламную поддержку компании, так же успешно как гостиница «Красноярск».

В ходе анализа и оценки стратегического положения компании воспользуемся SPACE-методом [40].

В таблице 20 представлены четыре группы факторов, с помощью которых будет построен график и выявлена ниша гостиницы.

Таблица 20

Группа факторов рассматриваемых SPACE-методом

Финансовый потенциал (FS)	
Рентабельность	4
Зависимость от финансовых инвестиций	3
Ликвидность	5
Стабильность внешней среды (ES)	
Технологические изменения	1
Темп инфляций	1
Диапазон цен конкурентов	2
Легкость входа новых игроков на рынок	3
Эластичность спроса	1
Конкурентные преимущества фирмы (CA)	
Доля рынка у компании	3
Количество услуг	0
Жизненный цикл фирмы	0,5
Лояльность потребителей	1
Уровень технологий используемый фирмой	0
Привлекательность рынка (IS)	
Потенциал роста	4
Потенциал рентабельности	3
Стабильность рынка	5
Уровень развитости технологий на рынке	4

На рисунке 14 представлена диаграмма, где наглядно видно, какой позиции придерживается гостиница Ибис.

По диаграмме четко видно, что компания придерживается агрессивной стратегии. Это значит, что компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала, привлекает новых типов клиентов, пытается понижать цены для вытеснения конкурентов, что дает ей высокое преимущество перед конкурентами на рынке Красноярска.

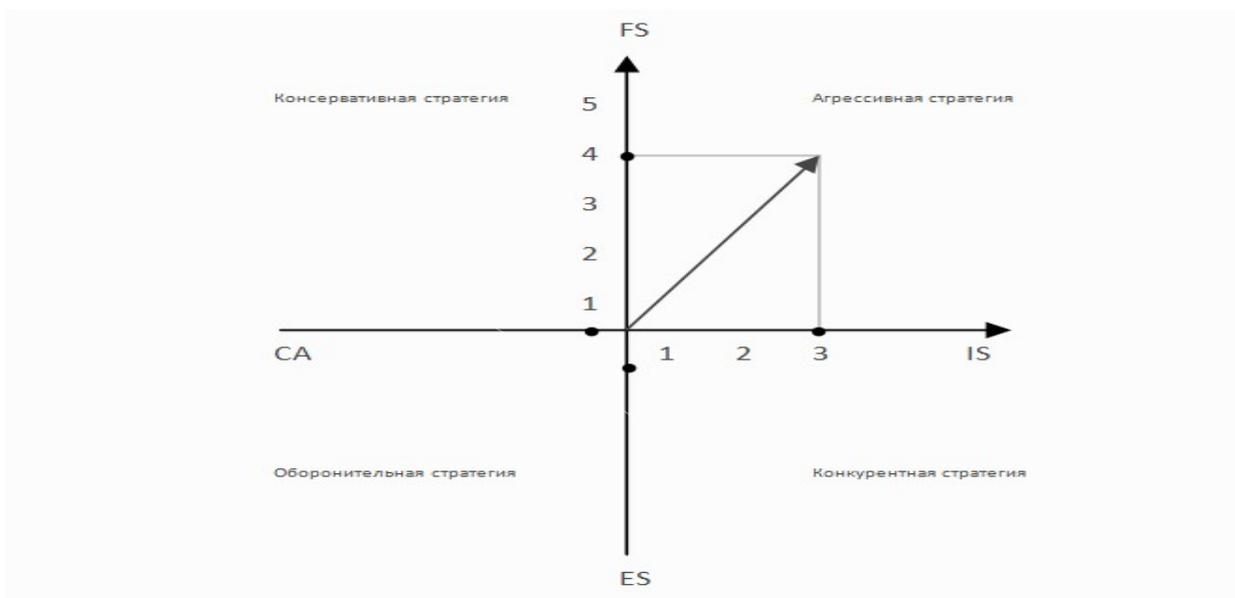


Рис. 14. Результаты SPACE-анализа

После того как нами было определено стратегическое положение гостиницы, проведем GAP-анализ и выявим разрывы между текущим состоянием компании и желаемым [35].

Сгруппируем выявленные проблемы, мешающие вести конкурентную борьбу в таблице 21.

Таблица 21

GAP-анализ «гостиницы Ибис»

Объекты	Проблемы
Внешний вид гостиницы Ибис	Недостаточно озелененная территория
Терраса	Терраса не украшается и не функционирует эффективно в летний период
Дополнительные услуги	Небольшой ассортимент услуг
Реклама	Слабая рекламно-информационная поддержка
Сайт	На сайте предоставлено мало информации

В предложенной таблице были собраны объекты и проблемы, на которые компания должна обратить внимание, чтобы выявить рыночные возможности и возможности компании, для преимущества к конкурентам.

Самым распространенным и широко применяемым методом является

SWOT-анализ [42] (таблица 22). Рассмотрим в таблице возможные причины эффективного или неэффективного функционирования гостиницы Ибис.

Таблица 22

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	S1-привлекательное расположение в центре города с хорошей транспортной развязкой; S2-современная гостиница входящая во французскую сеть Аккор; S3-гостиница имеет программу лояльности, занимается благотворительностью и следит за КСО; S4-постоянное обучение сотрудников	W1-не большой номерной фонд, по сравнению с конкурентами; W2-скудная инфраструктура комплекса с небольшим количеством дополнительных услуг; W3-более дорогой завтрак, чем предлагается в близлежащих кафе; W4-не достаточно хорошая стратегия рекламной деятельности
Возможности (O)	Поле SO	Поле WO
O1-расширение сети Аккор Хотелс; O2-эффективная реклама; O3-разработка дополнительных услуг	Выход на новые рынки и увеличение ассортимента дополнительных услуг даст возможность увеличить финансовое состояние компании и поток клиентов.	Эффективная реклама приведет к увеличению загрузки гостиницы и благоприятно скажется на финансовом состоянии
Угрозы (T)	Поле ST	Поле WT
T1-падение потребительского спроса; T2-выход нового конкурента; T3-уменьшение потока иностранных туристов;	Усиление конкуренции и появление на рынке новых конкурентов повлияют на проведение стратегии, вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов.	Появление новых конкурентов, плохая реклама и скудная инфраструктура ухудшит конкурентную позицию

SWOT-анализ гостиницы Ибис

Сильные и слабые стороны гостиницы, которые были выявлены в ходе проведенного анализа, дают возможность спланировать необходимые изменения, слабые стороны отеля необходимо минимизировать, базируясь, прежде всего на имеющихся возможностях. Поддержка сильных сторон позволит не только улучшить имидж компании в будущем, но и увеличить количество постояльцев и клиентов, а, следовательно, увеличить

потенциальную валовую прибыль в будущем.

Таким образом, по результатам проведенного в данной главе анализа можно сделать вывод, что гостиница Ибис предоставляет основные услуги в соответствии присвоенной классификацией «три звезды».

Гостиница соответствует всем нормам, стандартам ISO 900 своей сети, проводит постоянное обучение своих сотрудников и занимает хорошую позицию среди конкурентов.

Использование методов: построение конкурентного профиля, многоугольник конкурентоспособности, SPASE-метод, GAP-анализ и SWOT-анализ дало возможность выявить преимущества гостиницы в расположении, структуре транспортных средств, безопасности, персонале, в качестве предоставляемых услуг и в новых технологиях. Также гостиница Ибис придерживается агрессивной стратегией и обладает достаточно высокими конкурентными характеристиками.

Слабыми параметрами гостиницы по отношению к конкурентам является: небольшой номерной фонд по отношению выбранных конкурентов, недостаток дополнительных услуг, малоинформативный сайт, слабая рекламно-информационная поддержка.

А так же были выявлены факторы, которые прямо не влияют на жизненный цикл гостиницы, ими являются озеленение гостиничной территории и обустройство террасы.

Глава 3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «КрасноярскИнвест» «Ибис Красноярск Центр»

В результате проведенного анализа в предыдущей главе, было выявлено, что гостиница Ибис является достаточно конкурентоспособной по сравнению с другими трехзвездными гостиницами города Красноярска. Но имеется ряд задач, которые нужно решить, с целью улучшения конкурентных преимуществ.

В таблице 23 представлены выявленные проблемы и предложения по повышению конкурентоспособности гостиницы Ибис.

Таблица 23

Предложения по повышению конкурентоспособности гостиницы Ибис

№	Проблемы	Предложение по улучшению
1	Недостаточно озелененная территория.	Озеленить территорию возле гостиницы. Для озеленения воспользоваться помощью специалистов для правильного планирования ландшафта.
2	Небольшой ассортимент услуг.	Предложить дополнительные услуги.
3	Слабая рекламно-информационная поддержка.	Совершенствование рекламы, разработка рекламного материала.
4	На сайте гостиницы Ибис предоставлено мало информации.	Сделать поиск сайта более удобным, дополнить сайт информацией.
5	Летняя терраса не используется по назначению.	Облагородить террасу и предложить гостям ресторан под открытым небом на террасе.

Мероприятия, направленные на улучшение конкурентоспособности дадут возможность гостинице расширить свой ассортимент услуг, улучшить функционирования сайта, разработать рекламу и рекламный материал, а также привлечь новых клиентов, что в свою очередь скажется на увеличении заполняемость и узнаваемости гостиницы.

Рассмотрим каждое предложение по повышению конкурентоспособности гостиницы Ибис более подробно.

«Озеленение территории гостиницы».

Гостиница должна быть привлекательной как внутри, так и снаружи. Территория отеля может использоваться постояльцами для прогулок, поэтому важно не только обустроить зону отдыха, но еще и провести озеленение, тем более это важно когда средство размещения находится в центре города, и имеет небольшую территорию.

Гостиница Ибис находится в центре города, имеет небольшой участок, на котором уже имеется газон и четыре дерева, выглядит это насаждение неприглядно и не живописно.

Озеленение территории возле гостиницы Ибис целесообразно поручить профессионалу – специалисту по ландшафтному дизайну. Компания «Элитный сад» зарекомендовала себя как профессионал в своем деле, поэтому воспользуемся их услугами [54].

Специалист по ландшафтному дизайну должен выехать на местность и произвести замеры, фотофиксацию. После оценки территории, дизайнер составляет план с расчетом посадочного материала и эскизными предложениями. Потом выбираются виды и типы растений для озеленения.

Озеленение территории повысит привлекательность не только для приезжих гостей, но и для жителей города.

«Обустройство террасы гостиницы Ибис».

Гостиница Ибис находится в удачном местоположении и имеет на третьем этаже террасу достаточно большой площади, а так как терраса - это летняя зона отдыха, многие гости захотят расслабиться в этом замечательном месте.

Обустройство террас значительно увеличивает количество посетителей в теплое время года. Очень популярны в солнечную погоду летние террасы отелей, устроенные на крышах зданий. Такие площадки открываются только на теплый период года.

В настоящее время существует множество вариантов обустройства террас, поэтому для наиболее эффективного использования имеющегося

пространства необходимо пригласить специалиста.

«Увеличение ассортимента дополнительных услуг».

Клиентами гостиницы Ибис являются в основном бизнес клиенты, приезжающие в командировки и для деловых переговоров.

Предлагается добавить услугу проката ноутбука, принтера/факса. Тогда гостю не придется занимать своё время, чтобы спуститься на третий этаж в холл, для распечатки или отправки документов.

Для большего комфорта, при бронировании гостиницы, клиент может указать в листе бронирования какую оргтехнику ему нужно установить в номер. Стоимость проката не должна быть большой.

Если клиент испортит имущество гостиницы, то ему придется компенсировать нанесенный ущерб.

«Совершенствование рекламы в гостинице Ибис».

Для того чтобы привлечь новых клиентов нужно хорошо прорекламировать гостиницу. Для правильного способа рекламирования нужно определить нужды потенциальных клиентов и выбрать эффективную рекламу, чтобы она работала.

Самым верным способом будут варианты:

– для прибывших в Красноярск путешествующих, можно размещать рекламу в аэропортах и самолетах, например, в журналах или брошюрах, раздаваемых клиентам;

– рекламировать отель в дорогих журналах, которые читает целевая бизнес-аудитория;

Создание рекламы будет способствовать привлечению новых клиентов, повышению спроса, увеличению дохода и конкурентоспособности гостиницы.

Целесообразно размещать брошюры в местах, где может находиться потенциальный клиент, который только приехал в Красноярск. Так как в работе уже был выявлен сегмент потенциальных клиентов ими являются –

деловые клиенты, корпоративные клиенты, иностранные клиенты, нацеленные на среднюю стоимость размещения, ценящие комфорт, уют и первоклассное обслуживание, которые могут путешествовать в одиночку, с целью расширения кругозора, парами, семьей или же в командировочные цели.

Поэтому реклама в аэропорту и на прилегающей территории гарантирует успех, ведь люди, пользующиеся услугами авиаперевозчиков – это аудитория с доходом выше среднего. Это путешественники, бизнесмены – люди, которые ценят время и готовы платить за качественные услуги и товары. Рассказав о себе, гостиницы Ибис может приобрести тысячи новых клиентов и партнеров, при этом увеличить доходы, приложив минимум усилий.

Преимущества размещения рекламы в аэропортах в Красноярске:

- высокая запоминаемость предоставляемой информации;
- в аэропорту клиент может контактировать с рекламой до 9-ти минут (статистические данные предоставленные ведущими маркетологами);
- мощное психологическое воздействие не только на сознание, но даже и на подсознание будущего потребителя.

Таким образом, определив, какой из перечисленных вариантов будет сильнее способствовать привлечению клиентов, рассмотрим место, где будет реализовано наше мероприятие.

Лучшим местом для рекламы подойдет аэропорт города Красноярска. Большая вероятность того, если туристы еще не знают где разместиться и видят подробную информацию о гостинице в виде рекламы или брошюры, они могут выбрать именно гостиницу Ибис.

В современном мире брошюры нашли широкое применение как эффективное средство рекламы. Практически каждая организация, которая заботится о своей репутации и имидже, использует брошюру в качестве своеобразной «визитной карточки».

Брошюрой (франц. brochure) является печатное произведение

небольшого объёма (в международной практике не менее 5 и не более 48 страниц), формат может быть от А4 до А6.

В зависимости от целей и задач брошюры делятся на несколько видов:

- информационные брошюры;
- рекламные бизнес брошюры;
- ознакомительно-деловые.

Каждый вид брошюр создается для определенной целевой аудитории и направлена на достижение конкретного результата – то есть, брошюра является многоплановым инструментом.

Рекламные брошюры являются более эффективными для привлечения клиентов. Она представляет собой небольшую презентацию нового товара или услуги компании. Внешний вид такой брошюры продуман до мелочей, так как именно по нему складывается первое впечатление о содержании.

Рекламная брошюра содержит больше информации и фотографий, чем обычный буклет. Она печатается на высококачественной бумаге, переплетается оригинальными способами, нередко обложка брошюры ламинируется. Все это направлено на то, чтобы рекламная брошюра сохранилась как можно дольше, и клиент мог обратиться к представленной в ней информации в любое время.

Для «гостиницы Ибис» выберем рекламный вид брошюр, так как он подходит сильнее всего к заданным ориентировкам.

Формат брошюры выберем А5, для того, чтобы сильно не загрузить клиента информацией и разместить достаточно четкие иллюстрации.

Количество страниц выберем - шесть, выбор связан с тем, чтоб не занять много времени у путешествующего и выделить основные услуги и достоинства гостиницы.

Воспользуемся мелованной бумагой 170 г/м², это придаст брошюре дороговизну и плотность.

Обложку буклета сделаем глянцевой и за ламинируем, чтобы изделие было ярким, влагостойким и прослужило долго.

Размер шрифта предлагается выбрать 14-15. Цвета должны использоваться преимущественно корпоративные, такие как красный, белый, черный. Скрепим брошюру скрепкой, так как листов немного.

На главной лицевой странице разместим название гостиницы, миссию, логотип её в привлекательной форме. На фоне можно поместить иллюстрацией логотип компании сети "Аккор" и логотип гостиницы эконом класса «Ибис».

На второй странице следует разместить информацию о гостинице, ее истории, миссии, цели, месте на рынке, успехах и достижениях. Ярким и убеждающим будет описание всех внушительных наград гостинице и ее лидирующее место на гостиничном Российском и мировом рынке. Добавить про все достоинства и подчеркнуть уникальность продуктов и услуг, ее отличия от конкурентов. Следует упомянуть про принадлежность к сети «Аккор хотелс».

Вторая страница одна из главных страниц в брошюре, так как она, после титульного листа, несет на себе функцию завладения интересом потенциального клиента и возникновения желания читать дальше. Добавить одну иллюстрацию презентабельного вида гостиницы.

На третьей странице следует разместить информацию о главной услуге гостинице – о размещении. Описать количество номеров и цены. Упомянуть про расположение, экологичность, безопасность отеля; про номера для людей с ограниченными возможностями; бонусную программу LeClubAccorHotels.

Для бизнесменов отметить наличие дополнительных услуг таких как: наличие переговорной комнаты; конференц-залов; web-уголок/бизнес центр, и добавить иллюстрации номеров гостиницы.

На четвертой странице можно разместить информацию об услугах, имеющих вторую по важности функцию после услуги размещения – на услуги питания ресторана и бара. Следует рассказать про услуги завтрака и о его уникальности среди всех конкурирующих гостиниц в своем ассортименте

блюдов и внимательном доброжелательном сервисе. Упомянуть об услуге организации и проведению мероприятий любой сложности с предоставлением питания.

На пятой странице следует разместить информацию о спа-центре, а точнее хамам, сауне, релакс-зоне и тренажерном зале. Упомянуть о прачечной, и других второстепенных услугах. Добавить иллюстрации.

На шестой странице (задней обложке) можно разместить контактную информацию об отеле на фоне иллюстраций гостиницы.

Таким образом, создание и размещение брошюры в аэропорте и в самолете, будет способствовать привлечению новых клиентов, повысит спрос и увеличит доход и конкурентоспособность гостиницы.

5. Улучшение сайта гостиницы Ибис

В современном мире, интернет – это идеальная среда для привлечения клиентов и популяризации отеля. Поэтому для того чтобы добиться желаемого результата, при разработке и продвижении сайта необходимо ориентироваться на конкретного посетителя. Успешным станет только тот сайт, при работе над которым приоритетное значение имеет поведенческий фактор.

У гостиницы уже имеется сайт, но он несет в себе только малую часть информации, и неприметно располагается в поисковой системе.

Для того чтобы имеющийся сайт отеля являлся не просто визитной карточкой заведения, а способствовал реальному наращиванию потока клиентов, необходимо тщательно продумать, чем он будет наполнен. На сайте необходимо разместить информацию, которая будет способствовать повышению доверия к отелю со стороны потенциальных клиентов.

Для изменения уже готового сайта нужно продумать его структуру. Как правило, в нее входят: описание отеля, номера, рестораны, дополнительные услуги, контакты, бронирование, географическое положение, отзывы, специальные предложения.

Каждая из них должна быть понятна посетителю и упрощена по максимуму (особенно это касается формы бронирования, которая может одним своим видом отбить желание клиента сделать заказ). Но главное, чтобы самые главные элементы структуры были доступны с любой страницы.

На главной странице сайта гостиницы Ибис [44] есть раздел меню, при нажатии на ссылку выдается информация о всей сети, а не по городу Красноярск. Такую информацию можно назвать «информация о сети Аккор», что будет более понятней.

По бокам главной страницы, расположены разделы:

- общая информация;
- расположение;
- номера;
- услуги отеля;
- завтрак и ресторан;
- конференц-залы;
- отзывы.

Некоторые разделы не несут подробной информации, рассмотрим не доработанные разделы и предложим меры по улучшению.

Раздел общей информации. На странице имеются красивые фотографии гостиницы и ее основных помещений, представленные условия программы лояльности, но самой информации о гостинице Ибис нет, предлагаю добавить на главную страницу ссылку «информация о гостинице», где будет дано описание гостиницы, дата открытия, цели, миссия.

Раздел о номерах. На странице не достаточно информации о представляемых номерах и не имеется иллюстраций номера для людей с ограниченными возможностями. Предлагаю в данный раздел добавить фотографии номера для людей с ограниченными возможностями, дать его характеристику и информацию о возможности совершать бронирование через сайт.

Добавить раздел для клиентов с детьми.

Раздел об услугах отеля. На странице размещено очень мало информации о дополнительных услугах которые предоставляет гостиница Ибис.

Добавить информацию о дополнительных услугах:

- прачечной;
- бронирование билетов на транспорт, концерты и т.п;
- прокат автомобилей;
- бизнес-центра;
- веб-уголка на Mac;
- спа-центра.

Раздел об услугах питания. На странице размещено мало информации о ресторане и баре. Предлагаю добавить больше информации о том, что клиент может завтракать в любое время; предоставить меню ресторана и алкогольную карту бара.

Если дополнить сайт информацией он может привлечь больше гостей в наш отель.

Таким образом, мы предложили несколько мероприятий для повышения конкурентоспособности гостиницы Ибис.

3.1. Оценка эффективности внедрения предложенных мероприятий

Оценка эффективности дает возможность узнать, целесообразно будет ли внедрение рекомендаций по повышению конкурентоспособности в гостинице Ибис.

Процесс оценки экономической эффективности реализации предложенных рекомендаций включает в себя несколько этапов:

- определение расходов по проекту;
- прогнозирование доходов от реализации данных рекомендаций;
- расчет и оценка показателей эффективности реализации рекомендаций.

Определим затраты, связанные с внедрением предложенных рекомендаций и дальнейшей их реализацией.

– Мероприятие по озеленению территории гостиницы Ибис.

Территория, при гостинице Ибис составляет около 150 кв.м.

Рассчитаем расходы на разработку проекта. Результаты расчетов отображены в таблице 24.

Таблица 24

Расходы на разработку проекта озеленения территории гостиницы

№	Вид работы	Единица измерения	Цена (руб.)	Объем работы	Сумма (руб.)
1	Выезд-консультация специалиста (осмотр участка, консультации и обсуждение, замеры, фотосъемка, составление с заказчиком проектного задания)	1 час	1 000	1,5 часа	1 500
2	Разработка эскизного проекта	1 кв.м	300	150 кв.м	45 000
3	Генеральный план	100 кв.м	3 000	150 кв.м	4 500
4	Трехмерные эскизы планировки и озеленения	100 кв.м	500	150 кв.м	750
	Итого:				51 750

Для приобретения саженцев в соответствии с проектом воспользуемся услугами частного питомника плодовых и декоративных растений «Сибирский Оазис» [53]. Расходы на озеленение территории представлены в таблице 25.

Таблица 25

Расходы на озеленение территории

№	Вид работы	Единица измерения	Цена (руб.)	Объем работы	Сумма (руб.)
1	Удаление деревьев	шт.	800	4 шт.	3 200
2	Формирование плодородного слоя	1м ³	450	10м ³	4 500

3	Средняя стоимость деревьев и кустарников	1 шт.	300	10 шт.	3 000
4	Ручная посадка деревьев и кустарников (внесение удобрений, поливка)	шт.	25% от стоимости материала	10 шт.	750
5	Газон сеяный (заправка плодородными грунтами, планировочные работы, внесение удобрений, посев, укрытие, полив)	кв.м	80	30кв.	2 400
Итого:					13 850

Окончание таблицы 25

После того, как план по озеленению будет выполнен, нужно будет осуществлять уход за растениями. Этими обязанностями будет заниматься садовая компания «Клен» [47], которая производит полный спектр работ в области комплексного ухода за растениями.

Все виды работ производятся на основании договоров по сервисному уходу за растениями, предусматривающий весь спектр услуг по уходу за растениями – от полива и подкормки, до комплексного ухода и лечения, включая:

- уход за садом на протяжении весны позволяет садовым растениям вступить в летний период, обладая достаточным запасом питательных веществ для интенсивного роста побегов и корневой системы;
- в течение лета обеспечивает садовым растениям защиту от болезней и вредителей и создает оптимальные условия для их роста и развития;
- в осенние месяцы позволяет грамотно подготовить растения к холодному времени года;
- в течение зимних месяцев направлен на предохранение растений от повреждений в суровый зимний период.

Стоимость ухода за растениями согласно договору о сервисном обслуживании рассчитывается исходя из условий выезда специалиста один раз за сезон, при этом стоимость обслуживания участка площадью 100 кв.м составляет 1 500 р.

Таким образом стоимость обслуживания участка гостиницы Ибис площадью 150 кв.м составит 2 250руб. за сезон или 9 000 руб. в год.

В таблице 26 указана стоимость затрат на реализацию проекта озеленения территории гостиницы.

Таблица 26

Затраты на реализацию проекта

№	Перечень затрат	Стоимость
1.	Единовременные затраты	65 600 руб.
1.1	Создание ландшафтного дизайна	51 750 руб.
1.2	Посадка растений	13 850 руб.
2.	Сезонные затраты на уход за растениями на год	9 000 руб.
Итого:		74 600 руб.

– Мероприятия по расширению ассортимента дополнительных услуг.

Для расчета затрат на предоставление услуги проката оргтехники, определим среднюю загрузку гостиницы бизнес-клиентами и стоимость необходимой техники.

Во второй главе были рассмотрены заполняемость и загрузка гостиницы, средняя заполняемость гостиницы составляет 1360 человек в месяц, из них 60% гостей (816 чел.) бизнес-клиенты.

Не каждому корпоративному клиенту нужен будет принтер и компьютер, потому что кто-то приезжает уже с подготовленными документами, а кто-то привозит с собой ноутбук.

Таким образом, на первом этапе считается необходимым приобрести десять комплектов оргтехники, стоимость которых представлена в таблице 27.

Таблица 27

Стоимость технического оборудования

Оборудование	Характеристика	Кол-во (шт.)	Цена (руб.)	Сумма (руб.)
Ноутбук Lenovo	Операционная система: Windows 10. Процессор: Intel. Память: 4 Гб.	10	16 990	169 990

Принтер Lenovo	Копир/принтер/сканер/факс.	10	5200	52 000
Мышь Logitech	Беспроводная	10	590	5 900
Итого:				227 800

Окончание таблицы 27

В таблице 28 представлена предлагаемая стоимость проката оргтехники.

Таблица 28

Цены на прокат технического оборудования

№	Оборудование и оснащение	Почасовая аренда		Посуточная аренда	
		Время/ кол-во	Стоимость (руб.)	Время/ кол-во	Стоимость (руб.)
1	Ноутбук Lenovo	1 час	80	24 час	300
2	Принтер Lenovo	1 час	50	24 час	180
3	Мышь Logitech	Бесплатно		Бесплатно	
4	Бумага для принтера	1 лист	3	1 лист	3
5	Краска для принтера	Бесплатно		Бесплатно	

– Мероприятия по улучшению рекламы в гостинице Ибис.

Чтобы сделать брошюру, обратимся к профессиональной дизайнерской компании, которая занимается дизайном и версткой печатных изданий.

Анализ предложений на рынке типографских услуг города Красноярск позволил выделить, что наиболее приемлемые условия предоставляются «Творческой мастерской ЯРКИЙ МИР» [50].

Разовые затраты на создание брошюры представлены в таблице 29.

Таблица 29

Затраты на создание брошюры

Услуги	Стоимость (руб.)
Дизайн брошюры формата А5	10 000
Верстка	1 500
Итого:	11 500

Рассчитаем текущие расходы по проекту. Для этого определим стоимость печати и тираж.

Параметры для расчета стоимости печати: мелованная бумага 170 г, 2 полосы, полноцветная печать, формат А5, скрепление скобкой, ламинирование.

Теперь необходимо рассчитать какой потребуется тираж. Для этого определим, где будут распространяться брошюры. Брошюры будут распространяться в международном аэропорту «Емельяново» [31].

Рассчитаем количество клиентов необходимого нам сегмента исходя из количества посадочных мест бизнес-класса в самолете. Посадочных мест в «Боинг 767» оставляет 290 пассажиров, из них 12 пассажиров бизнес-класса, что составляет 4,2 % от общей суммы. В среднем каждый месяц через аэропорт «Емельяново» проходят более 170 тыс. человек или в среднем 2 млн. чел. в год. Из них клиенты бизнес-класса $2 \cdot 4,2 / 100 = 0,084$ млн. человек.

Учитывая представленные статистические данные, можно определить тираж в размере 2 400 шт. брошюр в год или 200 шт. в месяц. Стоимость тиража отражена в таблице 30.

Таблица 30

Название	Стоимость (руб.)
1 лист блока/обложки (включает 2 полосы) полноцветной печати формата А5	21 руб.
При использовании бумаги другой плотности к цене добавляется: 10% при 130г/м2, 15% при 150г/м2, 20% при 170г/м2.	4,20 руб.
Стоимость ламинирования брошюры	20 руб.
Скобка	10 руб.
Итого за одну брошюру	55,2 руб.
Итого за тираж	11 040

Стоимость изготовления брошюр

Размещать брошюры рекомендуется на рекламных стойках в VIP и бизнес-залах аэропорта.

Заказ брендированной полки под брошюры стоит 2 000 руб. Стоимость рекламного места в месяц составит около 7 000 руб.

Затраты на реализацию проекта можно увидеть в таблице 31.

Таблица 31

Затраты на реализацию проекта

№	Перечень затрат	Стоимость (руб.)
1.	Единовременные затраты	13 500
1.1	Создание дизайна брошюры	11 500
.		
1.2	Создание брендированной полки	2 000
.		
2.	Ежемесячные затраты	18 040
2.1	Ежемесячная печать брошюр	11 040
.		
2.2	Ежемесячная оплата рекламного места	7 000
.		
	Первый месяц единовременных затрат и затрат за месяц составит	31 540
	Затраты в год	216 480

– Мероприятия по улучшению сайта гостиницы Ибис.

В настоящее время в гостинице есть IT-менеджер и ему поручена работа по улучшению и актуализации сайта, но он с ней не справляется, поэтому предлагается обучить специалиста для эффективного выполнения работы.

Анализ сайтов на обучение специалиста по контенту позволил выделить несколько компаний, из них «Учебный центр дизайна PROFI ART» отвечает всем нашим требованиям [51], поэтому воспользуемся курсами данной компании. В таблице 31 отражена стоимость и характеристика нужных нам.

Таблица 32

Стоимость услуг

Название курса	Местоположение	Форма обучения	Продолжительность занятий	Стоимость обучения
Курс веб-дизайн	Красноярск, Алексева, 49, «Вертикали», ст. 9-11	Вечерняя	6 часов	14 880

Таким образом, обучив сотрудника, компания получит контент-менеджера, который с легкостью сможет управлять содержимым сайта:

текстами, картинками, ценами, видео, HTML-тегами, важными для продвижения сайта и т.д.

Также компания получит такие параметры сайта как:

- высокие потребительские свойства — то насколько удобно пользователю будет пользоваться сайтом;

- эстетические свойства — визуальная привлекательность сайта;

- отображаемость сайта в различных браузерах, мониторах с различным разрешением и мобильных устройствах.

- Мероприятие по обустройству террасы гостиницы Ибис.

Для архитектурного проектирования открытой террасы нужно определиться с компанией, которая выполнит работу качественно и в определенные сроки.

Проведя анализ специалистов в данной деятельности, с более подходящим предложением выделилась компании «Десайн комьюнити» [36] стоимость на услуги которой отражена в таблице 33.

Таблица 33

Затраты на дизайнерскую работу

№	Вид работы	Единица измерения	Цена (руб.)	Объем работы	Сумма (руб.)
1	Консультация дизайнера (с выездом на объект)	–	1 000	–	1 000
2	Дизайн общественной зоны	кв.м	700	35кв.м	24 500
3	Отделочные работы	кв.м	620	35кв.м	21 700
	Итого:				47 200

С помощью сайта услуг компании «N1.RU» [48], выявим среднюю стоимость сдачи нежилой площади в аренду в г. Красноярске. Стоимость аренды на кв.м нежилой площади зависит от множества критериев, таких как, местоположение, удобства доступа, наличие парковки, состояние помещения и т.д. В таблице 34 указана стоимость аренды террасы на месяц.

Таблица 34

Арендная плата

	Ед.измерения	Цена (руб.)	Площадь	Сумма (руб.)
Аренда	м ²	650	35 м ²	22 750

Таким образом, если сдать площадь террасы в аренду для размещения ресторана, дизайнерская работа окупится за три месяца.

Рассчитаем общую стоимость предложенных мероприятий гостиницы Ибис (таблица 35).

Таблица 35

Итоговая таблица затрат

№	Наименование показателя	Значение (тыс. руб.)
1.	Единовременные затраты	363 980
1.1	Единовременные затраты на мероприятие по озеленению территории гостиницы Ибис	65 600
1.2	Единовременные затраты на мероприятие по расширению ассортимента дополнительных услуг	227 800
1.3	Единовременные затраты на мероприятия по улучшению сайта	14 880
1.4	Единовременные затраты на мероприятие по улучшению рекламы	13 500
1.5	Единовременные затраты на мероприятия обустройства террасы	42 200
2.	Текущие затраты	20 290
2.1	Текущие затраты на мероприятие по озеленению территории гостиницы Ибис	2 250
2.2	Текущие затраты на мероприятие по расширению ассортимента дополнительных услуг	-
2.3	Текущие затраты на мероприятие по улучшению сайта	-
2.4	Текущие затраты на мероприятие по улучшению рекламы	18 040
2.5	Текущие затраты на мероприятие по обустройству террасы	-

Единовременные затраты предлагается профинансировать за счет накопленной прибыли организации, а текущие затраты в целом составляют 21 290 руб. в месяц, что составляет очень незначительную долю в ежемесячной выручке.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности позволят гостинице Ибис стать более конкурентоспособной, а точнее за счет озеленения территории и обустройства террасы улучшится внешний вид и привлекательность не только для клиентов гостиницы, но и жителей города. Расширение количества

дополнительных услуг повысит лояльность и привлекательность для бизнес клиентов. Хорошая реклама позволит повысить не только узнаваемость гостиницы, но и подчеркнет ее преимущества. Дополнив информацией сайт гостиницы Ибис, турист легко и быстро сможет изучить необходимую ему информацию и забронировать номер.

Предложенные мероприятия будут способствовать усилению наиболее слабых факторов конкурентоспособности гостиницы и использовать имеющиеся возможности по повышению ее конкурентоспособности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На рынке гостиничных услуг неизбежным является необходимость повышения эффективности работы гостиничных комплексов, внедрение инновационных методов и технологий в деятельность гостиниц, повышение качества обслуживания клиентов, повышение профессионализма сотрудников. Все это обуславливается тем, что с каждым годом конкуренция на рынке гостиничных услуг возрастает, а следовательно гостинице необходимо постоянно повышать свою конкурентоспособность, т.е способствовать выдержке конкуренции и противостоять ей.

В ходе подготовки выпускной квалификационной работы, для достижения поставленной цели, были изучены теоретические и практические аспекты обеспечения конкурентоспособности организации.

В первой главе дипломной работы были изучены теоретические основы конкурентоспособности предприятия: выявлена сущность конкуренции и конкурентоспособности, выделены факторы, а также рассмотрены методы оценки конкурентоспособности гостиничных предприятий, с помощью которых можно провести оценку внутреннего и внешнего состояния гостиницы и выявить ее сильные и слабые стороны.

Во второй главе выпускной квалификационной работы была дана общая характеристика деятельности ООО «КрасноярскИнвест» Ибис Красноярск Центр. Исследованы ее внутреннее окружение, конкуренты и потребители. Проанализирована конкурентоспособность гостиницы Ибис по отношению к другим конкурентам, конкурентные преимущества гостиницы.

Проведенный анализ позволил сделать следующий вывод:

- организационная структура управления отелем не требует существенных изменений;
- гостиница материально и технически хорошо оснащена;
- в работе и обслуживании гостей используются современные технологии и разработки;
- конкурентоспособность гостиницы нуждается в усилении, что требует особого внимания к факторам, характеризующим обслуживание клиентов, удобства изучения и бронирования услуг гостиницы, маркетинг и целевой ориентации на потребителя.

В третьей главе работы для повышения конкурентоспособности были разработаны мероприятия позволяющие повысить конкурентоспособность ООО «КрасноярскИнвест» Ибис Красноярск Центр, определены затраты на их реализацию и проанализирована их влияние на конкурентоспособность гостиницы.

В результате был сделан вывод, что внедрение предложенных мероприятий позволят гостиницы Ибис стать более конкурентоспособной, а точнее за счет озеленения территории и обустройства террасы улучшится внешний вид и привлекательность не только для клиентов гостиницы, но и жителей города. Расширение количества дополнительных услуг повысит лояльность и привлекательность бизнес клиентов. Хорошая реклама позволит повысить не только узнаваемость гостиницы, но и подчеркнет ее преимущества. Дополнив информацией сайт гостиницы Ибис, турист легко и быстро сможет изучить и забронировать номер.

Таким образом, задачи работы решены, цель достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Асаул А.Н, Абаев Х. С, Гордеев Д. А. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности под ред. д.э.н, профессора, А. Н. Асаула – СПб: АНО «ИПЭВ» 2007. – 271с.
2. Азоев Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский, А.Г. Поршев, Б.А. Райзберг. – М.: Экономика, 2010 –С. 121.
3. Бекетов Н.В. Понятие конкурентоспособности и его эволюция // Маркетинг в России и зарубежом. – 2007. – № 6. – с. 83–86.
4. Богомолова И.П, Хохлов Е.В. Анализ формирования категории конкурентоспособность, как фактора рыночного превосходства экономических объектов //Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – с. 207.
5. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник для магистров / под ред. Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — М.: Издательство Юрайт, 2015 — 447 с. — Серия: Магистр.
6. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – м.: рдл, 2013. – 462 с.
7. Кузнецова Е.Ю. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Е.Ю. Кузнецова [и др.] ; под общей ред. проф., д-ра экон. наук Е.Ю. Кузнецова.— Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016.— 131 с.
8. Магретта, Дж. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 272 с.
9. Макконелл, К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю ; пер. с англ. – М. : Республика, 1995.
10. Мокроносов, А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А.Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.

11. Портер М.Е. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2005—261 с.
12. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ.; под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 2004. — 896 с.
13. Ребрин Ю.И. Управление качеством: Управление качеством как фактор успеха предприятия в конкурентной борьбе. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2014 — 270 с.
14. Розанова, Н.М. Экономика отраслевых рынков: учебник / Н. М. Розанова. — М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2015. — 906 с. — Серия : Учебники ГУ — ВШЭ.
15. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. — М., 2015 — 160 с.
16. Рябова А.И. Конкурентоспособность организаций: краткий курс лекций для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика» профилей подготовки «Экономика предприятий и организаций». Сост.: А.И. Рябова// ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ». — Саратов, 2013. — 42 с.
17. Станько Д.В. Факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия / Д.В. Станько // Актуальные проблемы экономики. — 2009 — № 9(99). — С. 112–116.
18. Стиглер Дж. Совершенная конкуренция: исторический ракурс // Вехи экономической мысли: теория фирмы: В 3 т. / под ред. В. М. Гальперина. СПб.: Экон. шк., 2014. Т. 2. С. 300.
19. Тимохина Т.Л. Организация приема и обслуживания туристов: учебное пособие. — М.: ООО «Книгодел»: МАТГР, 2005 — 288 с.
20. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2013 — 324 с.
21. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. 5-е издание — СПб: Питер, 2016 — 368 с.
22. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. — М.: Эксмо, 2015 — 344 с.

23. Федорова А.Ю., Экономика отраслевых рынков: уч.пособие, 2-е издание, измененное и дополненное / А.Ю. Федорова; под ред. проф. С.Б. Смирнова. – СПб: Университет ИТМО, 2016. – 89 с.
24. Хайгне, П. Экономический образ мышления / П. Хайгне; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, при участии Catallaxy, 1993. –704 с.
25. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / , В.Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2017 – 192 с. – 120 экз.
26. Шумпетер И. Теория экономического развития / И. Шумпетер ; пер. с нем. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
27. Щепакин М.Б., Попова Л.В, Каменецкая Е.В. Классификационный подход к оценке факторов, определяющих конкурентоспособность предприятий // Научно-технические ведомости СПбГПУ: «Экономические науки». СПб: Политех–го университета. 2011. № 2(119). С. 219–229.
28. Адама Смит. Экономическая теория [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/adam-smit.html](http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/adam-smit.html) (Дата обращения: 8.05.2018).
29. Адам Смит. "Исследование о природе и причинах богатства народов" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения 4.05.2018).
30. Аэропорт Емельяново [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения: 5.06.2018).
31. Аэропорт Емельяново [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения: 5.06.2018).
32. Booking.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа : m (дата обращения: 15.06.2018);
33. Брошюра [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения: 1.06.2018).
34. Виды брошюр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения: 1.06.2018).
35. GAP—анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения: 5.05.2018).
36. Десайн комьюнити [Электронный ресурс]. – Режим доступа: ; (Дата обращения: 11.06.2018).

37. Контент-менеджер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения: 11.06.2018).
38. Калькулятор для расчета стоимости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения: 8.06.2018).
39. [\[Электронный ресурс\].](#) –
Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentosposobnost-organizacii.html> (Дата обращения: 5.05.2018).
40. Метод SPASE [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения: 5.05.2018).
41. Метод конкурентного профиля [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения: 5.05.2018).
42. Метод SWOT [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-анализ](http://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-анализ) (Дата обращения: 15.05.2018).
43. Основы конкурентоспособности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения: 1.05.2018).
44. Официальный сайт гостиницы Ибис Красноярск Центр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения: 11.06.2018).
45. Официальный сайт сети Аккор [Электронный ресурс]. – Режим доступа (Дата обращения: 14.06.2018).
46. Реклама в аэропорту Емельянова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.avia-adv.ru/airports/russian/krasnoyarsk-yemelyanovo.htm#placement_1 (Дата обращения: 7.06.2018).
47. Садовая компания «Клен» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения: 13.06.2018).
48. Сайт N1.RU [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [://krasnoyarsk.n1.ru/](http://krasnoyarsk.n1.ru/) (Дата обращения: 13.06.2018).
49. Сибирский центр флористики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения: 13.06.2018).
50. Творческой мастерской ЯРКИЙ МИР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения: 11.06.2018).
51. Учебный центр дизайна [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения: 13.06.2018).
52. Федеральный перечень туристских объектов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения: 12.05.2018).

53. Частный питомник плодовых и декоративных растений «Сибирский Оазис» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения: 10.06.2018).

54. Элитный сад [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (Дата обращения: 13.06.2018).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Бренды сети Аккор

Сеть Аккор имеет в собственности и в управлении около 4 тыс. отелей по всему миру с общим номерным фондом около 500 тыс. номеров, работающих под следующими основными брендами:

- Sofitel — отели класса люкс;
- Pullman — отели высшего класса;
- Novotel — стандартизированные отели верхнего сегмента среднего класса;
- Adagio — апартаменты (комплексы длительного пребывания) верхнего сегмента среднего класса;
- Mercure — отели среднего класса;
- Ibis — стандартизированные отели экономкласса;
- Ibis Styles — отели экономкласса;
- Ibis Budget и Formule 1 — стандартизированные бюджетные отели;
- Motel 6 — стандартизированные бюджетные мотели в США и Канаде.

Помимо этого, компания управляет сетями ресторанов Ticket Restaurant и Luncheon Vouchers, а также рядом казино и туристических компаний.

Общая численность персонала сети Аккор — 200 тыс. человек. В 2008 году выручка компании составила 7,74 млрд евро, а чистая прибыль — 575 млн евро.

В России сеть Аккор, действуя через дочернюю «Рашэн мэнэджмент хотел кампани», осуществляет управление шестнадцатью гостиницами под брендами Новотель и Ибис. Сеть Аккор считает российские регионы очень перспективным рынком для международных гостиничных сетей, делая ставку на сеть экономкласса Ибис.

Компания представлена десятью гостиницами в Москве (Новотель и Ибис) и двумя в ближнем Подмосковье (Ибис в аэропорту Домодедово и

Окончание приложения 1

Новотель в аэропорту Шереметьево — первая гостиница под управлением сети Аккор в России), двумя в Санкт-Петербурге — (Новотель и Ибис) и двумя в Красноярске — Новотель Красноярск Центр и Ибис Красноярск Центр. По одному отелю имеется в Нижнем Новгороде (Ибис), Казани (Ибис), Ярославле (Ибис), Самаре (Ибис), Екатеринбурге (Новотель), Омске (Ибис) и Иркутске (Ибис) и т.д.

По информации сети Аккор, практически все открытые ею в России отели демонстрируют очень высокие показатели заполняемость. Загрузка Новотель, находящегося в шаговой доступности от московского аэропорта Шереметьево, достигала в январе 2011 года 99 %.

Приложение 2
Услуги прачечной

Наименование	Стирка	Глажение	Химчистка
	Цена	Цена	Цена
Брюки, джинсы	250	200	600
Галстук	-	100	400
Жилет	-	300	600
Нижнее белье	200	100	500
Пара носков	100	-	-
Пиджак	-	350	1000
Платье	500	300	2000
Спортивный костюм	200	200	1500
Свитер	250	200	1000
Рубашка, блузка	200	150	600
Футболка, майка	200	150	-
Шорты	200	200	500
Чулки	150	-	-
Юбка	400	200	700
Стирка по весу, 1 кг.	100	-	-

Правила по оказанию услуг прачечной:

- гость обязан оплатить вещи сразу же после того, как их постирают и принесут на ресепшн, либо оставить в брони данные своей банковской карты как гарантия залога;
- гостиница оставляет за собой право не принимать отдельные вещи в обработку;
- гостиница не несет ответственности за повреждение одежды и ее аксессуаров, вызванные недостаточной прочностью ткани, низким качеством состава или окраски, неправильным обращением, отсутствием оригинальной этикетки с инструкцией по стирке и т.д.;

– одежда, сделанная из тканей, не подлежащих химической чистке, принимается в чистку только с письменного согласия гостя и под его личную ответственность;

– ответственность за задержку и/или повреждения, произошедшие в процессе химической чистки, доставки изделий в гостиницу несёт внешний поставщик услуг;