

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломной работы, определяется тем, что при обстоятельствах переходной экономики, когда совершается нарастающий процесс развития институтов рынка и рыночных взаимоотношений, управляющие многих российских компаний, осознали потребность сосредоточения интереса в разработке способов увеличения конкурентоспособности компаний. По этой причине значение совершенствования концепции управления конкурентоспособностью, позволяющей компании выживать в конкурентной борьбе, в России стремительно увеличилось.

Все предприятия в обстоятельствах суровой конкурентной борьбы, стремительно меняющихся условий, обязаны не только сосредоточивать внимание на внутренней среде компании, но и развивать стратегию долговременного выживания, в результате которой компания могла не отставать от преобразований, которые совершаются в их среде. Ранее многие компании имели возможность благополучно работать, направляя внимание только на ежедневную работу, на внутренние задачи фирмы. В настоящее время, несмотря на то что, безусловно, остается задача рационального применения потенциала в нынешней деятельности, главным становится реализация такого управления, которая многообещающе гарантирует адаптацию компании к стремительно меняющейся окружающей среде.

Если ранее полагалось, что большое предприятие обладает наибольшей возможностью «победить» в конкурентной борьбе по сравнению с малым предприятием, то сейчас наиболее понятным стает обстоятельство, что достоинства в конкурентоспособной борьбе приобретает более быстрый. Появление новых потребностей у потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, развитие информационных сетей, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов, привели к резкому возрастанию значимости управления конкурентоспособностью.

Конкуренция – это борьба между экономическими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства.

Конкурентоспособность предприятия – это свойство, которое характеризуется степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности, по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Конкурентоспособность компании либо товара – представление условное, т.к. конкурентная борьба находится в зависимости от определенных обстоятельств, складывающихся на том или ином рынке (положение рынка, его общедоступность, тип товара, требование продаж и платежа). В некоторых случаях случается так, что достаточно предложить наиболее льготные условия платежа, для того чтобы продукт приобрел обширное продвижение.

Оценку конкурентоспособности компании необходимо проводить в комплексе, в том числе исследовать ее сильные и слабые стороны. Требуемую комплексную оценку можно приобрести, применяя специальные таблицы, в которых находятся сведения о компании и ее конкурентах. Анализ дает возможность определить истинное состояние компании на рынке, установить ключевые факторы ее преуспевания.

Изучение конкурентоспособной среды потребует регулярного наблюдения за основными конкурентами, не упуская из виду возможных конкурентов. Приобретенную информацию необходимо накапливать в специальных банках данных. Исследование данных, их толкование дает возможность профессионалам представить аргументированные оценки, согласно любому условию конкурентной борьбы и дать характеристику общему состоянию компании на рынке, по отношению к основным конкурентам.

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг предприятия.

Объектом исследования в данной работе выступает гостиничный комплекс «Утес».

Предметом исследования является система эффективного управления конкурентоспособностью услуг на исследуемом предприятии.

В соответствии с указанной целью поставлены следующие задачи исследования:

1. Изучить теоретические аспекты системы управления конкурентоспособности услуг предприятия.

2. Проанализировать деятельность ГК «Утес».

3. Разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности услуг предприятия и оценить их эффективность.

В рамках выбранной темы были проведены исследования с использованием статистических, экспертных методов и компьютерной техники.

Теоретическая разработанность темы. Теоретической основой работы послужили труды таких авторов как Мазилкина Е. и Паничкина Г. Основы управления конкурентоспособностью; Головачев А.С. Конкурентоспособность организации; Четыркина Н.Ю. Управление конкурентоспособностью организаций в сфере услуг.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций, которые могут быть применены на предприятиях, оказывающих услуги гостеприимства.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части содержащей три раздела, заключения, библиографического списка и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятий

Главные задачи исследователя, изучающего проблемы конкурентоспособности компании, заключаются в установлении критериев, а кроме того в нахождении источников и условий конкурентоспособности. Однако здесь становится явной огромная трудность, неясность определений и смыслов. Неясность обнаруживается еще на уровне понятий. В экономической литературе можно встретить весьма разнородные определения конкурентоспособности компании. Приведем их в таблице 1.1 с указанием авторства:

Таблица 1.1 – Определения понятия «конкурентоспособности»

Автор	Определение
Хангег Д.Д., Уилен Т.Л.	Конкурентоспособность – способность предприятия приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде, не ниже заданной прибыльности.
Беляева О.А.	Конкурентоспособность – способность предприятия производить пользующуюся спросом продукцию, при эффективном использовании производственного, кадрового и финансового потенциалов.
Фатхутдинов Р. А.	Конкурентоспособность – способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами.

Михеева Е.Н., Сероштан М.В.	Конкурентоспособность – реальная и потенциальная способность предприятия, а также имеющихся у него для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по своим ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.
Мармашова С.	Конкурентоспособность – свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там, конкурирующими субъектами рыночных отношений.
Парамонова Т.Н., Красюк И.Н	Конкурентоспособность – обобщающая характеристика деятельности предприятия, отражающая уровень эффективности использования экономических ресурсов, относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами.
Адам Смит	Конкурентоспособность – конкуренция, как поведенческая категория, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно.
Фрэнк Хайнеман Найт	Конкурентоспособность – конкуренция, как ситуация, в которой конкурирующих единиц много и они недвижимы.
Йозеф Алоиз Шумпстер	Конкурентоспособность – с точки зрения экономического роста, конкуренция представляет собой соперничество старого с новым.

Таким образом, на основании вышеизложенного, авторы считают наиболее правильную формулировку конкурентоспособности ту, что базируется на эффективности хозяйственной деятельности. На самом деле, в рамках данной работы конкуренция обуславливается, как соперничество между хозяйствующими единицами, которые, как правило, заинтересованы в достижении одной и той же цели, при условии ограниченности ресурсов, которые способствуют достижению этой цели.

Основным способом получения прибыли в рыночной экономике, выступает реализация товаров и услуг, и вложенная в них добавочная

стоимость [22, стр.50]. При этом изготовление или реализация продукции, выполняется с помощью применения ограниченных экономических ресурсов. Сущность рыночной конкурентной борьбы состоит в получении наибольших доходов и предельно результативного применения экономических ресурсов.

Эффективность использования экономических ресурсов предприятием обуславливается формированием производительной силы и, безусловно, производственных и других взаимоотношений, касательно эффективности применения ресурсов конкурентами. В целом точность подобного расклада в том, что конкурентоспособность компании обуславливается большим количеством многих факторов, пренебрежение которыми неприемлемо.

Согласно Мармашовой С., такие условия как – наличие рабочей силы, отличия в практике управления компаниями, не дают возможность довольно наглядно дать ответ, что же именно определяет конкурентоспособность компании [24, стр.47].

Конкуренция – экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей.

Именно конкуренция обеспечивает единство действия всех элементов рыночного механизма, объединяя в единое целое всех хозяйствующих субъектов, конкурирующих между собою, навязывая им одну и ту же игру или обязывая их играть по одним и тем же, единым для всех, правилам.

Конкуренция концентрирует в себе основные черты капитализма: частную собственность, свободу предпринимательства и выбора, личный интерес.

Рассмотрим виды конкуренции, приведенные в таблице 1.2

Таблица 1.2 – Виды конкуренции

Конкуренция		
По методам осуществления	По отраслевой принадлежности	По степени свободы
– ценовая	– внутриотраслевая	– совершенная
– неценовая	– межотраслевая	– несовершенная

Ценовая конкуренция – это конкуренция, когда каждый из «продавцов» стремится выиграть за счет стоимости товара, услуги, т.е. предлагает свой товар по стоимости ниже, чем у конкурентов. С помощью ценовой конкуренции продавцы влияют на спрос изменением в цене. Главное условие ценовой конкуренции – снижение себестоимости продукции и постоянное совершенствование производства. Побеждает тот у кого получается снизить себестоимость продукции [9, стр.161].

Неценовая конкуренция – в отличие от ценовой, работает путем достижения высокого качества, большей надежности, длительными сроками службы. Главную роль такой конкуренции играет: упаковка, оформление, последующее техническое обслуживание, гарантии, реклама. Главная цель неценовой конкуренции – повышение качества, совершенствование продукции, улучшения внешнего вида. Риск в том, что покупатели могут не принимать во внимание предложения продавца, а покупать более дешевые товары, считая их аналогами дорогим.

Внутриотраслевая конкуренция – соперничество между предприятиями одной отрасли, за более выгодные условия производства и сбыта продукции. Такая конкуренция приводит к:

- 1) повышению качества;
- 2) образованию средней цены на продукцию;
- 3) стимулированию технического прогресса.

Межотраслевая конкуренция – соперничество между предприятиями разных отраслей, за получение максимальной нормы прибыли. Норма прибыли – отношение прибыли к суммарным затратам (постоянным и переменным). Такая конкуренция приводит к переходу капитала из отрасли с низкой нормой прибыли в отрасль с более высокой. В конечном счете, это приводит к выравниванию нормы прибыли в разных отраслях, но это возможно лишь при совершенной конкуренции.

Рассмотрим на рисунке 1.1 пример трех предприятий, с разной себестоимостью продукции (передовое, среднее, отстающее).

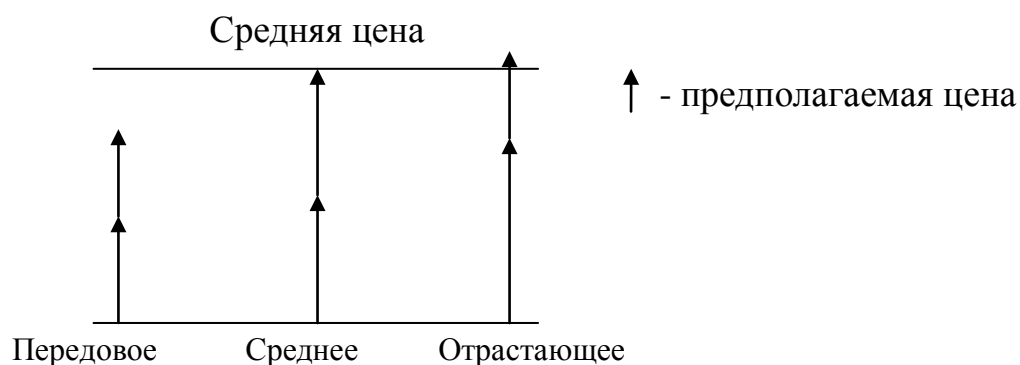


Рисунок 1.1 – Пример предприятий с передовой, средней и отстающей себестоимостью продукции

Согласно рисунку 1.1 видно, что продукция однородная, сформировывается средняя цена, передовое будет получать сверхприбыль вместе со средним, а отстающее не получит прибыль, что приведет к банкротству. Выиграет тот, кто быстрее других усовершенствует свое оборудование [23,стр.111].

Суть конкуренции – постоянный поиск, предложения лучших условий для покупателя и продавца. Быть конкурентоспособным значит опережать своих соперников в привлекательности предложения, стремление быть впереди.

Присутствие конкурента на рынке создает элемент состязательности – продавцы борются за право лучше удовлетворить потребности покупателя,

сделать его своим постоянным клиентом. Борьба за экономическое выживание и процветание – закон рынка.

Классификация рынков совершенной и несовершенной конкуренции приведена на рисунке 1.2

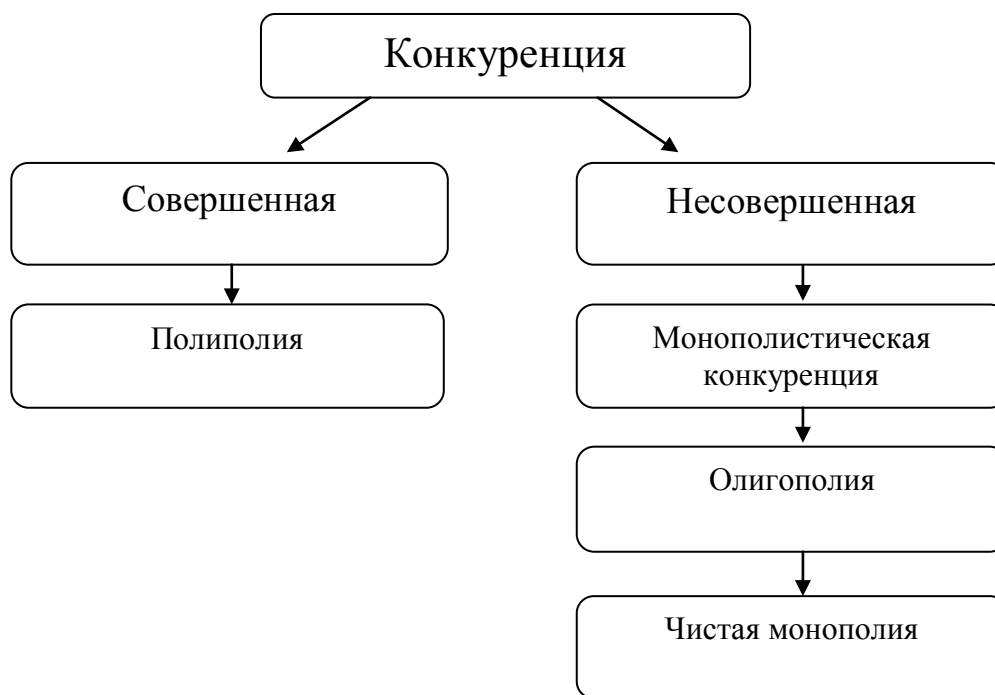


Рисунок 1.2 – Типы рынков совершенной и несовершенной конкуренции

Рынок совершенной конкуренции – это такой тип конкуренции, на котором функционирует множество производителей и потребителей, при этом расщепление экономической власти – максимально. Условия: однородность продукции, малые размеры и многочисленность субъектов рынка, отсутствие барьеров при входе в рынок и выходе, доступность информации, участники рынка не могут оказывать влияние на уровень рыночной цены[11, стр. 194].

В настоящих условиях рынки свободной конкурентной борьбы почти отсутствуют, потому, как на реальных рынках все вышеперечисленные условия в большинстве случаев не соблюдаются. По этой причине подавляющее число рынков относятся к рынкам несовершенной

конкуренции. Они же, в свою очередь, имеют три формы: монополистическая конкуренция, олигополия, чистая монополия.

Рассмотрим характерные черты совершенной и несовершенной конкуренции в таблице 1.3

Таблица 1.3 – Характерные черты типов конкуренции

Признаки	Совершенная (чистая) конкуренция	Несовершенная конкуренция		
		Монополистическая конкуренция	Олигополия	Чистая монополия
Число фирм	Множество	Множество	Несколько (3– 5 фирм)	Одна фирма
Число покупателей	Множество	Множество	Множество	Множество
Тип продукта	Одинаковые товары и услуги	Различные товары, схожего назначения	Одинаковые или различные товары	Уникальная продукция
Контроль над ценой	Отсутствует	Слабый, незначительный контроль	Частичный контроль	Высокая степень контроля
Условия вступления в отрасль	Ограничений нет, равный доступ к информации	Относительно легкие, удовлетворительный доступ к информации	Ограничен доступ на рынок и к информации	Доступ на рынок блокирован
Неценовая конкуренция	Отсутствует	Использование рекламы, торговых марок и товарных знаков	Используется в значительной степени	Создание благоприятного имиджа фирмы
Доступность рыночной информации	Полная	Может быть как полной, так и не полной	Может быть полной, но возможны сговоры	Полная
Примеры отраслей	Фермерские хозяйства, бытовые услуги	Розничная торговля, производство одежды, обуви, косметики, мебели и т.д.	Автомобильная, авиационная, химическая, нефтяная, электронная промышленность и т.д.	Электроэнергетика, железнодорожные перевозки, местные предприятия коммунального хозяйства и т.д.

Из таблицы 1.3 следует, что несовершенная конкуренция в отличие от совершенной - ограничена влиянием монополий и государства.

Конкурентная среда – рынок или его сегмент, где продавцы свободно соперничают за право продать товар покупателю. Единственным посредником между честно конкурирующими предпринимателями является потребитель. Он голосует своим кошельком, выбирая наиболее устраивающий его товар [9, стр. 222].

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается наличием следующих трех признаков:

- 1) потребители довольны и готовы купить повторно продукцию этой фирмы (потребители возвращаются, а товары нет);
- 2) общество, акционеры, партнеры не имеют претензий к фирме;
- 3) работники гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой компании.

Для того чтобы стать конкурентоспособной компанией необходимо:

– обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка. Под конкурентоспособностью товара подразумевается оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент времени по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкретном сегменте рынка без ущерба для производителя.

– поднять потенциал конкурентоспособности предприятия, а, следовательно, и его подразделений, до уровня мировых производителей в данной отрасли.

В современной рыночной экономике можно выделить шесть основных функций конкуренции, которые представлены в таблице 1.4

Таблица 1.4 – Функции конкуренции

Функции конкуренции	Описание
Регулирующая	Помогает выявить тот объем производства, который сможет удовлетворить потребности покупателя. Для определения нужно нарисовать график, который будет отражать спрос и количество выпускаемой продукции. На графике будет точка равновесия, которая и покажет нужное количество товара.
Аллокационная	Функция размещения, служит для эффективного размещения факторов производства (труд, земля, капитал) в тех местах, где их применение обеспечивает наибольшую отдачу.
Инновационная	Служит для продления нововведений, которые опираются на достижения научно– технического прогресса, предопределяет динамику развития субъектов рыночной экономики.
Адаптационная	Служит для рационального приспособления предприятий к условиям внутренней и внешней среды, что позволяет перейти от «экономического выживания» к дальнейшему расширению сферы деятельности.
Распределительная	Оказывает прямое и косвенное воздействие на распределение суммарного объема произведенных благ (валового национального продукта) среди покупателей.
Контролирующая	Служит для ограничения и контроля поставщиков и покупателей диктовать свои условия другим участникам.

Следовательно, через выполнение функций, конкуренция раскрывает свою сущность и обеспечивает развитие и совершенствование рыночных отношений.

Факторы, влияющие на конкурентную борьбу:

- 1) размер рынка – чем больше, тем сильнее конкуренты;
- 2) темпы роста рынка – быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
- 3) мощности – излишние мощности приводят к падению цен;
- 4) препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентных новичков;
- 5) цена;
- 6) уровень стандартизации товаров – покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;
- 7) мобильные технологические модули;
- 8) требования к размерам необходимых капитальных вложений – жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа– выхода;
- 9) экономия на масштабе – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;
- 10) быстрое обновление ассортимента продукции.

Формы конкурентной борьбы зависят от сложившихся условий, времени и места, но ее суть всегда одна и та же: захватить большую, чем у конкурента, долю рынка или, по возможности, вытеснить его с рынка. Цель конкурентной борьбы достигнуть конкурентного преимущества, т.е. занять более прочную конкурентную позицию на рынке [23, стр.150].

1.2 Методы оценки и анализа конкурентоспособности

Теоретическими исследованиями конкурентной борьбы и конкурентоспособности, в экономической литературе уже давно обсуждается вопрос практической оценки конкурентоспособности компании. В настоящий период достигнуты определенные успехи по вопросам оценки конкурентоспособности продукции, разработаны приемлемые методы оценки конкурентоспособности идентичной продукции и услуг.

Исследование конкурентов и обстоятельств конкурентной борьбы, в отрасли, необходимо предприятию для того, чтобы установить, в чем достоинства этого предприятия и недостатки перед «соперниками», подвести итоги с целью формирования эффективной конкурентоспособной стратегии и укрепления конкурентного преимущества компании.

Оценка конкурентоспособности предприятия – реальная или потенциальная способность предприятия проектировать, изготавливать, сбывать товары в тех условиях, в которых приходится работать [22, стр.36].

Оценка конкурентоспособности предприятия позволяет ему решить следующие важные задачи:

- определить свое положение на определенном рынке;
- разработать стратегические и тактические мероприятия эффективного управления;
- выбрать партнеров для организации совместного выпуска продукции;
- привлечь средства в перспективное производство;
- составить программы выхода предприятия на новые рынки сбыта.

Существует большое число расчетных и расчетно–графических методов оценки конкурентоспособности. Любой из способов содержит свои особенности: авторами обосновывается использование различных подходов с целью расчета показателей конкурентоспособности, потребность учета тех либо других факторов для оценки и т. д. Разнообразие подходов к

количественной оценке конкурентоспособности компаний, предполагается систематизировать согласно следующим показателям:

- категория предприятия (промышленные, торговые, финансовые и т.д.).
- тип метода (графические, расчетные, расчетно–графические);
- особенности расчета показателей конкурентоспособности;
- возможность прогнозирования конкурентоспособности;
- учитываемые факторы конкурентоспособности;
- использование весомости показателей;
- источник информации для расчетов (внутренняя отчетность предприятия, статистические данные, мнения экспертов и т. д.);
- трудоемкость расчетов;
- критерии конкурентоспособности[15,стр.90].

Выделяют несколько методов оценки конкурентоспособности компании, рассмотрим их в таблице 1.5

Таблица 1.5 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Наименование метода	Краткая характеристика, метод расчета	Преимущества и недостатки
<p>Матричные методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – матрица БКГ; – матрица Портера; – матрица «Привлекательность рынка/конкурентоспособность» (модель GE/McKinsey); – матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (модель Shell/DPM); – матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (модель Hofer/Schendel); – матрица «Стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция» (модель ADL/LC). 	<p>Сущность оценивания состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали – темпы роста (сокращения) объема продаж; по вертикали – относительная доля предприятия на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Преимущества: позволяет обеспечить высокую адекватность оценки. – Недостатки: исключает проведение анализа причин происходящего и усложняет выработку управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований.

		<p>– Преимущества: учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его товара/услуги.</p> <p>– Недостатки: позволяет получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе фирмы, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает другие аспекты его деятельности.</p>
<p>Методы, основанные на теории эффективной конкуренции</p>	<p>Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те фирмы, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов.</p>	<p>– Преимущества: учет разносторонних аспектов деятельности предприятия.</p> <p>– Недостаток: основу подхода составляет идея о том, что показатель конкурентоспособности предприятия может быть определен путем элементарного суммирования способностей фирмы к достижению конкурентных преимуществ. Однако сумма отдельных элементов сложной системы (каковой является любое предприятие), как правило, не дает того же результата, что и вся система в целом.</p>

Комплексные методы	В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность предприятия есть интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться.	– Преимущества: учитывает как достигнутый уровень конкурентоспособности и фирмы, но и его возможную динамику в будущем. – Недостаток: способы и приемы, используемые при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности, воспроизводят методы, что влечет и недостатки соответствующих подходов.
--------------------	--	--

Подавляющее большинство методик основывается на выявлении факторов конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, при этом упор делается на выявление количества факторов, создании их полного списка[6,стр.102]. Затем выделенные факторы при помощи математических методов обрабатываются.

Большая часть оперативных методов оценки конкурентоспособности компании, основывается на портфельном и SWOT– анализах, либо на использовании различных производственных показателей и финансовых коэффициентов. Они характеризуют деятельность производства, экономическое состояние, результативность вложений и т.д.

Рассмотрим подходы к определению уровня конкурентоспособности, представленные на рисунке 1.3



Рисунок 1.3 – Подходы к определению уровня конкурентоспособности предприятия.

Для составления программы увеличения конкурентоспособности компании немаловажно оценить насколько организация конкурентоспособна на тот или иной период времени. Рассмотрим алгоритм оценки конкурентоспособности компании, который учитывает:

- определение цели оценки;
- определение видов деятельности, учитываемых при анализе;
- выбор базы сравнения;

- определение характеристик, подлежащих измерению;
- определение методов измерения;
- выводы.

В качестве характеристики конкурентоспособности, можно рассматривать уровень соответствия компании основным факторам успеха на рынке. В данном случае, конкуренты не просто сравниваются, а оцениваются их возможности к достижению успеха. Дать оценку конкурентоспособности компании можно также на основе сравнительного анализа устойчивости предприятия и его главных соперников к возможным рискам на рынке. Более высокая устойчивость предприятия говорит о более высокой конкурентоспособности.

Основные методы определения конкурентоспособности:

- PEST– анализ;
- SWOT– анализ;
- БКГ– анализ;
- SNV– анализ;

PEST– анализ – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Политические аспекты изучаются потому, что политика регулирует власть, которая определяет среду организации и получение ресурсов для ее деятельности. Изучение экономических аспектов для знания распределения ресурсов на уровне государства, а социальных – для того, чтобы понимать предпочтения потребителей. Технологические аспекты – для выявления тенденций в развитии технологий.

Результаты PEST– анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

SWOT– анализ – это метод стратегического планирования, который заключается в выявлении факторов внешней и внутренней среды предприятия. Делится на 4 категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Сильные (Strengths - свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли) и слабые (Weaknesses - свойства, ослабляющие проект) стороны являются факторами внутренней среды предприятия, т.е. тем, на что само предприятие может повлиять. Возможности (Opportunities - внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели) и угрозы (Threats - внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели).

Таблица 1.6 – Преимущества и недостатки SWOT– анализа

Преимущества	Недостатки
<p>1. Это универсальный метод, который используется в самых различных областях управления и экономики. Его можно приспособить к предмету исследования любого уровня (продукция, компания, регион, страна и т.д.).</p> <p>2. Это гибкий метод с независимым выбором анализируемых элементов в связи с поставленными целями (например, анализирование города с точки зрения работы транспорта или только с точки зрения туризма).</p> <p>3. Способен применяться как для оперативной оценки, так и для стратегического планирования.</p>	<p>1. Анализ демонстрирует только общие факторы. Определенные мероприятия для достижения целей необходимо разрабатывать по отдельности.</p> <p>2. Нередко при анализе происходит только перечисление факторов, не выявляя основного и второстепенного, без подробного анализа связей между ними.</p> <p>3. Анализ дает скорее статичную картинку происходящего, чем видение развития в динамике.</p> <p>4. Итоги анализа, как правило, представляются в виде качественного описания, в то время как зачастую необходимы количественные параметры.</p> <p>5. Анализ является весьма индивидуальным и зависит от знаний и позиций того, кто его выполняет.</p> <p>С целью качественного SWOT– анализа следует привлекать большие массы информации из самых различных сфер, что потребует существенных стараний и расходов.</p>

Для проведения анализа, следует принимать во внимание все показатели внешней и внутренней среды, а также показатели окружения. Итогом SWOT– анализа является составление матрицы.

БКГ (BCG) – анализ – инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Сформирована основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Хендерсоном с целью рассмотрения актуальности товаров фирмы. В основе анализа положены две концепции – жизненный цикл товара и результат масштаба производства либо кривой обучения. Итогом его проведения является составление матрицы. На матрице по осям отображаются рост спроса (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании [10, стр.58].

Концепцией этого анализа является распределение всех товаров или услуг на четыре группы:

- «Звезды» – Увеличение объема продаж и высокая доля рынка. Долю рынка следует удерживать и повышать. «Звезды» приносят весьма большую прибыль. Однако, невзирая на привлекательность этого товара, его чистый финансовый поток довольно невысок, так как требует значительных вложений для высокого темпа роста.

- «Дойные коровы» – высокая доля на рынке, но небольшой темп роста объемов продаж. «Дойных коров» следует оберегать и осуществлять контроль над ними. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных вложений и сами при этом обеспечивают неплохую финансовую прибыль. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».

- «Собаки» – темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт, как правило, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.

– «Трудные дети» – низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе – избавляться.

Горизонтальная ось соответствует относительной доле рынка, координатное пространство от 0 до 1 в середине с шагом 0,1 и далее от 1 до 10 с шагом 1. Оценка доли на рынке является результатом анализа продаж всех участников отрасли. Относительная доля рынка рассчитывается как отношение собственных продаж к продажам сильнейшего конкурента или трёх сильнейших конкурентов, в зависимости от степени концентрации на конкретном рынке: 1 означает, что собственные продажи равны продажам сильнейшего конкурента.

Вертикальная ось соответствует темпам роста рынка. Координатное пространство определяется темпами роста всех продуктов компании от максимального до минимального. Минимальное значение может быть отрицательное, если темп роста отрицательный.

SNW–анализ – анализ внутренней среды компании, представляет собой совокупную оценку организации, что в полной мере отображает ее сильные, слабые и нейтральные стороны. SNW – общепризнанная аббревиатура, которая состоит из первых букв слов английского происхождения, Strength – сильная сторона, Neutral – нейтральная позиция и Weakness – слабая). SNW– анализ внутренней среды предприятия – достаточно эффективный способ определить конкурентоспособность организации, при котором в роли нейтральной позиции лучше всего выбрать среднее рыночное состояние для определенной ситуации. Общий анализ внутренней среды состоит из следующих аспектов: маркетинг, финансы, операции, человеческие ресурсы, культура и корпорация[8, стр.79].

– Маркетинг состоит из доли рынка, конкурентоспособности предприятия, ассортимента и качества продукции (услуги), конъюнктуры (конкретных условий) рынка, продажи, рекламы и позиционирования товара.

– Анализ экономических условий компании дает возможность дать оценку эффективности стратегического планирования, а кроме того выявить потенциальные слабые внутренние места в организации и ее положение относительно конкурентов.

– В каждой компании, существенная роль отводится анализу управленческих операций.

– «Кадры решают все», именно поэтому человеческие ресурсы, а точнее квалификация работников, их подход к поставленным целям, а кроме того профессионализм работников и руководства осуществляют одну из важных ролей в эффективности деятельности предприятия.

– Корпоративная культура – фактор, играющий существенную роль в организации, ведь без благоприятного климата в коллективе, трудно нормализовать взаимоотношения среди работников и достичь эффективного выполнения поставленных задач. От слаженной работы всех структурных подразделений во многом зависит успех организации.

SNW– подход – это более совершенный анализ слабых и сильных сторон организации. Данный подход преследует следующие цели: определить наиболее сильные стороны и заниматься их совершенствование, и слабые стороны, чтобы ликвидировать их вообще или сделать более сильными.

Технико–экономический анализ – комплексное изучение производственно–хозяйственной деятельности предприятия, с целью объективной оценки достигнутых результатов и разработки мероприятий по дальнейшему повышению эффективности хозяйствования. Технико–экономический анализ деятельности предприятия включает:

- анализ объема, ассортимента и реализации продукции;
- анализ трудовых показателей;

- анализ себестоимости продукции;
- анализ прибыли;
- комплексная оценка фактической интенсификации производства против планового уровня и сводный анализ производственно– хозяйственной деятельности[9, стр. 113].

Перечисленные в данном разделе основные понятия конкурентоспособности, особенности каждого вида конкуренции и методики анализа, позволят разработать программу повышения конкурентоспособности организации и обосновать её эффективность.

1.3 Система управления конкурентоспособностью предприятия

Конкурентоспособность компании в современном обществе – гарантия его преуспевания, доходности и процветания. Суть управления конкурентоспособностью компании реализуется посредством управления отдельными конкурентоспособными преимуществами и условиями конкурентоспособности компании, управление на основе применения тактических, стратегических, своевременных планов работы, управление, которое основывается на экономико–математическом прогнозировании.

Управление на основе формирования тактических, стратегических и оперативных планов состоит в исследовании деятельности компании, определении конкурентоспособной позиции или степени конкурентоспособности, согласно той или иной методике и создании тактических, стратегических и своевременных проектов для увеличения конкурентоспособности компании. Такой аспект, как правило, бывает наиболее ориентирован в продукцию, нежели в компанию в целом[6,стр.104]. Ученые стараются установить уровень показателя, входящего в модель оценки конкурентоспособности в тот или иной промежуток времени и воздействовать в него с «настоящего момента».

Для увеличения эффективности управления компанией предполагается под управлением конкурентоспособностью организации понимать постоянный процесс целенаправленного влияния, на бизнес–процессы компании, способствующие развитию и укреплению конкурентоспособных позиций в условиях рынка. Управление конкурентоспособностью предприятия сводится к формированию конкурентных преимуществ во всех сферах деятельности предприятия, но не отдельными блоками воздействия, а комплексным, целенаправленным решением задач по управлению конкурентоспособностью предприятия.

Управление конкурентоспособностью предприятия есть процесс, а система управления конкурентоспособностью – механизм, который обеспечивает этот процесс [30,стр.78].

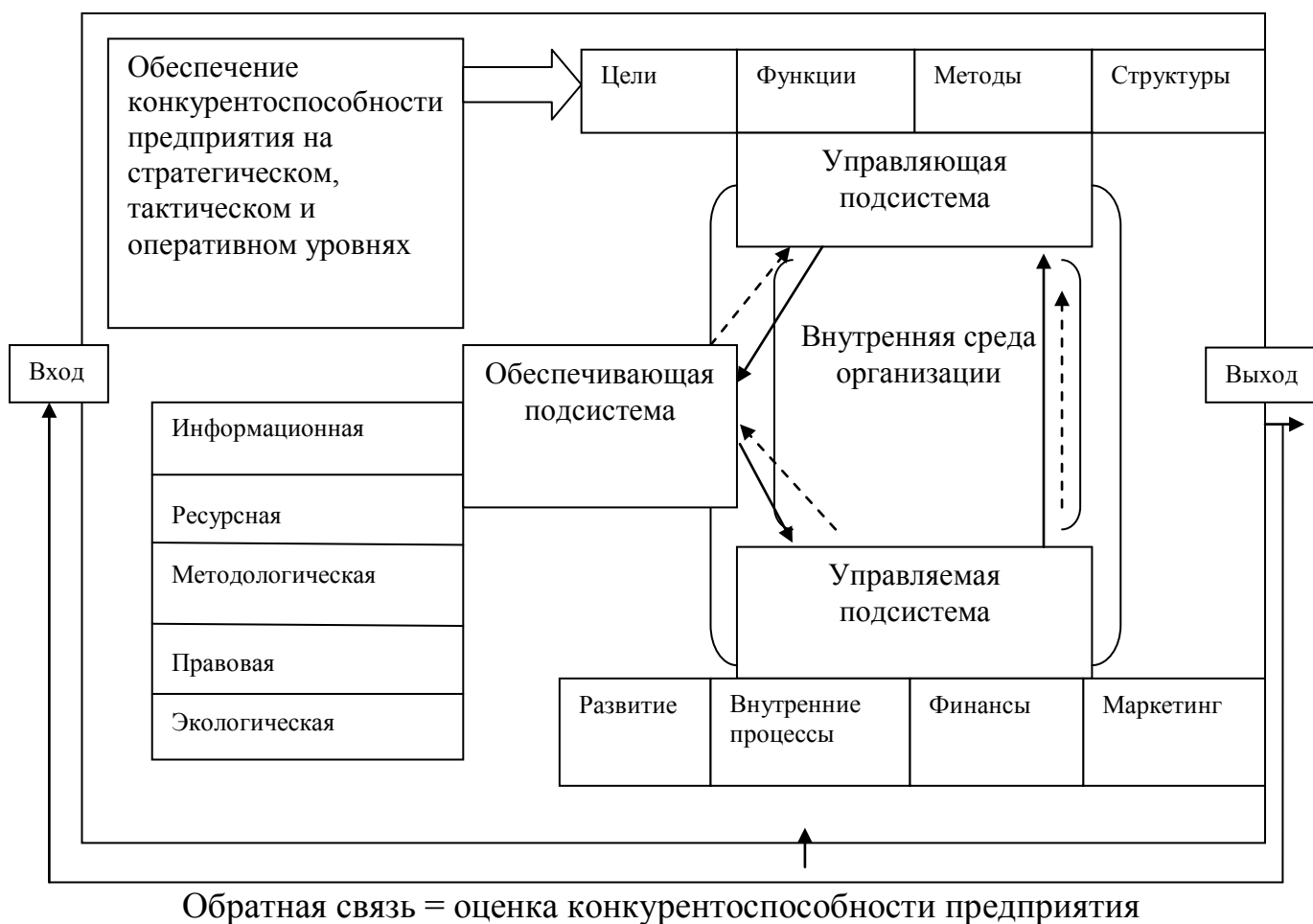


Рисунок 1.4 – Система управления конкурентоспособностью предприятия

С учетом механизмов формирования системы управления компании, формирование системы управления конкурентоспособностью включает в себя подсистемы управления – управляющую, управляемую, обеспечивающую[13,стр.96].

Управляющая подсистема состоит из определения целей, функций, методов и структуры управления конкурентоспособностью. Цели управления конкурентоспособностью разделяются:

- по временному признаку (стратегические, тактические, оперативные);
- по функциональному признаку;
- по уровню приоритетности.

Функции управляющей подсистемы представляют собой – выбор совокупности процессов планирования, организации, мотивации, взаимодействия, учета и контроля, необходимых в процессе управления.

Методы управляющей подсистемы включают в себя взаимосвязанную совокупность существующих методов управления, направленных на достижение целей управления конкурентоспособностью предприятия.

Управляющая подсистема определяет организационный план управления предприятием, для достижения целей обеспечения конкурентоспособности предприятия во взаимосвязи с функциями управления.

Обеспечивающая подсистема, включающая в себя информационный, ресурсный, методологический, правовой и экологической компонент, необходима для обеспечения функционирования внутренней среды, и обеспечение ее конкурентоспособности. Она влияет на формирование конкурентоспособности компании, на «выходе»[15,стр.66].

Управляемая функциональная подсистема, которая состоит из элементов «маркетинг», «финансы», «внутренние процессы», «развитие», представляет собой совокупность объектов воздействия управляющей подсистемы с использованием обеспечивающей подсистемы, и которая оказывает

наибольшее влияние на обеспечение конкурентоспособности предприятия[16,стр.125].

Подсистема внутренней микросреды является отражением взаимодействия управляющей, обеспечивающей и управляемой подсистем. Ее конкурентоспособность достигается сбалансированными и целенаправленными воздействиями приведенных подсистем.

Главной целью в управлении конкурентоспособностью компании является формирование конкурентоспособности товара или услуги на «выходе» и эта цель будет достигнута при целенаправленном обеспечении конкурентоспособности предприятия, как на «входе» системы, так и во время преобразований.

В качестве обратной связи в системе управления конкурентоспособностью, должна находиться оценка конкурентоспособности предприятия, которая направлена на оперативное выявление отклонений в системе и их устранение. Рассмотрим наглядно вышесказанное, рисунок 1.5

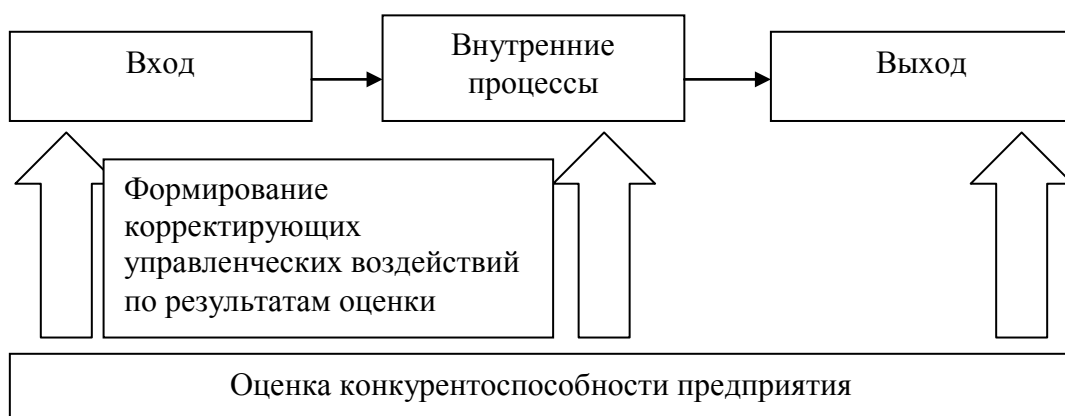


Рисунок 1.5 – Место оценки конкурентоспособности предприятия

Таким образом, выполняя функции обратной связи, оценка конкурентоспособности предприятия, становится одним из основных инструментов формирования и обеспечения конкурентоспособности предприятия в современных условиях функционирования предприятий.

Основные принципы управления конкурентоспособностью компании заложены в управляющей подсистеме. Непосредственно тут формируются цели, задачи, вырабатываются методы и структура управления. Принципиальная модель управления конкурентоспособностью предприятия представлена на рисунке 1.6



Рисунок 1.6 – Принципиальная модель управления конкурентоспособностью организации

Таким образом, рассматриваемая модель осуществления процесса управления конкурентоспособностью компании, дает возможность структурировано решить задачи управления по этапам, а кроме того учитывает динамику процессов во времени, т.е. носит циклический характер.

Конкурентоспособность компании – это возможность результативно управлять собственными и заемными ресурсами в условиях конкурентного рынка. Производство и реализация конкурентоспособной продукции – неотъемлемое требование конкурентоспособности предприятия.

Универсального и общепринятого метода комплексной оценки конкурентоспособности компании, экономистами в настоящее время не выработано. Изучение конкурентов и обстоятельств конкурентной борьбы необходимо предприятию в первую очередь, для того, чтобы определить, в чем его преимущества и недостатки перед «соперниками», и сделать выводы для того, чтобы выработать собственную, успешную, конкурентную стратегию для поддержания конкурентного преимущества.

Высокая конкурентоспособность фирмы – является гарантией получения высокой прибыли в рыночных условиях. При этом фирма имеет цель достичь такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ей выживать на достаточно долговременном временном отрезке[17,стр.72].

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ОДИН:

Конкуренция означает соперничество между отдельными субъектами рыночного хозяйства. Ее сущность проявляется в ряде функций. Конкуренция по своему содержанию весьма противоречива: с одной стороны, стремление к свободе и независимости, с другой — к объединению усилий в конкурентной борьбе.

Суть конкуренции – постоянный поиск, предложения лучших условий для покупателя и продавца.

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА «УТЕС»

2.1 Общая характеристика деятельности ГК «Утес»

Гостиничный комплекс «Утес» – гостиничный комплекс эконом-класса, расположился всего в 15 минутах езды от аэропорта Баландино и в 20 минутах езды от центра города. ГК «Утес» находится по адресу: г. Челябинск, ул. Комаровского, д.9а; Телефон: 7 (351) 726-98-64, 726-95-27; Электронная почта: hotel-ytes@mail.ru; Интернет-сайт: <http://hotel-ytes.ru> [19].

По форме собственности гостиничный комплекс представляет собой общество с ограниченной ответственностью и позиционирует себя на рынке города Челябинска как ГК «Утес».

Миссия ГК «Утес» – обеспечивать качественное, современное, уютное проживание, предвосхищая потребности завтрашнего дня, которое поможет гостям города лучше оценить красоту, культурную и деловую активность Челябинска, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечивать рост ценности компании.

Целью ГК «Утес», как и любого коммерческого предприятия, является получение прибыли. Вместе с тем, данная цель в условиях каждого конкретного предприятия достигается разными способами. На рисунке 2.1 представлено дерево целей ГК «Утес». Ключевая цель «максимизация прибыли» связана с реализацией целей в части с совершенствованием маркетинга, повышения качества услуг и расширением спектра услуг.

Гостиница – это предприятие, предназначенное для временного проживания, это имущественный комплекс (здание, часть здания, оборудование и иное имущество), предназначенный для предоставления услуг.

Услуги, предоставляемые в гостиницах, подразделяются на основные и дополнительные. Они могут быть бесплатными и платными.

К основным услугам относятся проживание и питание. Оформление

проживающих в гостинице и убывающих из неё должно производиться круглосуточно. В организациях общественного питания, связи и бытового обслуживания, размещённых в гостинице, лица, проживающие в гостинице, обслуживаются вне очереди.

ГК «Утес» предлагает следующие основные услуги [21]:

- услуги по размещению гостей, с выбором подходящего номера, отвечающим требованиям клиента (хостел, эконом, стандарт, полулюкс, люкс);
- питание;
- побудка гостя к определенному времени;
- информационная служба, которая поможет клиенту ориентироваться в незнакомом городе;
- бесплатный Wi-Fi в номерах гостиницы и кафе;
- набор гигиенических средств;
- парковка.

Также, без дополнительной оплаты, могут предоставляться:

- вызов скорой помощи;
- пользование медицинской аптечкой;
- доставка в номер корреспонденции при ее получении;
- предоставление кипятка, иголок, ниток, одного комплекта посуды и столовых приборов.

Для удобства гостей предлагается дополнительный сервис:

- трансфер с вокзала, аэропорта;
- регистрация иностранных граждан;
- междугородняя и международная связь;
- прачечная;
- круглосуточный вызов такси;
- бронирование и доставка авиабилетов.

Специальные предложения гостиницы:

- кафе (2 уютных зала на 30 и 60 мест);

- организация бизнес-ланчей, кофе-брейков, банкетов, свадеб и т.д.

На рисунке 2.1 представлено дерево целей ГК «Утес»



Рисунок 2.1 – Дерево целей ГК «Утес»

Совершенствование маркетинга руководство ГК «Утес» связывает с активной рекламой и повышением лояльности потребителей.

Меры по повышению качества услуг включают в себя совершенствование управлением персоналом и производственным процессом.

Расширить спектр услуг помогут – услуги тренажерного зала, парикмахерской.

Определим реализуемые цели:

- Реклама в интернете – эта цель может быть реализована в течение нескольких дней, но для видимого эффекта ее следует поддерживать и постоянно обновлять.

- Участие в выставках – Челябинск один из немногих городов, в котором проходят разнообразные выставки, поэтому принимать участие в

специализированных выставках посвященных индустрии туризма и гостеприимства возможно. Срок реализации данной цели может составить 1 год.

- Внедрение клубных карт – на сегодняшний день, почти все компании сферы услуг предлагают своим клиентам клубные карты, так как карты это гарантия того, что клиент вернется, хотя бы из-за возможной скидки или бонуса. Срок реализации 1 год.

- Подарки и сувениры – эта цель так же может быть реализована. Преподносить сувениры и подарки постоянным клиентам – это демонстрация хорошего тона. Срок реализации 1 год.

- Обучение персонала – эта цель может быть реализована при помощи внешних тренингов (представители разных компаний собираются на нейтральной территории и слушают тренера). Обучать персонал необходимо для того, что добиться высокого качества обслуживания. Срок реализации цели 1 год.

- Подбор квалифицированного персонала – эта цель не может быть достигнута, так как заработная плата, к примеру, менеджеров по приему и размещению 18 тыс. руб., а требования – молодые, активные, стрессоустойчивые люди в возрасте от 20 до 30 лет, со знанием минимум одного иностранного языка в совершенстве и высшим либо неоконченным высшим образованием.

- Появление в гостиничном комплексе тренажерного зала и парикмахерской станет удобным для клиентов, что привлечет дополнительную прибыль.

Также в перспективе планируется создать службу маркетинга и отдел продаж, их функциями является:

- планирование продаж;
- анализ рынка и конкуренции;
- оценка данных процесса продаж;
- разработка рекомендаций по работе на рынке.

Списочная численность персонала на 01.01.2017 года составила 13 человек.

Организационная структура ГК «Утес» имеет линейный вид (рисунок 2.2).

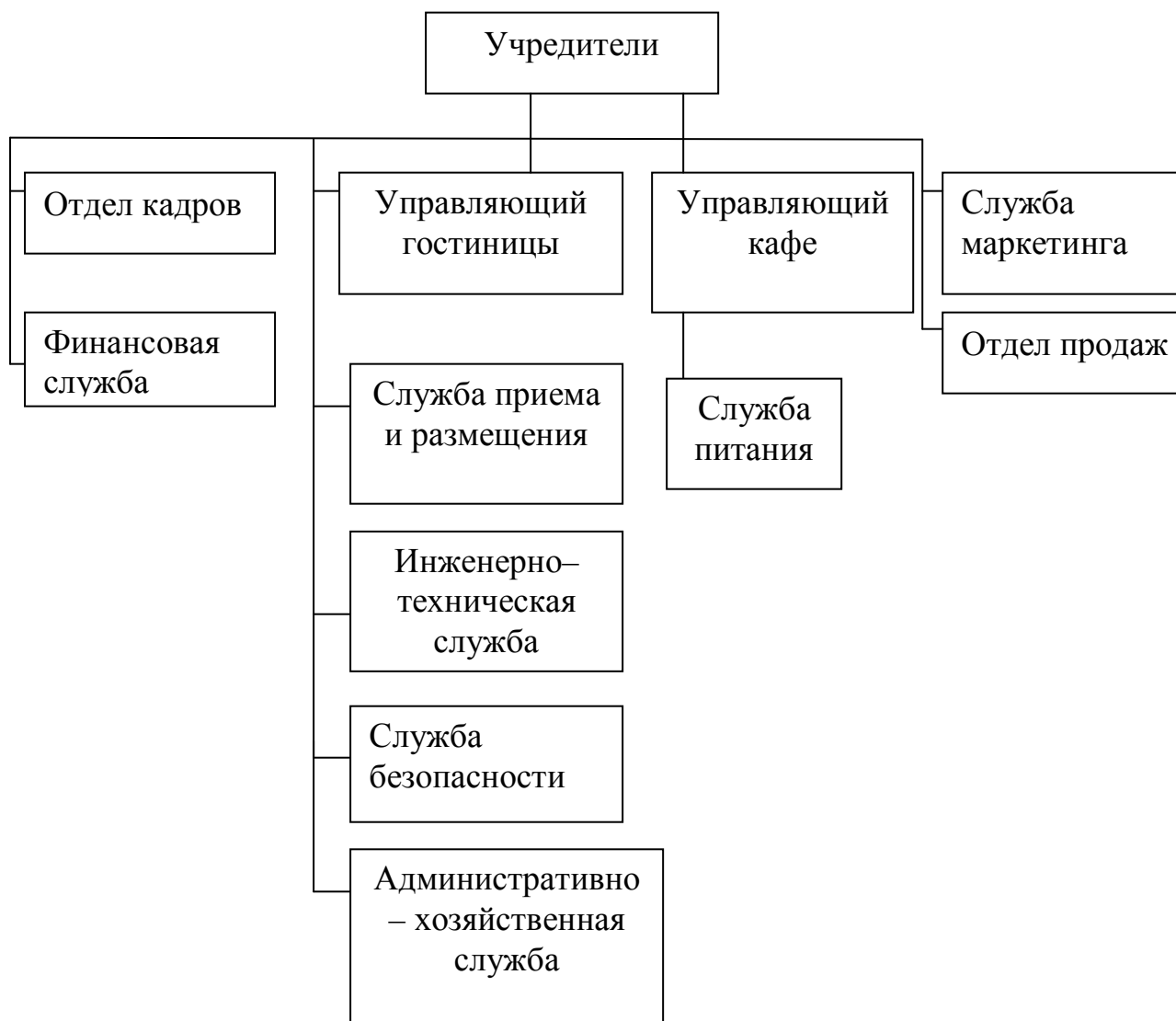


Рисунок 2.2 – Организационная структура ГК «Утес»

Для эффективной работы созданной организационной структуры важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия каждой службы и работников.

Основные обязанности и полномочия сотрудников ГК «Утес» изложены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Обязанности и полномочия сотрудников ГК «Утес»

Функциональное подразделение	Обязанности и полномочия
Учредитель – лицо или группа лиц, которые создали компанию с «нуля», в будущем выступают ее собственниками.	<ul style="list-style-type: none"> – Полноправное владение своей организацией, управление ее деятельностью и принятие всех важных решений; – Указание организации деятельности для управляющих.
Управляющий	<ul style="list-style-type: none"> – Организация работы и обеспечение экономической эффективности деятельности гостиницы; – контроль над качеством обслуживания клиентов, в соответствии с классом гостиницы; – координация работы персонала и служб гостиницы, соблюдения правил и норм эксплуатации помещений, имущества и оборудования; соблюдения санитарно–технических и противопожарных требований; – обеспечение рентабельного ведения гостиничного хозяйства, своевременное и качественное предоставление услуг; – организация работы по проведению капитального и текущего ремонта; – обеспечение ведения и представление отчетности о результатах хозяйственно–финансовой деятельности, уплате налогов и сборов; – принятие мер по обеспечению гостиницы квалифицированным персоналом; – способствует развитию коммерческой деятельности.

Функциональное подразделение	Обязанности и полномочия
Отдел кадров	<ul style="list-style-type: none"> – Формирование кадров (планирование, отбор, наем, высвобождение, анализ текучести); – развитие персонала (подготовка, аттестация и оценка); – совершенствование организации труда и его стимулирование.
Финансовая служба	<ul style="list-style-type: none"> – Осуществление операций по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств и ценных бумаг с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность; – расчет заработной платы в полном объеме сотрудникам; – расчет больничных листов, отпусков, командировочных, компенсации при увольнении; – ведение бухучета, ведение кассовых операций и расчетов; – подготовка бухгалтерской и налоговой отчетности в ИФНС, фонды ФСС и ПФР.
Служба приема и размещения	<ul style="list-style-type: none"> – Распределение номеров и учет свободных мест в гостинице; – приветствие гостя и выполнение необходимых формальностей при заезде и выезде; – выписка счетов и производство расчета с гостями.
Административно–хозяйственная служба	<ul style="list-style-type: none"> – Предоставление услуг в номерах; – обеспечение необходимого санитарно–гигиенического состояния и комфорта номеров, а также помещений общего пользования; – контроль над состоянием оборудования в номере, постельным бельем.
Инженерно–техническая служба	<ul style="list-style-type: none"> – Регулярное, согласно графика, проведение обследования санитарного и технического состояния гостиницы и прилегающей территории, объектов коммунального назначения; – составление по результатам проверок и обследования актов.

Функциональное подразделение	Обязанности и полномочия
Служба безопасности	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка процедур реагирования на ЧС; – повседневная безопасность гостевых комнат; – предотвращение краж; – обеспечение безопасности производственно– торговой деятельности и защиты информации и сведений, являющихся коммерческой тайной; – обеспечение режима безопасности при проведении всех видов жизнедеятельности;
Служба питания	– Обслуживание гостей в гостинице, кафе, а также организация и обслуживание банкетов, презентаций и т.д.;

Обязанности, задачи, полномочия каждой должности определяются в должностной инструкции.

Рассмотрим сведения, характеризующие состав и структуру персонала ГК «Утес» за три года: 2014, 2015, 2016 г. Динамика списочной численности персонала гостиничного комплекса 2014 – 2016 г. представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика списочной численности персонала ГК«Утес» за 2014– 2016 гг.

Год	2014 г.	2015г.	Темп прироста, %	2016 г.	Темп прироста, %
Кол– во, чел.	13	13	–	13	–

Качественный состав персонала по категориям ГК «Утес» за период 2014 – 2016 гг. представлен в (таблице 2.3).

Таблица 2.3 – Анализ персонала по категориям ГК «Утес» за 2014– 2016 г.

Категории	2014г	2015г	2016г	Отклонения			
				2014/2015		2015/2016	
				Абс., +/-	%	Абс., +/-	%
Руководители	1	1	1	0	–	0	–
Специалисты	5	5	5	0	–	0	–
Рабочие	7	7	7	0	–	0	–

Анализ персонала ГК «Утес» по стажу работы на предприятии представлен в (таблице 2.4).

Таблица 2.4 – Анализ персонала ГК «Утес» по стажу работы на предприятии за 2014–2016 гг.

Стаж	2014г	2015г	2016г	Отклонения			
				2014/2015		2015/2016	
				Абс., +/-	%	Абс., +/-	%
До 1 года	0	0	0	0	–	0	–
1– 3 года	0	0	0	0	–	0	–
3– 5 лет	7	7	7	0	–	0	–
Свыше 5 лет	6	6	6	0	–	0	–

За рассматриваемый период остаётся стабильным стаж работников – от 3– 5 лет и выше. Качественный состав персонала ГК «Утес» по возрасту за период 2014 – 2016 гг. представлен в (таблице 2.5).

Таблица 2.5 – Анализ персонала ГК «Утес» по возрасту за 2014–2016 гг.

Возраст	2014г	2015г	2016г	Отклонения			
				2015/2014		2016/2015	
				Абс., +/-	%	Абс., +/-	%
от 20– 30 лет	3	3	3	0	–	0	–
31– 40 лет	1	1	1	0	–	0	–
41– 50 лет	7	6	6	– 1	88,8%	– 1	88,8%
свыше 50 лет	2	3	3	+1	111,2%	+1	111,2%

В период 2014–2016 гг. состав персонала по возрасту как изменялся, так и был неизменным. В 2014– 2016 гг. доля работников в возрасте от 20 до 30 лет и от 31– 40 лет оставалась неизменной, а доля работников в возрасте от 41 до 50 лет в 2015– 2016гг. снизилась на 1 человека. Свыше 50 лет – в 2015– 2016 гг. по сравнению с 2014г. увеличилась на 1 человека.

Таблица 2.6 – Анализ персонала ГК «Утес» по уровню образования за 2014–2016 гг.

Уровень образования	2014г	2015г	2016г	Отклонения			
				2015/2014		2016/2015	
				Абс., +/-	%	Абс., +/-	%
высшее	7	7	7	0	–	0	–
среднее профессиональное	0	0	0	0	–	0	–
среднее общее	6	6	6	0	–	0	–
без образования	0	0	0	0	–	0	–

Статика роста количества работников с образованием средним общим и высшим связана с тем, что политика организации направлена на непрерывное образование персонала, его квалификационный рост.

Анализ персонала ГК «Утес» по полу за 2014–2016 гг. представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ персонала ГК «Утес» по полу за 2014–2016 гг.

Пол	2014г	2015г	2016г	Отклонения			
				2015/2014		2016/2015	
				Абс., +/-	%	Абс., +/-	%
Мужчины	5	5	5	0	–	0	–
Женщины	8	8	8	0	–	0	–

Анализ персонала ГК «Утес» по полу за рассматриваемый период свидетельствует о том, что на предприятии смешанный коллектив.

Таблица 2.8 – Техничко – экономические показатели ГК «Утес» за 2014 – 2016 гг., руб.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютная динамика		Темп роста, ед.,%	
				15/14	16/15	15/14	16/15
1. Выручка от реализации продукции, руб.	8 000 000	7 200 000	5 900 000	– 800 000	– 1 300 000	– 10	– 18
2. Затраты на производство и продажу продукции, руб.	3 240 000	3 480 000	3 600 000	240 000	120 000	7,4	3,4
3. Средний уровень затрат на производство и продажу продукции, %	40,5%	48,3%	61,01%	7,8%	12,71%	–	–
4. Прибыль (убыток) от продажи, руб.	4 760 000	3 720 000	2 300 000	– 1 040 000	– 1 420 000	– 21,8	– 38,1
5. Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	59,5%	51,6%	38,9%	– 7,9%	– 12,7%	–	–
6. Прочие доходы, руб.	20 000	19 000	21 000	– 1 000	2 000	– 5	10,5
7. Прочие расходы, руб.	15 000	17 500	13 000	2 500	– 4 500	16,6	– 25,7
8. Прибыль (убыток) до налогообложения, руб.	4 765 000	3 721 500	2 308 000	– 1 043 500	– 1 413 500	– 29,6	– 37,9
9. Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения, %	59,5%	51,6%	39,1%	– 7,9%	– 19,7%	–	–
10. Отложенные налоговые активы, руб.	–	–	–	–	–	–	–
11. Отложенные налоговые обязательства, руб.	–	–	–	–	–	–	–
12. Текущий налог на прибыль, руб. (6% по «упрощенке»)	285 900	223 290	138 480	– 62 610	– 84 810	– 21,8	– 37,9
13. Пени, штрафы по налогам, руб.	–	–	–	–	–	–	–
14. Чистая прибыль (убыток), руб.	4 479 100	3 498 210	2 169 520	– 980 890	– 1 328 690	– 21,8	– 37,9
15. Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	55,9%	48,5%	36,7%	– 7,4%	– 11,8%	–	–

Анализ данных, представленных в таблице 2.8 позволяет сделать вывод об

упадке выручки в 2015– 2016гг. по сравнению с 2014г, о росте затрат из года в год, об упадке чистой прибыли и рентабельности ГК «Утес».

На рисунке 2.3 изображена динамика прибыли ГК «Утес» в 2014– 2016гг.

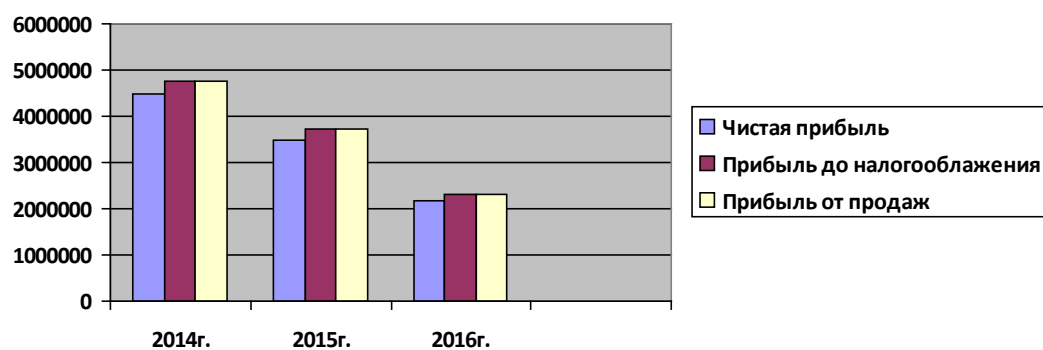


Рисунок 2.3 – Динамика прибыли ГК «Утес» в 2014– 2016гг.

Данные таблицы 2.8, свидетельствуют об отрицательных результатах финансовой деятельности гостиницы. В динамике в 2015 и 2016 годах, по сравнению с 2014 годом произошло ухудшение финансовых результатов, что проявилось в понижении рентабельности продаж по прибыли от продаж на 7,9% в 2015г. и на 12,7% в 2016г. Прибыль от продаж упала на 21,8% в 2015г. в отличие от 2014г. и на 38,1% в 2016г. по сравнению с 2015г.

2.2 Анализ внешней среды ГК «Утес»

Для анализа внешней среды проведем STEEP–анализ. STEEP – анализ, это инструмент, предназначенный для выявления социальных, технологических, экономических и политических аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании [22,стр.113]. «STEEP– анализ» гостиницы «Утес» представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – «STEEP– анализ» ГК «Утес»

Социальные факторы	S	Технологические факторы	T
1.Уровень дохода населения. 2.Российский менталитет. 3.Отношение к труду и отдыху. 4.Социальная мобильность. 5.Активность потребителей. 6.Имидж компании и узнаваемость. 7.Реклама.		1.Использование устаревших технологий. 2.Уход клиентов к конкурентам. 3.Срок строительства и окупаемости гостиничных объектов. 4.Низкий уровень подготовки профессиональных кадров. 5.Увеличение цен на услуги.	
Экономические факторы	E	Политические факторы	P
1. Курс национальной валюты. 2. Уровень инфляции и безработицы. 3. Стоимость энергоресурсов. 4.Несоответствие цены и качества средств размещения. 5.Непрозрачность рынка туризма. 6.Плохая экология.		1.Визовые барьеры для иностранных туристов. 2.Опасность террористических угроз. 3.Концепция развития туризма. 4.Слабая законодательная база. 5.Увеличение налогов и арендной платы.	

Рассмотрим представленные факторы более подробно:

S (Social) – Социальные факторы: Наиболее важными здесь являются демографический фактор, образ и качество жизни, общественные ценности, уровень индивидуального дохода. Улучшение качества жизни населения влечет за собой повышение потребления услуг. То же самое можно сказать и о доходе населения. Новинки услуг в гостиничной индустрии напрямую

«провоцируют» гостиницу на поиск новых идей, способы комфортного размещения гостей, создание дополнительных услуг и т.д. Для развития индустрии гостеприимства наибольшее значение играют возрастной, семейный и социальный состав населения. Различия в возрастном составе путешествующих привели к появлению специализированных средств размещения – для молодежи, лиц среднего и пожилого возраста. Социальный статус туристов приводит к появлению гостиниц различных ценовых категорий, ориентированных на людей самого разного достатка. Важным фактором является и семейный состав путешествующих, что вызвало появление отелей для семей с детьми, гибкой системы скидок для туристов, путешествующих семьями и т. д.

Т (Technological) – Технологические факторы: Технологическая среда обеспечивает появление новых разработок, а значит и расширяет ассортиментный перечень и увеличивает количество конкурентов. Достижения научно– технического прогресса широко используются в индустрии гостеприимства. Развитие телекоммуникационных технологий привело к созданию компьютеризованных систем бронирования, которые позволяют бронировать места в средствах размещения в режиме онлайн. Уровень гостиничного и ресторанного сервиса играет немаловажную роль в обслуживании туристов. У туристов и постояльцев отелей не должно возникать коммуникационных барьеров при налаживании контактов с персоналом отелей и получении необходимой для них информации.

Е (Economic) – Экономические факторы: Большое значение имеют покупательная способность населения и характер распределения доходов населения. Все эти факторы сильно влияют на предприятие в отрицательную сторону.

Колебания курса доллара и евро относительно рубля, напрямую затрагивают интересы гостиничного бизнеса. Постоянное повышение или понижение курса доллара по отношению к российскому рублю приводит к удорожанию или удешевлению оборудования, мебели, расходных

материалов в рублевом эквиваленте, а значит, гостиница должна увеличивать или уменьшать цены на свои услуги, чтобы не остаться в накладе.

P (Political) – Политико–правовые факторы: Поскольку индустрия гостеприимства предполагает проживание гостей различных стран, важно, чтобы обстановка как в нашей, так и в других странах оставалась благоприятной, а отношения между странами мирными [21,стр.115].

Для того, чтобы разграничить стратегии фирмы, направленные на сохранение или увеличение сбыта, необходимо воспользоваться матрицей Ансоффа (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Матрица Ансоффа ГК «Утес»

Старый портфель услуг	Предложение Стратегия развития рынка
Новый	Привлечение новых клиентов за счет акций и размещении в хостел

Таким образом, можно сказать, что при существующем портфеле услуг и имеющемся объеме покупательского спроса существуют отрасли, которые нуждаются усовершенствования и сегменты покупателей, которые нужно охватывать.

Для анализа конкурентной среды, в отрасли, используется Модель 5–ти сил Портера, которая поможет объяснить, каким образом непосредственное окружение влияет на усиления внутренней конкуренции [23,стр.88].

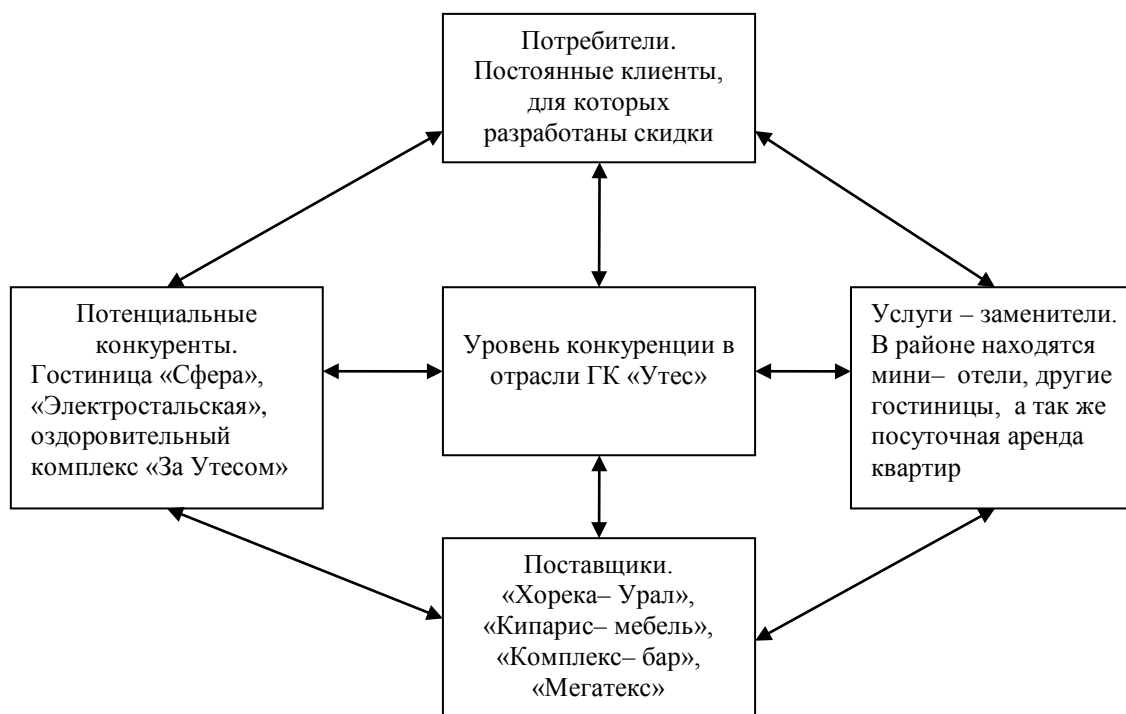


Рисунок 2.4 – Модель 5–ти сил Портера для ГК «Утес»

Поставщики – ГК «Утес» давно сотрудничает с поставщиками, практически с самого его основания. «Хорека–Урал» поставляет гигиенические и моющие средства, тапочки. «Кипарис–мебель» – Екатеринбургская компания, поставяющая мебель. Посуду для кафе – «Комплекс–бар», постельное – «Мегатекс».

Угроза появления услуг – заменителей – сила «заместителей» уже ощутима для ГК «Утес», есть смежные отрасли такие как, например мини–отели, посуточная аренда квартир, которые в полной мере предоставляют услуги гостеприимства.

Потребители – у ГК «Утес» есть свои постоянные клиенты, для которых разработана гибкая система скидок.

Конкуренты – имеются несколько конкурентов, из которых два являются основными, это гостиница «Сфера» (К2), оздоровительный комплекс «За Утесом» (К1), они располагаются на одном территориальном делении и имеют схожий ассортимент и цены на услуги. Гостиница «Электростальская» (К3), находится в этом же районе, но далеко от ГК

«Утес». Далее рассмотрим конкурентов подробнее на основе профиля конкурентных преимуществ (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Профиль конкурентных преимуществ

№	Критерий	«За Утесом»	Размер фактора	«Сфера»	Разм. факт.	«Электростальская»	Разм. факт.	ГК «Утес»	Разм. факт.
1	Цена услуг	7	0,14	8	0,14	8	0,14	6	0,12
2	Качество услуг	8	0,17	8	0,14	9	0,15	8	0,16
3	Ширина ассортимента услуг	6	0,12	8	0,14	8	0,14	8	0,16
4	Территориальное расположение	6	0,12	8	0,14	7	0,12	6	0,12
5	Уровень обслуживания	6	0,12	9	0,15	9	0,15	7	0,14
6	Квалификация персонала	5	0,10	8	0,14	8	0,14	7	0,14
7	Комплексность услуг	9	0,19	8	0,14	8	0,14	8	0,16
	Итого сумма	47	0,96	57	0,99	57	0,98	50	1

Из таблицы видно, что ГК «Утес» находится на третьем месте, основной конкурент это гостиница «Сфера» и гостиница «Электростальская».

Основные преимущества ГК «Утес» это относительно низкие цены и высококвалифицированный персонал. Но у ГК есть проблемы с шириной ассортимента, также услуги не являются комплексными, что так же влияет на покупательский спрос. ГК «Утес», ведет не активную рекламную компанию, что так же влияет на объем реализации услуг.

Цена в гостиничном комплексе находится на среднем уровне это хорошее положение, так как ее повышение может отпугнуть клиентов. Качество услуг на высоком уровне, что является преимуществом перед конкурентами. Ассортимент услуг не очень обширный. Для улучшения этого показателя нужно срочно вводить новые услуги. К комплексу не очень хороший подъезд (со стороны двора), есть парковка напротив комплекса.

2.3 Анализ внутренней среды гостиницы «Утес»

Анализ факторов внутренней среды ГК «Утес» возможно провести с помощью концепции 7sMcKinsey и SNW – анализа. Модель 7sMcKinsey наиболее целостным образом описывает 7 факторов успеха компании: стратегию, структуру, персонал, ценности, систему, навыки и стиль культуры. На рисунке 2.5 представлена матрица 7sMcKinsey

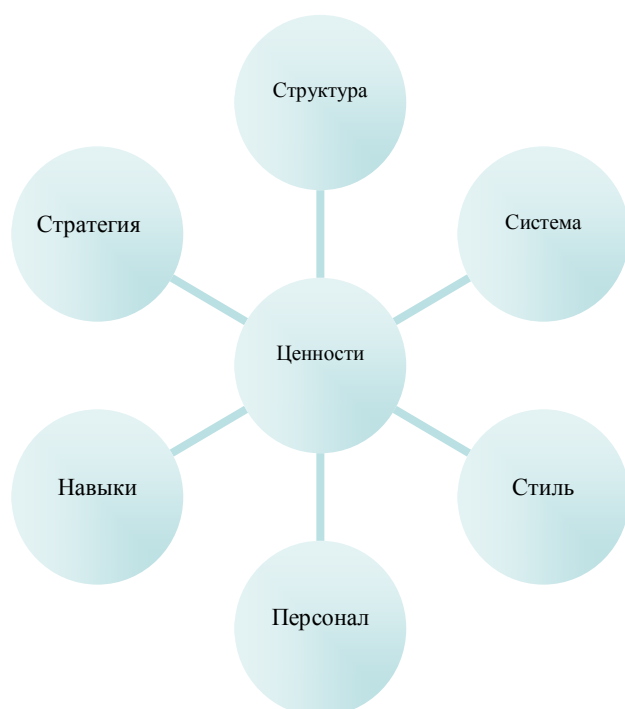


Рисунок 2.5 – матрица МакКинси (7s)

1. Ценности.

Ценности для Клиентов:

Ответственность: ГК «Утес» выполняет то, что обещает, честны с клиентами, поскольку именно их доверие является наиболее ценным достижением.

Простота: ГК «Утес» разрабатывает и предлагает услуги, которые максимально полезны для клиентов и легки для понимания и использования.

Инновативность: представляет услуги, которые удовлетворяют постоянно возрастающие потребности клиентов.

Ценности для работников:

Сотрудничество: сотрудники – команда единомышленников, которая работает для своих клиентов, придерживаясь высокого уровня деловой этики и эффективного взаимодействия.

Профессионализм: сотрудники ГК «Утес» компетентные специалисты, ответственные по отношению к клиентам, партнерам и коллегам.

Совершенство: комплекс использует все возможности для достижения самого высокого уровня профессионализма и постоянно ищет новые пути.

2. Стратегия.

Стратегия качества – это разработка мероприятий, направленных на повышение качества обслуживания потенциальных потребителей.

Специалисты имеют высокую квалификацию и опыт работы.

Товарная стратегия – это разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров (услуг), наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом.

Стратегия ценообразования – обоснованный выбор из нескольких вариантов цены (или перечня цен), направленный на достижение максимальной (нормативной) прибыли для фирмы на рынке в рамках планируемого периода.

Сбытовая стратегия это долго – и среднесрочные решения по формированию и изменению сбытовых каналов, а также процессов физического перемещения товаров во времени и пространстве в рыночных условиях.

Стратегия стимулирования сбыта – Комплекс стимулирования сбыта состоит из четырех основных средств воздействия: реклама, стимулирование сбыта, пропаганда, личная продажа. Стимулирование сбыта – кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуг.

3. Структура.

Организационная структура ГК «Утес» линейная, она имеет ряд достоинств:

- 1) четкие системы взаимосвязи между руководителем и подчиненными;
- 2) быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- 3) личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия и другие.

Конечно же, есть и недостатки, такие как высокие требования к руководителю и перегрузка администратора.

Такая структура управления представляет организацию, как совокупность взаимосвязанным элементов. Каждый элемент имеет свои цели и задачи. Управляющий руководит администратором, имея при этом представление о действиях нижестоящих подчиненных.

Данный фактор подразумевает наличие определённых процессов и процедур, характеризующих работу отеля: финансовая система, система контроля качества, система обслуживания и т.д.

5. Стилль.

В ГК «Утес» существует единая корпоративная культура. Сотрудники разделяют ценности компании, принято совместно отмечать праздники, присутствуют свои правила и традиции. Все сотрудники носят униформу в зависимости от подразделений. Фирменный цвет гостиницы – бежевый.

Стилль руководства – демократический. Руководство не навязывает свою волю подчинённым. Условия труда благоприятные, поэтому сотрудники не просто принимают на себя ответственность, но и стремятся к ней.

6. Сотрудники.

Персонал ГК «Утес» предоставляет потребителям широкий ассортимент качественных услуг. Сотрудники гостиничного комплекса – это его основа и визитная карточка. Без людей нет организации. Люди в

организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

7. Навыки.

В ГК «Утес» присутствуют работники различных профессий, соответственно с разными навыками.

Далее для иллюстрации результатов анализа внутренней среды компании, проведём SNW – анализ (табл. 2.12). Данный анализ качественно оценивает состояние внутренней среды организации по определённым позициям. SNW– анализ используется исключительно при анализе факторов внутренней среды предприятия. Аббревиатура SNW отражает характер позиции предприятия по исследуемому фактору:

S – сильная позиция;

N – нейтральная позиция;

W – слабая позиция.

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является то, что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S.

Для составления SNW – анализа заполним таблицу 2.12.

Таблица 2.12 – Профиль деятельности ГК «Утес» (SNW– анализ)

Показатели	SNW – анализ		
	S (3)	N (2)	W (1)
Степень достижения целей		+	
Уровень риска			+
Степень целесообразности организационной культуры	+		
Уровень коммуникационных связей в предприятии	+		
Стиль руководства		+	
Уровень прибыли			+
Доля рынка		+	
Система контроля качества услуг	+		
Широта ассортимента		+	
Гибкость ценовой политики			+
Целесообразность договорной политики	+		
Система организации сбыта		+	
Уровень сервиса		+	
Система стимулирования покупателей			+
Степень маркетинговой активности			+
Исследование и разработки	+		
Состояние материально – технической базы	+		
Квалификационный состав кадров	+		
Оценка движения кадров		+	
Степень мотивации кадров		+	
Финансовые возможности салона красоты	+		
Организационная культура	+		
Рейтинговая оценка ГК		+	

Для определения рейтинговой оценки гостиничного комплекса вычислим средневзвешенный балл:

$$B_{\text{ср.}} = C * Q \quad (1)$$

где $B_{\text{ср}}$ – средневзвешенный балл

C – уровень качества выполнения параметра (от 1 до 3 баллов)

Q – количество параметров, соответствующее уровню качества

$$B_{\text{ср}} = 5 * 1 + 8 * 2 + 9 * 3 / 5 + 8 + 9 = 2.18 \approx 2 \text{ балла}$$

Данные расчеты показывают, что рыночную позицию можно рассматривать как нейтральную. Слабыми сторонами можно считать: высокую степень риска, что вызвано слабой степенью гибкости ценовой политики. Кроме того и немало важно, что в гостинице слабо организована маркетинговая деятельность.

К преимуществам гостиницы можно отнести: развитие материально – технической и финансовой базы; высокий уровень профессионализма персонала; управляющие комплекса постоянно принимают меры для разработки новых услуг.

Оценку существующих угроз и выявление возможностей, выполнение анализа сильных и слабых сторон предприятия, возможно, провести с помощью SWOT– анализа.

Таблица 2.13 – SWOT– анализ ГК «Утес»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. База постоянных клиентов. 2. Высокопрофессиональные и компетентные управляющие. 3. Высокая квалификация сотрудников. 4. Удобное месторасположение (близость Аэропорта). 5. Предоставление скидок. 6. Наличие своего кафе. 7. Хорошая репутация у постояльцев. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие специалиста по маркетингу. 2. Недостаточно средств на рекламу. 3. Финансовая нестабильность.
Возможности (O)	Угрозы (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение потоков потребителей. 2. Увеличения количества потенциальных клиентов за счет внедрения новых услуг. 3. Увеличение доли рынка. 4. Улучшение навыков администраторов. 5. Улучшение рекламной компании. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение доли рынка основных конкурентов. 2. Уменьшение цен на услуги у конкурентов. 3. Появление новых конкурентов в зоне действия ГК. 4. Потеря клиентов. 5. Спад спроса из-за кризиса. 6. Изменение потребностей гостей.

Как видно из SWOT– анализа в ГК «Утес» сложилось не очень хорошая ситуация. Большая вероятность увеличения доли рынка основных конкурентов, как следствие, потеря клиентов. Из этого следует, что нужно

исправить слабые стороны, такие как отсутствие специалиста по маркетингу, финансовая нестабильность. Если предприятие не предпримет никаких действий, то в ближайшие годы столкнется с проблемой спроса.

В выявлении проблем предприятия, поможет матрица Глайстера и формирование проблемного поля. Используя матрицу, можно выделить, на каком уровне находятся проблемы компании, и на каком уровне необходимо проводить изменения.

Таблица 2.15 – Матрица Глайстера ГК «Утес»

Уровень	Суть проблем	Признак проблемы	Рекомендации
По организации	Отсутствие специалиста по маркетингу	Отсутствие желаемого потока клиентов и, соответственно, объёмов и рентабельности продаж	Ввести дополнительную ставку специалиста по маркетингу
Индивидуальный	Финансовая нестабильность	Спад выручки и чистой прибыли в 2015-2016гг. по сравнению с 2014 годом	Увеличение потока клиентов, посредством выпуска большей рекламы □

Таким образом, основными проблемами, которые требуют решения, являются:

1. Отсутствие специалиста по маркетингу.
2. Финансовая нестабильность.

После анализа проблем, можно сделать вывод, что руководству ГК «Утес» необходимо менять сложившуюся ситуацию, поскольку ключевые показатели эффективности бизнеса снижаются, и дальнейшее развитие предприятия без решения выявленных проблем может привести гостиничный комплекс к потере конкурентных преимуществ и проигрышу в конкурентной

борьбе. Поэтому, для ГК «Утес» целесообразна разработка комплексного решения, которое оказало бы влияние на весь комплекс проблем.

Матрица БКГ (BCG) – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Диаграмма разделена на четыре сектора, с оригинальными запоминающимися названиями («Звезды», «Дохлая собака», «Трудные дети» и «Дойные коровы»)[10,стр.58].

Рассмотрим матрицу БКГ в виде таблицы на примере для ГК «Утес»:

Таблица 2.16– Данные по объему продаж и доли рынка ГК «Утес» и конкурента

Продукт	Емкость рынка (Ер) по продуктам, тыс. руб.		Доля рынка (Др.) по продуктам, %	
	2015г.	2016г.	ГК «Утес»	Гостиница «Электростальская»
1.Одноместный эконом	1190,0	1280,0	20	21
2.Стандартный улучшенный	950,0	760,0	27	24
3.Полулюкс	1340,0	1150,0	22	24
4.Двухместный стандарт	1120,0	990,0	21	20
5.Люкс	1000,0	900,0	19	22
6.Хостел	1600,0	820,0	35	-
7.Кафе	6500,0	4850,0	20	25
Итого	13700,0	10750,0		

Доля рынка определяется по формуле:

$$Др. = Q_n / Q_{общ} * 100\%, \text{ где} \quad (2)$$

Др. – доля рынка, %

Q_n. - объем продаж (сбыта) своей или другой анализируемой компании, руб.

Q_{общ} - общий объем продаж на рынке, %.

ОДР (относительная доля рынка) каждого продукта определяется - отношением долей рынка аналогичных продуктов предприятия и ведущей конкурирующей гостиницы. Также рассчитывается доля реализации (в %) каждого продукта в общем объеме продаж гостиницы по данным последнего года.

Исходные данные для построения матрицы БКГ занесены в таблицу 2.17:

Показатели	Продукты						
	1	2	3	4	5	6	7
Темпы роста рынка, %	9	13	12	11	11	12	13
Относительная доля рынка	0,9	1,1	0,9	1,05	0,86	-	0,8
Доля продуктов в общем объеме реализации, %	11,9	7,06	10,6	9,2	8,3	7,6	45,1

Определим положение ГК «Утес» на рынке гостиничного бизнеса с помощью матрицы БКГ (рисунок 2.6)

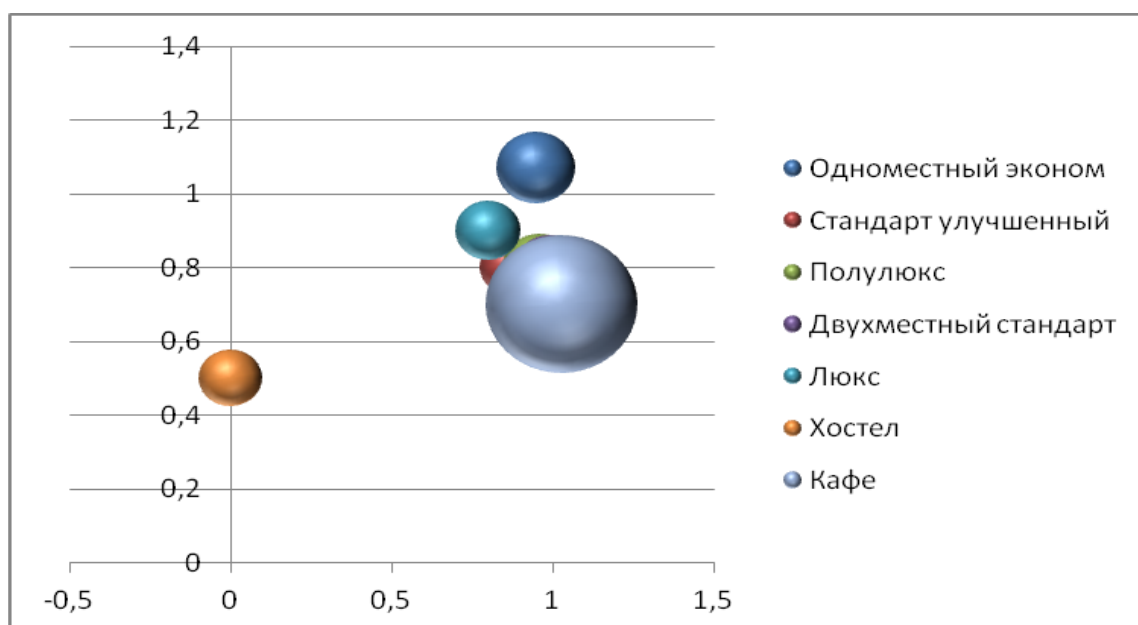


Рисунок 2.6– Матрица БКГ ГК «Утес»

Значение матрицы БКГ состоит в том, что она позволяет оптимизировать ассортимент предлагаемой продукции и максимально эффективно распределить ресурсы гостиничного комплекса.

Как показывает матрица Бостон Консалтинг Групп (рисунок 2.6), к категории «Звезды» относится одноместный эконо, к «Хромым собакам» - хостел, «Трудные дети» - категория номеров Люкс, «Дойные коровы» - кафе.

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ДВА:

Дана общая характеристика исследуемому объекту, определены миссия и цель предприятия. Построено дерево целей, определена организационная структура.

Проведен анализ внешней среды с применением STEEP-анализа, также был выполнен анализ предприятия с применением матрицы Ансоффа и анализ конкуренции по модели «5 сил» Портера, при помощи которого удалось рассмотреть каждую отрасль по отдельности.

Следующим этапом стало проведение анализа внутренней среды предприятия, в котором были рассмотрены матрица 7sMcKinsey, которая описывает 7 факторов успеха компании. Также был проведен SNW-анализ, с помощью которого можно оценить состояние внутренней среды организации по трем показателям.

В результате SWOT-анализа, были выявлены слабые, сильные стороны предприятия, а также его возможности и угрозы.

В формировании проблемного поля предприятия помогала матрица Глайстера, также был проведен анализ услуг по форме матрицы БКГ(BCG).

3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УСЛУГ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА «УТЕС»

3.1 Мероприятия для повышения конкурентоспособности услуг

По итогам проведенного анализа управления конкурентоспособностью услуг ГК «Утес» были выявлены определенные проблемы.

Проблемы и пути решения представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Проблемы и пути решения

Проблема	Пути решения
Отсутствие специалиста по маркетингу	Ввести в штат специалиста
Финансовая нестабильность	Разработать мероприятия, направленные на использование Интернет – рекламы

В сложившихся условиях ГК «Утес» целесообразно:

1) Внедрить новую маркетинговую стратегию – рыночная последовательность, при которой комплекс планирует завоевать определенную рыночную нишу и попытается завоевать свою позицию на рынке.

Данные задачи планируется достичь при помощи систематизации проведение маркетинговых исследований с целью получения достоверной информации необходимой для анализа и принятия решений, путем введения в штат дополнительной единицы – специалиста по маркетингу.

Данное новшество позволит централизовать важные в сложившихся условиях внешней среды функции управления рынком и увязать их с задачами развития предприятия; так же это будет способствовать снижению управленческой нагрузки на управляющего и администратора.

Реализация мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг позволит усилить конкурентные позиции ГК «Утес». Введение в штат дополнительной единицы – специалиста по маркетингу позволит ГК «Утес»:

- снизить управленческую нагрузку управляющего и администратора;
- организовать эффективное управление маркетинговой деятельностью;
- укрепить рыночные позиции и повысить товарооборот предприятия путем усиления коммуникаций с потенциальными потребителями;
- обеспечить руководство предприятия объективной информацией для разработки стратегий по управлению конкурентоспособностью услуг и тактик его дальнейшего развития.

Специалист по маркетингу будет призван выполнять следующие функции:

1. Управленческие функции:

- руководство финансово – хозяйственной деятельностью ГК;
- участие в разработке планов и программ совершенствования управленческого цикла;
- подготовка планов деятельности организации на различных рынках;
- контроль над своевременным составлением отчётности о выполнении планов по маркетингу, рекламе, сбыту услуг.

2. Функции в области маркетинга и рекламы:

- мониторинг рынка;
- обзор новых технологий, появляющихся в отрасли;
- анализ конкурентов;
- позиционирование организации в средствах массовой информации;
- разработка дизайна.

3. Функции в области продаж:

- анализ объёмов и структуры продаж услуг;
- обработка заказов клиентов;
- анализ потенциальных возможностей салона красоты;
- планирование объёмов продаж.

2) Разработать мероприятия, направленные на использование большей Интернет – рекламы, что позволит охватить большую часть рынка и информировать о своей деятельности практически каждого.

Для осуществления данного мероприятия необходимо произвести следующие расходы:

- доработка сайта в Интернете;
- ежемесячные платежи, так называемая раскрутка;
- обновление порт-фолио для интернет-сайта.

В таблице 3.2 предоставлена информация относительно расценок на Интернет – рекламу.

Таблица 3.2 – Расценки на услуги Интернет – рекламы

Услуга	Сумма, руб.
Обновление порт-фолио для сайта	10 000
Доработка сайта, его раскрутка	30 000

Таким образом, расходы составят 40 тыс. руб.

Интернет – реклама является одним из менее дорогостоящих направлений рекламы, но, в тоже время имеет более значительный эффект, что доказывают расчеты, проведенные выше. На рисунке 3.1 представлена общая характеристика мероприятий ГК «Утес».

Исходя из выявленных проблем, сформулируем видение, стратегические цели и задачи мероприятий.

Видение: совершенствование системы управления конкурентоспособностью услуг ГК «Утес», путем реструктурирования организации на основе создания бизнес - единицы.



Рисунок 3.1 – Характеристика мероприятий по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью предприятия

Основные цели мероприятий:

- рост продаж;
- завоевание прочных позиций на рынке;
- завоевание положительной репутации на рынке;
- сохранение постоянных клиентов;
- завоевание новых постоянных клиентов.

Промежуточные цели:

- сформировать материально-техническую базу функционирования создаваемой единицы;
- разработать должностную инструкцию для специалиста;
- приобрести программно-технический комплекс средств;
- провести набор специалиста.

Реализация мероприятий потребует ресурсов от ГК «Утес»:

- трудовые ресурсы (2 человека);
- финансовые (заработная плата, затраты на изучение тенденций рынка и потребителей);
- информационные (информация, требуемая для проведения исследований и оценки развития предприятия за последние года);
- временные ресурсы (рабочее время).

Предприятие обеспечено необходимыми ресурсами для реализации предложенных мероприятий.

На рисунке 3.2 представлена пирамида целеполагания в реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг ГК «Утес».

Цели мероприятий связаны со стратегическими решениями в области финансов, маркетинга, оптимизации бизнес – процессов и персонала и направлены на реализацию видения проекта ГК «Утес».

В целях реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг ГК «Утес»:

- 1) обеспечить создание материально-технической базы привлекаемого специалиста:
 - оборудовать рабочее место;
- 2) осуществить набор персонала (специалист по маркетингу – 1 штатная единица).

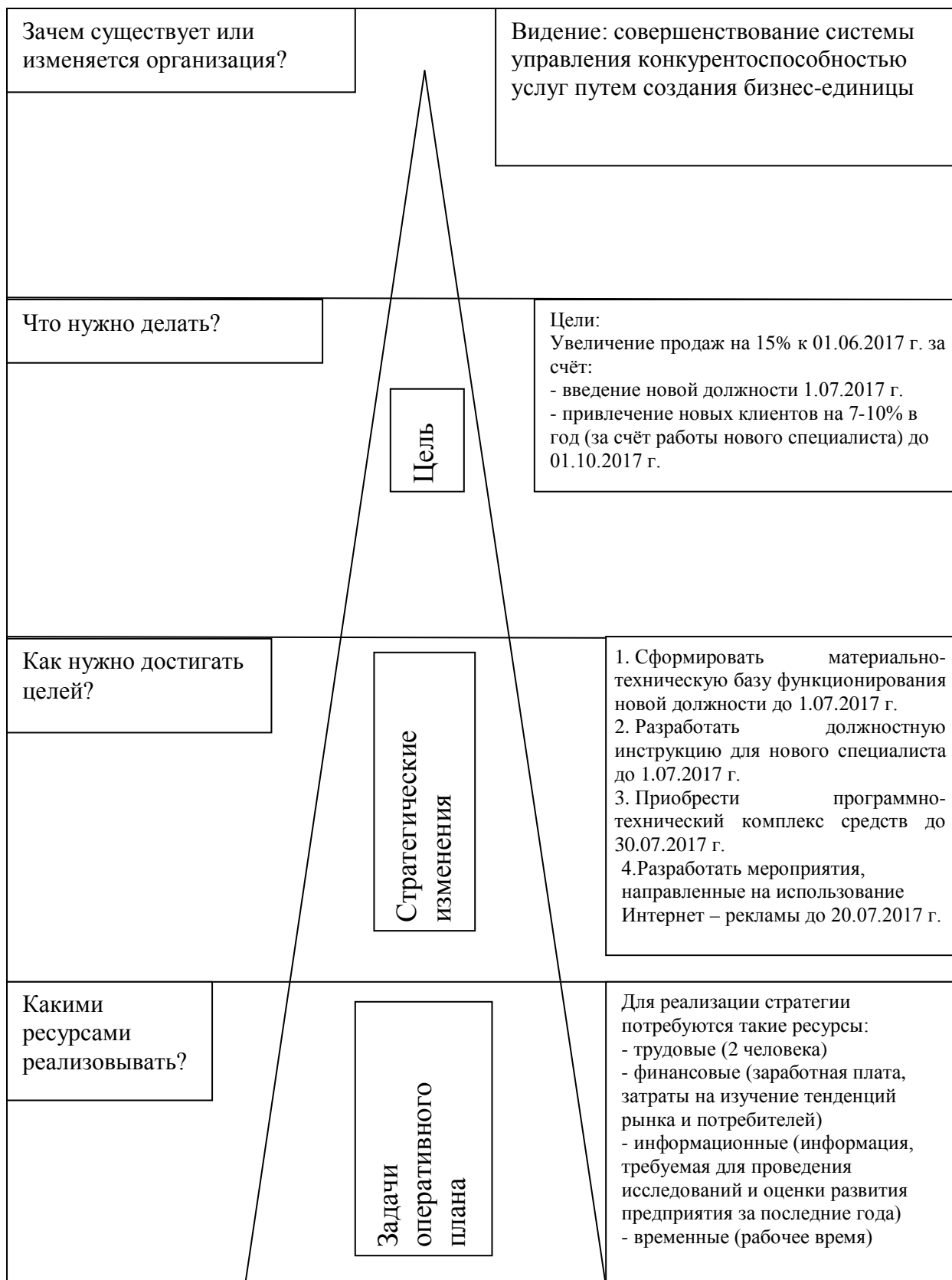


Рисунок 3.2 – Пирамида целеполагания мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг ГК «Утес»

На рисунке 3.3 представлена система целей проекта совершенствование системы управления конкурентоспособностью услуг ГК «Утес»



Рисунок 3.3 – Система целей мероприятий

В таблице 3.3 представлен календарный план реализации мероприятий. Срок начала реализации проекта определен с 1 июня 2017 года.

Таблица 3.3 – Календарный план реализации мероприятий, июнь–сентябрь 2017 г.

Мероприятия	Ответственный	Период
Разработать мероприятия, направленные на использование Интернет – рекламы	Управляющий	1-20 июня
Разработка должностной инструкции специалиста	Администратор	15-20 июня
Оборудование рабочего места(1 рабочее место, оборудованное компьютерной техникой)	Управляющий	21-25 июня
Приобретение программно - технического комплекса средств	Управляющий	26-30 июня

Подбор персонала (кадровое агентство)	Администратор	1-20 июля
Мероприятия, направленные на использование Интернет – рекламы	Управляющий	1-25 августа

В таблице 3.4 представлена диаграмма Ганта реализации предложенных мероприятий.

Таблица 3.4 – Диаграмма Ганта для ГК «Утес»

Мероприятие	затраты	Период 2017 год					
		1-20.06	15-20.06	21-25.06	26-30.06	1-20.07	1-25.08
Разработать мероприятия, направленные на использование Интернет – рекламы	40000	+					
Разработка должностной инструкции специалиста	0		+				
Оборудование рабочего места(1 рабочее место, оборудованных компьютерной техникой)	19000			+			
Приобретение программно-технического комплекса средств	10000				+		
Подбор персонала (кадровое агентство)	3000					+	
Мероприятия, направленные на использование Интернет – рекламы	18000						+

Таким образом, организация проекта на начальном этапе займет 3 месяца.

В таблице 3.5 представлен расчет единовременных затрат на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг ГК «Утес». Как показали произведённые расчёты, реализация мероприятий ГК «Утес» потребует разовых затрат в размере 86000 рублей.

Таблица 3.5 – Определение единовременных затрат на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг ГК «Утес»

Период	Сумма затрат	Пояснение
июнь 2017 г.	36000	Доработка сайта, его раскрутка, создание порт-фолио
	19000	Оборудование рабочего места (1 рабочее место, оборудованных компьютерной техникой)
	10000	Приобретение программно – технического комплекса средств
июль 2017 г.	3000	Подбор персонала (кадровое агентство)
август 2017г	18000	Затраты на услуги Интернет – рекламы
ИТОГО:	86000	

Введение новой должности специалиста по маркетингу позволит ГК «Утес»:

- снизить управленческую нагрузку директора и администратора;
- организовать эффективное управление маркетинговой деятельностью;
- укрепить рыночные позиции и повысить товарооборот предприятия путем усиления коммуникаций с потенциальными потребителями;
- обеспечить руководство предприятия объективной информацией для разработки стратегий и тактик его дальнейшего развития.

Курт Левин предложил рассматривать любую организацию или ситуацию как находящуюся при определенном балансе или равновесии, между движущими и сдерживающими силами изменения. По его мнению, если ничего не происходит, то это потому, что противоположные силы равны.

Далее проведем анализ поля сил Курта Левина (рисунок 3.4).

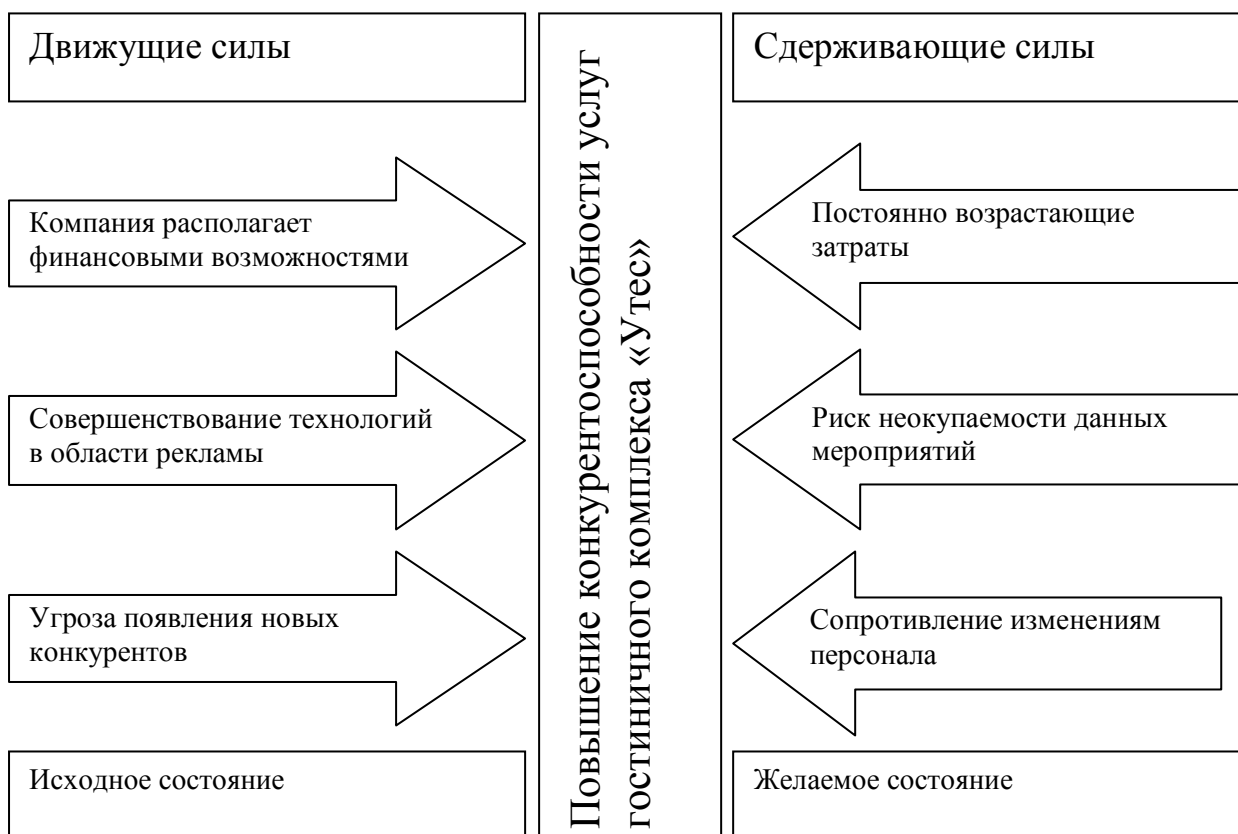


Рисунок 3.4 - Анализ поля сил Курта Левина

Применяя анализ поля сил Курта Левина для ГК «Утес», можно выделить основные сдерживающие и движущие силы организации:

Движущие силы:

1. Гостиничный комплекс «Утес» располагает финансовыми возможностями. Это является основной движущей силой, т.к. для проведения рекламной кампании необходимы некоторые финансовые вложения.

2. Совершенствование технологий в области рекламы и продвижения товара на рынках. Средняя сила, поскольку постоянное следование инновационным технологиям улучшают имидж ГК «Утес»

3. Угроза появления конкурентов - слабое влияние, т.к. это делает гостиничный комплекс постоянно-развивающейся организацией

Сдерживающие силы:

1. Постоянно – возрастающие затраты – сильное влияние на гостиницу, так как для создания рекламной компании понадобятся большие затраты.

2. Риск не окупаемости предложенных мероприятий. Среднее влияние, т.к. сильный управленец должен в некоторых ситуациях идти на риск, чтобы потом быть в выигрыше.

3. Некоторое сопротивление изменениям персонала гостиничного комплекса. Слабое влияние, так как может решиться стимулированием персонала и переговорами.

Далее определим финансовое обеспечение реализации предложенных мероприятий. Затраты на реализацию разработанных мероприятий, будут включать в себя затраты на создание материально–технической базы функциональной должности, а также затраты на оплату труда специалиста (всего 1 штатная единица).

В таблице 3.6 представлен расчет текущих затрат на обеспечение функционирования специалиста по маркетингу.

Таблица 3.6 – Определение текущих затрат на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности (с сентября 2017 г.), руб.

Затраты	Сумма затрат, руб.		Пояснение
	В месяц	В год	
Заработная плата	25000	300000	Оплата специалисту по маркетингу
Социальные отчисления	5500	66000	22% в ПФР
Реализация рекламы	1500	18000	Затраты на интернет рекламу
Текущие расходы на обеспечение деятельности	9000	108000	Канцелярия, бытовые нужды, оборудование рабочего места, энергоресурсы, содержание имущества
Итого	41000	492000	

В целях определения потока доходов в результате реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности будем исходить из прогнозируемого прироста объёмов продаж ГК «Утес» – на уровне 15%.

На основе данных предположений составим прогноз динамики экономических результатов деятельности организации исходя из данного условия. Результаты расчётов представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Прогноз результатов экономической деятельности по итогам реализации предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ГК «Утес», руб.

Показатель	Значение			Абсолютная динамика
	2016г.	1.06.17-1.06.18гг.	1.06.18-1.06.19гг.	
Период				
Выручка от реализации	5900000	6785000	7802750	1017750
Затраты на производство и реализацию	3600000	4092000 (+15% прогноз)	4092000	0 (при условии что затраты на произ-во останутся прежними, по сравнению с 2016г.
Прибыль от продаж	2300000	2693000	3710750	1017750
Рентабельность продаж, %	39,1	39,69	47,5	8,4% по сравнению с 2016-2018гг.

Как видно из данных расчётов, прирост выручки от продаж на 15% в результате образования дополнительной штатной единицы – специалиста по маркетингу в гостиничном комплексе «Утес», при условии стабильности прочих факторов, приведёт к росту прибыли от продаж до уровня 3710750 рублей к 1.09.2019г. На эти данные и будем ориентироваться при определении потока доходов от реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности.

3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий

Произведем оценку экономической эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ГК «Утес».

В этих целях определим параметры окупаемости затрат на введение дополнительной должности, позволяющей более рационально организовать реализацию маркетинговых функций в гостиничном комплексе.

Для определения параметров окупаемости мероприятий произведем расчет показателей по следующему алгоритму:

1) Определение денежных потоков.

–Вложения:

$$\sum_{t=0}^T Z_t = Z_T, \quad (1)$$

где Z_T – затраты;

$t = 0$ – нулевой период, так как на начало проекта должны быть определённые деньги.

Поступления от реализации проекта:

$$\sum_{t=1}^T D_t = D_T, \quad (2)$$

Где D_T – доход;

$t = 1$ – первый период.

– Норма дисконта.

$$d = a + b + c, \quad (3)$$

где a – цена денег (ставка рефинансирования, поскольку мероприятия реализуются за счёт собственных средств компании – составляет 8,25%);

b – учёт рисков (составляет 5%);

c – инфляция (составляет 8%)

$d = 21,25\%$ (в год)

в) Коэффициент дисконтирования (для учёта временного фактора):

$$k_{dt} = \frac{1}{(1+d)^t}, \quad (4)$$

где d – норма дисконта;

$t = 0, 1, 2, \dots T$;

$T = 12$.

– Чистый дисконтированный доход (ЧДД) по расчётным периодам:

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - Z_t) \cdot k_{dt} \quad (5)$$

– Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период:

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) \cdot k_{dt} \quad (6)$$

– Чистая текущая стоимость (ЧТС) – нарастающий итог ЧДД (NPV):

$$\text{ЧТС}_t = \sum_{t=0}^t \text{ЧДД}_t \quad (7)$$

– Чистая текущая стоимость (ЧТС) за весь период:

$$\text{ЧТС}_T = \text{NPV} = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_t \quad (8)$$

– Индекс доходности (ИД) – доход на каждый вложенный рубль:

$$\text{ИД} = \text{PI} = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{dt}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{dt}} \quad (9)$$

Период окупаемости проекта (PBP – payback period):

$$\text{PBP} = \frac{GI_t}{GCF_t} \quad (10)$$

В таблице 3.8 представлены результаты расчетов параметров окупаемости мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг ГК «Утес»

Таблица 3.8 – Определение параметров окупаемости мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг ГК «Утес», тыс.руб.

Период t		Доход D_t	Затраты Z_t	Коэффициент $k_{от}$	Дисконт. Доход $D_t * k_{от}$	Дисконт. Затраты $Z_t * k_{от}$	ЧДД $_t$	ЧТС $_t$
Июнь 2017	0	0	69000	1,000	0	69000	-69000	-69000
Июль 2017	1	0	3000	0,983	0	2949	-2949	-71949
Август 2017	2	0	18000	0,966	0	17388	-17388	-89337
Сентябрь 2017	3	84812,5	41000	0,949	80487,06	38909	45903,5	-43434
Октябрь 2017	4	84821,5	41000	0,932	79045,25	38212	46600,5	3166,5
Ноябрь 2017	5	84812,5	41000	0,916	77688,25	37556	47256,5	50422,5
Декабрь 2017	6	84812,5	41000	0,900	76331,25	36900	47912,5	98335
Январь 2018	7	135700	41000	0,884	119958,8	36244	83714,8	182049,8
Февраль 2018	8	135700	41000	0,869	117923,3	35629	82294,3	264344,1
Март 2018	9	135700	41000	0,854	115887,8	35014	80873,8	345217,9
Апрель 2018	10	135700	41000	0,839	113852,3	34399	79453,3	424671,2
Май 2018	11	135700	41000	0,824	111816,8	33784	78032,8	502705
Итого		1017750	500000	-	892990,81	415987	502705	-

Как видно из данных таблицы 3.8, реализация мероприятий выгодна ГК «Утес», поскольку затраты на его реализацию покрываются экономическими

выгодами, что проявляется в приросте прибыли от продаж по итогам функционирования предприятия.

Реализация мероприятий началась с июня 2017 года, с октября 2017 года экономически оправдают себя и начнут генерировать положительный поток доходов (рисунок 3.5). Срок окупаемости мероприятий составляет 4 месяца. За год реализации они сгенерируют дополнительный доход в размере 1017750 рублей. Индекс доходности оценивается в 2,14руб. ($892990,81/415987=2,14$). Это означает, что на каждый вложенный рубль в разработку и реализацию проекта предприятие получает доход, равный 2,14 рубля. Рентабельность мероприятий равна 50,8%.

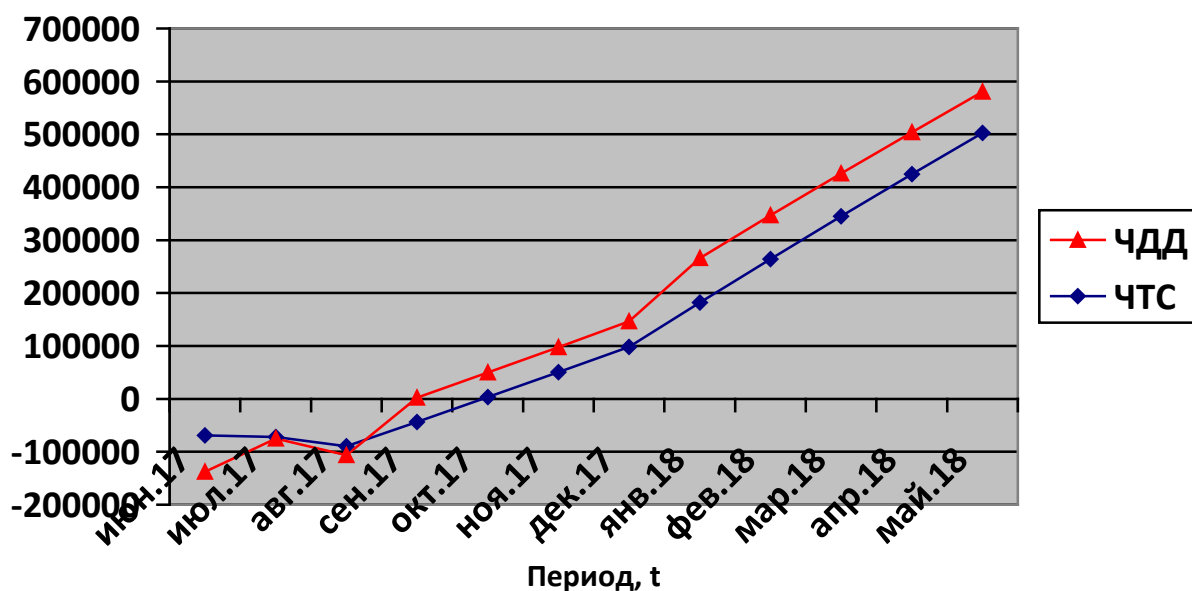


Рисунок 3.5 – Динамика ЧДД и ЧТС мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг ГК «Утес»

Таким образом, реализация мероприятий по повышению конкурентоспособности ГК «Утес» является экономически целесообразной.

Введение новой должности специалиста по маркетингу позволит гостиничному комплексу:

- снизить управленческую нагрузку управляющего и администратора;
- организовать эффективное управление маркетинговой деятельностью;

– укрепить рыночные позиции и повысить товарооборот предприятия путем усиления коммуникаций с потенциальными потребителями.

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ТРИ:

В ходе выявленных проблем на предприятии, были предложены пути решения для улучшения положения. Были определены основные и промежуточные цели предлагаемых мероприятий. Построена пирамида целеполагания, построен календарный план реализации мероприятий, представлена диаграмма Ганта.

Определены сдерживающие и движущие силы предприятия по Курту Левину. Также определены затраты на реализацию мероприятий, проведена их эффективность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Потребность сосредоточения интереса в разработке способов увеличения конкурентоспособности компаний, в России стремительно увеличилась и стала одним из важнейших условий их эффективного развития.

Конкуренция - борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы. Это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей.

Гостиничный комплекс «Утес» – это гостиница, которая оказывает услуги проживания и питания гостям.

Средний уровень загрузки составляет 40%.

Анализ данных технико-экономических показателей выявил, что в динамике в 2015 и 2016 годах, по сравнению с 2014 годом произошло ухудшение финансовых результатов, что проявилось в понижении рентабельности продаж по прибыли от продаж на 7,9% в 2015г. и на 12,7% в 2016г. Прибыль от продаж упала на 21,8% в 2015г. в отличие от 2014г. и на 38,1% в 2016г. по сравнению с 2015г. Это объясняется снижением дохода населения и колебанием курса доллара и евро относительно рубля.

ГК «Утес» давно сотрудничает с поставщиками, практически с самого основания комплекса. «Хорека–Урал» поставляет гигиенические и моющие средства, тапочки. «Кипарис–мебель» – Екатеринбургская компания, поставляющая мебель. Посуду для кафе – «Комплекс–бар», постельное – «Мегатекс».

У комплекса «Утес» есть свои постоянные клиенты, для которых разработаны различные скидки и акции на проживание.

Среди конкурентов можно отметить два основных – это гостиница «Сфера» (К2), оздоровительный комплекс «За Утесом» (К1), территориально они расположены близко и имеют схожий ассортимент и цены на услуги.

Как показывает матрица Бостон Консалтинг Групп, к категории «Звезды» относится одноместный эконом, к «Хромым собакам» - хостел, «Трудные дети» - категория номеров Люкс, «Дойные коровы» - кафе.

Слабыми сторонами гостиничного комплекса можно считать: высокую степень риска, что вызвано слабой степенью гибкости ценовой политики. К преимуществам гостиницы можно отнести: развитую материально – техническую и финансовую базы; высокий уровень профессионализма персонала; постоянное внедрение новых услуг.

В настоящий момент, для ГК «Утес» велика вероятность увеличения доли рынка основных конкурентов и как следствие потеря клиентов.

Для улучшения ситуации мы предложили:

1) Внедрить в штат дополнительную единицу – специалиста по маркетингу. Данное новшество позволит централизовать важные в сложившихся условиях внешней среды функции управления рынком и увязать их с задачами развития предприятия; кроме того это будет снижением управленческой нагрузки на управляющего и администратора.

2) Также необходимо провести наполнение сайта, что позволит охватить большую аудиторию.

Организация мероприятий на начальном этапе займет 2 месяца. Как показали произведённые расчёты, реализация предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг ГК «Утес» потребует текущих затрат размере 90 тыс. рублей за первые три месяца, в последствии по 41тыс.руб. каждый месяц.

Мероприятия, начнут реализовываться с июня 2017 года, с октября 2017 года они экономически оправдают себя и начнут генерировать положительный поток доходов. Срок окупаемости проекта составляет 4

месяца. За год реализации мероприятия сгенерируют дополнительный доход в размере 1017750 рублей. Рентабельность мероприятий равна 50,8%.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)
2. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 28.03.2017)
3. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 28.03.2017)
4. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)» от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 28.03.2017)
5. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)» от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 03.07.2016, с изм. от 13.12.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)
6. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)
7. «Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 28.12.2016)
8. «Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 03.04.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 04.05.2017)
9. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 22.02.2017) "О персональных данных"
10. Алексеева, Д.Г, Андреева, Л.В, Андреев, В.К Российское предпринимательское право // Учебник. - 2012. – 1072с.
11. Вахорина М.В. Регулирование российского аудита: современный этап // Аудиторские ведомости. -2013. - №12. – 272с.

12. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие /М.В. Виноградова, З.И.Ранина, А.А.Ларионова, Л.А.Васильева. – М.: Дашков и К, 2011. – 284 с.
13. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации // Высшая школа - Москва. -2012. – 320с.
14. Гермалович Н.А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия // 2011. – 346с.
15. Галанов, В. А. Рынок ценных бумаг: учебник; допущено МО РФ / В. А. Галанов. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 378с.
16. Гришкова Т. Дополнительные услуги гостиниц.// Гостиничное Дело. - 2008. - №10.- 254с.
17. Демченко А. О. Роль технологических инноваций в стратегии развития предприятия // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - 2010. - № 2. – 341с.
18. Елканова Д.И. Основы индустрии гостеприимства: Учебное пособие /Д.И. Елканова, Д.А. Осипов, В.В.Романова, Е.В.Сорокина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 248 с.
19. Криворотов В. В. Конкурентоспособность предприятия : источники формирования, оценка, пути повышения. - Екатеринбург : ИЭ УрО РАН , 2014. - 177с.
20. Кузьменко В. Комплексная оценка инновационных проектов создания новых товаров // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2011. - № 1 (49). – 297с.
21. Лукашин А. С. Система менеджмента качества // 2015. - N 4. – 244с.
22. Львова А. Диалектика бренда. Смена имиджа в целом и имени фирмы в частности становится еще одним фактором повышения конкурентоспособности // Директор. – 2012. - N 3. - С. 60-62.
23. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: учебник для нач.проф.образования / И.Ю. Ляпина; под ред.

- А.Ю.Лапина. – 5-е изд., испр. И доп. – М.: Издательский центр «Академия», 2011. – 208 с.
24. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Основы управление конкурентоспособностью. М.: Омега-Л, 2009. - 328 с.
25. Мармашова С.П. Мировая экономика. Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2006. - 147 с.
26. <http://hotel-ytes.ru/> - Гостиничный комплекс «Утес» официальный сайт
27. Напхоненко Н. В. Коммерциализация технологий и конкурентоспособность отечественных предприятий // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Технические науки. - 2013. - N 5. -303с .
28. Повышение конкурентоспособности компании: формирование рыночной стратегии и ее практическое осуществление: разъяснения, советы и рекомендации В. В. Кеворкова и Д. В. Кеворкова. - М , 2015. - 215с.
29. Рудычев А. А. Конкурентоспособность товаров : теоретико-методологический аспект //– 2007. - N 8. – 266с.
30. Совместные инновационные проекты - залог конкурентоспособности // Областная газета. - Екатеринбург, 2010. - 7 сент. – 15с.
31. Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: Учебное пособие / А.В.Сорокина. - М.: Альфа-М, Инфра-М, 2012. – 304 с.
32. Севастьянова С.А. Региональное планирование развития туризма и гостиничного хозяйства: учебное пособие / С.А.Севастьянова. – М.: КНОРУС, 2014. – 256 с.
33. Шевченко И. В. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятий с позиции мирового опыта // Финансы и кредит. – 2014. - N 10. – 362с.
34. <https://moluch.ru/archive/60/8754/> – Методы оценки конкурентоспособности.

35. Философова, Т.Г., Быков, В.А.: Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность // Учебное пособие-2012. – 227с.
36. Царев, В.В., Кантарович, А.А., Черныш, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология // Учебное пособие 2011 – 58с.
37. Четыркина Н.Ю. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.–128 с.
- Журналы:
1. Журнал Современная конкуренция. - 2010. - №4 (22) // Маркет ДС Корпорейшн (Синергия ПРИНТ), 2010 г.
 2. Журнал «Оценочная деятельность» // 2012. - №5.

ПРИЛОЖЕНИЕ А «Прайс на размещение в гостинице «Утес»



г. Челябинск, Metallurgical р-он,
ул. Комаровского, 9а
тел./ф. (351) 726-98-64, 726-95-27
e-mail: hotel-ytes@mail.ru
www.hotel-ytes.ru

Прайс на размещение в гостинице «Утёс» с 10.02.2016

	Размещение 1 чел	Размещение 2 чел	Размещение 3 чел	Размещение 4 чел.	Размещен ие 5 чел.
Двухкомнатный люкс	3500	4150			
Полу люкс	2600	3250			
Стандарт улучшенный (с отдельным с/у)	2000	2650			
Стандарт «Эконом» с/у на 2 номера	1600	2250			
Одноместный «Эконом» с/у на 2 номера	1200	-			
Хостел (20 к/м)	750	1100 (550 р.1чел.)	1560 (520 р.1чел.)	1800 (450 р./1 чел.)	2000 (400р./чел.)

Номера на 2, 3, 4, 5 мест

400 рублей - койко-место в комнате на 5 человек

450 рублей – койко-место в комнате на 4 человек

520 рублей - койко-место в комнате на 3 человек

550 рублей – Койко-место в комнате на двоих человек

700 руб. – одноместное размещение

При проживании более 10 дней скидка 10 %.

Студентам – СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ.

Завтраки в категорию Хостел – не включены, оплачиваются дополнительно:

«Эконом» -50 руб.

«Комплексный» - 200 руб.