



Конкурентоспособность гостиничных предприятий

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ
ПОСОБИЕ



2007

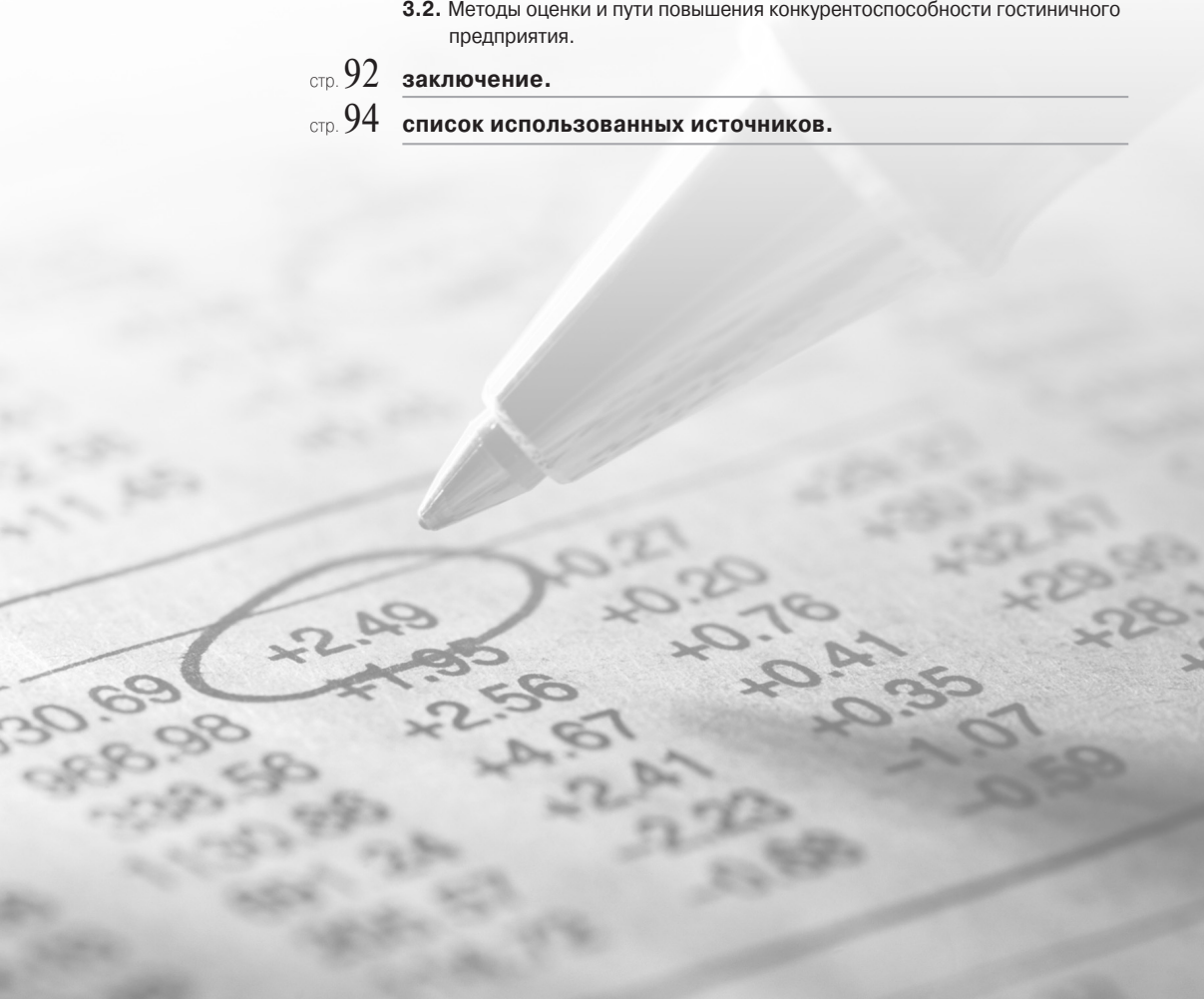
СОДЕРЖАНИЕ

Изготовлено по
государственному
заказу города
Москвы

Использование
материалов целиком
или частично
допускается только
с письменного
разрешения
заказчика по
государственному
контракту
ОАО «ГАО «Москва»
и Правительства
Москвы.

Все права
принадлежат
Правительству
Москвы.

стр. 4	введение.
стр. 6	глава I.
	Конкурентоспособность гостиничных услуг и предприятий гостеприимства как объект управления.
	1.1. Социально-экономическая сущность конкурентоспособности.
	1.2. Конкурентоспособность гостиничного предприятия и его услуг в условиях современного рынка.
	1.3. Факторы конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства.
стр. 19	глава II.
	Анализ факторов конкурентоспособности гостиничного предприятия.
	2.1. Анализ рыночной позиции предприятия.
	2.2. Анализ факторов, характеризующих предприятие.
	2.3. Анализ факторов, характеризующих услугу.
	2.4. Анализ факторов, характеризующих обслуживание.
	2.5. Анализ факторов, характеризующих маркетинг.
стр. 70	глава III.
	Методы и показатели оценки конкурентоспособности.
	3.1. Показатели оценки конкурентоспособности гостиничных услуг.
	3.2. Методы оценки и пути повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия.
стр. 92	закключение.
стр. 94	список использованных источников.



Рассматриваются сущность и принципы оценки конкурентоспособности предприятий сферы гостеприимства, факторы, формирующие конкурентоспособность гостиничных предприятий, методические подходы к анализу факторов конкурентоспособности и степени их влияния на преимущества гостиничного комплекса, приводятся методики оценки конкурентоспособности услуг и предприятия гостеприимства.

Для студентов, аспирантов, преподавателей вузов и слушателей системы послевузовского образования, а также специалистов организаций, работающих в индустрии туризма и гостеприимства.



Конкурентоспособность гостиничных предприятий

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ
ПОСОБИЕ

6.9



2.4

Введение

В России ежегодно достаточно быстрыми темпами растет количество гостиниц, что, соответственно, создает на рынке жесткую конкуренцию. В настоящее время в Москве наблюдается высокий уровень конкуренции между гостиничными предприятиями, представляющими услуги различного класса.

Конкуренция — сильный стимул для улучшения работы гостиницы. Это обстоятельство, в свою очередь, обуславливает необходимость внесения адекватных изменений в систему и методы управления гостиницами независимо от их размеров и класса предоставляемых услуг. При этом во всех сферах их деятельности (управление, маркетинг, финансы, обслуживание клиентов, качество услуг, кадровый потенциал и др.) заложены резервы повышения конкурентоспособности.

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

В гостиничном хозяйстве слово «сервис» означает систему мер, обеспечивающих высокий уровень комфорта, удовлетворяющих самые разнообразные бытовые, хозяйственные и культурные запросы гостей. И с каждым годом эти запросы и требования к услугам повышаются. И чем выше культура и качество услуг и обслужи-

вания гостей, — тем выше имидж гостиницы, тем привлекательнее она для клиента и, что не менее важно сегодня, тем успешнее функционирование гостиницы.

Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе является предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурентами. Необходимой составляющей качества гостиничной услуги является качество обслуживания, уровень которого обеспечивается коллективными усилиями работников всех служб гостиницы, постоянным и эффективным контролем со стороны администрации, проведением работы по совершенствованию форм и методов обслуживания, изучению и внедрению передового опыта, новой техники и технологий, расширению номенклатуры и совершенствованию качества предоставляемых услуг.

В современных условиях предприятия индустрии гостеприимства не могут больше опираться только на малоэффективные методы хозяйствования, но и должны в своей деятельности использовать международный опыт формирования собственных конкурентных преимуществ.

Цель предлагаемого методического пособия направлена на рассмотрение вопросов конкурентоспособности гостиничных услуг и предприятий гостеприимства как объекта управления. В работе проведен анализ факторов конкурентоспособности гостиничного предприятия, рассматриваются показатели оценки конкурентоспособности гостиничных предприятий и их услуг. Пособие рассматривает как основы теоретических положений конкурентоспособности гостиничного предприятия, так и практические аспекты организации управления гостиничным комплексом с учетом факторов конкурентоспособности.

Следует отметить, что в данном пособии максимально обобщен и учтен международный опыт, а также адаптированы возможности зарубежных методов и моделей конкурентоспособности к условиям российской действительности.

Целевая аудитория: владельцы и менеджеры гостиниц, преподаватели и студенты учебных заведений, готовящих специалистов для сферы гостиничного бизнеса, а также — широкий круг читателей, интересующихся туризмом и гостиничным хозяйством.

Конкурентоспособность гостиничных услуг и предприятий гостеприимства как объект управления

1.1. Социально-экономическая сущность конкуренции в гостиничном бизнесе.

Конечная цель любого предприятия гостеприимства — победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных его усилий. Достигается она или нет — зависит от конкурентоспособности товаров и услуг фирмы, т. е. от того, насколько они лучше по сравнению с услугами конкурентов.

Многие авторы считают, что рыночная конкуренция — это борьба между предприятиями за потребителя, которую они ведут на доступных рынках. В условиях рыночных отношений действия участни-

ков хозяйственной деятельности осуществляются в личных интересах. Конкуренция же корректирует их действия и направляет в русло, благоприятное для общества. В результате побеждает то предприятие, тот предприниматель, который успешнее удовлетворяет запросы потребителей.

Предприятия, добиваясь в конкурентной борьбе увеличения собственных выгод, в то же время обеспечивают и общественные интересы. В гостиничном бизнесе это проявляется в том, что внедряются новые технологии выполнения услуг и обслуживания клиентов, современные методы управления персоналом, основывающиеся на опыте западного ме-

неджмента, рационально используются ресурсы предприятия и др. В этом заинтересовано само предприятие. Между тем, эффективная деятельность гостиничного предприятия осуществляется в интересах всего общества, так как способствует более полному удовлетворению его потребностей.

Конкуренция является важнейшим селективным механизмом, тонко регулирующим рыночные отношения. Например, при сокращении спроса на услуги размещения не все предприятия страдают одинаково. Наибольшие проблемы наблюдаются у тех из них, деятельность которых неэффективна, услуги довольно низкого качества, стоимость услуг завышена и т.п. Гостиничные же предприятия, обладающие конкурентными преимуществами даже в кризисное время могут процветать.

Таким образом, конкуренция является важнейшим механизмом стимулирования эффективности, пропорциональности и динамичности рыночной экономики.

Под **конкуренцией** (от лат. *Concurrentia* — сталкиваться) понимается состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке¹.

Конкурент (от лат. *concurrēns* — состязающийся) — лицо, группа лиц, фирма, предприятие, соперничающие в достижении идентичных целей, в стремлении обладать теми же ресурсами, благами, занимать то же положение на рынке².

Для понимания механизма конкуренции в гостиничном бизнесе большое значение имеет выявление причин, за счет которых удастся обойти конкурентов. В реальной практике в качестве таких причин принято выделять ценовые и неценовые факторы и соответствующие им виды конкуренции.

Ценовая конкуренция представляет собой форму конкуренции, основанную на более низкой цене предлагаемой услуги.

Неценовая конкуренция имеет широкое распространение там, где решающую роль играют качество услуги, ее доступность, безопасность, культура обслуживания и др., т.е. факторы, косвенно связанные и вовсе не зависящие от цены.

Особенность современного этапа развития отечественной экономики состоит в том, что в распоряжении российских ученых находится теоретический и огромный практический опыт мировой конкуренции.

Конкурентоспособность является результатом, фиксирующим наличие конкурентных преимуществ, без которых невозможно достижение конкурентоспособности. Однако наличие отдельных конкурентных преимуществ не означает автоматическое предпочтение потребителями того или иного гостиничного предприятия. Только в комплексе они могут оказать решающее влияние при выборе потребителем предпочтительной для него гостиничной услуги. Кроме того, на конкурентоспособность влияют стратегические и тактические изменения на рынке, не связанные с деятельностью предприятия сферы гостеприимства (изменения спроса, демографические сдвиги, развитие туризма, международная ситуация, экономическая и политическая обстановка в стране и т.д.).

Конкурентоспособность гостиницы обуславливается ее финансовым положением, уровнем организации деятельности оказанию услуг, уровнем организации и управления маркетингом, состоянием инфраструктуры, обеспечением безопасности проживания, расположением предприятия, квалификацией персонала, классностью и качеством обслуживания потребителей.

¹ Израэл М. Кирцнер. Конкуренция и предпринимательство. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

² Андреева О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг: Учебное пособие. М.: Дело, 2001 г.

1.2. Конкурентоспособность гостиничного предприятия и его услуг в условиях современного рынка.

Конкурентоспособность каждой отдельно взятой услуги определяется как их относительное преимущество по сравнению с аналогичными при выборе, осуществляемом потенциальным клиентом. Понятие конкурентоспособности организации, осуществляющей деятельность в индустрии гостеприимства, более сложное, включающее в себя преимущества не только по качеству предлагаемых услуг, но также и преимущества, которые дает удачное размещение гостиницы, высокий профессионализм персонала, эффективная работа в области маркетинга, качество принятия управленческих решений, эффективные методы управления персоналом, финансовая устойчивость и многое другое.

В современных условиях хозяйствования, исследуя проблему конкурентоспособности предприятий сферы гостеприимства, необходимо учитывать следующие обстоятельства³.

1. В гостиничном хозяйстве России появились дорогие отели высокого класса (4–5 звезд). Это, как правило, отели, где соучредителями являются зарубежные компании, которые предлагают современные технологии обслуживания потребителей в соответствии с международными стандартами и правилами.

2. В связи с распадом СССР уменьшились взаимосвязи между бывшими союзными республиками, что сократило поток посетителей с деловыми целями и в качестве туристов.

3. Произошел резкий спад въездного туризма, так как большинство тех, кто хотел посетить Россию, уже побывал здесь, а тех, кто хочет побывать у нас пугают целый ряд факторов, связанных с криминальной обстановкой, увеличением терроризма и многим другим.

4. За последние годы резко увеличился выездной туризм, появилась возможность сравнить уровень обслуживания в зарубежных гостиничных предприятиях с тем, что предоставляют отечественные гостиницы. Данное сравнение оказалось не в пользу российских предприятий.

Все эти факторы повлияли на снижение загрузки номерного фонда имеющихся гостиничных предприятий. Если раньше гостиницы были в основном бюджетными организациями, то сейчас в основном — это сфера частного капитала, следовательно, от загрузки номерного фонда прямо зависит доход гостиницы. Повышение напряженности в конкурентной борьбе за каждого клиента ведет к изменениям в отношениях с работниками, поэтому гостиничные предприятия повышают требования к персоналу. Таким образом, возросла конкуренция не только в борьбе за клиента, но и за рабочие места.

В реальных условиях учесть всех конкурентов отдельно взятого гостиничного предприятия достаточно сложно, поскольку на рынке данных услуг представлено значительное число конкурирующих предприятий, исследовать каждое из которых не представляется возможным. В связи с этим целесообразно из общего числа предприятий на рынке выделить те, которые имеют сходство основных параметров.

Этот же подход можно использовать при выходе нового предприятия гостеприимства на рынок. Группа предприятий, имеющих сходные параметры, носят название «стратегическая группа». Такими параметрами могут быть: цена услуги, качество услуги, качество обслуживания, наличие дополнительных услуг и т.п. На практике для выделения стратегических групп удобно использовать табличный метод.

Рассмотрим пример построения карты стратегических групп (цифры условные). Из данных таблицы 1.2.1 видно, что гос-

³ Тимохина Т.Л. Организация приема и обслуживания туристов: учебное пособие. — М.: ООО «Книгодел»: МАТГР, 2005. — 288 с.

Таблица 1.2.1. Основные сравнительные характеристики гостиниц.

Критерии	Гостиницы				
	A	B	C	D	E
Цена номера, руб.	1680	2100	1680	2520	1575
Условия размещения (1-5 баллов)	3	2	3	5	2
Расположение (близость к центру), (1-5 баллов)	3	3	4	3	1
Наличие дополнительных услуг (1-5 баллов)	2	2	3	5	3
Качество обслуживания (1-5 баллов)	3	3	3	4	3
Имидж (1-5 баллов)	4	2	4	5	3
Итого: качество	15	12	17	22	12

тиницы «А» и «С» имеют близкие оценки параметров при равной цене номера, следовательно, они входят в одну стратегическую группу, близко к ним примыкает гостиница «Е». В случае изменения ценовой политики в эту группу может войти и гостиница «В». Гостиница «D» в данную стратегическую группу не входит.

Наличие сходных параметров и нахождение в одной стратегической группе означает направленность деятельности сравниваемых предприятий на одних и тех же потребителей. В связи с этим каждой отдельной гостинице необходимо обладать качествами, которые делают ее более привлекательной для клиента, т.е. обеспечивают конкурентное преимущество.

Конкурентное преимущество гостиничной организации — это те характеристики, свойства гостиничных услуг, которые создают для гостиницы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к базовой услуге (проживание, питание), к дополнительным услугам, к технологиям организации и обслуживания, формам продвижения услуг, специфичными для

конкретной гостиницы. Конкурентное преимущество является относительным, определяемым по сравнению с предприятиями-конкурентами, занимающими наилучшие позиции в стратегической группе.

Различают стратегические и тактические факторы конкурентного преимущества. *Тактические факторы конкурентного преимущества* обеспечивают конкурентоспособность гостиницы в текущем периоде (в пределах одного года), *стратегические же факторы конкурентного преимущества* направлена на обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия в будущем.

Менеджерам предприятий сферы услуг гостеприимства важно концентрировать свое внимание на стратегических факторах конкурентных преимуществ, т.е. на выполнение услуг высокого качества, соответствующего класса обслуживания, внедрении информационных технологий и др.

Существует два типа конкурентных преимуществ: более низкие издержки и специализация. Под более низкими издержками понимается не просто меньшая сумма затрат на выполнение и реализацию услуг

гостеприимства, чем у конкурентов, а способность предприятия разрабатывать и выполнять услугу более эффективно, чем конкуренты. То есть весь цикл операций по оказанию гостиничных услуг необходимо осуществить с меньшими затратами и в более короткие сроки.

Специализация — это способность удовлетворять особые потребности клиентов и получать за это более высокую по сравнению с конкурентами цену. Иными словами, для обеспечения такого типа конкурентных преимуществ необходимо научиться искусству выделяться среди конкурентов, предлагая гостю услугу, заметно отличающуюся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором потребностей, которые она может удовлетворить, реально интересующих покупателя.

При этом в любой момент времени, строится стратегия обеспечения конкурентоспособности, опираясь лишь на один из видов конкурентных преимуществ — либо на более низкие издержки, привлекая покупателей относительной дешевизной услуг по сравнению с конкурентами, либо на специализацию, вызы-

вая интерес у наиболее взыскательных и требующих, прежде всего, высокого качества и удовлетворения особых потребностей клиентов.

На основании типов конкурентных преимуществ, выбирается наиболее приемлемая стратегия обеспечения и поддержания конкурентоспособности гостиничного предприятия. Возможные стратегии обеспечения конкурентоспособности, основанные на различных типах конкурентных преимуществ, представлены на рисунке 1.2.1.

Отдельные гостиничные предприятия развивают свою деятельность по стратегии «уникальность и лидерство». Такие предприятия обеспечивают высокий класс обслуживания клиентов, широко используя западный стиль руководства, четко выстроенную систему маркетинга. Это, например, такие московские гостиницы, как «Балчуг Кемпински Москва», «Саввой», «Метрополь», «Рэдиссон Славянская» и др.

Есть гостиницы, стратегия конкурентной борьбы которых основана не на специализации, а на более низких издержках. Они предоставляют услуги размещения стандартного мирового уровня качества и

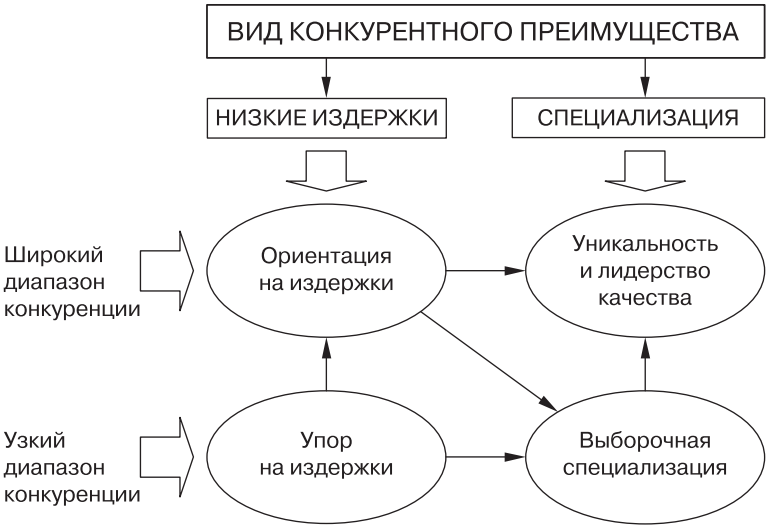


Рис. 1.2.1. Стратегии обеспечения конкурентоспособности.

со стандартной ценой. Например, малые и средние гостиницы класса 3–4 звезды, расположенные не в центральной части города, но имеющие наряду с основным гостиничным продуктом (номера) и дополнительные услуги.

Третий тип предприятий строит конкурентную стратегию на менее рискованных и более дешевых принципах — специализация при узкой номенклатуре услуг (например, предоставление только услуг размещения гостиницами, расположенными в аэропортах, на вокзалах, крупных оптовых рынках, крупных предприятиях, в учебных заведениях и т.п.).

Естественно, не обязательно придерживаться только одной, некогда выбранной стратегии обеспечения конкурентоспособности. Путь расширения ассортимента услуг при сохранении сравнительно низких цен, оправдывающих средний класс обслуживания, приведет к стратегии ориентации на издержки, которая позволит увеличить и объемы реализации, и суммы получаемой прибыли.

Если не расширять номенклатуру дополнительных услуг, а все доходы направлять на повышение качества основной услуги, то это приведет к стратегии выборочной специализации. Этот путь может обеспечить достаточно высокий уровень рентабельности вложенного капитала.

Для гостиничного предприятия, у которого изношена материально-техническая база и отсутствуют средства на ее модернизацию, работники не обладают необходимой квалификацией, но зато не слишком высока заработная плата и прочие затраты на выполнение услуги, то наиболее подходит стратегия «ориентации на издержки».

1.3. Факторы конкурентоспособности гостиничного предприятия.

На конкурентоспособность гостиничной организации влияет множество факторов, определяющих силу бизнеса, способность предприятия функционировать в текущих экономических и политических

условиях, т.е. решать налоговые проблемы; обеспечивать финансовую устойчивость и независимость, заниматься оснащением материально-технической базы предприятия и снижать степень ее износа, организацией деятельности по всем направлениям — финансовой, хозяйственной, сбытовой, аналитической, обслуживающей и т.д. Но эти факторы определяют только одну сторону конкурентоспособности гостиницы. С позиции собственника. Потребитель, ориентируясь на привлекательность услуги, способствует повышению конкурентоспособности гостиницы, обеспечивая ей доход и возможность реализации вышеуказанных факторов.

Выбор, обоснование, группировка и ранжирование степени влияния факторов на конкурентоспособность гостиничного предприятия следует осуществлять с учетом специфики его деятельности.

Рынок услуг имеет ряд специфических черт, таких как: высокая динамичность рыночных процессов; территориальная сегментация; локальный характер услуг; короткий цикл оказания услуги; высокую чувствительность к изменениям рыночной конъюнктуры; личный контакт потребителя и производителя услуги; индивидуальность спроса; невозможность предварительной оценки качества услуги.

В свою очередь услуги размещения имеют дополнительную специфику:

1. Различная классность предоставляемых услуг;
 2. Непосредственное потребление услуг в процессе их оказания;
 3. Зависимость результатов хозяйственной деятельности гостиницы от колебаний спроса на услуги;
 4. Низкая эластичность предложения;
 5. Высокая фондоемкость;
 6. Непрерывность предоставления гостиничных услуг (гостиница работает 24 часа в сутки, 365 дней в году);
 7. Индивидуальный характер предоставления услуг, который основан на особых требованиях клиентов.
- Учитывая все вышесказанное, факторы, влияющие на конкурентоспособность

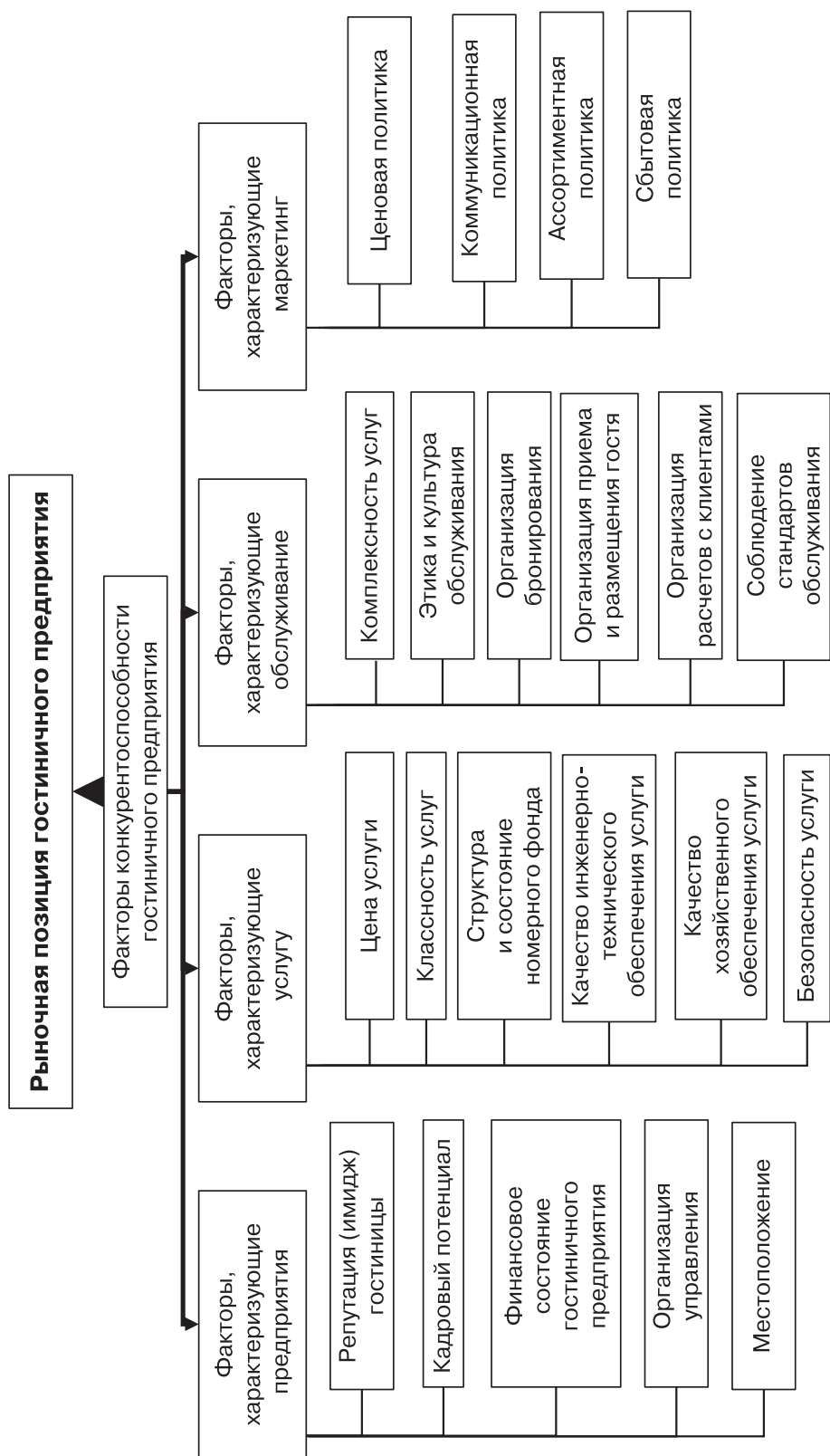


Рис. 1.3.1. Структура факторов, влияющие на конкурентоспособность предприятий сферы гостеприимства.

предприятий сферы гостеприимства, целесообразно разделить на 4 группы (рисунок 1.3.1):

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

Значимость и характер влияния данных групп факторов на обеспечение конкурентоспособности предприятия индустрии гостеприимства различна.

Так, **факторы 1-ой группы** призваны показать характеристики самого предприятия. По своему составу факторы, включенные в данную группу, также существенно отличаются. Например, **репутация (имидж) гостиницы**, казалось бы на первый взгляд не имеет ничего общего ни с организацией деятельности, ни с экономикой предприятия, однако значимость этого фактора велика. Репутация гостиницы очень часто формируется в результате оценки уровня и качества обслуживания самим гостем. Исследования показывают, что если человека обслужили хорошо, он расскажет об этом пятерым. Если же человек получил отрицательный опыт, он сообщит об этом десятерым⁴. Имидж гостиницы формирует структуру пользователей услугами. Так, для солидных бизнесменов, представителей шоу-бизнеса, артистов очень важным является репутация средства размещения, так как это не только соответствующий класс обслуживания для самого клиента, но и, в определенной степени, для окружающих характеристика успешности в жизни данного человека.

Когда характер конкуренции тяготеет к использованию преимуществ, предоставляемых имиджем предприятия (например, гостиницы «Балчуг Кемпински Москва», «Саввой», «Метрополь», «Рэдиссон Славянская» и др.), то он является стиму-

лом к первоначальному выбору услуги данного гостиничного предприятия и основным мотивом к предпочтению перед конкурентами. В связи с этим имидж представляется важной выходной характеристикой деятельности предприятия сферы гостеприимства.

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

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

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

Способность персонала быстро обучаться, осваивать новые профессии и обретать навыки, необходимые для работы в современных условиях является существенным преимуществом, способствующим обеспечению конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Первоначально полученного профессионального образования работнику гос-

⁴ Тимохина Т.Л. Организация приема и обслуживания туристов: учебное пособие. - М.: ООО «Книгодел»: МАТГР, 2005. — 288 с.

тиницы недостаточно, поскольку меняются требования клиентов к уровню обслуживания, совершенствуются технологии оказания услуг и предприятия сферы гостеприимства должны постоянно заниматься проблемами повышения квалификации, подготовки и переподготовки персонала. Причем, это касается всего персонала — начиная от горничной и завершая руководителем предприятия. Эта проблема в современных условиях является весьма актуальной, т.к. качество обслуживания клиентов в российских гостиницах все еще отстает от уровня международных требований и стандартов.

Не менее важной проблемой предприятий индустрии гостеприимства является текучесть кадров. Частая сменяемость персонала, с одной стороны, приводит к ухудшению качества обслуживания (в период адаптации вновь принятых работников), а с другой, увеличивает издержки предприятия (выплата выходных пособий, затраты на повышение квалификации работника, который не остался работать на предприятии). Одной из причин, которую часто называют увольняющиеся, является низкий уровень заработной платы, которая недостаточно компенсирует затраты труда, связанные с повышенным нервно-эмоциональным напряжением.

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

Существенно характеризует предприятие и влияет на его конкурентоспособность действующая **система управления**. Прежде всего, это проявляется в той организационной структуре, которая выстроена на данном предприятии, расстановке управленческого персонала по уровням и звеньям управления, распределении работ и методах управления. Содержание аппарата управления всегда связано с соответствующими затратами и, на первый взгляд, самым простым решением в совершенствовании управления предприятием было бы упрощение структуры и сокращение численности аппарата управления. Однако, в реальной практике это вряд ли целесообразно. В гостиничном бизнесе наибольшее число руководителей должно присутствовать в среднем и, что более важно, низовом уровнях управления. Важным вопросом в оценке данного фактора конкурентоспособности является наличие профессиональной подготовки руководящего состава. К сожалению, исследование опыта работы гостиничных предприятий показывает, что довольно часто управленческий персонал не имеет профильной профессиональной подготовки, что, безусловно, может сказаться на качестве управленческих решений. Немаловажное значение имеют и методы управления, т.е. способы воздействия на персонал.

Место расположения гостиницы предопределяет степень востребованности услуг гостеприимства, поскольку для клиента важно удобство пользования услугами гостеприимства с точки зрения доступности транспортных средств для перемещения к месту проживания; нередко при выборе места размещения гость одним из требований выдвигает наличие соответствующего вида из окна; важно наличие внешней инфраструктуры: автомобильной стоянки, необходимых учреждений (почтовое отделение, отделение банка, торговые предприятия, учреждения культуры, развлекательные комплексы и др.).

Факторы II-ой группы отражают параметры услуги размещения. Потребителя

услуг, как правило, интересуют соответствие цены и качества оказываемых услуг. В последние годы наблюдается приоритет качественных параметров услуги. И все же конкурентоспособность предприятий сферы гостеприимства во многом зависит от эффективности проводимой гостиницей **ценовой политики**. Использование данного инструмента в гостиничном бизнесе сопряжено с определенным риском, так как при неумелом обращении с ним могут быть получены непредсказуемые и даже отрицательные по своим экономическим последствиям результаты.

В экономической литературе под ценовой политикой организации понимается система представлений о том, какие принципы должны составлять основу ценообразования и как маневрировать ценами для достижения целей предприятия и решения соответствующих маркетинговых задач. При определении влияния цены на конкурентоспособность услуги гостеприимства и предприятия в целом следует учитывать несколько важных моментов:

1. Каково место цены среди других факторов конкуренции на рынке гостиничных услуг.

2. Используются ли при формировании ценовой политики предприятия, методы, помогающие оптимизировать расчетные цены на услуги.

3. Каков характер ценовой политики на новые виды услуг.

4. Учитываются ли в ценовой политике результаты сравнительного анализа соотношений «издержки/прибыль» и «издержки/качество» по своему предприятию и предприятиям-конкурентам.

Важнейшим фактором рассматриваемой группы является классность оказываемых услуг. Системы классификации гостиниц и других средств размещения базируются на формируемых столетиями стандартах услуг. Используемые в мировой практике системы классификации средств размещения присваивают им различные категории, на основании которых у потребителя появляется возможность

судить как о материальной стороне гостиничного продукта, так и о наборе нематериальных услуг. Информированность потребителя представляется основной задачей, которую призваны решать системы классификации средств размещения.

Важным фактором, характеризующим услугу, является **структура и состояние номерного фонда**. Структура номерного фонда зависит от уровня классности (количество звезд) гостиничного комплекса и определяется в соответствии с утвержденной распоряжением Правительства РФ 15 июля 2005 года №1014-р «Системой классификации гостиниц и других средств размещения». Учет данного фактора конкурентоспособности гостиничного предприятия предполагает выявление степени соответствия заявленного и фактически реализуемого класса обслуживания клиентов.

Обеспечение качества услуг размещения, а, следовательно, и конкурентоспособности предприятия во многом зависит от организации работы соответствующей службы гостиницы. Ее называют по-разному: либо хозяйственная служба, либо служба эксплуатации номерного фонда, либо служба обслуживания или служба горничных. Назначение данного подразделения — обеспечение обслуживания гостей в номерах, поддержание необходимого санитарно-гигиенического состояния гостевых комнат и общественных помещений, оказание бытовых услуг клиентам.

Оказание услуг гостеприимства связано с обязательным использованием определенного оборудования и инвентаря, поэтому **качество инженерно-технического обеспечения услуги** также названо в составе факторов, характеризующих услугу. Обеспечением исправности работы инженерно-технического оборудования гостиницы занимается служба технической эксплуатации (инженерно-техническая служба). Она проводит обслуживание и ремонт санитарно-технического оборудования (водопровод, канализация, горячее водоснабжение, вентиляция, кондицио-

нирование воздуха, мусоропровод); энергетического хозяйства; слаботочных устройств и средств автоматики; систем телевидения и связи; холодильного оборудования; компьютерной техники и др.

Одним из факторов, обеспечивающих соответствующий уровень проживания в гостинице, является обеспечение **безопасности услуги**, т.е. безопасности пребывания самого гостя в гостинице и безопасности и сохранности его имущества. Эти параметры в определенной степени влияют и на формирование репутации гостиничного предприятия, поскольку безопасность проживания — это та характеристика услуги, которая интересует многих пользователей услугами гостеприимства.

Факторы III-ей группы являются весьма специфическими и характеризуют уровень и качество обслуживания клиентов. Эти параметры конкурентоспособности находятся «на поверхности». В отличие от финансового состояния предприятия, оценки кадрового потенциала и т.п. уровень обслуживания довольно просто и четко может оценить клиент. Если сотрудники гостиницы хмурые, неприветливые, излишне суетливые или, наоборот, излишне требовательные к гостю, его поведению, то, видимо, **этика и культура обслуживания** в таком отеле оставляет желать лучшего. Да и сама организационная культура требует совершенствования. Важным элементом организационной культуры является ее материальная составляющая, т.е. те средства и предметы, которые создают комфортную обстановку — это и оформление холлов гостиницы, выдержанное в определенном фирменном стиле; удобная современная мебель и инвентарь и др. Необходимым элементом организационной культуры является использование фирменной форменной одежды с учетом специфики труда персонала гостиницы. Опрятный внешний вид сотрудников вызывает у клиента доверие и расположенность к предприятию, играет существенную роль в создании репутации гостиничного предприятия.

В настоящее время в гостиничном бизнесе практикуется оказание не только основных услуг, но и сопутствующих и дополнительных. В крупных современных гостиницах это может быть и соответственно оснащенный бизнес-центр; высокого класса салон красоты; оздоровительный или фитнес-центр с набором разнообразных услуг; киноконцертный зал; библиотека; рестораны и бары; услуги прачечной и химчистки и т.п. Подобное сочетание основного и дополнительного гостиничного продукта создает **комплексность обслуживания**, что очень удобно для клиента и повышает уровень их обслуживания. Все это, в конечном счете, влияет на конкурентоспособность предприятия гостеприимства в целом.

Важным этапом гостевого цикла (цикла обслуживания клиента), способствующим обеспечению загрузки номеров, а, значит, постоянному притоку финансовых средств и влияющим на обеспечение конкурентоспособности, является **бронирование** номеров. Существуют различные источники, откуда гостиницы получают запросы на бронирование. Так, одно из направлений бронирования — это работа гостиниц с туристскими фирмами, с крупными предприятиями, которые бронируют места для своих региональных сотрудников, партнеров по бизнесу, с фирмами, постоянно организующими выставки, всевозможные семинары, форумы, с центрами дополнительного послевузовского образования, осуществляющих переподготовку и повышение квалификации иногородних слушателей. Вторым направлением является разовое бронирование для физических лиц или организаций, у которых возникла необходимость в размещении в гостинице.

Как внешний вид гостиницы вызывает у клиента положительные или отрицательные эмоции, так и встреча гостя, **организация приема и размещения** существенно влияют на уровень их обслуживания. Стандарты обслуживания требуют стоя встречать, обслуживать и провожать клиентов за стойкой. Поскольку труд ра-

ботников данного участка имеет повышенное нервно-эмоциональное напряжение, очень важно рационально выстроить режимы работы персонала на этом участке. Это достигается многими гостиницами за счет разработки четких графиков сменной работы персонала, организацией плавной передачи смен, так называемым «бесшовным сервисом»⁵. Такой подход к обслуживанию создает удобство для клиента, так как он ни на минуту не остается без внимания и тратит на весь процесс заезда минимум времени.

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

Восприятие потребителем качества гостиничного обслуживания — это формирование в сознании гостя чувственного образа различий между ожидаемым и фактически полученным обслуживанием с последующим перерастанием этого образа (через восприятие и оценку существенных свойств полученного обслуживания) в эмоциональный настрой по отношению к гостинице. Сильный положительный настрой — высокая степень удовлетворенности, высокое качество. Сильный отрицательный настрой — высокая степень неудовлетворенности, низкое качество.

При характеристике качества гостиничной услуги необходимо учитывать и социальную значимость качества услуг.

Качество — это соответствие предоставляемых услуг понятиям и ожиданиям клиентов гостиницы, а также установленным государственным стандартам и нормам.

Гостиничные услуги получают различную оценку со стороны руководства, персонала гостиницы и клиентов.

Администрация оценивает качество услуг, руководствуясь установленными стандартами и правилами.

Персонал — исходя из должностных инструкций.

Клиенты — основываются на собственных понятиях, опыте, ощущениях и впечатлениях.

Оценка качества проводится по следующим направлениям:

- наличие свойств, способных удовлетворить потребности клиента (чем больше полезных свойств имеет конкретная услуга, тем выше оценивается ее качество);

- процесс оказания услуги (удовлетворяет ли клиента);

- отсутствие недостатков в обслуживании.

Анализ качества гостиничных услуг помогает гостинице выявить имеющиеся недостатки в качестве своих услуг, определить их слабые и сильные стороны, наметить основные направления работы по улучшению их качества, выбрать соответствующую стратегию.

Постоянство качества услуг — один из залогов успеха и процветания предприятия. Если гость получил во время своего проживания в отеле ряд услуг, он должен быть уверен, что в следующий свой приезд качество услуг будет на прежнем уровне.

Четвертая группа факторов характеризует маркетинг. Его очень часто рассматривают как философию бизнеса и конкретное руководство к действию. С одной стороны, умело организованная маркетинговая деятельность дает представление о том, какие возможности он предоставляет для успешной работы в условиях конкурентного рынка. С другой стороны, отвечает на еще более важный вопрос — какие выгоды он приносит потребителям, какие проблемы позволяет им решать. Главное в маркетинге — это целевая ориентация на потребителя и комплексность решения рыночных задач. К сожалению, российские хозяйственные руководители все еще недооценивают роль маркетинга в

⁵ Тимохина Т.Л. Организация приема и обслуживания туристов: учебное пособие. — М.: ООО «Книгодел»: МАТГР, 2005. — 288 с.

решении проблемы конкурентоспособности предприятия. В условиях оказания услуг конкретному потребителю существенно возрастает значимость маркетинговых исследований. Руководителям предприятий следует помнить, что маркетинг нацелен на перспективу, поэтому важно не просто исследовать и знать текущую рыночную конъюнктуру, но и предвидеть, как будет развиваться рынок в перспективе. Отсюда важность как краткосрочного, так и среднесрочного и долгосрочного маркетингового планирования.

Основными экономическими и финансовыми результатами использования маркетинга являются:

- расширение рыночной доли гостиничного предприятия;
- более полная отдача деятельности персонала, объединенного общностью маркетинговых решений и действий в достижении поставленных целей;
- увеличение объема реализации услуг и, следовательно, повышение рентабельности деятельности;
- повышение отдачи основного капитала;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств; повышение репутации предприятия сферы гостеприимства за счет наиболее качественного обслуживания клиентов.

Улучшая финансово-экономические показатели деятельности, маркетинг способствует решению задач повышения конкурентоспособности предприятия.

Формулировка долгосрочных целей гостиничного предприятия и путей их достижения должны исходить из закономерностей протекания его делового цикла, который начинается с маркетинга и завершается финансовыми результатами деятельности, т.е. получением прибыли (нулевым результатом, убытками при некачественной маркетинговой деятельности). Кроме того, гостиничное предприятие развивается и на основе жизненного цикла хозяйственной единицы, которая в условиях конкуренции проходит стадии внедрения, роста, зрелости,

упадка и краха. Чтобы повысить или сохранить свою конкурентоспособность и, тем самым, продлить свою деятельность на неопределенно долгое время, предприятия должны предпринимать действенные меры нейтрализации его материального и морального старения, т.е. необходим периодический пересмотр миссии и целей предприятия, модернизация или полная реорганизация структуры управления предприятием, поддержка на конкурентном уровне материально-технической базы, проведение активной работы в области мотивации персонала, стимулирующей его инициативу и предприимчивость.

Для реализации положительного влияния маркетинговой деятельности на конкурентоспособность гостиничного предприятия необходимо обеспечить системный характер этой работы, который будет выражаться, с одной стороны, в задействовании всего комплекса маркетинга, т.е. разработка и совершенствование гостиничного продукта, использование эффективной **ценовой и коммуникационной политики и системы сбыта**, а с другой стороны, в регулярной работе по сбору маркетинговой информации, проведению маркетинговых исследований рынка и услуг, детальному исследованию потребителей и конкурентов.

Анализ факторов конкурентоспособности гостиничного предприятия

2.1. Анализ рыночной позиции предприятия.

В современных условиях хозяйствования в Российской Федерации многие предприниматели придерживаются в бизнесе политики достижения максимума прибыли. Причем нередко такие тенденции наблюдаются и в сфере услуг, в частности, услуг гостеприимства. Такое положение во многом обусловлено прежними (в условиях социализма) подходами к индустрии размещения, когда в основу деятельности данных предприятий закладывалось не столько качество и классность обслуживания клиентов, сколько увеличение загрузки и пропускной способности гостиницы.

Сегодня положение дел в этой сфере существенно меняется. Рынок данных ус-

луг требует наличия самых разнообразных средств размещения. Нужны гостиницы высокого класса обслуживания, услугами которых пользуются солидные бизнесмены как зарубежные, так и отечественные, зарубежные туристы с высоким уровнем дохода, требующие соответственно высокочкассовых условий проживания в гостиницах. Гостиницы среднего уровня обслуживания также найдут своего потребителя. Эти предприятия должны предлагать услуги по соответствующим ценам, с соответствующим уровнем комфортности и набором основных и дополнительных услуг. Независимо от классности отеля любой клиент, проживающий в гостинице, должен чувствовать себя комфортно, безопасно и уютно. Основной задачей любой гостиницы является привлечение но-

вых и удержание постоянных клиентов в гостинице.

Учитывая довольно высокий уровень конкуренции в сфере услуг гостеприимства, предпринимателям постоянно нужно анализировать и корректировать мотивы своего поведения в бизнесе на основе достижения конкурентоспособности своей услуги и деятельности фирмы в целом. Основным предметом конкуренции на рынке услуг гостеприимства является услуга. Гостиничные предприятия — конкуренты ведут борьбу за получение признания и деньги клиента, поэтому весьма важным в деятельности любого предприятия сферы гостеприимства является исследование внешней среды и, в особенности, анализ деятельности конкурентов.

Непременным условием успешной рыночной деятельности гостиничного предприятия, способствующим укреплению его рыночной позиции, является критическая самооценка своей деятельности. Очень важно, чтобы самоанализ работы не был бы формальным и не сопровождался бы стандартными, поверхностными суждениями и выводами. Оценка предприятием своей деятельности может быть отправным моментом для его динамического развития и опережения конкурентов по основным показателям. Однако, такой результат будет возможен при соблюдении ряда условий:

- обеспечение объективности самооценки;
- выявление достоинств и недостатков в деятельности организации;
- определение наиболее и наименее перспективных направлений деятельности предприятия;
- определение эффективности существующей системы управления предприятием;
- сопоставимость оценок отдельных параметров анализируемого предприятия с оценками соответствующих параметров конкурентов.

Наиболее известным приемом для оценки рыночной позиции гостиничного

предприятия является **SWOT-анализ**. В его основу положено определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, что позволяет оценить конкурентный потенциал фирмы и круг стратегических вопросов, которые ей придется решать в дальнейшем.

Название SWOT-анализа составлено из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы. Имеются в виду внутренние параметры предприятия, которые можно отнести к его сильным и слабым сторонам, и внешние возможности и угрозы. Использование этого инструмента дает возможность получить обзорную оценку стратегического состояния предприятия. Его идея заключается в том, что успешная стратегия должна строиться на принципе увязки внутренних возможностей предприятия и внешней обстановки, представленной в виде возможностей и угроз.

Основная цель исследования окружающей бизнес-среды заключается в осознании новых маркетинговых возможностей для конкретного гостиничного предприятия. По определению Ф. Котлера, **маркетинговая возможность** — это область покупательских нужд, удовлетворение которых, является основой прибыли компании. Однако успех компании зависит не только от соответствия её деловых возможностей основным требованиям целевого рынка, но и от того, превосходят ли они потенциал конкурентов.

К сильным сторонам гостиничной организации можно отнести:

- наличие необходимых финансовых возможностей;
- высокое качество обслуживания гостей;
- налаженную систему сбыта гостиничной услуги;
- наличие централизованных источников инвестиций;
- надежный профессиональный менеджмент;
- эффективный маркетинг;
- сформированный положительный имидж.

Слабыми сторонами могут быть:

- устаревшая материальная база и отсутствие инвестиций для ее обновления;
- неудачное расположение;
- слабая маркетинговая деятельность;
- недостаточно обученные кадры и невысокая культура обслуживания;
- невысокий уровень прибыли;
- неэффективное управление;
- неблагоприятный имидж.

К возможностям фирмы можно отнести:

- выходы на новые рынки или сегменты;
- обслуживание дополнительных групп потребителей;
- мероприятия по повышению уровня профессионализма персонала;
- развитие комплекса дополнительных услуг;
- эффективную рекламу;
- рациональное использование финансовых ресурсов гостиницы.

Угрозами следует считать:

- усиление позиций конкурентов;
- неблагоприятные изменения законодательной и регулирующей базы;
- спад в экономике, политические кризисы.

Дальнейшие действия должны состоять в сжатии объема информации, выделении наиболее существенных факторов и формулировке основных проблем фирмы. При этом важно не только проводить анализ по имеющимся данным, но и прогнозировать развитие ситуации.

Внутри Фирмы	Сильные Стороны (S)	Слабые стороны (W)
Внешняя среда	Возможности (O)	Угрозы (T)

← превращения

Рис. 2.1.1. Схема проведения SWOT-анализа.

В практике проведения аналитической работы на предприятии можно выделить следующие этапы:

- изучение сильных сторон анализируемого предприятия и конкурентов;
- изучение слабых сторон анализируемого предприятия и конкурентов;
- изучение факторов макросреды гостиничной организации;
- изучение стратегических и тактических возможностей анализируемого предприятия;
- согласование силы предприятия с возможностями для формирования проекта отдельных направлений его стратегии.

Сравнительная оценка конкурентоспособности предприятия даёт возможность сравнить силу предприятия и его ближайших конкурентов. Последовательность анализа следующая:

- определяют 5–10 наиболее важных для данной отрасли качеств конкурентного преимущества (ККП);
- для каждого фактора определяется его вес исходя из значимости, а сумма всех весов по выделенным ККП = 1;
- позиция каждого конкурента по отдельному ККП оценивается экспертным путём;
- определяется общая оценка конкурентоспособности путём суммирования взвешенных рейтинговых оценок для каждого конкурента;
- в заключении строится конкурентный профиль.

Форма, по которой можно провести оценку сильных и слабых сторон предприятий на рынке гостиничных услуг, приведена в таблице 2.1.1.

Рыночная позиция предприятия как уже отмечалось, во многом определяется качеством оказываемой услуги. Поэтому целесообразно отметить сильные и слабые стороны услуги гостеприимства, ответив на ряд вопросов (табл. 2.1.2).

В целом, оценка рыночной позиции гостиничной организации должна строиться на двух подходах: оценка конкурентоспособности гостиничных услуг в смысле его привлекательности для потребителей и оценка конкурентного состояния гостиницы по уровню организацион-

Таблица 2.1.1. Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия.

Факторы, характеризующие предприятия	Преимущества	Недостатки	Оценка
Менеджмент предприятия – предпринимательская культура и философия; – цели и формулируемые стратегии; – структура управления; – методы управления; – система мотивации сотрудников.			
Деятельность – оснащение номеров; – инфраструктура; – качество производственного планирования; – этика и культура обслуживания; – обеспечение безопасности гостей; – комплексность обслуживания (сочетание основных и дополнительных услуг).			
Инновации – интенсивность и результаты; – ноу-хау; – совершенствование технологии оказания услуг; – использование новых информационных технологий.			
Маркетинг – ценовая политика; – организация сбыта; – рекламные средства; – фаза «жизненного цикла» у важнейших услуг.			
Кадры – возрастная структура; – квалификация персонала; – мотивация труда персонала; – возможности профессиональной подготовки и переподготовки.			
Финансы – доля собственного капитала (капитал и резервы); – уровень финансового состояния; – возможности получения кредита.			

Таблица 2.1.2. **Сильные и слабые стороны услуги.**

№ п/п	Постановка вопроса при изучении сильных и слабых сторон товара	Сильные стороны услуг	Слабые стороны услуг
1	Можете ли вы определить тот сегмент рынка, на который ориентированы ваши услуги?		
2	Изучены ли вами запросы ваших клиентов?		
3	Какие преимущества предоставляют ваши услуги клиентам?		
4	Можете ли вы эффективно довести свои услуги до тех потребителей, на которых они ориентированы?		
5	Могут ли ваши услуги успешно конкурировать с услугами других гостиниц в отношении: – качества, надежности и других характеристик? – цены? – стимулирования спроса?		
6	Принимаете ли вы, на какой стадии «жизненного цикла» находятся ваши услуги?		
7	Есть ли у вас идеи относительно новых видов услуг?		
8	Обладаете ли вы сбалансированным ассортиментом услуг с точки зрения их существенного разнообразия и степеней морального старения?		
9	Проводите ли вы политику создания новых услуг?		
10	Возможно ли копирование ваших услуг конкурентами?		
11	Отслеживаете ли вы жалобы потребителей?		
12	Уменьшается ли количество жалоб и нареканий со стороны потребителей?		

ной и производственной силы и финансовой устойчивости предприятия.

2.2. Анализ факторов, характеризующих предприятие.

Одним из важных факторов является место расположения предприятия сферы гостеприимства, так как именно от него будет зависеть и позиционирование на рынке гостиничных услуг, и выбор своего круга клиентов.

Прежде всего, здание гостиницы должно быть приближено к объекту, генерирующему спрос на услуги размещения.

Если планируется строительство гостиницы не в центральной части города, желательно чтобы она располагалась недалеко от основных транспортных магистралей, станций метро. При разработке проекта необходимо учитывать агрессивное воздействие на клиентов внешней среды. Использование современных технологий шумоизоляции и кондиционирования позволяет снизить данное воздействие, но приводит к удорожанию стоимости объекта. Поэтому необходима привязка будущего здания к местности (например, тихий переулок или проспект).

При реконструкции исторического объекта, строительные работы значительно удорожаются, вместе с тем уникальность здания гостиницы послужит в дальнейшем снижению затрат на продвижение услуг.

Конкурентоспособность любого предприятия, в том числе и в сфере гостеприимства, во многом зависит от финансового состояния.

Финансовое состояние — система показателей, отражающих наличие, размещение и использование ресурсов, финансовую устойчивость и ликвидность баланса. **Финансовые результаты** — финансовое выражение экономического итога хозяйственной деятельности предприятия и его подразделений.

Оценку финансово-экономического состояния гостиницы целесообразно на-

чинать с анализа основных финансово-экономических показателей деятельности гостиницы за 2—3 года. В таблице 2.2.1 приведена форма и состав аналитических показателей, которые могут быть использованы.

На основе данных величин показателей можно сделать выводы о тенденциях их изменения в анализируемом периоде, увязать эти данные с изменениями численности персонала и оценить сложившийся уровень объема услуг в расчете на 1 работника гостиницы, т.е. проследить повышение (снижение) уровня эффективности труда персонала. Значимым является анализ издержек гостиничного комплекса, затрат на 1 рубль реализованных услуг, абсолютных показателей себестоимости услуг.

Весьма важным аналитическим показателем является уровень загрузки гостиницы, его анализ позволяет выявить резервы гостиничного предприятия по лучшему использованию номерного фонда. Заканчивается анализ оценкой абсолютных и относительных изменений показателей прибыли и рентабельности предприятия.

При анализе состава и структуры имущества гостиничного предприятия отражаются абсолютные изменения в активах предприятия, определяется структура активов.

При анализе источников формирования имущества рассматриваются абсолютные и относительные изменения в собственных и заемных средствах предприятия. В результате анализа выявляется, какие средства являются основным источником формирования активов предприятия, какие изменения произошли в структуре собственного и заемного капитала.

Финансовый анализ основан на расчете целого ряда относительных показателей.

Использование коэффициентов и статистических показателей в качестве основы для сравнения, измерения и анализа является основой финансового анализа предприятия гостеприимства.

Для финансового анализа предприятий индустрии гостеприимства целесообразно использовать следующие группы коэффициентов:

— коэффициенты ликвидности — анализ текущих активов гостиницы с точки зрения возможности отвечать по своим краткосрочным обязательствам;

— коэффициенты оборачиваемости — насколько быстро сформированные акти-

вы оборачиваются в процессе хозяйственной деятельности;

— коэффициенты финансовой устойчивости — позволяют оценить уровень финансового риска, степень финансовой стабильности предприятия;

— коэффициенты рентабельности — характеризуют способность предприятия генерировать необходимую прибыль, определяют общую эффективность исполь-

Таблица 2.2.1. **Основные финансово-экономические показатели деятельности гостиницы.**

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Величина показателя		Отклонение	
			базовый период	отчетный период	абсолютное, +/-	темп прироста, %
1	Объем реализации услуг	руб.				
2	Численность работающих в т.ч. рабочих	чел. чел.				
3	Среднегодовая выработка: 1 работающего 1 рабочего	руб. руб.				
4	Среднегодовая з/п 1 работающего 1 рабочего	руб. руб.				
5	Себестоимость всего объема услуг	руб.				
6	Затраты на 1 руб. реализации услуг	коп.				
7	Прибыль от реализации услуг	руб.				
8	Рентабельность продаж	%				
9	Уровень загрузки гостиницы	%				
10	Рекламный бюджет	руб.				

Таблица 2.2.2. **Коэффициенты ликвидности.**

№ п/п	Наименование коэффициента	Расчет	Рекомендуемое значение
1	Коэффициент текущей иквидности	Отношение оборотных активов (раздел II баланса предприятия) к краткосрочным обязательствам.	1–2
2	Коэффициент быстрой ликвидности	Отношение оборотных активов за исключение товарно-материальных запасов к краткосрочным обязательствам.	0,7–1
3	Коэффициент абсолютной иквидности	Отношение денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам	0,2–0,25

зования активов и вложенного капитала.

В экономической литературе и практике обычно используются 3 ключевых коэффициента ликвидности (таблица 2.2.2).

В результате расчетов определяется, в какой степени текущие обязательства обеспечены различными видами оборотных активов предприятия.

Коэффициенты деловой активности (оборачиваемости) характеризуют оборачиваемость всех активов, дают информацию об эффективности работы гостиницы в целом.

Коэффициенты деловой активности позволяют оценить финансовое положение предприятия с точки зрения платежеспособности, а именно: как быстро средства могут превращаться в наличность; каков производственный потенциал предприятия; эффективно ли используется собственный капитал и кадровые ресурсы; как использует предприятие свои активы для получения доходов и прибыли.

Результаты анализа оборачиваемости позволяют выявить положительные или отрицательные тенденции в структуре оборотного капитала с точки зрения длительности оборота.

Кроме того, увеличение скорости оборота капитала отражает при прочих равных условиях повышение производственно-технического потенциала предприятия.

Анализ финансовой устойчивости должен показать наличие или отсутствие у предприятия возможностей по привлечению дополнительных заемных средств, способность погасить текущие обязательства за счет активов разной степени ликвидности.

Коэффициенты финансовой устойчивости характеризуют степень возможности банкротства предприятия в связи с использованием заемных ресурсов.

При проведении анализа финансовой устойчивости дополнительно или вместо расчета коэффициентов используются данные анализа структуры активов и пассивов.

Конечной целью анализа финансовой устойчивости являются выводы о величине финансового риска предприятия, т.е. необходимо определить достаточность собственного капитала для предприятия и степень зависимости от привлеченных ресурсов.

Коэффициенты рентабельности характеризуют эффективность деятельности гостиницы.

Рентабельная работа гостиницы определяется прибылью, которую она получает. Для анализа рентабельности рассчитываются две группы коэффициентов рентабельности: рентабельность капитала и рентабельность деятельности. Кроме того, может проводиться оценка прибыльности (рентабельности) предприятия, ко-

Таблица 2.2.3. Коэффициенты деловой активности (оборачиваемости).

№ п/п	Наименование коэффициента	Расчет	Значение
1	Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача)	$\frac{\text{выручка от реализации}}{\text{средняя величина активов}}$	Показывает эффективность использования имущества. Отражает скорость оборота
2	Коэффициент оборачиваемости оборотных (мобильных) средств	$\frac{\text{выручка от реализации}}{\text{средняя величина оборотных активов}}$	Показывает скорость оборота всех оборотных средств организации
3	Коэффициент отдачи нематериальных активов	$\frac{\text{выручка от реализации}}{\text{средняя величина нематериальных активов}}$	Показывает эффективность использования нематериальных активов
4	Фондоотдача	$\frac{\text{выручка от реализации}}{\text{средняя величина основных средств}}$	Показывает эффективность использования только основных средств организации
5	Коэффициент отдачи собственного капитала	$\frac{\text{выручка от реализации}}{\text{средняя величина собственного капитала}}$	Показывает скорость оборота собственного капитала. Сколько рублей выручки приходится на 1 рубль собственного капитала
6	Оборачиваемость материальных средств (запасов)	$\frac{360}{\text{коэффициент оборачиваемости запасов}}$	Показывает, за сколько в среднем дней оборачиваются запасы в анализируемом периоде
7	Оборачиваемость денежных средств	$\frac{360}{\text{коэффициент оборачиваемости денежных средств}}$	Показывает срок оборота денежных средств
8	Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах	$\frac{\text{выручка от реализации}}{\text{средняя величина дебиторской задолженности}}$	Показывает количество оборотов средств в дебиторской задолженности за отчетный период
9	Срок погашения дебиторской задолженности	$\frac{360}{\text{коэффициент оборачиваемости средств в расчетах}}$	Показывает, за сколько в среднем дней погашается дебиторская задолженность организации
10	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$\frac{\text{себестоимость услуг}}{\text{средняя величина кредиторской задолженности}}$	Показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого организации
11	Срок погашения кредиторской задолженности	$\frac{360}{\text{коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности}}$	Показывает средний срок погашения долгов организации по текущим обязательствам

Таблица 2.2.4. Коэффициенты финансовой устойчивости.

№ п/п	Наименование коэффициента	Расчет	Норматив	Значение
1	Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага)	$\frac{\text{заемный капитал}}{\text{собственный капитал}}$	$\leq 1,5$	Показывает сколько заемных средств привлечено на 1 рубль собственных средств
2	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	$\frac{\text{чистые оборотные активы}}{\text{оборотные активы}}$	$\geq 0,5$ ниж. гр. 0,1	Показывает, какая часть собственного капитала вложена в мобильные активы
3	Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$\frac{\text{собственный капитал}}{\text{капитал}}$	0,4÷0,6	Показывает долю собственных средств во всех источниках предприятия и определяет степень независимости предприятия от внешних источников финансирования
4	Коэффициент финансирования	$\frac{\text{собственный капитал}}{\text{заемный капитал}}$	$\geq 0,7$ опт. = 1,5	Дает представление о соотношении источников финансирования предприятия.
5	Коэффициент финансовой устойчивости	$\frac{\text{собственный капитал} + \text{долгосрочный заемный капитал}}{\text{капитал}}$	$\geq 0,6$	Определяет долю устойчивых источников финансирования в пассивах предприятия, — т.е. тех пассивов, которые могут быть направлены на финансирование инвестиций

торая дает характеристику эффективности движения капитала предприятия. Оценка производится с помощью многих показателей, среди которых можно выделить показатель изменчивости прибыли, который определяет отклонение прибыли от ее среднего значения. Величина и динамика этого показателя позволяют оценить устойчивость финансового положения предприятия, а также определить допустимый предел задолженности, который будет тем выше, чем меньше изменчивость прибыли. Коэффициенты группы рентабельности капитала отражают, насколько эффективно предприятие ис-

пользует свой капитал в целях получения прибыли.

По показателям рентабельности судят насколько эффективно используются ресурсы предприятия, о способности получать доходы и прибыль. Данные показатели отражают как финансовое положение предприятия, так и эффективность управления хозяйственной деятельностью.

Результатом проведенного финансового анализа является определение проблем в деятельности предприятия. Выявленные проблемы и причины их возникновения позволяют руководству гостиничного предприятия разработать комплекс объ-

Таблица 2.2.5. Показатели рентабельности.

№ п/п	Наименование показателя	Расчет	Значение
1	Рентабельность продаж	$\frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{выручка от реализации}}$	Сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции
2	Рентабельность деятельности	$\frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{себестоимость услуг}}$	Показывает уровень прибыли на рубль себестоимости
3	Экономическая рентабельность (активов)	$\frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{средняя величина активов}}$	Эффективность использования всего имущества организации
4	Рентабельность собственного капитала	$\frac{\text{чистая прибыль}}{\text{средняя величина собственного капитала}}$	Эффективность использования собственного капитала

ективных мероприятий по улучшению своего финансового состояния.

Организация управления гостиничным комплексом — залог обеспечения конкурентоспособности предприятия. Оценка эффективности управления гостиничным предприятием начинается с анализа целесообразности используемой организационной структуры управления. При этом прежде всего нужно определить тип этой структуры, т.е. является ли она линейной, функциональной, линейно-функциональной, дивизиональной, матричной и др. При оценке типа структуры управления делаются выводы о ее достоинствах и недостатках, степени соответ-

ствия структуре гостиничного комплекса, определяется количество уровней управления и звеньев управления в структуре, определяются объекты и субъекты управления на различных уровнях.

С целью более детального представления об уровнях управления составляется соответствующая аналитическая таблица. В качестве примера в таблице 2.2.6 приводится распределение руководителей по уровням управления (цифры условные).

Данные таблицы 2.2.6 показывают, что в низовом уровне управления занято 71,8% численности руководителей, соответственно в среднем и высшем менеджменте 24,3% и 3,9%.

Таблица 2.2.6. Распределение руководителей гостиницы класса 4* по уровням управления.

Уровень менеджмента	Численность, чел.	Удельный вес, %
Высший	7	3,9
Средний	43	24,3
Низовой	127	71,8
Всего:	177	100

Таблица 2.2.7. Численность службы бронирования, приема и размещения гостиницы уровня 3*.

Наименование структурного подразделения	Наименование должности	Количество штатных единиц
Служба бронирования, приема и размещения	Начальник службы	1
	Дежурный администратор	2
	Портье 1 категории	4
	Дежурный бизнес-центра	3
	Итого	10

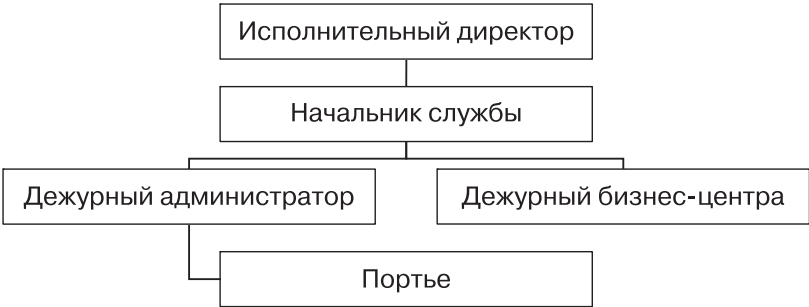


Рис. 2.2.1. Организационная структура службы приема и размещения гостиничного комплекса.

Анализ звеньев управления предусматривает оценку структуры функциональных подразделений гостиничного комплекса. Так, одной из важнейших служб гостиницы является служба бронирования, приема и размещения гостей. Основной задачей службы бронирования является обеспечение плановой загрузки гостиницы и внесение предложений по перспективной загрузке. Именно сотрудник службы размещения встречает гостя, когда он приезжает в гостиницу и провожает его. Один неверный шаг, малейшее невнимание или непрофессионализм ра-

ботника службы размещения и может сложиться неблагоприятное впечатление обо всей гостинице, хотя не всегда ошибка или невнимание со стороны одного сотрудника говорит о низком качестве обслуживания во всем гостиничном комплексе. Поэтому от организации управления этой службой зависит успех работы всего гостиничного комплекса. В таблице 2.2.7 в качестве примера приводится состав службы приема и размещения гостиницы.

Сотрудники службы бронирования, приема и размещения подчиняются на-

Таблица 2.2.8. **Делегирование полномочий руководителями высшего звена ГК уровня 4*.**

Наименование должности	Генеральный директор
Уровень управления	Высший
Делегирование полномочий	
Кому	Функции
I. Заместителю генерального директора по коммерции	Руководство деятельностью подразделений ГК в области сбыта услуг, качества, ассортимента. Организация и контроль деятельности отделов продаж, маркетинга, бронирования.
II. Заместителю генерального директора — директору культурно-делового центра	Организация деятельности культурно-делового центра, руководство и контроль над культурным, бизнес и фитнес-центрами.
III. Заместителю генерального директора — директору инженерно-технических служб	Организация и руководство деятельностью Центра информационных систем управления, службой МТС, службой технического директора.
V. Директора — директору ресторана	Осуществление руководства финансово-хозяйственной и торгово-обслуживающей деятельностью ресторанов; обеспечение эффективного взаимодействия его подразделений
Главному бухгалтеру	Организация бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности ГК.
Начальнику юридического отдела	Контроль за соблюдением соответствия действующему законодательству приказов, распоряжений, соглашений и других актов правового характера, участие в подготовке документов, защита интересов предприятия, ведение судебных и арбитражных дел
Начальнику отдела кадров	Организация и контроль работ по подбору, подготовке и расстановке кадров, обеспечивающих производственное функционирование ГК, системы учета кадров

чальнику этой службы, который, в свою очередь, подчиняется непосредственно Исполнительному директору гостиницы (рис. 2.2.1).

Аналогично можно провести анализ и других звеньев управления гостиничным комплексом, в частности оценить роль и место в структуре управления таких функциональных областей менеджмента как:

финансовый менеджмент, управление персоналом, управление качеством услуг, управление безопасностью и др.

Эффективность управления гостиничным комплексом во многом зависит от того, насколько рационально распределены функции управления и как осуществляется делегирование полномочий. В качестве примера в таблице 2.2.8 приводится деле-

Таблица 2.2.9. Численность руководителей гостиницы уровня 4* по образованию.

Уровень менеджмента	Численность персонала, имеющих образование, чел					Наличие ученой степени
	среднее	среднее профес-сиональ-ное	высшее	в т.ч.		
				профиль-ное	непрофиль-ное	
Высший						
Средний						
Низовой						
Итого:						
Удельный вес, %						

гирование полномочий в высшем менеджменте гостиничного комплекса уровня 4*.

Качество принятия управленческих решений определяется уровнем профессионального мастерства руководителей предприятия и его подразделений, поэтому целесообразно проанализировать уровень образования руководителей гостиничного комплекса. В качестве примера в таблице 2.2.9 приводится форма для подробного анализа. По данным приведенной формы можно сделать выводы об уровне квалификации управленческого персонала как в высшем звене управления, так и в среднем и низовом.

В структурах управления используются разнообразные методы управления организационными системами. Методом управления называется совокупность приемов воздействия на оргсистему, обеспечивающих целенаправленное изменение состояния системы и действий ее составных частей. При использовании того или иного метода управления (или их совокупности) реализуется конкретный способ

управления организационной системой. Поскольку в организационной системе приходится управлять действиями людей, методы управления при этом обязательно воздействуют на психику объекта управления, либо прямо предписывая ему выполнение необходимых действий, либо побуждая его к этому косвенно: посредством воспитания в нем соответствующих идеалов или создания для него соответствующей мотивации, желания действовать именно так, как это требуется для решения стоящих перед гостиничным комплексом и его подразделениями задач. Таким образом, методы управления отражают уровень социального развития общества, характер взаимоотношений между объектом и субъектом управления, имеют социальный и психологический характер. Для управления организационными системами используются несколько основных методов: правовые, организационные, распорядительные, социально-психологические, экономические. Целесообразно оценить степень использования в гостиничном комплексе данных методов управления.

Таблица 2.2.10. **Распределение персонала по категориям.**

Категория	Базовый период		Отчетный период	
	чел.	%	чел.	%
Руководители				
Специалисты				
Рабочие				
Служащие				
Итого:		100,0		100,0

Специфика гостиничного бизнеса заключается в том, что две составляющие успеха любого дела (исходный материал и исполнители) здесь совпадают — сотрудники создают атмосферу гостеприимства, являющуюся исходным материалом качественного обслуживания, и они же осуществляют это обслуживание. Таким образом, при анализе факторов, характеризующих гостиницу, необходимо представить анализ системы управления персоналом.

Начинается анализ с характеристики качественного и количественного состава персонала и изучения динамики движения кадров. Для этого можно воспользоваться следующими формами (табл. 2.2.10, 2.2.11, 2.2.12).

Данные, приведенные в таблице 2.2.11, позволяют определить сложившийся уровень квалификации персонала. Вместе с тем важно помнить, что труд работников сферы гостеприимства имеет специфику и требует не только профессионального образования и высокой квалификации, но и умения и желания находить общий язык с самыми разными людьми. Для улучшения качества предоставляемых услуг, для персонала непосредственно контактирующего с гостями, целесообразно проводить курсы повышения квалификации, профессиональные и психологические

тренинги, мастер-классы, поэтому оценке решения данной проблемы на анализируемом предприятии также следует уделить должное внимание.

Управление персоналом включает ряд подсистем, таких как подсистема найма и отбора персонала, подсистема подготовки и повышения квалификации, подсистема адаптации, организации труда и мотивации персонала и др.

При анализе действующего порядка найма и отбора персонала целесообразно рассмотреть источники его поступления: внешние (по объявлению, с помощью кадрового агентства, по рекомендации знакомых, с помощью центров занятости и др.) и внутренние (ротация персонала, продвижение по служебной лестнице и др.). Учитывая специфику труда работников сферы гостиничного бизнеса, при анализе серьезное внимание следует уделить оценке методов отбора персонала, т.е. качеству проведения собеседования, профессионального и квалификационного тестирования, оценке психо-физиологических особенностей личности претендента.

При анализе действующей системы подготовки и переподготовки персонала целесообразно проанализировать систему планирования развития персонала, формы дополнительного образования, кото-

Таблица 2.2.12. **Распределение персонала службы гостиницы по уровню образования.**

Наименование службы	Неполное среднее	Общее среднее	Среднее профессиональное	Высшее профессиональное	Всего
Всего					
Удельный вес, %					

рые используются в анализируемом гостиничном комплексе, степень развития и использования современных технологий обучения, уровень развития сотрудничества гостиничного комплекса с учебными заведениями.

Известно, что подготовка и переподготовка персонала требует определенных затрат. Однако следует помнить, что эти расходы могут с полным основанием рассматриваться как инвестиции в будущее гостиничного комплекса, поэтому при анализе целесообразно оценить уровень затрат данного профиля. В качестве примера в таблице 2.2.12 приведены данные о финансировании программ обучения персонала (цифры условные).

Мотивация персонала — важнейшая из подсистем управления персоналом, а составной частью мотивации является материальное стимулирование. Очевидным примером материального вознаграждения является заработная плата работника. Заработная плата работника — это цель труда, соответствующая стоимости предме-

тов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство трудоспособности работника, удовлетворяя физические и духовные потребности его и членов его семьи.

При анализе материального стимулирования целесообразно оценить средний размер оплаты труда различных категорий персонала, показатели и условия премирования, используемую систему надбавок, структуру социальных льгот и т.п.

Большое значение в создании эффективной мотивации персонала играет социальное партнерство. Социальное партнерство — это взаимосвязанные действия администрации, трудового коллектива, профсоюзов и иногда представителей государства, нацеленные на поддержание социальной стабильности в организации

Основными принципами социального партнерства является равноправие сторон, уважение и учет интересов сторон, заинтересованность сторон, соглашений, контроль за их выполнением, ответственность сторон за невыполнение по их ви-

не коллективных договоров, соглашений и др.

2.3. Анализ факторов, характеризующих услугу.

Анализ факторов, характеризующих гостиничную услугу, целесообразно осуществлять в следующей последовательности:

- анализируется цена услуг (основных и дополнительных);
- оценивается классность предоставляемых услуг, т.е. определяется степень соответствия услуги и номерного фонда заявленному уровню;
- рассматривается структура и состояние номерного фонда;
- определяется качество инженерно-технического и хозяйственного обеспечения услуги гостиничного предприятия;
- оценивается безопасность оказываемых гостиничных услуг.

Анализ цен на оказываемые услуги можно проводить по двум направлениям: во-первых, анализ динамики цен на услуги гостиничного предприятия, в том чис-

ле структуры цены; во-вторых, анализ цен на услуги в сравнении с ценами основных конкурентов (форма для анализа приведена в таблице 2.3.1).

Анализ динамики цен на предоставляемые услуги позволяет судить о степени равномерности роста цен на услуги, определить темпы роста цен на отдельные виды услуг и сравнить их с темпами роста инфляции и спросом на гостиничные услуги данного рынка.

С целью повышения эффективности проводимого анализа целесообразно сопоставить темпы роста цен на услуги с коэффициентом загрузки номеров различных категорий (для основных услуг) и темпами роста выручки от реализации других услуг (для услуг питания и дополнительных услуг). Форма для проведения такого анализа приведена в таблице 2.3.2.

Данный анализ позволяет судить о взаимном влиянии изменения темпов роста цен на объемы реализации оказываемых услуг, их структуру, коэффициент использования номерного фонда гостиничного предприятия.

Таблица 2.3.1. **Динамика цен на услуги проживания гостиничного предприятия.**

Категория номера	цена номера за сутки, руб.			темпы роста цены номера за сутки, %		
	1-й период	2-й период	3-й период	2-й период ко 1-му	3-й период к 1-му	3-й период ко 2-му
апартаменты						
люкс						
студия						
бизнес-класс						
стандартный						

Таблица 2.3.2. Динамика загрузки номерного фонда, темпов роста цен основных услуг и изменение их структуры.

Категория номера	темп роста цены номера за сутки, %		коэффициент загрузки, %			удельный вес в структуре основных услуг, %		
	2-й период к 1-му	3-й период ко 2-му	1-й период	2-й период	3-й период	1-й период	2-й период	3-й период
апартаменты								
люкс								
студия								
бизнес-класс								
стандартный								
Итого:						100,0	100,0	100,0

Для сравнения цен на услуги исследуемого гостиничного предприятия с аналогичными у основных конкурентов и в целом по отрасли, можно воспользоваться формой, представленной в таблице 2.3.3.

Проведение подобного сравнения позволяет исследуемому гостиничному предприятию определить рамки маневренности и разброса цен на основные и дополнительные услуги относительно конкурентов и цен, средних по отрасли.

Особое значение при осуществлении анализа цены услуги гостиничного предприятия имеет исследование ее структуры, которое может содержать только лишь определение доли себестоимости и прибыли в цене на различные виды услуг (таблица 2.3.4) или быть более полным, охватив и структуру затрат. Данные такого анализа позволяют предприятию оценить уровень прибыли по каждому виду услуг, а также разработать и применить меры повышения эффективности управления ценой.

Для анализа классности оказываемых услуг необходимо воспользоваться существующими нормативно-правовыми актами, действующими в гостиничном бизнесе. Основой данного анализа является принятая в стране система классифика-

ции коллективных средств размещения, для его проведения необходимо сопоставить требования к услуге, заложенные в нормативно-правовых документах, с фактически существующими параметрами.

Анализ структуры и состояния номерного фонда строится на основе данных по количеству и требованиям к номерам различных категорий и уровней классности. Естественно, что требования к апартаментам 5-звездочного отеля будут значительно выше и жестче, чем к апартаментам гостиницы уровня 3 «звезды».

Структуру номерного фонда гостиничного предприятия можно проанализировать относительно общего количества номеров и общей площади номерного фонда (таблица 2.3.4).

Анализ структуры номерного фонда характеризует ориентацию гостиничного предприятия на определенные группы потребителей и их требования.

Основной частью анализа состояния номерного фонда является анализ оснащения номеров (таблица 2.3.5), который позволяет оценить текущее состояние номерного фонда и его соответствие требованиям нормативно-правовых актов и запросам потребителей.

Таблица 2.3.3. Сравнительная характеристика цен на основные и дополнительные услуги гостиничного предприятия с ценами основных конкурентов и средними по отрасли.

Наименование услуги	Цена услуг анализируемого предприятия, руб.	Цена на услуги основных конкурентов, руб.			средняя цена услуги в отрасли, руб.
		конкурент 1	конкурент 2	конкурент 3	
размещение и проживание: – апартаменты – люкс – студия – бизнес-класс – стандартный					
питание: – завтрак – обед – ужин					
дополнительные услуги: – сауна – бильярд – телефон – Интернет – прачечная – химчистка – бизнес-услуги – аренда банкетного зала					

Таблица 2.3.4. Структура номерного фонда гостиничного предприятия.

Категория номера	общее количество номеров, ед.	общая площадь номеров, м ²	удельный вес в общем количестве номеров, %	удельный вес в общей площади номерного фонда, %
Итого:			100,0	100,0

Таблица 2.3.5. Характеристика оснащения номерного фонда гостиничного предприятия.

Категория и вид номера	Оснащение	Соответствие требованиям нормативно-правовых актов («да», «нет»)	Соответствие требованиям потребителей гостиничных услуг («да», «нет»)

Таблица 2.3.6. **Оценка качества состояния номерного фонда средства размещения.**

Характеристика номера	Категория номера	Количество номеров, ед.	Общее состояние, балл	Оснащение мебели, балл	Оснащение сантехникой и бытовыми приборами, балл	Средний показатель качества
	апартаменты					

Оснащение номерного фонда характеризуется наличием тех или иных предметов мебели, бытовых приборов, электроприборов, доступностью услуг связи и Интернета, наличием ванной комнаты и сантехнического оборудования, предметов личной гигиены и т.п., а также состоянием напольного, потолочного, стенового покрытий, наличием предметов интерьера и их соответствия общему стилю гостиничного предприятия.

Оценку качества номерного фонда можно проводить по десятибалльной шкале (таблица 2.3.6).

Анализ можно расширить, оценив качество услуг работниками гостиничного предприятия и отдельно его потребителями, сопоставив полученные результаты.

Инженерно-техническое и хозяйственное обеспечение услуги характеризует эффективность работы подразделений инфраструктуры гостиничного предприятия. Значимость этих подразделений гостиницы к сожалению нередко недооценивается как руководителями гостиниц, так и их владельцами, занятыми проблемами повышения эффективности своего бизнеса. В современных условиях инфра-

структура гостиницы не должна рассматриваться как инструмент решения только технических проблем, не связанных с выполнением гостиничных услуг.

Основная задача инфраструктуры гостиницы состоит в сокращении издержек на содержание зданий, сооружений и оборудования. Управление инфраструктурой гостиницы должно предусматривать планирование, организацию и проведение на должном уровне профилактических, ремонтных работ, работ по замене оборудования, его модернизации и совершенствованию, работ по реконструкции, эффективное управление материально-техническим обеспечением, складскими и транспортными работами.

При анализе инфраструктуры средства размещения, прежде всего, целесообразно рассмотреть структуру и состав входящих в нее подразделений, выполняемые ими функции, численность персонала, занятого в соответствующих подразделениях. Данные можно привести в виде таблицы 2.3.7.

В состав инфраструктуры гостиницы входят:

— материально-техническое обеспечение;

Таблица 2.3.7. **Характеристика подразделений инфраструктуры гостиницы.**

Наименование подразделения	Выполняемые функции	Численность персонала, чел.

Таблица 2.3.8. **Характеристика используемых средств личной гигиены.**

Наименование средства личной гигиены	Категория номера	Количество СЛГ, приходящееся на один номер	Количество единиц в комплекте	Вид упаковки	Периодичность замены
1. Постельное белье	полулюкс	3 комплекта	3 ед. (простыня, наволочка, пододеяльник)	—	1 раз в день
10. Мыло	полулюкс	1 у одного пользователя	—	одноразовый	по периодичности заезда или по мере использования

- складское хозяйство;
- транспортное хозяйство;
- инженерная служба.

В гостиничном бизнесе материально-техническое обеспечение (МТО) играет очень важную роль. Во-первых, наличие в номерах необходимых средств личной гигиены (мыло, шампунь, полотенца и т.д.) влияет на качество услуг, классность гостиницы и категорийность номера. Во-вторых, рациональное снабжение моющими средствами, бытовой химией и другими материалами для уборки определяет качество обслуживания клиента (чистота помещений и т.п.). В третьих, формирование интерьера гостиницы зависит от поддержания единого стиля гостиницы, включа-

ющего в себя предметы мебели, ковры, шторы, аксессуары и т.п. И, в-четвертых, МТО гостиницы — это обеспечение всем необходимым различных подразделений для их эффективного функционирования. Например, обеспечение запасными частями для ремонта различного оборудования, в т.ч. стиральных машин, гладильных установок, ресторанного оборудования и т.п., снабжение ресторанов продуктами питания, обеспечение наличия различного инструмента, закупка необходимого оборудования и т.д. В связи с этим анализ МТО необходимо проводить по четырем направлениям.

Для анализа МТО средствами личной гигиены можно использовать таблицу 2.3.8.

Таблица 2.3.9. **Характеристика использования средств бытовой химии.**

Наименование средства	Группа	Норма расхода на 1 уборку	Кол-во уборок в день	Нормированный расход в день	Фактический расход в день	Абсолютное отклонение, +/-	Относительное отклонение, %

Данные таблицы 2.3.8 в дальнейшем будут использованы для анализа и разработки системы управления запасами гостиницы.

С целью проведения анализа МТО средствами уборки (моющих, чистящих) необходимо разбить эти средства на группы и сравнить фактический расход с нормой (таблица 2.3.9).

Для прогнозирования обеспечения гостиницы предметами мебели и интерьера необходимо провести анализ по форме, представленной в таблице 2.3.10.

дразделения зависит от вида оказываемых транспортных услуг (заказ такси, прокат автотранспорта и др.). Здесь чаще всего гостиницы заключают договора с определенными фирмами, оказывающими такого рода услуги. Гостиницы уровня пять звезд могут иметь на балансе лимузины. Во втором случае анализ использования транспортных средств можно представить в виде таблицы 2.3.11.

Так как самостоятельно обслуживать транспортные средства для любого гостиничного предприятия невыгодно, для

Таблица 2.3.10. Характеристика использования предметов интерьера.

Наименование предметов интерьера	Место расположения	Дата выпуска	Нормативный срок использования, лет	Фактический срок использования, лет	Степень износа, %
1. Диван кожаный	Холл	01.01.1998	10 лет	7 лет	70%

В организации материально-технического обеспечения большое значение имеет рациональная работа складского хозяйства. В гостиничном бизнесе могут быть организованы отдельные склады для хранения запасов средств личной гигиены, бытовой химии, запасных частей для ремонта оборудования, если в гостинице есть ресторан, то отдельно выделяется продовольственный склад. Обычно, общего склада в гостиницах не предусматривается, а необходимые товарно-материальные ценности хранятся в тех подразделениях, где они непосредственно используются. На эффективность оказания гостиничных услуг оказывает влияние организация транспортного хозяйства, которое в гостиницах может быть разделено на два подразделения: одно связано с обслуживанием клиентов гостиницы (оказание транспортных услуг), другое обеспечивает эффективную работу материально-технического снабжения, а также используется для нужд гостиницы (служебные автомобили, автобусы и др. транспорт). В первом случае работа по-

проведения ремонтов и обслуживания транспортных средств должны быть оформлены соответствующие договора с автотехцентрами или станциями технического обслуживания.

В состав инженерной службы средств размещения в зависимости от его масштабов могут входить:

- ремонтные цехи и службы;
- энергетические цехи и службы;
- инструментальные цехи и службы.

Для оценки и анализа качества инженерно-технического и хозяйственного обеспечения гостиничной услуги можно воспользоваться статистикой жалоб потребителей на неисправность или состояние мебели, сантехнического оборудования, работы системы вентиляции и кондиционирования, отсутствие необходимых бытовых приборов, приспособлений, средств личной гигиены, неудовлетворительную работу или неисправность работы средств связи и т.п.

Индустрия гостеприимства, как и вся сфера обслуживания в целом, основана на человеческих контактах, поэтому вопрос

Таблица 2.3.11. Анализ использования транспортных средств, принадлежащих гостинице.

Наименование показателя	базовый период	отчетный период	отклонение, $\pm$
Вид транспортного средства			
Сфера использования			
Год выпуска			
Пробег в год, тыс.км			
Количество выездов за год, раз			
Количество дней простоя в ремонте			
Сумма затрат на обслуживание и содержание, тыс. руб.			

безопасности также едва ли не самый важный в деятельности любого гостиничного предприятия.

За последние годы вопросы безопасности стали предметом особой тревоги и заботы представителей гостиничной индустрии. Если обычно турист становился жертвой имущественного преступления, как правило, кражи, то сейчас добавляются также преступления против личности — нанесение телесных повреждений, насилия и т.д.

В современных условиях безопасность гостиничной услуги, сотрудников и клиентов гостиничного предприятия становится одним из факторов повышения его конкурентоспособности. Однако нельзя забывать и о том, что любой отель, как коммерческое предприятие, является предметом особого интереса конкурентов. Наличие на рынке развитой системы добывания коммерческой информации определяет правомерность создания не менее развитой системы ее защиты от несанкционированного получения и злонамеренного использования. Следовательно, возникает необходимость создания постоянно действующей системы, охватывающей все многообразие форм и

методов обеспечения безопасности персонала, клиентов и коммерческой деятельности предприятия гостиничной индустрии (рисунок 2.3.1).

Все угрозы можно условно разделить на три категории:

- физические;
- информационные;
- финансовые.

Физические угрозы — следствие физических воздействий. Они порождают ущерб здоровью людей, их имуществу, собственности гостиничного предприятия. Косвенно влияют на размер прибылей и убытков.

Финансовые угрозы — причиняют убытки и прямые финансовые потери как самому средству размещения, так и его клиентам.

Информационные угрозы — следствие взаимодействия в сфере коммуникации, приводят к косвенным финансовым потерям и моральным издержкам.

Ниже приведен перечень основных задач, решаемых в рамках обеспечения безопасности гостиницы:

- Обеспечение режима доступа в здании гостиницы и на его территорию, предотвращение несанкционированного

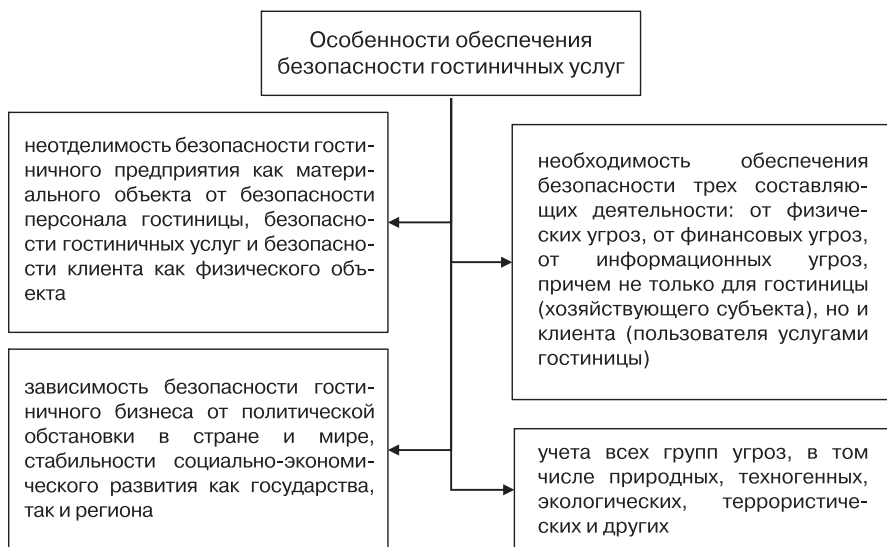


Рис. 2.3.1. Взаимосвязь факторов деятельности гостиничного предприятия с обеспечением безопасности его услуг.

проникновения в помещения и на территорию гостиницы;

— Контроль соблюдения клиентами процедуры доступа в помещение;

— Обеспечение сохранности припаркованных транспортных средств клиентов, сотрудников на оборудованных автостоянках, а также собственного объекта автопарка;

— Определение зон риска (т.е. зон, где вероятность негативных воздействий выше, а последствия этих воздействий более опасны) и разработка сценариев по работе в этих зонах;

Обеспечение безопасности передвижения материальных ценностей в пределах объектового здания и прилегающей территории, предупреждение выноса похищенного имущества гостиницы сотрудниками или клиентами из здания объекта;

— Наблюдение за поведением клиентов, посетителей, персонала, могущим повлечь за собой хищения, с целью их предупреждения;

— Контроль работы систем жизнеобеспечения объекта;

— Предупреждение о возникновении очагов пожара;

— Участие в тушении пожаров в пределах ранее отработанных сценариев;

— Обеспечение общественного порядка;

— Обеспечение личной безопасности клиентов и персонала объекта;

— Обеспечение сохранности информации;

— Предотвращение утечек информации;

— Информационное обеспечение сделок с партнерами и поставщиками;

— Контроль взаиморасчетов;

— Проверка платежеспособности;

— Анализ законодательной активности государства и местных органов власти;

— Анализ отраслевой информации и участие в ее формировании;

— Входной контроль продуктов.

2.4. Анализ факторов, характеризующих обслуживание.

Анализ данной группы факторов включает в себя оценку комплексности услуги, этики и культуры обслуживания, анализ организации циклов обслуживания клиентов гостиничного предприятия и соблюдение стандартов обслуживания.

Какую оценку Вы дали бы следующим службам? (поставьте пожалуйста, крестик в соответствующей клетке)	отлично	хорошо	средне	плохо	Предложения и замечания Фамилия Комната № СПАСИБО!
1. Служба портье (приема)					
2. Бюро обслуживания					
3. Обслуживание на этапе					
4. Обслуживание в ресторане					
5. Качество пищи					
6. Обслуживание в буфетах					
7. Обслуживание в барах					

Рис. 2.4.1. Анкета для выезжающих посетителей гостиничного предприятия.

Под **этикой и культурой обслуживания** понимается совокупность условий, в которых происходит процесс общения работников предприятий сферы гостеприимства с потребителем и используемых методов общения.

Этика обслуживания — вежливое, внимательное и доброжелательное отношение работников гостиничного предприятия к потребителям. В связи с этим всем работникам, непосредственно контактирующим с потребителями (администраторам, портье, носильщикам и др.), кроме профессиональной подготовки, необходимо иметь навыки обслуживания и общения.

Одним из составных элементов культуры обслуживания является **эстетика обслуживания** — благоприятная обстановка и комфорт, создаваемые потребителю при получении услуги, способствующие улучшению настроения человека и оставляющие хорошее впечатление от посещения гостиничного предприятия.

Компонентами интерьера предприятий сферы гостиничных услуг являются:

- архитектура помещения (планировка, окна, перегородки, колонны и т.п.);
- цвето-световое решение (отделка и окраска стен и потолков, цвет пола, естественное освещение, лампы, люстры и др.);

— комплекс рабочих мест администраторов и другого персонала, находящегося в непосредственном контакте с потребителем (расположение, планировка, оснащение рабочих мест и др.);

— инвентарь (мягкая мебель, журнальные столики, стулья и др.);

— оргоснастка (шкафы, стеллажи, полки для хранения документации, ключей от номеров и др.);

— вспомогательные приспособления (оборудование для чистки обуви, лифты, устройства связи и др.);

— графика помещения (отсутствие лишнего в залах, холлах и номерах, на рабочем месте администраторов и др.).

Как известно, гостиничные предприятия могут быть различной классности. Однако, она определяет только возможности предприятия гостеприимства по оказанию услуг, а не качество обслуживания. Поэтому на многих предприятиях, оказывающих услуги гостеприимства, при выезде гостя просят заполнить анкету, с помощью которой предприятию будет легче оценить качество обслуживания и своевременно принять меры по устранению выявленных недостатков и негативных явлений. Пример такой анкеты приведен на рисунке 2.4.1.

Результаты данного анкетирования могут быть сведены в диаграмму или таб-

Таблица 2.4.1. **Результаты анкетирования выезжающих потребителей**
(численность опрошенных — ____ чел.).

Подразделение гостиницы	Оценка							
	отлично		хорошо		средне		плохо	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%

лицу (таблица 2.4.1). Данные таблицы 2.4.1 позволяют сделать вывод о том, какие из перечисленных элементов обслуживания наиболее высоко оценены потребителем, а по каким предъявлены претензии. Результаты этого опроса позволяют определить недостатки в качестве услуг и обслуживания и предложить меры по их устранению.

Цикл обслуживания клиентов в гостинице состоит из 4-х этапов: обслуживание до прибытия, обслуживание во время заезда и размещения, обслуживание во время проживания, обслуживание во время выезда гостя из гостиницы.

Как уже отмечалось, обслуживание гостя до приезда в гостиницу осуществляется через постоянные и разовые источники бронирования (таблица 2.4.2.).

Целесообразно рассматривать динамику и структуру основных услуг по формам обслуживания и источникам бронирования, так как анализ данных, представленных в таблице 2.4.2, позволяет сделать выводы о росте (снижении) использования различных способов бронирования, а также предложить меры по совершенствованию этого процесса.

Гостиничное предприятие может использовать различные типы бронирования, наиболее распространенными из которых являются:

1) гарантированное бронирование, в том числе бронирование по предварительной оплате, бронирование по выставлению счета, гарантированное бронирование ваучером, бронирование под гарантию организации;

2) негарантированное бронирование;

Данные таблицы показывают, какой из типов бронирования имеет наибольший удельный вес, распределение типов бронирования свидетельствует о постоянстве клиентов гостиничного предприятия, а также об их влиянии на изменение коэффициента загрузки номерного фонда.

В таблице 2.4.4 представлен возможный способ анализа источников бронирования.

Следующим этапом обслуживания при оказании гостиничных услуг является обслуживание во время заезда и регистрации.

Формальности по размещению имеют свои временные нормативы. С целью выявления эффективности организации этого процесса необходимо сопоставить нормативы с фактическими данными (таблица 2.4.5). Данные могут быть получены путем фотографии рабочего дня администратора.

Можно сказать, что в нашем примере нормы времени практически соблюдаются.

Таблица 2.4.2. Динамика и структура основных услуг по формам и источникам заявок.

Форма бронирования	Источник заявки	Объем услуг, тыс. руб.		Удельный вес в общем объеме, %		Темп роста, %	Откл. от базового значения, +/-
		базовый период	отчетный период	базовый период	отчетный период		
Без бронирования	Физические лица						
Бронирование по телефону	Туристские организации						
	Организаторы выставок, конференций и т.п.						
	Образовательные учреждения						
	Другие предприятия и организации						
Всего	Физические лица						
	Физические лица						
	Туристские организации						
	Организаторы выставок, конференций и т.п.						
Отправка заявки на бронирование по факсимильной связи	Образовательные учреждения						
	Другие предприятия и организации						
	Другие предприятия и организации						
	Другие предприятия и организации						
Всего	Физические лица						
	Физические лица						
	Туристские организации						
	Организаторы выставок, конференций и т.п.						
Централизованное резервирование	Образовательные учреждения						
	Другие предприятия и организации						
	Другие предприятия и организации						
	Другие предприятия и организации						
Всего	Физические лица						
	Физические лица						
	Туристские организации						
	Организаторы выставок, конференций и т.п.						

Таблица 2.4.3. **Использование различных типов бронирования в средствах размещения.**

Тип и вид бронирования	Объем услуг, тыс. руб.		Темп роста, %	Удельный вес, %		откл. от базового значения, +/-
	базовый период	отчетный период		базовый период	отчетный период	
Гарантированное бронирование, в том числе						
Бронирование по предварительной оплате						
Бронирование по выставлению счета						
Гарантированное бронирование ваучером						
Бронирование под гарантию организации						
Негарантированное бронирование						
Без бронирования						
Итого:				100,0	100,0	x

Таблица 2.4.4. **Характеристика источников бронирования, используемых гостиничным предприятием.**

Источники бронирования	Удельный вес в общем объеме, %		откл. от базового значения, +/-
	базовый период	отчетный период	
Постоянные			
Туристские организации			
Организаторы выставок, конференций и т.п.			
Образовательные учреждения			
Другие предприятия и организации			
Физические лица			
Разовые			
Организации и предприятия			
Физические лица			
Итого:	100,0	100,0	x

Следующий этап — обслуживание гостя во время проживания, который подробно рассмотрен в пункте 2.3.

Заключительный этап организации обслуживания в процессе оказания основных услуг это организация выезда и расчет с клиентом.

Таблица 2.4.5. **Характеристика времени на прием и размещение гостиницы А.**

Характеристика клиента	Норма времени, мин.	Фактически затраченное, мин.	отклонение от нормы, +/-
Индивидуальный клиент	8	10	+2
Группа до 30 человек	15	16	+1
Группа 30-100 человек	40	—	—

Анализ объемов и структуры основных услуг по формам и способам расчета можно провести, заполнив таблицу 2.4.6. По этим данным можно оценить какими способами оплаты чаще всего пользуются клиенты гостиничного предприятия, каковы изменения в структуре используемых форм и способов оплаты услуг и ка-

кие меры можно предпринять по устранению недостатков и улучшению обслуживания клиента на данном этапе.

Если гостиничное предприятие оказывает услуги по краткосрочному размещению гостей на период пребывания в гостинице от 2-х до 24-х часов, можно провести анализ стоимости данного раз-

Таблица 2.4.6. **Объемы и структура основных услуг по форме и способу расчетов.**

Форма и способ расчета	Объем реализации услуг, тыс. руб.		Темп роста, %	Структура услуг, %		откл., +/-
	базовый период	отчетный период		базовый период	отчетный период	
Предварительная оплата						
Без предварительной оплаты, в том числе						
Наличным расчетом						
Безналичным расчетом						
По кредитной карте						
Ваучером						
Итого						
По полному тарифу						
С использованием дисконтной карты, в том числе						
Итого						

Таблица 2.4.7. Цены на краткосрочное размещение гостей в гостинице А.

Категория номера	Цена в сутки, руб.	Оплата при размещении, руб.					
		До 2 часов	До 3 часов	До 4 часов	До 5 часов	До 6 часов	От 6 до 24 часов
Процент оплаты от цены номера за сутки	100	30	50	70	80	90	100

мещения, например, так, как представлено в таблице 2.4.7.

Представленный в таблице 2.4.7 подход к ценообразованию краткосрочного размещения можно назвать нецелесообразным, так как клиентов, скорее всего, пугает перспектива оплачивать 30% стоимости номера, например за 1 час пребывания в нем. Данная схема должна быть более гибкой.

Расчет с клиентом гостиничного предприятия осуществляется за проживание, дополнительные платные услуги, телефонные переговоры. Порядок расчета с клиентами определен Правилами предоставления гостиничных услуг в РФ, утвер-

жденными Постановлением Правительства РФ от 25 апреля 1997 года №490.

Согласно данным правилам плата за проживание в коллективных средствах размещения взимается в соответствии с единым расчетным часом с 12 часов текущих суток по местному времени. В случае задержки выезда проживающего плата взимается следующим образом:

- не более 6 часов — почасовая оплата;
- от 6 до 12 часов после расчетного часа — плата за половину суток;
- от 12 до 24 часов после расчетного часа — плата за полные сутки.

При заезде гостя в гостиницу заполняется следующее уведомление:

Уважаемые гости!

Плата за проживание: в соответствии с категорией номера.
Минимальная оплата – за 2 часа пребывания.
Единый расчетный час – 12 часов.

В случае задержки выезда:
с 12 до 18 часов – почасовая оплата,
с 18 до 24 часов – плата за половину суток,
с 24 до 12 часов – плата за полные сутки.

Все телефонные переговоры из гостиницы, в том числе и по Москве, являются платными. Плата начисляется через 10 секунд после набора номера как за полную минуту, независимо от того состоялся разговор или нет.

Я, _____

С информацией об условиях оплаты проживания и телефонных переговоров ознакомлен(а).

Подпись _____ Дата _____

№ комнаты _____

Заполнение этого документа позволяет гостинице без негативных последствий решать споры по оплате проживания и других услуг.

Для того, чтобы пребывание в гостинице было удобным и комфортным, необходимо помимо предоставления услуг проживания (основных) оказывать широкий спектр дополнительных услуг для клиентов. Диапазон дополнительных услуг определяется категорией, назначением, спецификой, вместимостью гостиницы и другими факторами. Дополнительные услуги создают условия для успешной работы, проживания и отдыха гостей, а также являются источником дополнительного дохода для гостиничного предприятия и обеспечивают комплексность предоставляемых услуг.

Современный бизнес и отдых требуют довольно широкого спектра услуг, например, услуги конференц-залов, услуги фитнеса, услуги экскурсионные, заказ услуг гидов-переводчиков, организация продажи билетов на все виды транспорта, продажа открыток, сувениров и другой печатной продукции, заказ мест в ресторанах города и другие.

Для совершенствования обслуживания спектр дополнительных услуг необходимо расширять.

Кроме дополнительных платных услуг оказываются и бесплатные услуги:

- вызов скорой помощи;
- пользование медицинской аптечки;
- доставка в номер корреспонденции по ее умолчанию;
- побудка к определенному времени;
- предоставление кипятка, иголок, ниток;
- вызов такси;

Для получения информации об эффективности работы гостиницы рассчитывается индекс удовлетворенности клиентов обслуживанием, определяемый на основании их мнений.

Повысить уровень качества обслуживания потребителей гостиничных услуг возможно при строгом соблюдении стандартов обслуживания, соответствующем

его мониторинге, своевременного принятия мер по устранению факторов и явлений, негативно влияющих на оценку качества обслуживания гостем и независимым экспертом гостиничной услуги.

Для количественной оценки уровня удовлетворения или разочарования достаточно использовать балльную оценку со знаком плюс или минус. Шкала оценок может быть как единая для всех элементов, так и различная, установленная самим предприятием при установлении приоритетных требований в обеспечении качества обслуживания (например, 3-балльная для менее значимых, для других, более значимых, элементов — 10-балльная). Совокупность независимо воспринимаемых элементов обслуживания представляет собой алгебраическую сумму (с учетом знака плюс или минус) восприятий отдельных элементов.

Индексация степени удовлетворенности потребителя позволяет количественно оценить вклад различных составляющих обслуживания в общее мнение потребителя о качестве исследуемого объекта. Для данной оценки необходимо определить важность составляющих обслуживания по пятибалльной системе в порядке убывания степени важности (таблица 2.4.8).

Для расчета индекса потребительской удовлетворенности потребителям предлагается оценить:

- важность десяти предложенных исследователем составляющих работы гостиницы по пятибалльной системе, показанной в таблице 2.4.7;
- качество этих составляющих по пятибалльной системе.

По результатам опроса заполняется таблица 2.4.8, данные которой представляют оценку качества соответствующих элементов обслуживания.

Однако следует принимать во внимание тот факт, что опрос потребителей может проводиться в разные сезоны и важность тех или иных элементов обслуживания и дополнительных услуг будет изменяться.

Таблица 2.4.7. Карта качества обслуживания (эталонная).

№ п/п	Содержание и характеристика элемента обслуживания	Оценка восприятия элемента обслуживания		
		Отсутствует	Исполнен неправильно	Исполнен правильно
Раздел 1. Критические элементы обслуживания				
1.1	Безопасность проживания	Обслуживание недопустимо	-5	5
1.2	Здоровая пища		-5	5
Раздел 2. Нейтральные элементы обслуживания				
2.1	Цвет униформы	-2	0	
2.2	Цветовая гамма интерьера в номере	-2	-1	
Раздел 3. Элементы, приносящие удовлетворение				
3.1	Цветы и конфеты в номере бесплатно	0	-1	2
3.2	Живая музыка в холле	0	-1	1
Раздел 4. Элементы обслуживания, приносящие разочарование				
4.1	Общественные туалеты в холле	-3	-1	0
4.2	Культура персонала		-3	0

Например, важность кондиционирования в летний период будет выше, чем в зимний, а по таким услугам, как доступ в Интернет из гостиничного номера (специально оборудованного места) приобретает для по-

ребителей все более важное значение. На основании данных, представленных в таблице 2.4.8, можно построить карту профилей (рисунок 2.4.3) потребительской удовлетворенности.

Таблица 2.4.8. **Важность составляющих качества работы по пятибалльной шкале.**

Степень удовлетворенности потребителя качеством исполнения каждого компонента дерева	Оценка	Балл	Способ предоставления результата опроса по удовлетворенности
Полностью неудовлетворен	Плохо	1	0
Неудовлетворен	Неудовл	2	25
Нейтрален	Удовлетворительно	3	50
Удовлетворен	Хорошо	4	75
Полностью удовлетворен	Отлично	5	100

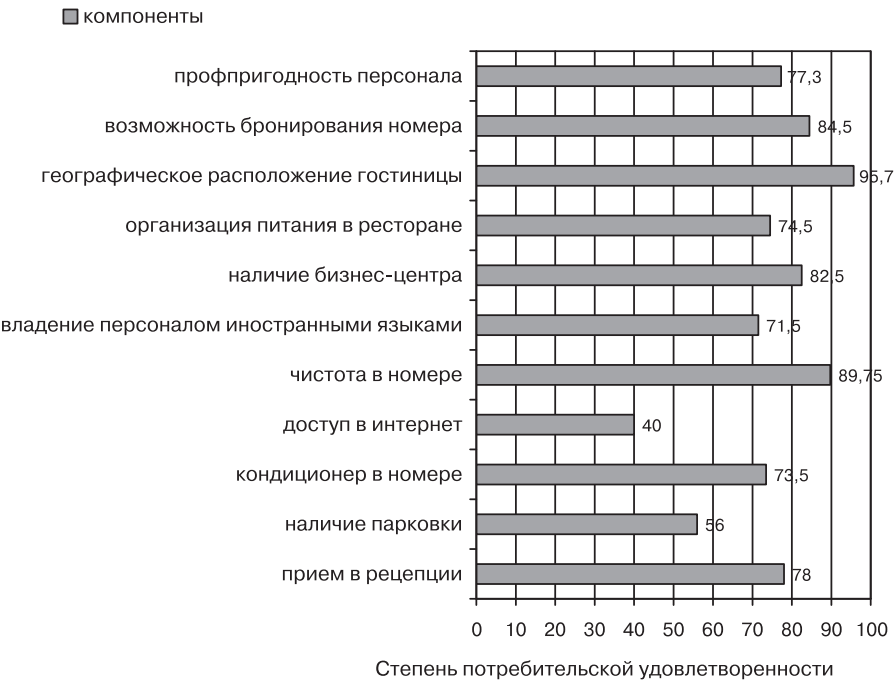


Рис. 2.4.3. Карта профилей потребительской удовлетворенности.

Таблица 2.4.9. Обследование удовлетворенности потребителей работой гостиницы (дерево удовлетворенности потребителей).

Основные составляющие работы гостиницы	Важность для потребителей компонентов дерева		Оценка качества					Общая сумма	Среднее значение оценки качества	Индекс потребительской удовлетворенности, %
	B _i	B _i /ΣB _i *100	5	4	3	2	1			
	I	II	III	IV	V	VI	VII			
Прием в рецепции								VIII	IX	X
Наличие парковки										
Кондиционер в номере										
Доступ в Интернет										
Чистота в номере										
Владение персоналом иностранными языками										
Наличие бизнес-центра										
Организация питания в ресторане										
Географическое расположение гостиницы										
Возможность бронирования номера										
Профпригодность персонала										
Итог: (абсолютное значение суммы чисел в столбце)		100,00								
Среднее значение чисел соответствующих компонентов дерева										
Накопленное (интегральное) значение среднего										
Среднее значение оценки работы и соответствующей степени потребительской удовлетворенности.										

2.5. Анализ факторов, характеризующих маркетинг.

Анализ организации маркетинговой деятельности на предприятии следует начать с рассмотрения организационной структуры службы маркетинга. Здесь необходимо определить к какому типу относится действующая на предприятии организационная структура управления (функциональная, продуктовый, географический, рыночный) и выявить его достоинства и недостатки. Целесообразно рассмотреть функции, закрепленные за каждым подразделением маркетинговой службы, их взаимосвязь, соответствие намеченным маркетинговым целям гостиницы.

Анализ системы маркетинга включает рассмотрение маркетинговых целей, программы маркетинга, обеспечение программы маркетинга, организации маркетинга.

Анализ маркетинговых целей предприятия предусматривает ответы на следующие вопросы:

- каковы долго- и краткосрочные маркетинговые цели фирмы;
- находятся ли эти цели в должной иерархической соподчиненности и в форме, которая позволяет планировать и применять достигнутые результаты;
- соответствуют ли цели маркетинга конкурентоспособности предприятия, его ресурсам и возможностям.

Изучая программу маркетинга необходимо выяснить:

- какова глобальная стратегия организации и вероятность достижения намеченных целей;
- достаточны ли ресурсы предприятия для решения намеченных маркетинговых задач;
- оптимально ли распределение ресурсов, выделенных на систему маркетинга, между различными рынками и сегментами предприятия;
- оптимально ли распределение ресурсов, выделенных на маркетинг, между элементами его комплекса.

Степень обеспечения программы маркетинга можно определить, рассмотрев следующие вопросы:

- разрабатывает ли предприятие годовой план маркетинга;
- эффективна ли процедура планирования;
- обеспечивает ли система контроля достижение намеченных целей годового плана;
- осуществляет ли предприятие периодический анализ эффективности различных мер маркетинга?

Анализ организации маркетинга предполагает выяснение и обработку следующей информации:

- имеет ли гостиничное предприятие квалифицированного менеджера, занимающегося анализом, планированием и контролем за реализацией намеченных маркетинговых мероприятий;
- достаточно ли компетентны сотрудники отдела маркетинга? Необходимы ли их дополнительное обучение, стимулирование инициативы;
- как распределена ответственность за реализацией маркетинговых мер;
- понимает ли персонал фирмы концепцию маркетинга и применяет ли ее на практике?

Анализируя маркетинговую деятельность предприятия, особое внимание следует уделить проведению маркетинговых исследований — важнейшей составляющей аналитической функции маркетинга, так как отсутствие подобных исследований чревато самыми неблагоприятными последствиями для предприятия.

Исследование рынка как такового — наиболее распространенное направление маркетинговых исследований. Без информации о рынке практически невозможно принять правильные решения по таким вопросам, как выбор целевого рынка, определение объема продаж, прогнозирование рыночной деятельности.

Анализ конъюнктуры рынка гостиничных услуг можно начать с оценки количественных характеристик средств размещения в рассматриваемом регионе. Данные

Таблица 2.5.1. **Динамика гостиничной базы исследуемого рынка.**

Показатели	годы				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
1. Количество средств размещения, в т. числе гостиниц					
2. Количество мест, тыс.ед.					
3. Количество номеров, тыс.ед.					

Таблица 2.5.2. **Отдельные статистические показатели гостиничной базы регионального рынка (цифры условные).**

Уровень (звезды)	Количество	Площадь, млн. кв. м.	Вместимость, тыс. номеров.	Вместимость, тыс. мест	Удельный показатель общей площади на 1 место, кв.м.
5	8	0,4	2	4,5	82
4	21	0,4	5	10,1	40
3	47	1,1	12	26,3	42
2	43	0,6	10	16,1	34
1	44	0,2	3	5,3	31
Итого:	163	2,7	32	62,3	

Таблица 2.5.3. **Структура рынка гостиничных услуг по классности гостиничных объектов.**

Уровень классности	Количество гостиниц	Удельный вес, %
1 звезда		
2 звезды		
3 звезды		
4 звезды		
4 звезд		
Не аттестованы на соответствие по категории		
Итого		100,0

можно представить в виде форм, приведенных в табл. 2.5.1, 2.5.2.

К количественным характеристикам средств размещения можно отнести данные о вместимости гостиниц. Далее при-

веден пример анализа предложения гостиничных услуг по этой характеристике.

Вместимость гостиниц приведена в тысячах номеров и подсчитана удельная вместимость каждой категории гостиниц по но-

Таблица 2.5.4. **Загрузка гостиниц по категориям, %в.**

Месяцы года	Классность гостиниц		
	1-2 звезды	3 звезды	4-5 звезд
Январь			
Февраль			
Март			
Апрель			
Май			
Июнь			
Июль			
Август			
Сентябрь			
Октябрь			
Ноябрь			
Декабрь			

мерам. Такой же расчет выполнен по количеству мест в гостиницах. В таблице приведен удельный показатель общей площади, приходящейся на 1 место гостиницы.

Распределение гостиниц по классности показывает число средств размещения, позиционирующих себя на определенном уровне качества услуг. При этом необходимо отразить соответствие качества фак-

тически оказываемых услуг заявленной категории.

Анализ рынка гостиничных услуг следует продолжить, определив загрузку гостиниц. При этом можно воспользоваться формой, представленной в таблице 2.5.4.

Анализ спроса на гостиничные услуги начинается с оценки динамики туристских потоков (табл. 2.5.5).

Таблица 2.5.5. **Динамика потока посетителей.**

Наименование показателей	Годы				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Количество посетителей из России, тыс. чел. Темп роста к базовому году, % Темп роста к предыдущему году, %					
Количество посетителей из СНГ, тыс. чел. Темп роста к базовому году, % Темп роста к предыдущему году, %					
Количество посетителей из стран Дальнего зарубежья, тыс. чел. Темп роста к базовому году, % Темп роста к предыдущему году, %					

Таблица 2.5.7. **Изменение структуры посетителей по территориальному признаку.**

Страны	Удельный вес посетителей, %				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Россия					
СНГ					
Дальнее зарубежье					
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

По данным таблицы 2.5.7 можно проследить, изменение потока посетителей гостиниц регионального рынка из России, СНГ, стран Дальнего зарубежья за ряд лет и сделать соответствующие выводы о тенденциях увеличения или снижения потока российских или иностранных граждан.

Далее представляется целесообразным рассмотреть изменение структуры посетителей за ряд лет (табл. 2.5.6).

Интересно сравнить структуру посетителей, относящихся к анализируемому региональному рынку, с данными по России в целом.

Затем следует рассмотреть структуру потока посетителей по целям поездки за анализируемый год (табл. 2.5.8).

телей, которое дает возможность определить все аспекты их поведения и предпочтений. Цель исследования — сегментация потребителей и выбор целевых сегментов рынка.

В качестве примера приведем сегментацию потребителей гостиницы А, которая основывается на цифрах учета посещений отеля, а также анкетных данных клиентов.

Данные таблицы показывают, что общее количество клиентов, проживающих в гостинице, снизилось на 465 человек или 11,6%. Изменился возраст клиентов (в базовом периоде преобладали клиенты в возрасте от 21 до 40 лет, в отчетном — от 31 и старше). И в базовом и в отчетном периоде приезжали клиенты, имеющие до-

Таблица 2.5.8. **Структура посетителей по целям поездки.**

Наименование стран	Цели поездки			
	Деловая	Туризм	Обслуживание транспорта	Частная
Россия				
СНГ				
Дальнее зарубежье				
Итого				

Следующим этапом маркетинговых исследований является изучение потреби-

ход выше 25,0 тысяч рублей в месяц. Однако, в отчетном периоде на 3,3%

Таблица 2.5.9. **Характеристика клиентов гостиницы А.**

Характеристика клиента	Базовый период		Отчетный период		отклонение, +/-	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1. Возраст (лет)						
до 20	617	15,4	712	20,1	+95	+4,7
от 21 до 30	1278	31,9	765	21,6	-513	-10,3
от 31 до 40	1358	33,9	836	23,6	-522	-10,3
старше 40	754	18,8	1229	34,7	+475	+15,9
Итого:	4007	100	3542	100	-465	x
2. Доход (тыс. руб.)						
до 15,0	88	2,2	18	0,5	-70	-1,7
от 15,0 до 25,0	8	0,2	126	3,5	+118	+3,3
от 25,0 до 35,0	1791	44,7	1120	31,6	-671	-13,1
свыше 35,0	2120	52,9	2278	64,4	+158	+11,5
Итого:	4007	100	3542	100	-465	x
3. Интересы (чел.)						
познавательные	709	17,7	751	21,2	+42	+3,5
паломнические	349	8,7	110	3,1	-239	-5,6
деловые	2336	58,3	2093	59,1	+243	+0,8
развлекательные	613	15,3	588	16,6	-25	+1,3
Итого:	4007	100	3542	100	-465	x
4. Проживание (дней)						
2-3	2649	66,1	1845	52,1	-804	-14,0
3-7	1146	28,6	1207	34,1	+61	+5,5
7-10	56	1,4	128	3,6	+72	+2,2
10-15	152	3,8	358	10,1	+206	+6,3
более 15	4	0,1	4	0,1	-	-
Итого:	4007	100	3542	100	-465	x
6. Национальность (чел)						
гости из РФ	2685	67	2713	76,6	+28	+9,6
иностранцы гости	1322	33	829	23,4	-493	-9,6
7. Пол						
женщины	910	22,7	1279	36,1	+369	+13,4
мужчины	3097	77,3	2263	65,9	-834	-13,4
Итого принято гостей:	4007	100	3542	100	465	x

повысилась доля клиентов со среднемесячным доходом от 15,0 до 25,0 тыс. руб., а с доходом от 25,0 до 35,0 тыс. руб. — снизилась на 13,1% в пользу лиц, имеющих доход выше 35,0 тыс. руб. в месяц. На 5,6% снизилась доля лиц, посетивших гостиницу с паломнической целью, остальные распределились следующим образом: познавательная — +3,5%, деловая — +0,8%, развлекательная — +1,3%.

В отчетном периоде увеличилась доля гостей, проживающих в гостинице более 3 дней (+14%), а именно: 3–7 дней — +5,5%, 7–10 дней — +2,2% и 10–15 дней — +6,3% (соответственно темпы роста составили 105,3%, 228,6% и 235,5%). Из числа проживающих в гостинице преобладали граждане России, темп роста россиян составил 101%, а иностранных граждан — 62,7%, что на 37,3% меньше, чем в базовом периоде. Увеличилась доля женщин (+13,4%), т.е. на 369 человек (темп роста 140,5%), количество мужчин сократилось на 834 человека (темп роста 73,0%).

Такая характеристика клиентов гостиницы позволяет сделать вывод о необходимости направлять ее деятельность на удовлетворение потребностей клиентов со следующей характеристикой: это россияне в возрасте от 31 года, имеющие доход около 35,0 тыс. руб., совершающие деловые поездки, в основном мужчины, с тенденцией роста количества приезжающих женщин.

Изменения в структуре клиентов, уменьшения количества приезжающих гостей позволяют сделать выводы о возможном снижении качества обслуживания, нехватке информации о гостинице, невозможности использования современных средств коммуникаций.

Чтобы выяснить причины указанных выше явлений и процессов рекомендуется провести подробный анализ организации основных и дополнительных услуг, а также качества обслуживания клиентов.

При исследовании конкурентов основной задачей является выявление их достоинств и недостатков, технического, мар-

кетингового и финансового потенциала организационных возможностей. Результатом анализа становится выбор наиболее выгодного положения на рынке по сравнению с конкурентами, определение оптимальных стратегий действий на конкурентном рынке.

Методика анализа конкурентов была частично представлена в разделах 1.2 и 2.1 данного учебного пособия.

После анализа внешней среды предприятия целесообразно проанализировать составляющие маркетингового комплекса: ценовую, коммуникационную, сбытовую и ассортиментную политику.

Исследование цены дает возможность определить уровень и соотношение цен, которые позволят максимизировать выгоды гостиничного предприятия. Возможные основные объекты исследования — затраты на оказание услуг и сбыт (их калькуляция), реакция потребителей на цены услуг, влияние конкуренции со стороны других предприятий. Все это позволяет выбрать наиболее выгодное соотношение «затраты/цены» и «цена/прибыль».

Особо важным параметром при выборе гостиницы для любого туриста является стоимость номера (или ночевки). В связи с этим, анализируя маркетинговую деятельность гостиницы необходимо представить анализ цен и ценообразования.

Для более точного выявления влияния цены на выбор клиента можно рассчитать коэффициенты соотношения цен на различные виды номеров в динамике за ряд лет, проанализировать методы формирования цен на услуги размещения и структуру этой цены, выявить влияние сезонного характера предоставления услуг на изменение цен и др.

Цены конкурентов представляют собой внешние факторы, влияющие на ценообразование. Очевидно, что при всех одинаковых условиях предлагаемого продукта на рынке, издержки на производство услуг у разных гостиниц могут быть различны, и если выставленная цена, исходящая из издержек, будет превышать цену конкурентов, то она будет неприем-

Таблица 2.5.10. **Средняя цена реализации стандартного двухместного номера в текущем году.**

Гостиница	А	В	С
Средняя цена реализации стандартного двухместного номера, руб./сутки текущий год	3000,0	2460,0	2350,0

лема для рынка. В качестве примера рассмотрим среднюю стоимость реализации двухместного номера гостиницы «А» и ее конкурентов, гостиниц «В» и «С», расположенных в Москве.

Из таблицы 2.5.10 видно, что цены гостиницы «А» несколько выше, чем цены конкурентов. Однако, сравнивая цены различных конкурентов, необходимо основываться на данных другого анализа, например, местоположения гостиницы, ее имиджа и других факторов, влияющих на потребительские предпочтения.

Одним из элементов ценовой политики является использование различных видов скидок. Анализ данного элемента предполагает изучение структуры скидок, степени гибкости и эффективности действующей системы скидок.

Маркетинг предполагает решение не только относительно пассивной задачи

детального, всестороннего и тщательного изучения требований потребителей и адаптации к ним предлагаемых гостиничных услуг, но и активной задачи по формированию спроса и стимулированию сбыта в целях увеличения объема реализации услуг, повышения эффективности и прибыльности деятельности на рынке. Именно этому призван служить комплекс маркетинговых коммуникаций, и именно этим обусловлена значимость проведения анализа коммуникационной политики гостиницы.

Коммуникации рассматриваются как процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя и более людьми.

Современная коммуникационная программа представляет собой органичное сочетание отдельных элементов продвижения — коммуникационных инструмен-

Таблица 2.5.11. **Сравнение личной и безличной коммуникации.**

Элементы процесса коммуникации	Личная коммуникация	Безличная коммуникация
Передатчик (коммуникатор)	Прямая идентификация собеседника	Знание состава целевой аудитории
Сообщение	Адаптируемое сообщение Много аргументов Неконтролируемые форма и содержание	Однородное сообщение Мало аргументов Контролируемые форма и содержание
Каналы	Личные контакты Мало контактов в единицу времени	Безличные контакты Много контактов в единицу времени
Приемник (целевая аудитория)	Слабые последствия ошибки декодирования Легкоподдерживаемое внимание	Сильные последствия ошибки декодирования С трудом поддерживаемое внимание
Эффект	Возможна немедленная реакция	Немедленная реакция невозможна

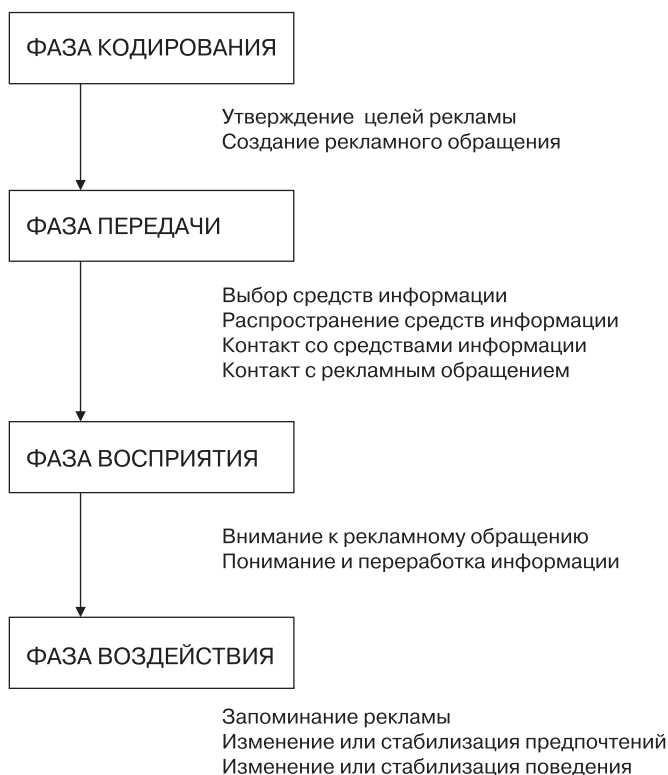


Рис. 2.5.5. *Процесс рекламной коммуникации.*

тов: рекламы, средств прямого контакта (ярмарок, выставок, специализированных салонов) и личной продажи, пропаганды и стимулирования сбыта в комплексе коммуникационной стратегии предприятия. В большинстве случаев, в частности, в гостеприимстве предприятие стремится применить наиболее эффективное сочетание элементов продвижения. Для этого необходимо определить сильные и слабые стороны каждого элемента, чтобы иметь представление о том, что можно ожидать от каждого из них. Достоинства и недостатки личной и безличной коммуникации представлены в таблице 2.5.11.

Широко распространена личная продажа, предполагающая индивидуальное общение работника гостиничного предприятия с клиентами. В контакт с клиентами в роли продавцов вступают практически все сотрудники фирмы. Средствами такого общения являются беседы по теле-

фону, послания по почте и личное общение с клиентами. Абстрактность услуг, сложность их восприятия предъявляют особые требования к персоналу. Сотрудники предприятия сферы гостеприимства должны вызывать доверие, уметь убеждать и квалифицированно консультировать потребителей.

Реклама — самый действенный инструмент в попытках предприятия донести информацию до своих клиентов, модифицировать их поведение, привлечь внимание к предлагаемым услугам, создать положительный имидж самого предприятия, показать его общественную значимость. Поэтому эффективная рекламная деятельность — важнейшее средство достижения целей стратегии маркетинга в целом и коммуникационной стратегии в частности (рис. 2.5.5).

Особое место в арсенале средств современного маркетинга занимают выставоч-

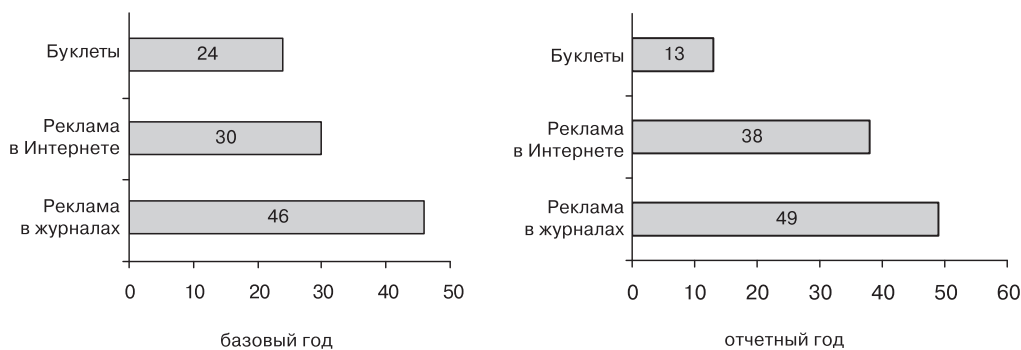


Рис. 2.5.8. Рентабельность различных средств рекламы, % (цифры условные).

ные мероприятия. Они предоставляют гостиничным организациям большие возможности одновременного распространения и получения широкого спектра экономической, организационной, технической и коммерческой информации при относительно доступной ее стоимости.

Наибольший удельный вес среди коммуникационных каналов занимает реклама. Реклама является одним из самых популярных и распространенных инструментов маркетинговых коммуникаций. В приведенном выше примере (рис.2.5.7) гостиница отводит рекламе основную часть коммуникационного бюджета. Рентабельность различных средств рекламы может быть представлена в виде графиков (рис. 2.5.8).

Участие в работе выставок и ярмарок — эффективное и мощное средство формирования маркетинговых коммуникаций предприятий. Давно уже став самостоятельным направлением коммуникационной деятельности, участие в выставках и ярмарках представляет собой сложный единый комплекс приемов и средств таких основных элементов комплекса маркетинговых коммуникаций, как реклама, пропаганда, личная продажа, стимулирование сбыта.

Стимулирование сбыта как элемент комплекса коммуникаций представляет собой систему побудительных мер и приемов, предназначенных для усиления от-

ветной реакции целевой аудитории на различные мероприятия в рамках маркетинговой стратегии предприятия в целом и его коммуникационной стратегии в частности. Стимулирование сбыта является средством кратковременного воздействия на рынок. Однако эффект от мероприятий по стимулированию сбыта достигается значительно быстрее, чем в результате использования прочих элементов коммуникации.

Исходя из своих особенностей и возможностей, стимулирование сбыта используется главным образом для оживления упавшего спроса, повышения осведомленности клиентов о предлагаемых продуктах, создания им необходимого имиджа. Особую роль играет стимулирование сбыта в период внедрения на рынок нового продукта.

Главная составляющая системы маркетинговой коммуникации любой фирмы — это система формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОССТИС), то есть практически почти вся совокупность мер в системе маркетинга, направленных на формирование спроса и стимулирование сбыта в интересах производителя при одновременном учете требований рынка и потребителей. Формирование спроса и стимулирование сбыта занимают особое место в сфере современного маркетинга, так как представляют собой наиболее активную часть всего маркетингового инструментария. Задача мероприятия фор-

Таблица 2.5.12. Характеристика целевых аудиторий.

Аудитория	Характеристика	Условное обозначение
Производители услуг		ПУ
Потребители услуг		Клиенты
Туроператоры и турагенты		ТТ
Рекламные агентства		РА
Средства специализированной информации		ССИ
Продавцы товаров и услуг		ПТУ

мирования спроса — добиться, чтобы потенциальный клиент судил об услугах на основе точных знаний, способствующих преодолению «барьера осторожности». Снизить этот барьер, а еще лучше — ликвидировать, удастся лишь тогда, когда в сознании субъекта, принимающего решение о покупке, возникнет «образ» услуги: притягательный, вызывающий положительные эмоции, хорошо запоминающийся.

Анализ коммуникационной политики целесообразно начать с исследования це-

левых аудиторий. Для гостиниц это: различные отели, гостиницы (т.е. производители гостиничных услуг, клиенты (потребители, гостиничных услуг), туроператоры и турагенты, рекламные агентства, продавцы товаров и услуг, средства специализированной информации. Характеристику целевых аудиторий можно представить в виде формы 2.5.12.

После того, как дана характеристика целевых аудиторий, проводится анализ связей организации с каждой из целевых аудиторий, данные можно представить в

Таблица 2.5.13. Количество участников рынка гостиничных услуг, имеющих связи с исследуемым предприятием.

Наименование участников рынка	Общее количество участников, ед.	Из них: имеющих тесное сотрудничество, ед.
Производители гостиничных услуг		
Рекламные агентства		
Средства специализированной информации		
Производители товаров и услуг, используемых в процессе оказания гостиничных услуг		
Туроператоры и турагенты		

Таблица 2.5.14. **Данные о результатах анкетирования.**

Средства рекламы, коммуникационные каналы	Распределение ответов опрошенных, %			
	ПУ	ТТ	ССИ и РА	ПТУ
1. Из каких средств рекламы Вы узнали о нашей гостинице?				
Интернет				
Журналы				
Газеты				
Каталоги, брошюры				
2. Какие коммуникационные каналы Вы используете при выборе гостиницы?				
Выставки				
PR-акции				
Интернет				
Реклама в СМИ				
3. Из каких коммуникационных каналов Вы узнаете о возможных дополнительных гостиничных услугах?				
Выставки				
Рассылка новостей				
Презентации				
4. Какие из коммуникационных каналов, используемых нашей гостиницей, Вы считаете наиболее успешными?				
Выставки				
Реклама в СМИ				
Информация в Интернет				
Другие				
5. Какие критерии Вы используете при выборе производителя гостиничных услуг для сотрудничества? (вес критерия)				
Отзывы в прессе (имидж)				
Срок функционирования на рынке				
Качество услуг				
Спектр услуг				
Классность услуг (звездность гостиницы)				

виде формы, приведенной в таблице 2.5.13.

Данные таблицы представленной выше позволяют судить об обширных связях анализируемого предприятия. Необходимо выяснить, как и какие средства комму-

никаций позволяют эти связи осуществлять.

С этой целью проводится соответствующий опрос представленных выше участников рынка. Анкетирование может вестись по следующим вопросам:

1.Из каких средств рекламы Вы узнали о нашей гостинице?

2.Какие коммуникационные каналы Вы используете при выборе гостиницы?

3.Из каких коммуникационных каналов Вы узнаете о возможных дополнительных гостиничных услугах?

4.Какие из коммуникационных каналов, используемых нашей гостиницей, Вы считаете наиболее успешными?

5.Какие критерии Вы используете при выборе производителя гостиничных услуг для сотрудничества?

Результаты опроса целесообразно свести в соответствующую форму (табл. 2.5.14).

Далее необходимо представить анализ используемых коммуникационных средств. Данный анализ начинается с оценки коммуникационного бюджета, который может формироваться как процент от прибыли (продаж), с ориентацией на конкурентов и т.п. При этом структура бюджета может быть различной.

Отдельно можно представить анализ масштабов и структуры коммуникационного бюджета гостиничной организации, данные могут быть представлены в виде формы (табл. 2.5.15).

Данные таблицы позволяют сделать выводы о том, какими средствами распространения рекламы гостиница пользуется и какую долю это занимает в общих затратах, какова степень участия в различных туристских выставках, как меняются при общем увеличении бюджета, выделяемого на рекламную деятельность, другие статьи расходов.

Важно, чтобы гостиница выделяла средства и на связи с общественностью, так как предприятие заинтересовано, чтобы его участие в различных конкурсах, обслуживание городских и федеральных мероприятий было подробно освещено в прессе. Воздействие на профессиональных специалистов в индустрии гостеприимства и туризма лучше всего осуществляется через рекламу в СМИ. Такая

Таблица 2.5.15. Коммуникационный бюджет гостиницы.

Средства рекламы	Сумма бюджета, базовый период, тыс. руб.	Удельный вес базовый период, %	Сумма бюджета, отчетный период, тыс. руб.	Удельный вес, отчетный период, % Отклонение	Отклонение	
					Абсолютное, тыс.. руб.	относительное, %
Интернет						
СМИ						
Печатная						
Почтовая						
Специализированные выставки						
Укомплектование номеров предметами личной гигиены с логотипом гостиницы						
Связи с общественностью						
Другое						
Итого						

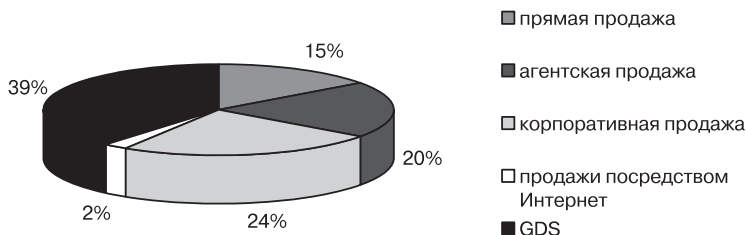


Рис. 2.5.9. *Распределение числа бронирований номеров гостиницы по каналам сбыта.*

реклама позволяет привлечь корпоративных иностранных туристов.

Для того, чтобы анализ маркетинговой деятельности был полным и законченным, необходимо провести анализ сбытовой политики гостиницы.

Чаще всего используются следующие каналы сбыта:

- Прямая продажа;
- Агентская продажа;
- Корпоративная продажа;
- Глобальные дистрибьюторские системы (GDS);
- Интернет-бронирование.

На рисунке 2.5.9, в качестве примера, приведено распределение продаж с использованием различных каналов сбыта (цифры условные).

Из рисунка 2.5.9 можно увидеть, что бронирование через сайт представляет собой очень перспективный инструмент, до конца не реализованный в рассматриваемой гостинице. Бронирование с помощью этих средств составляет в настоящее время около 2 % от всех бронирований. Более того, использование этого канала сбыта является менее дорогостоящим, нежели работа с GDS. Для активизации продаж через Интернет-сайт требуются первоначальные затраты на внедрение специализированной системы, а также на модернизацию самого сайта гостиницы. В связи с тем, что в Интернет, как правило, помещаются официальные цены гостиницы, с которых не платится комиссия, доходность от этого канала сбыта представляет

собой большой интерес для предприятия.

Основной акцент служба продаж и маркетинга гостиницы ставит на работу с туристским и корпоративным рынками, поэтому представляется целесообразным рассмотреть структуры агентских и корпоративных продаж гостиницы. В настоящее время основную долю партнеров гостиницы в агентских продажах чаще всего составляют турагенты, хотя основной объем бронирований и дохода приходится на туроператоров. Как правило, это местные туроператоры, существующие на рынке более 10 лет. Так как многие зарубежные туроператоры только начинают осваивать российское направление, чаще всего они начинают работу через уже известных туроператоров, заработавших себе авторитет за долгие годы работы на рынке.

Анализ агентских продаж может быть представлен диаграммой на рисунке 2.5.10 (цифры условные).

Таким образом, из рисунка 2.5.10 видно, что агенты составляют 46% от общего числа заключенных договоров на туристическом сегменте и 54% — операторы.

Гостиничные предприятия, разрабатывая политику продаж, особое внимание уделяют турагентам. Многие гостиничные предприятия справедливо считают, что данная категория партнеров является основной и к ней требуется пристальное внимание. В этой связи задача менеджеров отдела продаж заключается в поиске стабильных турагентских фирм и укреплении партнерских отношений с ними

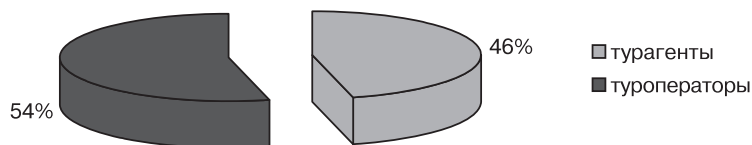


Рис. 2.5.10. Структура агентских продаж гостиницы.

посредством широкого диапазона скидок (10–15 %). Таким образом, предложив турагентам различный диапазон скидок, тем самым, предлагая им работать напрямую, а не через туроператоров, появляется возможность плодотворной работы между гостиницей и агентством, минимизируя потери прибыли.

Корпоративный рынок для гостиницы является одним из перспективных каналов сбыта, на который делается особый акцент.

На рисунке 2.5.11 представлены основные каналы сбыта по корпоративным продажам гостиницы (цифры условные).

Как видно из рисунка 2.5.11 основная работа гостиницы направлена на работу с компаниями — 70%, 15% составляет работа с посольствами, наименьший процент составляют банки и ассоциации — 5% и 15% соответственно.

Корпоративные сегменты, как и прямые продажи, являются наиболее прибыльными каналами сбыта, так как не требуют максимально низких цен, а также выплат различных комиссионных вознаграждений. Но при этом, данные канала сбыта требуют к себе особого внимания со стороны гостиничного предприятия. Ос-

новным моментом при работе с данными направлениями является стимулирование продаж за счет различных бонусных программ.

Таким образом, анализируя сбытовую политику гостиницы, рассматриваемой в примере, можно отметить, что для небольшой гостиницы необходимо использование нескольких каналов сбыта, тем самым, оставляя возможность повышения загрузки и прибыли, а также снижения риска.

Анализ маркетинговой деятельности предполагает также исследование ассортиментной политики.

При формировании ассортимента и структуры услуг гостиничное предприятие должно учитывать, с одной стороны, спрос на данные виды услуг, а с другой — наиболее эффективное использование всех видов ресурсов, имеющихся в его распоряжении.

Анализ ассортиментной политики гостиницы целесообразно начать с определения тенденций изменения объема и структуры услуг за ряд лет. Данные по этим показателям следует свести в соответствующие формы, представленные в таблицах 2.5.13, 2.5.14, 2.5.15.

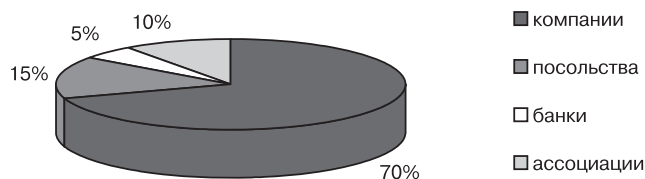


Рис. 2.5.11. Структура каналов сбыта по корпоративным продажам гостиничного предприятия.

Таблица 2.5.13. **Изменение объема и структуры услуг .**

Виды услуг	Выручка от реализации, т.р.		Отчет. период в % к базисн.	Удельный вес, %		Отклонение, +/-
	Базисн. период	Отчет. период		Базисн. период	Отчет. период	
Основные услуги						
Дополнительные услуги						
Итого						

Таблица 2.5.14. **Изменение объема и структуры основных услуг.**

Категории номеров	Выручка от реализации, т.р.		Отчет. период в % к базисн.	Удельный вес, %		Отклонение, +/-
	Базисн. период	Отчет. период		Базисн. период	Отчет. период	
Апартаменты						
Люкс						
Полулюкс						
Одноместные						
Двухместные						
Другие						
Итого основные услуги						

Таблица 2.5.15. **Изменение объема и структуры дополнительных услуг.**

Виды дополнительных услуг	Выручка от реализации, т.р.		Отчет. период в % к базисн.	Удельный вес, %		Отклонение, +/-
	Базисн. период	Отчет. период		Базисн. период	Отчет. период	
Химическая чистка						
Ремонт одежды						
Парикмахерские						
Косметический кабинет						
Фитнес-услуги						
Другие						
Итого дополнительные услуги						

Таблица 2.5.16. **Динамика объема дополнительных услуг гостиничного предприятия А.**

Вид услуг	Выручка от реализации, т.р.			Темп роста, %	
	1-й период	2-й период	3-й период	2-й к 1-му	3-й ко 2-му
Общий объем реализации основных и дополнительных услуг	5833,0	7411,0	8855,0	127,1	119,5
Глажение вещей	221,7	237,2	256,8	107,0	108,3
Пользование предметами обихода	29,2	7,4	4,4	25,3	60,0
Стирка	98,9	125,9	181,5	127,3	144,2
Итого:	349,8	370,5	442,7	105,9	119,5

Таблица 2.5.18. **Структура дополнительных услуг гостиничного предприятия А.**

Вид услуг	Удельный вес в общей структуре услуг, %			Отклонение, +/-	
	1-й период	2-й период	3-й период	2-й к 1-му	3-й ко 2-му
Общий объем реализации основных и дополнительных услуг	100,0	100,0	100,0	x	x
Глажение вещей	3,8	3,2	2,9	-0,6	-0,3
Пользование предметами обихода	0,5	0,1	0,05	-0,4	-0,05
Стирка	1,7	1,7	2,05	—	+0,35
Итого:	6,0	5,0	5,0	-1,0	—

На основании приведенных таблиц можно построить графики и диаграммы.

В ходе анализа целесообразно выявить факторы, которые оказали влияние на изменение объема и структуры услуг.

В качестве примера проведем анализ структуры и объемов дополнительных услуг гостиничного предприятия А за первый, второй и третий периоды (табл. 2.5.16, 2.5.17)

Данные, представленные в таблицах 2.5.16 и 2.5.17, позволяют сделать выводы о постепенном росте услуг по глаже-

нию одежды и быстром росте услуг стирки одежды. В структуре услуг доля глажения и пользования предметами обихода постепенно (незначительно) снижается, а доля стирки также постепенно растет.

Анализ маркетинговой деятельности поможет предприятиям сферы гостеприимства выбрать приоритетные направления их развития, обеспечит достижение маркетинговых целей, что прямо или опосредованно отразится на повышении конкурентоспособности гостиниц.

Методы и показатели оценки конкурентоспособности

3.1. Показатели оценки конкурентоспособности гостиничных услуг.

В условиях развития рыночных отношений любой продукт должен быть конкурентоспособен. К услугам это положение относится еще в большей степени, чем к продукции, что объясняется особенностями оказания услуг. Неотъемлемым процессом оказания услуг является обслуживание, которое существенно влияет на качество услуги и ее привлекательность для потребителя. Конкурентной будет та гостиничная услуга, которая удовлетворяет следующим требованиям:

- приемлемая цена на услугу;
- высокое качество услуг;
- высокое качество обслуживания;

— обеспечено рациональное использование ресурсов гостиничного предприятия.

В отличие от первых трех требований последнее является требованием самого предприятия и для потребителя, пользующегося гостиничной услугой, интереса не представляет, а для предприятия имеет первостепенное значение, так как прямо влияет на эффективность его деятельности.

Конкурентоспособность гостиничной услуги можно рассматривать как степень ее привлекательности для потребителя, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса требований. Классификационную схему, отражающую факторы привлекательности гостиничной услуги для потребителя, можно предста-

Таблица 3.1.1. Основные факторы конкурентоспособности гостиничной услуги.

Фактор	Характеристика критериев
Цена	Соотношение уровня цены с ценами основных конкурентов Эффективность ценовой политики по сравнению с политикой конкурентов.
Качество	Степень соответствия структуры и состояния номерного фонда требованиям, предъявляемым к средствам размещения определенного уровня. Степень соответствия работ по оказанию гостиничных услуг требуемым нормам, нормативам и правилам их проведения действующим в гостиничном бизнесе. Уровень квалификации персонала. Уровень безопасности оказываемых услуг. Степень соответствия содержания зданий, сооружений, инженерно-технического и др. оборудования требуемым нормам, нормативам и правилам, действующим в гостиничном бизнесе.
Организация обслуживания	Уровень обслуживания. Уровень дизайна и содержательности интерьера и экстерьера гостиничного предприятия и территорий. Широта спектра дополнительных услуг. Доступность гостиничного предприятия и его услуг (используемые системы бронирования, средства связи и т.д.). Используемые способы и методы расчетов с потребителем.
Маркетинговое окружение	Эффективность рекламных мероприятий. Разработанность и известность бренда. Эффективность каналов сбыта.

вить в виде цепочки: цена — качество — организация обслуживания — маркетинговое окружение. Основные факторы конкурентоспособности гостиничной услуги представлены в таблице 3.1.1.

Конкурентоспособность гостиничной услуги обусловлена качественными и стоимостными факторами, которые могут быть достаточно полно охарактеризованы с помощью системы качественных (качество услуги и обслуживания), экономических и маркетинговых показателей (рис. 3.1.1).

Качественные показатели конкурентоспособности гостиничной услуги характеризуют свойства услуги, ее характери-

ки с точки зрения способности услуги удовлетворять определенную конкурентную потребность. Качество гостиничной услуги будет определяться надежностью деятельности и обязательностью гостиничного предприятия, отзывчивостью и внимательностью его сотрудников, доступностью коммуникаций и общения, быстрым пониманием потребностей клиента, безопасностью обслуживания (в юридическом, финансовом и моральном отношениях), соответствием заявленной классности услуги соответствующим нормам и стандартам, а также состоянием инфраструктуры.



Рис. 3.1.1 . Группировка показателей конкурентоспособности гостиничной услуги.

Оценка качества гостиничных услуг потребителем основывается на определенных критериях. Для каждого параметра оценки качества услуг имеются две величины (условные) — ожидаемая покупателем и фактическая. Разница между этими двумя величинами называется расхождением (рассогласованием) и оценивает степень удовлетворения покупателя качеством услуги, если фактические параметры качества совпадают с ожидаемыми величинами, то качество услуг признается потребителем удовлетворительным.

Наиболее важными параметрами оценки качества услуг потребителем являются следующие:

- осязаемость — та физическая среда, в которой оказываются услуги (интерьер, оргтехника, внешний вид персонала);
- надежность — последовательность исполнения услуги, а также надежность информационных и финансовых процедур, сопровождающих процесс оказания услуги;
- ответственность — желание персонала гостиничного предприятия помочь потребителю, гарантии выполнения услуг;
- законченность — обладание необходимыми знаниями и навыками, компетентность персонала;
- доступность — легкость установления контактов с гостиничным предпри-

ятием, удобство общения потребителя с ним, возможность получения справочной информации (о цене, местоположении, номерном фонде и т.п.) до непосредственного прибытия в средство размещения наиболее быстрым и удобным способом;

- безопасность — отсутствие риска и недоверия со стороны потребителя (например, обеспечение сохранности личного имущества, физической безопасности, экологической безопасности и др.);

- вежливость — корректность, любезность персонала;

- коммуникабельность — способность персонала разговаривать на языке, понятном потребителю;

- взаимопонимание с потребителем — искренний интерес к потребителю, способность персонала войти в его роль и оценить его потребности.

Потребительские ожидания при оценке качества услуг стоятся на основе следующих *ключевых факторов* (рис.3.1.2):

- речевых коммуникаций (слухов), т.е. той информации об услугах, которую потребители узнают от других потребителей. Этот фактор очень важен, так как отрицательная информация об услугах и предпрятии, их оказывающем, передается потребителем быстрее и охотнее;

- личных потребностей. Данный фактор относится к личности потребителя, его запросам, представлению о качестве услуг и связан с его характером, политическими, религиозными, общественными и другими взглядами;

- прошлого опыта, т.е. потребитель уже пользовался услугами гостиничного предприятия в прошлом и они его удовлетворили;

- внешних сообщений (коммуникаций) — информации, получаемой от производителя услуг по радио, телевидению, из прессы (реклама в средствах массовой информации).

Для повышения конкурентоспособности гостиничных услуг, а, следовательно, и гостиничного предприятия необходимо научиться, во-первых, оценивать параметры качества услуг; во-вторых, построить

управление таким образом, чтобы свести к минимуму расхождения между ожидаемыми и фактическими уровнями качества услуг. Для этого используются различные методы оценок, такие как анкетные опросы покупателей, экспертные оценки, статистические методы и т.п. Обязательными становятся процессы прогнозирования объемов услуг, сбора информации о потребностях рынка, действующих нормах, правилах, нормативах, создание базы данных о потребителях, услугах, конкурентах и их преимуществах, выявление требований потребителей, организация взаимодействия с клиентами, оценка удовлетворения их потребностей, мониторинг доведения услуг до потребителя, осуществления контроля за коммуникациями, управление квалификацией персонала.

Сложность оценки качества любой услуги, в том числе и гостиничной, заключается в том, что большинство параметров качества услуг нельзя измерить количественно, т.е. получить формализованную оценку.

Таким образом, *качественные показатели* могут быть определены следующими соотношениями:

степень удовлетворения требований потребителя ($K_{т.п.}$)

$$K_{т.п.} = \frac{Y_{с.р.}}{Y_{с.к.}} \times \frac{Ц_k}{Ц_p},$$

где $Y_{с.р.}$ и $Y_{с.к.}$ — соответственно уровень потребительной стоимости рассматриваемой услуги и аналогичной услуги конкурентов;

$Ц_k$ и $Ц_p$ — соответственно цена конкурирующих услуг и рассматриваемой услуги;

уровень потребительной стоимости услуги ($Y_{с.р.}$) и ($Y_{с.к.}$) определяется набором качественных и количественных характеристик потребительских свойств услуги (например, сроки обслуживания, доля

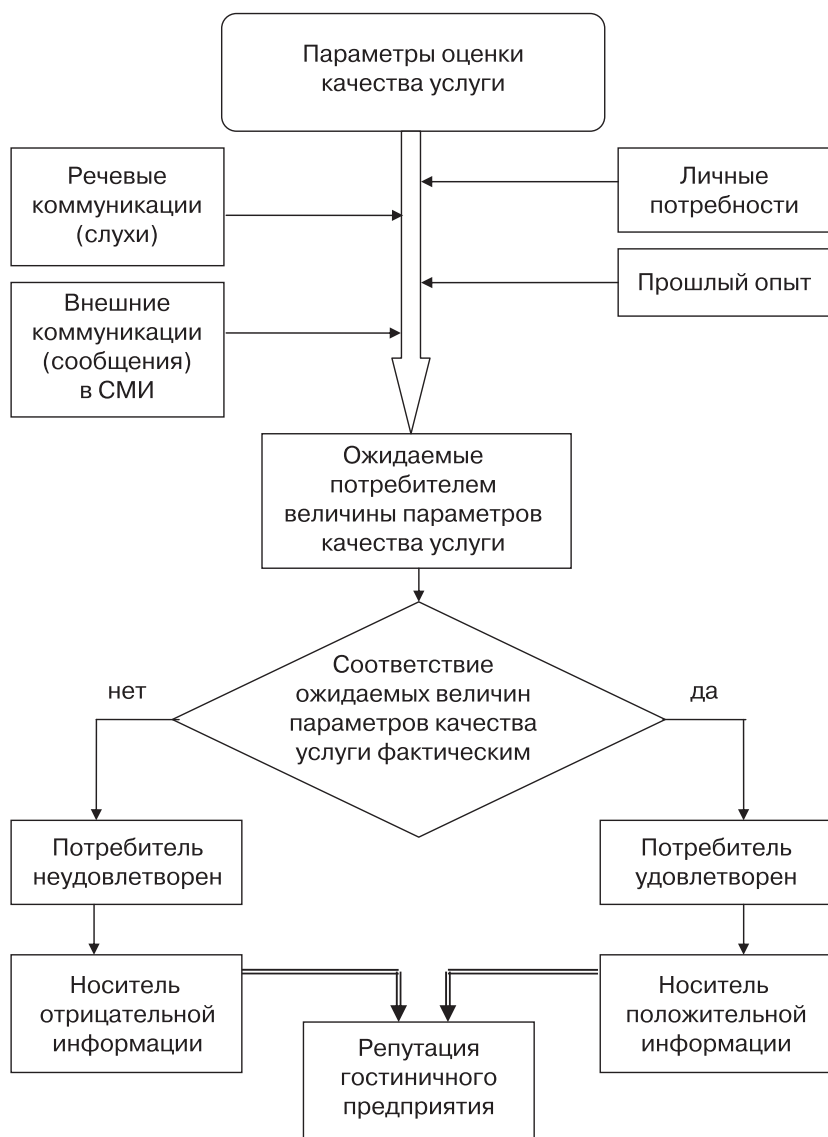


Рис. 3.1.2 . Процесс оценки потребителем качества гостиничной услуги.

бесплатно оказанных услуг в общем объеме предоставленных услуг и др.).

Учитывая сложность природы потребительской стоимости услуги, уровень потребительских свойств может быть оценен в баллах с помощью экспертных методов. Этот процесс предполагает:

- выявление набора наиболее значимых для потребителя параметров качества услуги;

- оценку качества услуги;
- оценку качества обслуживания;
- определение степени относительной значимости каждого из выявленных параметров;
- расчет средневзвешенного рейтинга уровня потребительской стоимости рассматриваемой услуги и аналогичных услуг конкурентов;
- расчет **коэффициента уров-**

ня *потребительной стоимости* ($K_{п.с.}$)

$$K_{п.с.} = \frac{Y_{c.p.}}{Y_{c.к.}}$$

уровень обслуживания (K_o) характеризует эффективность его организации и культуру обслуживания

$$K_o = \frac{P_{ф.о.}}{P_{max}} \times 100\%,$$

где $P_{ф.о.}$ — фактический рейтинг эффективности организации и культуры обслуживания, оцененный потребителем;

P_{max} — максимально возможный рейтинг эффективности организации и культуры обслуживания.

Следует отметить, что расчет данного показателя возможен только при непрерывной работе с потребителями по выявлению негативных и положительных факторов, влияющих на качество обслуживания.

коэффициент классности услуги ($K_{к.у.}$) показывает соответствие фактического класса услуги заявленному

$$K_{к.у.} = \frac{O_{н.э.}}{O_{соб.}} \times \frac{НФ_{н.э.}}{НФ_{соб.}},$$

где $O_{н.э.}$ и $НФ_{н.э.}$ — оценка параметров гостиницы и ее номерного фонда независимым экспертом в процессе аттестации и сертификации гостиничных услуг, балл⁶;

$O_{соб.}$ и $НФ_{соб.}$ — оценка параметров гостиницы и номерного фонда собственными силами (заявленная классность), балл.

После расчета частных показателей качества гостиничной услуги рассчитывается

ся *обобщенный коэффициент качественных показателей* (I_k)

$$I_k = K_{т.п.} \times a_{т.п.} + K_o \times a_o + K_{к.у.} \times a_{к.у.},$$

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

Если гостиничная организация хочет выделить какую-то еще группу (группы) факторов, то рассмотренная формула приобретает вид

$$I_k = \sum_{i=1}^n K_i \times a_i,$$

где a_i — степень относительной значимости каждого из рассмотренных качественных показателей ($\sum a = 1$);

n — число оцениваемых качественных параметров.

Маркетинговые показатели конкурентоспособности гостиничной услуги характеризуют эффективность маркетингового окружения услуги, в том числе

известность бренда гостиницы (K_b) характеризует узнаваемость услуги на различных рынках

$$K_b = \frac{N_n}{N_{об.}}$$

где N_n — количество респондентов, положительно откликнувшихся на название гостиницы, чел.;

$N_{об.}$ — общее количество опрошенных респондентов, чел.

⁶ В соответствии с принятой системой классификации средств размещения.

эффективность рекламных мероприятий ($K_{р.м.}$) характеризует целесообразность затрат на рекламу и другие маркетинговые мероприятия

$$K_{р.м.} = \frac{\Delta\Pi}{З_p},$$

где $\Delta\Pi$ — прирост прибыли гостиничного предприятия под воздействием рекламных мероприятий, тыс. руб.;

$З_p$ — затраты на рекламные мероприятия, тыс. руб.

эффективность каналов сбыта ($K_{к.с.}$) характеризует целесообразность работы гостиничного предприятия с различными посредниками

$$K_{к.с.i} = \frac{N_i}{N_k},$$

где $K_{к.с.i}$ — i -ый канал сбыта (туроператор, турагент, система бронирования и т.п.);

N_i — количество потребителей, обратившееся в гостиничное предприятие за определенный период посредством i -го канала, чел.;

N_k — общее количество потребителей, посетивших гостиничное предприятие за определенный период, чел.

Поскольку гостиничные предприятия стремятся работать с как можно большим количеством каналов сбыта, необходимо рассчитать общий коэффициент эффективности каналов сбыта ($K_{об.к.с.}$)

$$K_{об.к.с.} = \sum_{i=1}^n K_i,$$

где n — число используемых каналов сбыта.

коэффициент роста рыночной доли гостиничного предприятия ($K_{р.д.}$) характеризует изменение его позиции на рынке гостиничных услуг

$$K_{р.д.} = \frac{d_{от.}}{d_{б.}},$$

где $d_{от.}$ и $d_{б.}$ — рыночная доля гостиничного предприятия в отчетном и базовом периоде, соответственно, %.

Обобщенный коэффициент маркетинговых показателей (I_m) конкурентоспособности гостиничной услуги рассчитывается по формуле

$$I_m = K_{б.} \times \epsilon_{б.} + K_{р.м.} \times \epsilon_{р.м.} + K_{об.к.с.} \times \epsilon_{к.с.} + K_{р.д.} \times \epsilon_{р.д.},$$

где $\epsilon_{б.}$, $\epsilon_{р.м.}$, $\epsilon_{к.с.}$ и $\epsilon_{р.д.}$ — степень относительной значимости каждого из рассмотренных маркетинговых показателей (общая сумма всех ϵ должна быть равна 1).

Если гостиничная организация хочет выделить какую-то еще группу (группы) факторов, то, так же как и в первом случае, рассмотренная формула приобретает вид

$$I_m = \sum_{i=1}^n K_i \times \epsilon_i,$$

где ϵ_i — степень относительной значимости каждого из рассмотренных качественных показателей ($\sum \epsilon = 1$);

n — число оцениваемых качественных параметров.

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

цена услуги (Π_y) представляет собой затраты потребителя на проживание в гостиничном предприятии

$$\Pi_y = \Pi_n + \Pi_{\partial.y.},$$

где Π_n — общая стоимость номера (места), уплаченная потребителем за весь период проживания, руб.;

$\Pi_{\partial.y.}$ — общая стоимость услуг, оказанных потребителю дополнительно и не входящих в стоимость проживания, руб.

цена обслуживания (Π_o) представляет собой потери потребителя вследствие причиненного финансового и морального ущерба при оказании гостиничных услуг, а также потери времени, оцененные в стоимостном выражении

$$\Pi_o = \Pi_{фин.} + \Pi_{мор.} + \Pi_{вр.},$$

где $\Pi_{фин.}$ — потери потребителя от причиненного финансового ущерба, руб.;

$\Pi_{мор.}$ — потери потребителя от причиненного морального ущерба, руб.;

$\Pi_{вр.}$ — потери времени потребителя, оцененные в стоимостном выражении по формуле

$$\Pi_{вр.} = \frac{C_{об.}}{T} \times T_{п.вр.},$$

где $C_{об.}$ — общая стоимость пребывания, в том числе стоимость приобретенных товаров и услуг, тыс. руб.;

T — общее время пребывания потребителя, час.;

$T_{п.вр.}$ — общее потерянное время потребителя вследствие неэффективной организации обслуживания, час.

Данный показатель оценивает не только временные потери клиента от некачественного обслуживания, но и позволяет

гостиничному предприятию выявить недополученные финансовые ресурсы.

Общая стоимость потребления (Π_n) гостиничных услуг определяется по формуле

$$\Pi_n = \Pi_y + \Pi_o.$$

Сравнение цены потребления анализируемого гостиничного предприятия с его конкурентами производится по формуле

$$\Xi = \frac{\Pi_{на.}}{\Pi_{нк}} \leq 1,$$

где $\Pi_{на}$ и $\Pi_{нк}$ — соответственно цена потребления у анализируемого гостиничного предприятия и у предприятия-конкурента, руб.

Если определение цены потребления предприятия-конкурента является затруднительным или невозможным, то предприятие может сравнить собственную цену потребления в отчетном периоде и в базовом.

Таким образом, на основе определенных качественных, маркетинговых и экономических показателей определяется интегральный коэффициент конкурентоспособности гостиничных услуг ($I_{з.у.}$)

$$I_{з.у.} = \frac{I_{к.} \times I_{м.}}{\Xi} \geq 1,$$

только при соблюдении данного условия гостиничная услуга будет считаться конкурентоспособной.

В соответствии с законами рыночной экономики, чем выше конкурентоспособность услуги, т.е. чем она более предпочтительна и привлекательна для потребителя, тем больше объем продаж номерного фонда гостиничного предприятия,

выше объемы реализации дополнительных услуг, выше коэффициент загрузки, что способствует снижению затрат на оказание услуг (работ), следовательно, создаются условия для маневрирования ценой на услуги и формирования новых конкурентных преимуществ гостиничного предприятия.

3.2. Методы оценки и пути повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Конкурентоспособность гостиничной услуги является определяющим фактором при оценке конкурентоспособности предприятия сферы гостеприимства. Дополнительными факторами, как было указано выше (п. 1.3), являются факторы, характеризующие само гостиничное предприятие (репутация (имидж), кадровый потенциал, финансовое состояние, организация управления, местоположение), и факторы, характеризующие маркетинговую деятельность (ценовая, коммуникационная, ассортиментная и сбытовая политики).

Методы оценки конкурентоспособности предприятия, в том числе и в сфере гостеприимства, достаточно разнообразны: по сравнительным преимуществам; по факторам производства; по рыночной позиции предприятия; по качеству продукции, работ, услуг; матричный метод; комплексная оценка и др.

Одним из методов оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия является расчетный метод. В первом случае используются показатели конкурентоспособности гостиничной услуги и эффективности хозяйственной деятельности гостиничного предприятия. Конкурентоспособность определяется через расчет интегрального показателя конкурентоспособности ($K_{э.п.}$) по формуле⁷

$$K_{э.п.} = I_{э.у.} \times I_9,$$

где $I_{э.у.}$ — интегральный показатель конкурентоспособности гостиничной услуги;

I_9 — индекс относительной эффективности хозяйственной деятельности гостиничного предприятия (например, коэффициент рентабельности, затраты на 1 рубль реализованных услуг, прибыль на 1 рубль реализованных услуг и др. относительные показатели).

Во втором, конкурентоспособность гостиничного предприятия определяется с учетом рыночной позиции и других макроэкономических факторов⁸

$$K_{э.п.} = \frac{P}{P_{cp}} \sqrt{\frac{I_{в.р.}}{I_{в.ср.}}} \text{ или}$$

$$K_{э.п.} = K_p \times K_d,$$

где P — рентабельность услуг гостиничного предприятия, %;

P_{cp} — средневзвешенная рентабельность услуг гостиничного предприятия по видам, %;

$I_{в.р.}$ — индекс изменения объемов выручки от реализации услуг гостиничного предприятия;

$I_{в.ср.}$ — средневзвешенный индекс изменения объемов выручки от реализации гостиничных услуг по видам;

K_p — коэффициент конкурентоспособности гостиничного предприятия по рентабельности ($K_p = \frac{P}{P_{cp}}$);

⁷ При выведении данной формулы использовался источник: Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Х. Анн. Маркетинг: учебник. — Изд-е 2-е, переработанное и дополненное/Под общей ред. д.э.н., профессора Г.Л. Багиева. — М.: Экономика, 2001. — с. 258.

⁸ При выведении данной формулы использовался источник: Минько Э.В., Кричевский М.Л. Качество и конкурентоспособность. — СПб.: Питер, 2004. — с. 131–132. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

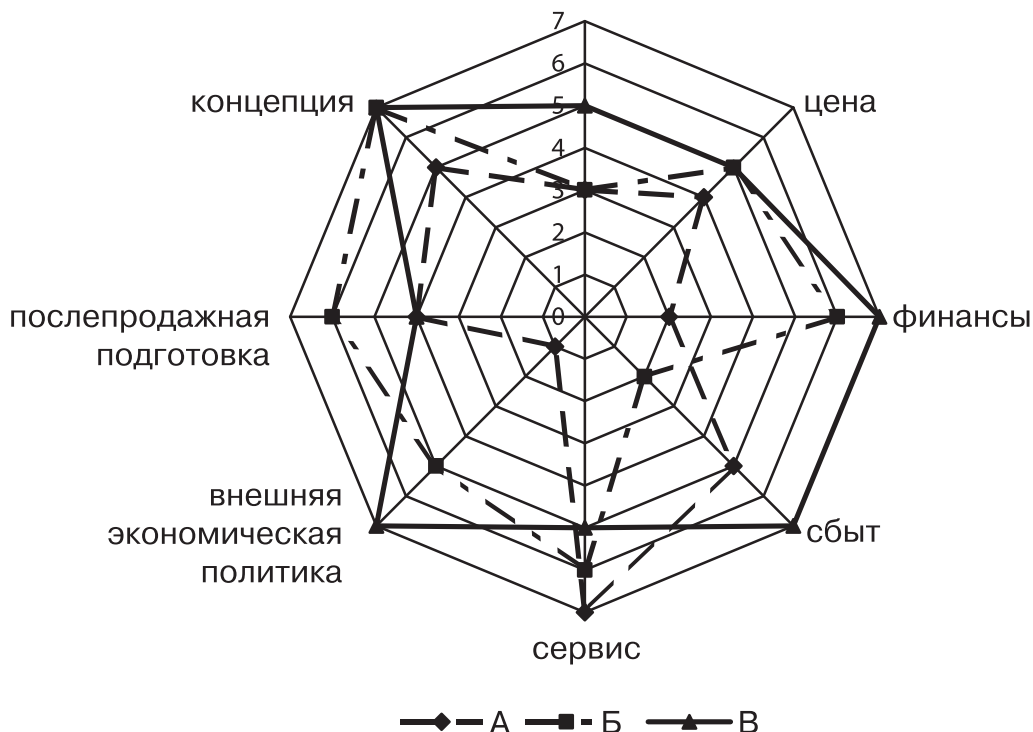


Рис. 3.2.1. Многоугольник конкурентоспособности¹⁰.

K_d — коэффициент конкурентоспособности гостиничного предприятия по рыночной доле

$$(K_d = \sqrt{\frac{I_{в.р.}}{I_{в.ср.}}}).$$

В целом, на рисунке 3.2.1 представлен «многоугольник конкурентоспособности», с помощью которого можно оценить достоинства и недостатки — как свои собственные, так и конкурентов — на основе определенного круга показателей. Число этих показателей, равно как и число анализируемых конкурентов, может быть существенно расширено с целью обеспечения более детально оценить состояние конкурентоспособности гостиничного

предприятия. Таким образом, показатель конкурентоспособности гостиничного предприятия отражает совокупные итоги работы практически всех его подразделений (т.е. состояние его внутренней среды), а также его реакцию на изменения внешних факторов воздействия⁹. При этом особо значима способность гостиничного предприятия оперативно и адекватно реагировать на изменения в поведении потребителей, их требований и предпочтений.

Процесс оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия обычно начинается с определения конкурентов (рис. 3.2.2). При этом обязательно утываются все возможные факторы схожести анализируемой гостиницы и ее потенци-

⁹ Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 5-е изд./Г.В. Савицкая. — Минск: ООО «Новое знание», 2001.

¹⁰ Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2004.

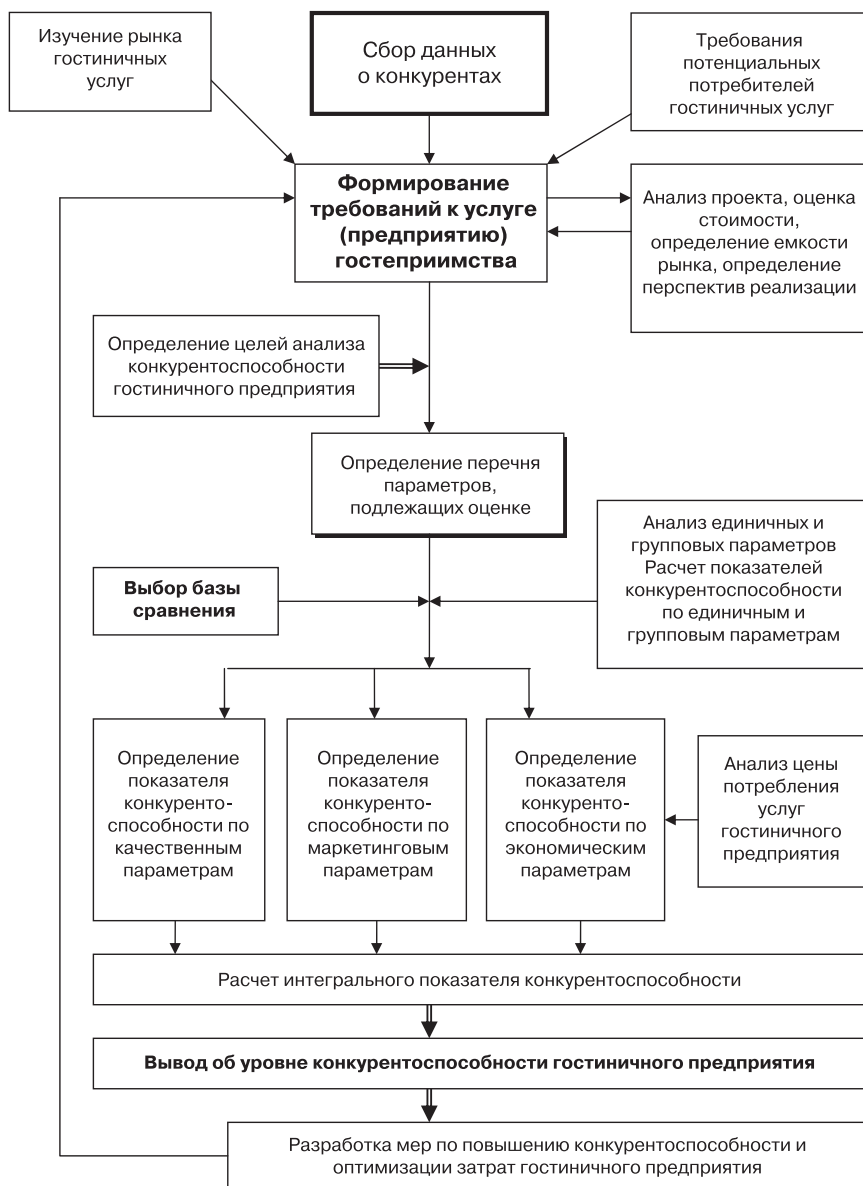


Рис. 3.2.2. Схема оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия на основе расчетного метода.

альных конкурентов (например, нельзя сопоставлять гостиницу «Балчуг Kempinski Москва» и малое гостиничное предприятие, где работают 20–30 человек).

Далее в процессе изучения рынка и потребителей собирается информация о конкурентах (обычно, выбираются 3–4 наиболее вероятных из всех окружаю-

щих). Очень важно определить требования клиентов к гостиничным услугам и предприятию, их оказывающему. Именно запросы потребителей являются той отправной точкой, когда предприятие, способное их удовлетворить, может сказать, что оно является конкурентоспособным.

На основе изученного состояния рынка, конкурентов и запросов потребителей формируются требования к услугам или предприятию в целом. Далее начинается последовательный процесс определения целей, оцениваемых параметров, перспектив рынка, выбираются нормативные показатели, т.е. те, которые уже заслужили высокой оценки потребителей.

К техническим параметрам при оценке конкурентоспособности предприятий гостеприимства можно отнести уровень современности используемых технологий оказания услуг, технический уровень используемого оборудования и инвентаря, техническое оснащение номеров, размеры (площадь) предприятия и т.п. К экономическим параметрам чаще всего относят цену и качество.

Для сопоставления параметров анализируемого гостиничного предприятия с параметрами конкурентов можно рассчитать единичные, групповые и интегральные показатели конкурентоспособности.

Единичные показатели отражают процентное отношение уровня какого-либо технического или экономического параметра к величине того же параметра у конкурента

$$q = \frac{P}{P_{100}} \times 100, \text{ где}$$

q — единичный параметрический показатель;

P — уровень параметра исследуемой услуги или предприятия;

P_{100} — уровень параметра услуги (предприятия), принятого за образец, удовлетворяющего потребность на 100%.

Групповой показатель (G) объединяет единичные показатели (q_i) по однородной группе параметров (технических, экономических, эстетических) с помощью весовых коэффициентов (a_i), определенных экспертным путем

$$G = \sum_{i=1}^n a_i \times q_i.$$

Интегральный показатель (J) представляет собой отношение группового показателя по техническим параметрам (G_T) к групповому показателю по экономическим параметрам (G_3)

$$J = \frac{G_T}{G_3}.$$

Если $J < 1$, то анализируемое предприятие уступает конкуренту, а если $J > 1$, то оно превосходит конкурента по своим параметрам.

Одним из комплексных методов оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия является методика построения конкурентного профиля, который позволяет выделить ближайшего конкурента. Построение конкурентного профиля имеет определенный порядок:

- необходимо дать сравнительную характеристику конкурентов гостиничного предприятия;

- необходимо трансформировать показатели в единую шкалу оценок;

- для проведения сравнительного анализа гостиницы и ее конкурентов с целью получения балльной оценки конкурентоспособности определяются весовые коэффициенты по каждому показателю, исходя из его значимости для гостиничного бизнеса, таким образом, чтобы сумма значений весовых коэффициентов по каждой группе факторов была равна единице;

- взвешенная оценка определяется как произведение балльной оценки по показателю на его весовой коэффициент по показателю;

- по данным проведенных расчетов выбирается конкурент, относительно которого будет строиться конкурентный профиль оцениваемого гостиничного предприятия. Степень приоритетности

Таблица 3.2.1. Сравнительная характеристика конкурентов гостиничного предприятия.

№ п/п	Показатели	Гостиничное предприятие	Конкуренты		
			№ 1	№ 2	№ 3
1.	Факторы, характеризующие гостиницу				
1.1.	Репутация (имидж) гостиницы				
1.2.	Квалификация менеджеров высшего звена				
1.3.	Автоматизация управления гостиницей				
1.4.	Текущесть кадров				
2.	Факторы, характеризующие оказание услуг				
2.1.	Средняя цена номера, руб./сутки				
2.2.	Расширение структуры услуг				
2.3.	Качество услуг				
2.4.	Контроль качества предоставляемых услуг				
3.	Факторы, характеризующие загрузку гостиницы				
3.1.	Среднегодовая загрузка, %				
3.2.	Доля номерного фонда, сданного в аренду, %				
3.3.	Среднегодовая реализация номерного фонда по предварительным заявкам (бронирование), %				
4.	Факторы, характеризующие структуру гостей				
4.1.	Доля деловых туристов в общем числе гостей, %				
4.2.	Доля корпоративных клиентов в сегменте деловых гостей, %				
5.	Факторы, характеризующие маркетинговую политику				
5.1.	Маркетинговая стратегия				
5.2.	Каналы сбыта				
5.3.	Реклама				

Таблица 3.2.2. **Сравнительная оценка характеристик гостиницы А и конкурентов.**

№ п/п	Показатели	Гостиница А	Конкуренты	
			Гостиница В	Гостиница С
1	Факторы, характеризующие гостиницу			
1.1	Репутация, (имидж) гостиницы	Известная	Известная	Известная
1.2	Квалификация менеджеров высшего звена	Высокая	Высокая	Высокая
1.3	Автоматизация управления гостиницей	Высокая	Частичная	Частичная
1.4	Текучесть кадров	Высокая	Высокая	Низкая
2	Факторы, характеризующие производство и оказание услуг			
2.1	Средняя цена номера, руб./сут.	4.600	4.500	6.000
2.2	Ассортимент услуг	Широкий	Средний	Широкий
2.3	Качество услуг	Хорошее	Хорошее	Высокое
2.4	Контроль качества предоставляемых услуг	Время от времени	Время от времени	Постоянный
3	Факторы, характеризующие загрузку гостиницы			
3.1	Среднегодовая загрузка, %	80	78	82
3.2	Доля номерного фонда, сданного в аренду, %	22	20	20
3.3	Среднегодовая реализация номерного фонда по предварительным заявкам (бронирование), %	80	79	83
4	Факторы, характеризующие структуру гостей			
4.1	Доля деловых туристов в общем числе гостей, %	70	70	65
4.2	Доля корпоративных клиентов в сегменте деловых гостей, %	40	38	50
5	Факторы, характеризующие маркетинговую политику			
5.1	Маркетинговая стратегия	Внедрены отдельные элементы	Внедрены отдельные элементы	Внедрены отдельные элементы
5.2	Каналы сбыта	Индивид, клиенты, турфирмы, корпоративные клиенты	Индивид, клиенты, турфирмы, корпоративные клиенты	Индивид, клиенты, турфирмы, корпоративные клиенты
5.3	Реклама	Недостаточная	Недостаточная	Недостаточная

Таблица 3.2.3. Трансформация показателей, выраженных в различных единицах измерения, в бальную оценку.

№ п/п	Показатели	Количественная или качественная оценка	Бальная оценка
1	Факторы, характеризующие гостиницу		
1.1	Репутация (имидж) гостиницы	Известная Неизвестная	4 1
1.2	Квалификация менеджеров высшего звена	Высокая Средняя Низкая	5 4 3
1.3	Автоматизация управления гостиницей	Высокая Частичная	5 4
1.4.	Текучесть кадров	Отсутствует Низкая Высокая	5 4 2
2	Факторы, характеризующие производство и оказание услуг		
2.1	Средняя цена номера, руб./сут.	4500 4600 6000	5 4 2
2.2	Ассортимент услуг	Широкий Средний Широкий	5 4 3
2.3	Качество услуг	Высокое Хорошее Низкое	5 4 3
2.4	Контроль качества предоставляемых услуг	Постоянный Время от времени Отсутствует	5 4 0
3	Факторы, характеризующие загрузку гостиницы		
3.1	Среднегодовая загрузка, %	82 80 78	5 4 3
3.2	Доля номерного фонда, сданного в аренду, %	22 20	4 3
3.3	Среднегодовая реализация номерного фонда по предварительным заявкам (бронирование), %	83 80 79	5 4 3
4	Факторы, характеризующие структуру гостей		
4.1	Доля деловых туристов в общем числе гостей, %	70% 65%	5 4
4.2	Доля корпоративных клиентов в сегменте деловых гостей, %	50% 40% 38%	5 4 3
5	Факторы, характеризующие маркетинговую политику		
5.1	Маркетинговая стратегия	Разработка Внедрены отдельные элементы Отсутствует	5 3 0
5.2	Каналы сбыта	3 канала 2 канала 1 канал	5 4 3
5.3	Реклама	Активная Средняя Недостаточная	5 4 3

Таблица 3.2.5. **Оценка конкурентоспособности гостиницы А.**

№ п/п	Показатели	Весовой коэффициент	Гостиница А		Гостиница В		Гостиница С	
			Балл	Ср. взвешенная оценка	Балл	Ср. взвешенная оценка	Балл	Ср. взвешенная оценка
1	Факторы, характеризующие гостиницу							
1.1	Репутация	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
1.2	Квалификация	0,07	5	0,35	5	0,35	5	0,35
1.3	Автоматизация	0,03	5	0,15	4	0,12	4	0,12
1.4	Текущность кадров	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28
2	Факторы, характеризующие производство и оказание услуг							
2.1	Средняя цена номера	0,1	5	0,5	4	0,4	2	0,2
2.2	Ассортимент услуг	0,07	5	0,35	4	0,28	5	0,35
2.3	Качество услуг	0,07	4	0,28	4	0,28	5	0,35
2.4	Контроль качества услуг	0,04	4	0,16	4	0,16	5	0,2
3	Факторы, характеризующие загрузку в гостинице							
3.1	Среднегодовая загрузка	0,1	4	0,4	3	0,3	5	0,5
3.2	Доля номерного фонда, сданного в аренду	0,01	4	0,04	3	0,03	3	0,03
3.3	Среднегодовая загрузка номерного фонда по заявкам	0,06	4	0,24	3	0,18	5	0,3
4	Факторы, характеризующие структуру гостей							
4.1	Доля деловых туристов	0,06	5	0,3	5	0,3	4	0,24
4.2	Доля корпоративных клиентов	0,02	4	0,08	3	0,06	5	0,1
5	Факторы, характеризующие маркетинговую политику							
5.1	Маркетинговая стратегия	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
5.2	Каналы сбыта	0,1	5	0,5	4	0,4	5	0,5
5.3	Реклама	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Общая сумма			4,19		3,7		4,22	

рассматриваемых факторов определяется по значению их весовых коэффициентов.

Для оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия с помощью построения конкурентного профиля, можно использовать факторы, представленные в таблице 3.2.1.

Далее рассмотрим пример построения конкурентного профиля гостиничного предприятия при помощи представленных характеристик. Во-первых, сравним различные характеристики гостиницы А и ее основных конкурентов (табл. 3.2.2).

Во-вторых, трансформируем оценку различных характеристик в единую шкалу оценок (используем балльную систему) (табл. 3.2.3).

В-третьих, рассчитаем рейтинговые оценки конкурентов. Такой расчет приведен в таблице 3.2.4.

По итогам таблицы 3.2.4 построим конкурентный профиль гостиницы А по отношению к основному конкуренту С (табл. 3.2.5).

Конкурентный профиль показывает слабые места гостиницы А, а именно: текучесть кадров, качество услуг, среднегодовая загрузка, среднегодовая реализация номерного фонда по заявкам, доля корпоративных клиентов. И сильные стороны: автоматизация, цена, контроль качества, аренда номерного фонда, доля деловых туристов.

Еще одним комплексным методом оценки конкурентоспособности предприятия является метод балльной оценки внутренних возможностей гостиничного предприятия и его услуг. Эта методика предполагает балльную оценку не величины каждого параметра, т.е. когда лучшая оценка параметра имеет более высокое значение (например, «1 балл» — худшая оценка, а «5 баллов» — высшая оценка), а оценку места, занимаемого исследуемым предприятием и его конкурентами, на рассматриваемом рынке гостиничных услуг. Таким образом, балл, присуждаемый предприятию по определенному параметру, означает место, которое оно занимает среди других предприятий гостиничного

бизнеса на рассматриваемом рынке. Порядок присуждения баллов по каждому параметру исследуемого предприятия и его конкурентам по данной методике напоминает оценку спортивных достижений (спортсмен, занявший первое место — балл «1» — лидер, а спортсмен, занявший последнее место — балл «n» — аутсайдер).

Сравнение выбранных показателей анализируемого предприятия и основных конкурентов, которые занимают близкую часть рынка и имеющих близкие значения показателей, позволит гостиничному предприятию сориентироваться или даже количественно определить рыночную конкурентоспособность.

По каждому из параметров присваиваются следующие баллы:

Оценка 1 — означает присуждение экспертом одному из конкурирующих предприятий первого места по рассматриваемому параметру;

Оценка 2 — второе место, присуждается гостиничному предприятию, которое практически не отстает от лидера по рассматриваемому параметру;

Оценка 3 — третье место;

Оценка 4 — четвертое место;

Оценка 5 — пятое место, и т.д.

Количество присуждаемых мест будет зависеть от того, сколько потенциальных конкурентов рассматривается предприятием, т.е. данная методика не ограничивает широту анализа по количеству сравниваемых предприятий. Кроме того, балльная оценка внутренних возможностей гостиничного предприятия с ориентацией на рыночную позицию позволяет сравнивать гостиничные предприятия, отличающиеся по классности услуг, масштабу деятельности, специализации, ориентации на определенные сегменты рынка и другим характеристикам, присущим любому гостиничному предприятию, предоставляющему услуги средств размещения.

Суть представленной методики на основе балльной оценки заключается в определении рыночной позиции по факторам внутренней среды и имеет следующую последовательность действий:

Таблица 3.2.6. Конкурентный профиль гостиницы А по отношению к гостинице С.

№ п/п	Показатели	Отклонения					Степень приоритетности
		-2	-1	0	1	2	
1.1	Репутация						1 степень
1.2.	Квалификация						2 степень
1.3	Автоматизация						3 степень
1.4	Текучесть кадров						2 степень
2.1	Цена 2-х местного номера						1 степень
2.2	Ассортимент услуг						2 степень
2.3	Качество услуг						2 степень
2.4	Контроль качества						3 степень
3.1	Среднегодовая загрузка						1 степень
3.2	Доля номерного фонда, сданного в аренду						3 степень
3.3	Среднегодовая реализация номерного фонда по заявкам						2 степень
4.1	Доля деловых туристов						2 степень
4.2	Доля корпоративных клиентов						3 степень
5.1	Маркетинговая стратегия						2 степень
5.2	Каналы сбыта						1 степень
5.3	Реклама						2 степень

определяется сумма выставленных баллов по всем параметрам;

определяется сумма баллов по параметрам, оцененным на «1», «2», «3», «4» и «5»;

определяется доля параметров, оцененных на «1», «2», «3», «4» и «5» по формуле ($d_{оц.i}$)

$$d_{оц.i} = \frac{O_i}{S_{об.б.}},$$

где O_i — общая сумма баллов i -ой оценки;

$S_{об.б.}$ — общая сумма баллов, полученных предприятием;

n — количество балльных оценок;

определяется средневзвешенная балльная оценка исследуемого гостиничного предприятия и его конкурентов ($O_{ср.}$) по формуле

$$O_{ср.} = \frac{S_{об.б.}}{\sum_{i=1}^n O_i \times d_{оц.i}}.$$

Средневзвешенная балльная оценка и будет характеризовать конкурентоспособ-

ность предприятия, и соответствовать следующим значениям:

$O_{ср.} = 1$ — «лидер»,

$1 < O_{ср.} \leq 2$ — «близко к лидеру»,

$2 < O_{ср.} \leq 3$ — «средний уровень»,

$3 < O_{ср.} \leq 4$ — «потеря позиции»,

$4 < O_{ср.} \leq 5$ «аутсайдер».

Работа по определению конкурентоспособности должна проводиться постоянно с той же периодичностью, с которой проводится анализ работы предприятия. Вышесказанное имеет принципиальное значение, поскольку в современных условиях не предприятие, а конкуренты определяют его будущее положение на рынке. Если предприятие намерено занимать на рынке стабильные позиции, то оно должно знать о конкурентах больше, чем о самом себе.

При оценке конкурентоспособности гостиничного предприятия можно использовать методику определения его рейтинга с помощью экспертных оценок (прямого опроса потребителей посетивших или позвонивших на предприятие в течение, например, месяца).

Рассмотрим пример. Результаты опроса потребителей представлены в таблице 3.2.7. На рисунке 3.2.3 показаны весовые коэффициенты факторов, оказывающих наибольшее влияние на выбор потребите-

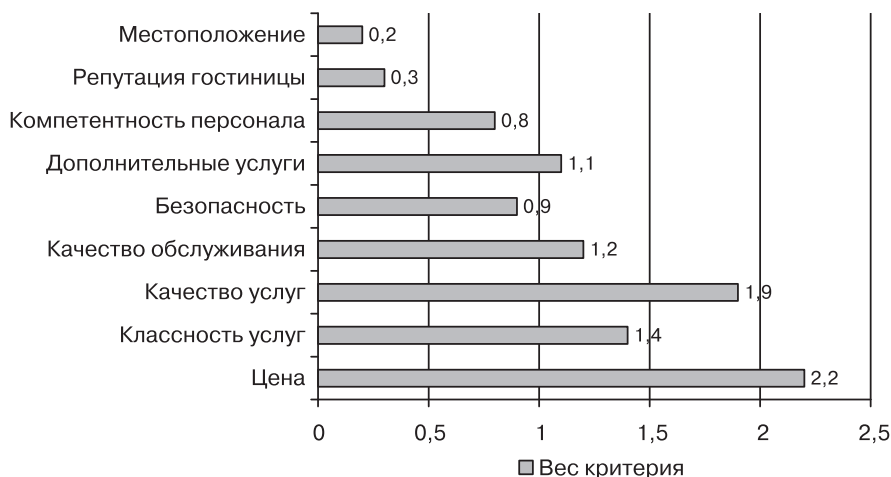


Рис. 3.2.3. Факторы и их значение при выборе потребителем гостиничного предприятия.

Таблица 3.2.7. **Результаты определения рейтинга конкурентов гостиницы А.**

Фактор	Вес	Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3	
		оценка	балл	оценка	балл	оценка	балл
Местоположение	0,2	8	1,6	4	0,8	8	1,6
Репутация гостиницы	0,3	8	2,4	8	2,4	8	2,4
Компетентность персонала	0,8	9	7,2	7	5,6	9	7,2
Дополнительные услуги	1,1	2	2,2	6	6,6	6	6,6
Безопасность	0,9	8	7,2	7	6,3	8	6,4
Качество обслуживания	1,2	4	2,8	5	6,0	4	2,8
Качество услуг	1,9	8	15,2	7	13,3	7	13,3
Классность услуг	1,4	5	7,0	6	8,4	6	8,4
Цена	2,2	5	11	5	11	5	11
Итоговый рейтинг	10	56,6		60,4		59,7	

лем того или иного гостиничного предприятия.

Судя по результатам опроса и составлению рейтинга аналогичных предприятий, можно сделать вывод: наиболее значимыми факторами для потребителей является — цена, качество услуг, классность услуг, качество обслуживания и дополнительные услуги. Наиболее высокую оценку имеет конкурент 2 — 60,4.

Всех рассмотренных конкурентов необходимо сравнить с анализируемым предприятием, которое имеет следующую оценку:

— местоположение — 0,8; репутация гостиницы — 2,7; компетентность персонала — 7,2; дополнительные услуги — 6,6; безопасность — 7,2; качество обслуживания — 6,0; качество услуг — 13,3; клас-

сность услуг — 9,8; цена — 13,2; итоговая рейтинговая оценка — 66,8.

Это лучшая рейтинговая оценка, однако, она получена за счет средних цен, которые использует предприятие, классности услуг и их качества. Обслуживание, как и на всех рассмотренных предприятиях — низкое.

Рассмотренные методы оценки конкурентоспособности предприятий сферы гостеприимства позволяют осуществлять всесторонний анализ этого свойства и показателя, что в свою очередь обуславливает возможность определения основных направлений повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Резервы повышения конкурентоспособности предприятий, функционирующих на рынке гостиничных услуг, необхо-

можно искать в факторах, влияющих на нее, а именно:

- факторах, характеризующих предприятие;
- факторах, характеризующих услугу;
- факторах, характеризующих обслуживание;
- факторах, характеризующих маркетинг.

Направлениями повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий, обусловленными первой группой факторов, будут:

- укрепление репутации и повышение имиджа гостиничного предприятия путем формирования фирменного стиля, корпоративной культуры, улучшения социально-психологического климата внутри предприятия и другими возможными мерами;
- повышение эффективности использования кадрового потенциала гостиничного предприятия за счет проведения целенаправленной кадровой политики и совершенствования системы управления персоналом;
- укрепление финансового состояния путем улучшения управления и повышения эффективности использования финансовых ресурсов гостиничного предприятия;
- повышение эффективности менеджмента и качества управленческих решений, построение рациональных организационных структур управления гостиничным предприятием и его подразделениями, обеспечение четкого распределения функций управления по уровням менеджмента и по должностям внутри каждого уровня, что позволит четко распределить ответственность между руководителями различных уровней управления;
- повышение квалификации управленческого персонала, специалистов и прочих служащих, связанных с протекающими в гостиничном предприятии бизнес-процессами.

Резервы повышения конкурентоспособности услуг и обслуживания скрыты во

второй и третьей группе факторов, а именно:

- проведение всестороннего анализа цены на услуги и обслуживание, использование различных способов и методов ценообразования;
- обеспечение соответствия классности услуг заявленному уровню, регулярное прохождение независимой экспертизы (аттестации) классности услуг, всестороннее информирование общественности о результатах пройденной аттестации;
- совершенствование структуры и состояния номерного фонда, регулярное проведение текущих, средних и капитальных ремонтов, замена устаревших элементов интерьера на современные, отвечающие стилю гостиничного предприятия, классности его услуг и современным направлениям дизайна, оснащение номеров согласно предъявляемым к ним требованиям класса (уровня) и регулярная аттестация номерного фонда, всестороннее информирование общественности о результатах аттестации;
- повышение качества инженерно-технического и хозяйственного обеспечения гостиничных услуг за счет совершенствования организации работы соответствующих служб средства размещения, повышения квалификации работников задействованных в инженерно-техническом и хозяйственном обеспечении гостиничной услуги;
- внедрение современных логистических систем снабжения, управления запасами, складским и транспортным хозяйством;
- строгое соблюдение норм и правил оказания гостиничных услуг, использования инженерно-технического оборудования и коммуникаций (канализации, водоснабжения, вентиляции и т.п.), переработки и ликвидации отходов, связанных с деятельностью гостиничного предприятия, строгое соблюдение требований противопожарной безопасности и т.п.;
- обеспечение сохранности имущества клиентов, персонала и собственников гостиничного предприятия;

— расширение спектра оказываемых дополнительных услуг, в том числе и бесплатных;

— повышение этики и культуры обслуживания;

— совершенствование организации всех циклов обслуживания потребителей гостиничного предприятия;

— внедрение международных стандартов обслуживания, действующих в гостиничном бизнесе;

— внедрение современных информационных технологий, расширяющих доступность гостиничных услуг;

— внедрение современных технологий оказания гостиничных услуг (в том числе прогрессивных способов уборочных работ, дезинфекции и дезинсекции и пр.);

— повышение квалификации персонала, непосредственно связанного с организацией основных и дополнительных услуг (горничных, портье, носильщиков, консьержей, официантов, работников службы приема и размещения, службы бронирования, а также других служб гостиничного предприятия, непосредственно связанных с обслуживанием гостя);

— другие.

Направлениями повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия, основанными на маркетинговых факторах будут:

— совершенствование ценовой политики гостиничного предприятия (использование различных систем скидок и дифференциации цен на услуги, ориентация на конъюнктуру рынка и другие макроэкономические факторы и конкуренцию);

— совершенствование коммуникационной политики, т.е. обеспечение ее направленности не только на конкретного потребителя, но и на посредников (туроператоров, турагентов, средств массовой информации, конкурентов, других участников рынка) а также использование эффективных средств и видов рекламы, регулярное участие в выставках и других стимулирующих акциях, усиление связей с общественностью;

— совершенствование ассортиментной политики на основе формирования структуры оказываемых услуг в строгом соответствии с потребностями рынка и требованиями потребителей;

— совершенствование сбытовой политики через мониторинг эффективности сбытовых каналов, их необходимого стимулирования и расширения;

— повышение квалификации маркетингового персонала;

— другие.

Следует отметить, что однонаправленные меры, например, ориентированные только на маркетинг или только на финансовое оздоровление, не дадут желаемого эффекта повышения конкурентоспособности. Всегда, при разработке стратегических и оперативных решений необходимо учитывать все факторы, влияющие на конкурентную позицию предприятия. Это означает, что меры по повышению конкурентоспособности должны быть комплексными и нацеленными не только на создание внешнего имиджа и лоска гостиничного предприятия, но и на формирование в сознании персонала ответственности за репутацию предприятия и успех его деятельности.

Заключение

В условиях все возрастающей конкуренции на рынке услуг гостеприимства проблема обеспечения конкурентоспособности гостиницы и ее услуг становится особенно значимой. При этом необходимым является определение группы факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность отдельно взятой гостиницы.

Следует учесть, что в гостиничном бизнесе, первостепенное значение имеют внутренние факторы обеспечения конкурентоспособности, такие как качество оказания услуг, качество и культура обслуживания гостя, обеспечение безопасности его проживания и др.

Конкурентоспособность — это не постоянная категория, действующая весь период существования предприятия на рынке, а испытывающая на себе постоянное влияние внешней среды, т.е. изменения потребительских предпочтений, действий конкурентов, партнеров по бизнесу, а также многочисленных факторов макросреды (степень развития туризма, демографическая структура населения, экономическое развитие того или иного региона, изменение политической ситуации и социальной обстановки и др.). Эти обстоятельства требуют регулярной оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия и его услуг.

В настоящем методическом пособии на основе обобщения теоретических исследований и практического опыта в данной области предпринята попытка разработки подходов количественной оценки параметров конкурентоспособности.

Для этой оценки используются различные приемы:

- сравнительного, системного, факторного анализа;
- балльно-рейтинговой оценки;

- экспертных оценок;
- применение частных и интегральных показателей оценки.

Практическое использование предложенных материалов позволит менеджерам конкурирующих предприятий индустрии гостеприимства избежать формальных подходов к оценке его положения на рынке и достигнутого уровня конкурентоспособности как предприятия в целом, так и его услуг.

Список использованных источников

1. Анурин В., Муромкина Н., Евтушенко Е. Маркетинговые исследования потребительского рынка. С-Пб.: ПИТЕР, 2004.
2. Балабанов И.Т., Балабанов А.И.. Экономика туризма: Уч. пособие. М.: Финансы и статистика, 2000.
3. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций. М.: ИНФРА-М, 2003.
4. Ветитнев А.М. Курортное дело. М.: КНОРУС, 2006.
5. Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса. М.: «Дашков и К», 2005.
6. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство «Финпресс», 2003.
7. Гостиничное и ресторанное дело, туризм: Сборник нормативных документов/ Серия «Закон и общество». Ростов-на-Дону: Феникс, 2003.
8. Джанджугазова Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства. М.: Издательский центр «Академия», 2003.
9. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 496 с. (Серия «Высшее образование»).
10. Исмаев Д. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг, учебное пособие. Издание второе, доп. М.: МАТГР, 2004.
11. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник. — 4-е изд., стер. — Мн.: Новое

знание, 2003. — 368 с. — (Экономическое образование).

12. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг: Гостеприимство и туризм: Учебник для ВУЗов /Пер. с англ. Под ред. Р.Б. Ноздревой. М.: ЮНИТИ, 1998.

13. Котлер Ф., Основы маркетинга: Пер. с англ. — 2-ое европ. изд-ие. М.; СПб.; К: ИД «Вильямс», 2003.

14. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Максимизация гостиничных продаж. М.: ООО «АС ПЛЮС», 2003.

15. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Стратегии конкуренции в гостиничном бизнесе. — М.: Талер, 2001.

16. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Управление доходами в гостиничном бизнесе. М.: ИПФ «Талер», 2001.

17. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Ценовая политика в гостиничном бизнесе. М.:ИПФ «Талер», 2001.

18. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Международные системы классификации отелей. — М.: ООО «АС ПЛЮС», 2003. — 112 с.

19. Лесник А.Л., Чернышев А.В. Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе. М.: АР «Товарищ», 2000.

20. Ляпина. И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник для проф. образования / Под ред. к.п.н. А.Ю. Лапина. М.: ИЦ «Академия», 2002.

21. Медлик С., Инграм Х. Гостиничный бизнес. М.: Юнити-Дана, 2005.

22. Организация и управление гостиничным бизнесом / Под. ред. А.Л. Лесника, М.: Интел Универсал, 2001.

23. Ополченков И.И. Маркетинг в туризме: Обеспечение рыночной позиции: учебное пособие. — М.: Советский спорт, 2003. — 192 с.

24. Сенин В.С., Денисенко А.В. Гостиничный бизнес. Классификация гостиниц и др. средств размещения. М.: Финансы и статистика, 2006.

25. Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе. Учебно-практическое пособие. М.: Юристь, 2001.

26. Тимохина Т.Л. Организация приема и обслуживания туристов: Учебное посо-

бие. — М.: ООО «Книгодел»: МАТГР, 2005. — 288 с.

27. Чилилов А.М. Проблемы ресурсного обеспечения сферы туризма. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. — 255 с.

28. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2005. 320 с.

29. Янкевич В.С., Безрукова Н.Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме. М.: Финансы и статистика, 2002.

Учебно-методическое пособие.

Формат 72 x 104 /16. Физических печатных листов 6.

Печать офсетная. Тираж 1000 экз.

