

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты оценки конкурентоспособности гостинично-ресторанного комплекса.....	8
1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности гостинично-ресторанного комплекса.....	8
1.2. Инструменты, методы и модели оценки конкурентоспособности гостинично-ресторанного комплекса.....	17
1.3. Проблемы развития гостинично-ресторанного комплекса в Российской Федерации и Республике Татарстан.....	24
2. Практические аспекты оценки конкурентоспособности ГРК «Татарская усадьба».....	34
2.1. Общая характеристика ГРК «Татарская Усадьба».....	34
2.2. Анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ГРК «Татарская усадьба».....	41
2.3. Анализ показателей конкурентоспособности ГРК «Татарская усадьба».....	47
3. Механизмы совершенствования деятельности коммерческого предприятия на основе исследования его конкурентоспособности.....	56
3.1. Мероприятия по повышению конкурентоспособности ГРК «Татарская усадьба».....	56
3.2. Оценка эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности.....	66
Заключение.....	74
Список использованных источников.....	78
Приложение	

Введение

В последние годы развитию туризма уделяется большое внимание. Туризм становится интенсивно развивающейся и эффективной отраслью.

Значение и роль туризма в наше время для развития экономики государств, удовлетворения запросов личности, взаимообогащения социальных связей между странами переоценить невозможно. Индустрия туризма занимает важное место в экономике большинства стран. В XXI веке туризм превратился в одно из наиболее значимых социальных явлений.

Составной частью туризма является индустрия гостеприимства, обеспечивающая услуги по размещению, питанию, транспорту и отдыху гостей. Согласно этим целям в отрасли создаются и функционируют предприятия и организации.

Индустрия гостеприимства – это, без сомнения, индустрия, работающая на благо людей, она должна удовлетворять их запросы и потребности.

Развитие индустрии гостеприимства представляет обширный рынок рабочих мест. На данный момент каждый пятнадцатый человек на планете работает в сфере гостиничного и туристского бизнеса.

Гостинично-ресторанная индустрия как вид экономической деятельности включает предоставление услуг и организацию краткосрочного проживания в гостиницах, мотелях, кемпингах, пансионатах и в других средствах размещения за вознаграждение.

Индустрия гостеприимства охватывает разные группы организаций, связанные с туризмом и отдыхом, которые предоставляют социальные и персональные услуги. Туристские услуги, в том числе и в рамках гостиничного обслуживания, отнесены к социально-культурным услугам. Они строятся на принципах современного гостеприимства, что повышает их

роль в развитии мирового туризма, а также ставит определенные задачи в системе подготовки кадров для гостинично-ресторанного сервиса.

Ключевым моментом функционирования гостинично-ресторанного комплекса, от которого зависят многие детали его поведения на рынке, а также прибыль, получаемая им, это его конкурентоспособность. Поэтому обеспечение конкурентоспособности является основной стратегической задачей любого предприятия.

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

В соответствии с концепцией маркетинга, компании достигают конкурентного преимущества путем разработки предложений, которые удовлетворяют потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов. Компании предоставляют большую потребительскую ценность, предлагая клиентам более низкие, по сравнению с конкурентами, цены на аналогичные услуги или, обеспечивая больше выгод, которые оправдывают более высокие цены.

Маркетинговые стратегии должны учитывать не только потребности клиентов, но также и стратегии конкурентов. Первый шаг в этом направлении - анализ конкурентов, т.е. процесс выявления и оценивания основных конкурентных стратегий, которые позволяют компании занять прочные позиции в борьбе с конкурентами и дают наиболее сильное из всех возможных преимуществ перед конкурентами.

Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями,

происходящими в их окружении.

Не существует конкурентной стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления.

Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки конкурентной стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что победа в конкурентной борьбе - это конечная цель любого предприятия. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий предприятия. Достигается она или нет - зависит от конкурентоспособности предприятия, т.е. от того, насколько оно лучше по сравнению с аналогами - продукцией и услугами других предприятий. Чтобы повысить уровень конкурентоспособности необходимо постоянно совершенствовать методы управления предприятием, вовремя реагировать на изменения на рынке, применять современные технологии в обслуживании.

Объект исследования – конкурентоспособность гостинично-ресторанного комплекса «Татарская усадьба».

Предмет исследования - процессы, механизмы и методы оценки конкурентоспособности предприятия на примере гостинично-ресторанного комплекса «Татарская усадьба» и пути повышения её уровня.

Цель исследования заключается в выявлении особенностей формирования конкурентоспособности предприятия на примере «Татарской усадьбы».

Поставленная цель достигается путем решения следующих задач:

- 1) раскрыть сущность понятий конкуренции и конкурентоспособности;
- 2) провести оценку конкурентоспособности ресторанов и гостиниц г. Казань;

- 3) выявить особенности формирования конкурентоспособности ГРК «Татарская усадьба».
- 4) разработать рекомендации по совершенствованию деятельности ГРК «Татарская усадьба».

Основной метод, который был использован при оценке конкурентоспособности - SWOT анализ (оценка слабых и сильных сторон данных предприятий) и модель ADL/LC.

Теоретической и методологической основой исследования данной дипломной работы являются научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам оценки и повышения конкурентоспособности продукции: научные труды в области экономики (Балабанов И.Т., Котов А.Б., Селезнева О.А.), менеджмента (Уткин Э.А., Веснин Р.В.), организации производства (В.О. Тихвинский, Т.Г. Философова) и конкурентоспособности (Р.А. Фатхутдинов, Г.А. Антонов). Также проанализированы положения, постановления и другие документы, касающиеся данной темы. Изучен материал, который представлен в периодических изданиях, газетах, журналах и интернет-источниках.

Необходимо отметить, что рассмотрению проблем обеспечения конкурентоспособности предприятия посвящено достаточно большое количество исследований и литературных публикаций.

В данном исследовании будут использованы методы анализа и управления конкурентоспособностью предприятия, изложенные в источниках, указанных в качестве библиографического списка литературы.

Практическая значимость исследования заключается в применении оценок конкурентоспособности для совершенствования и дальнейшего развития ГРК «Татарская усадьба».

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников и литературы.

В первой главе были изучены теоретические аспекты оценки конкурентоспособности, подробно раскрыты понятие и сущность

конкурентоспособности и исследованы методы и модели оценки конкурентоспособности. Также были рассмотрены проблемы развития туризма в частности и ГРК в России и в Республике Татарстан.

Во второй главе была расписана подробная характеристика ГРК «Татарская усадьба», было проведено исследование ресторана и его конкурентов. Также были изучены сильные и слабые стороны предприятия, путем использования метода SWOT-анализа и построения модели ADL/LC.

В третьей главе были описаны мероприятия по повышению конкурентоспособности гостинично-ресторанного комплекса «Татарская усадьба», такие как продвижение собственного веб-сайта, разработка эффективной рекламы, проведение круглых столов по различным вопросам и т.д., а также дана оценка эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности.

В заключении была дана оценка выполнения поставленных задач и приведены выводы.

1. Теоретические аспекты оценки конкурентоспособности гостинично-ресторанного комплекса

1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности гостинично-ресторанного комплекса

Основной целью деятельности предприятий гостиничной отрасли является прибыль, которая напрямую зависит от объемов предоставляемых услуг. Каждый объект гостиничного рынка стремится увеличить объемы реализации своих услуг, и сталкивается с препятствием - наличием жесткой конкуренции на рынке, которая, как известно, является основным механизмом рынка. Основой эффективного развития организации на конкурентном рынке является формирование конкурентных преимуществ и развитие собственной конкурентоспособности.

Конкурентоспособность – это совокупность свойств хозяйствующих субъектов с высокой степенью удовлетворения своими товарами (работами, услугами) потребностей населения, эффективностью деятельности, возможностью и динамикой адаптации к условиям рыночной конъюнктуры [45, с. 35]. Другими словами, конкурентоспособность представляет:

- способность к экономическому развитию на основе разработки и реализации стратегий конкурентоспособности;
- совокупность особенностей и возможностей предприятия, обеспечивающих ему победу в конкурентной борьбе с другими агентами;
- совокупность свойств субъекта, имеющего определенную долю соответствующего динамичного рынка, которая характеризует степень соответствия вырабатываемых им объектов требованиям потребителей в условиях конкуренции на свободном рынке;
- способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством

обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей;

- способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности;

- возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка.

В рамках исследования определения конкурентоспособности целесообразно отметить работу Т.М. Хрустковой, в которой отмечается, что конкурентоспособность показывает свойство предприятия выпускать актуальную продукцию, выступать на рынке наравне с аналогичными компаниями и то, насколько эффективна его хозяйственная деятельность. [47, с. 88]

Для исследования конкурентоспособности в первую очередь необходимо установить критерии, по которым она будет оцениваться. Современными специалистами в области маркетинга и управления выделяются этапы изучения конкурентоспособности [41, с. 39], обратимся к рисунку 1.1.1.

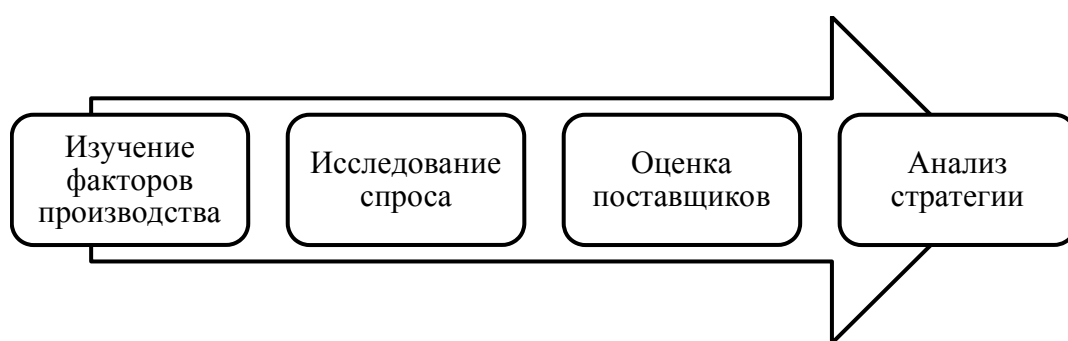


Рисунок 1.1.1 Этапы исследования конкурентоспособности

На первом этапе необходимо изучить условия факторов производства и распределить все факторы на следующие компоненты [41, с. 40]:

- а) людские;
- б) физические ресурсы;
- в) ресурсы знаний;
- г) ресурсы капитала;
- д) инфраструктуру.

Влияние каждой группы индивидуально для отдельного предприятия и зависит от сферы его деятельности. Например, наличие трудовых и природных ресурсов не будет решающим преимуществом в наукоемкой отрасли промышленности. Необходимо учесть не только состав факторов, которые принадлежат компании на определенный момент, но и скорость создания новых и эффективность обновления имеющихся ресурсов.

На втором этапе важно провести исследование условий спроса. Здесь нужно обратить внимание на [41, с. 43]:

- структуру;
- величину спроса;
- скорость роста величины спроса;
- запросы покупателей;
- ожидания покупателей.

От того, насколько ясно и своевременно предприятие получит представление о возникновении потребностей покупателей, зависит количество его преимуществ. В этом случае упор делается на характер спроса, а не на его величину. Если сегмент рынка, на котором работает изучаемая компания, более заметен в формате города, чем страны, фирме легче создавать конкурентные преимущества, изучая местный спрос. Причем, чем требовательнее покупатели, тем больше плюсов имеет предприятие, которое придерживается высоких стандартов и постоянно развивается.

На третьем этапе проводится оценка поставщиков предприятия. Наличие местных родственных и поддерживающих компаний поможет организации установить деловой контакт с ними и на примере этих

предприятий сориентироваться в направлении развития инноваций и идей. Для компании будет полезным формирование базы новых поставщиков, не обслуживающих внешних конкурентов. Внутреннее соперничество в родственных сферах повышает скорость модернизации.

На четвертом этапе важно собрать информацию о стратегии и структуре предприятия. К основным факторам оценки конкурентоспособности компании здесь относятся [41, с.48]:

- 1) цели фирмы;
- 2) ценности фирмы;
- 3) приверженность делу;
- 4) уровень мотивации работников;
- 5) местная конкуренция.

Желательно, чтобы модель организации соответствовала району, в котором она находится. Местная конкуренция заставляет предприятие пересматривать цены и повышать качество сервиса. Кроме того, она носит психологический, соревновательный элемент.

Способность выживать в рыночном сегменте означает наличие у организации реальных оснований для успешной реализации поставленных задач: удовлетворение потребностей покупателей, реализация творческого и трудового потенциала занятых сотрудников, получение положительной финансовой прибыли, удовлетворяющей запросам собственников организации.

Таким образом, при исследовании конкурентоспособности необходимо учитывать интересы всех участников хозяйственной деятельности организации. Следует рассмотреть конкурентоспособность с позиции товара (услуг) и позиции предприятия.

Рассматривая конкурентоспособность с позиции товара, следует отметить, что организация для повышения конкурентоспособности должна производить продукт или оказывать услуги, которые будут находить своих покупателей:

- клиенту интересен товар и он готов за него платить деньги;
- товар или услуга интересен покупателю более, чем аналогичный товар других поставщиков.

При наличии указанных двух свойств можно утверждать, что организация имеет товар с конкурентными преимуществами. Фирма может успешно существовать и развиваться в условиях рынка, если ее товар обладает конкурентными преимуществами.

Как отмечает И.А. Босырев, для оценки конкурентного положения фирмы можно проводить анализ с позиции взаимодействия трех субъектов рыночной среды: организация, предлагающая товар или услугу; покупатель, который может купить продукт; конкурент, который может поставлять на рынок аналогичную продукцию [40, с. 204-210], рассмотрим рисунок 1.1.2.

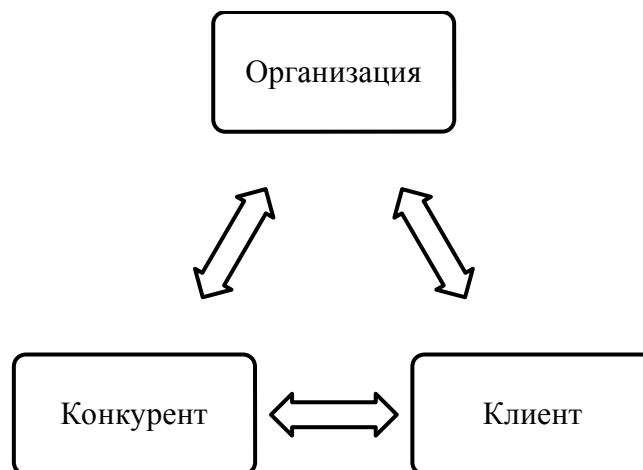


Рисунок 1.1.2 Субъекты оценки конкурентного положения организации

Для формирования конкурентоспособности в компании необходимо:

- 1) предоставлять клиенту полный список продуктов для недопущения ситуации ухода покупателя к конкуренту;
- 2) наличие одного или двух крупных клиентов;

3) возможность контроля над одним или несколькими средствами продвижения.

Если обратиться к экономической теории, то для создания конкурентных преимуществ используется две возможности: ценовая характеристика продукта и дифференциация.

Ценовая характеристика продукта использует желание потребителя приобрести товар только потому, что он дешевле аналогов. В случае дифференциации речь идет об использовании отличительных свойств товара, которые делают его привлекательными для покупателя. Для повышения конкурентоспособности организация может пытаться создать предлагаемому продукту преимущество в положении на рынке. Делается это с помощью закрепления покупателя или монополизации части рынка.

Такая практика противоречит рыночным отношениям, но в реальном мире некоторым фирмам удается не только создать для своих продуктов конкурентные преимущества, но и достаточно долго удерживать их.

Кроме того, как отмечает в своем исследовании А.С. Андюкаев, для повышения привлекательности продукта для потребителей можно использовать: наличие и возможность размещения информации по всем видам коммуникационных каналов (от интернета до телевидения), а также детальную проработанность систем скидок и узнаваемость наименования организации [40, с. 43].

Рассматривая конкурентоспособность с позиции предприятия, следует отметить, что оценка конкурентоспособности предприятия, как отмечает О.Р. Тиссен, представляет собой определение эффективности управления, использования производственных, трудовых и экономических ресурсов и сопоставление полученных результатов с аналогичными показателями конкурентов [39, с. 102].

Чаще всего конкурентоспособность рассчитывается при составлении бизнес-планов для кредитования и привлечения инвестиций. Конкурентоспособность определяется на основании многих факторов, но

наиболее объективный результат дают математические методы оценки, то есть расчет коэффициентов и сравнение их со среднеотраслевыми показателями. Конкурентоспособность предприятия – это показатель эффективности использования им экономических ресурсов в сравнении с конкурентами. Ее оценка необходима как самой организации для разработки мероприятий по увеличению доли рынка и выходу на новые рынки сбыта, так и другим заинтересованным лицам: инвесторам для выгодного вложения капитала; потенциальным партнерам для принятия решений о сотрудничестве; банкам при рассмотрении вопроса о кредитовании.

Одним из видов предприятий по оказанию услуг является гостинично-ресторанный комплекс. Гостинично-ресторанный комплекс - это совокупность основных и вспомогательных зданий и сооружений, предназначенных для предоставления гостям полного комплекса и услуг. Анализируя деятельность гостинично-ресторанных комплексов, отметим, что на конкурентоспособность подобных предприятий влияет множество факторов, среди которых:

- 1) расположение;
- 2) номерной фонд;
- 3) звёздность;
- 4) инфраструктура;
- 5) материально-техническое состояние;
- 6) стоимость номера;
- 7) наличие достопримечательностей;
- 8) качество питания и сама кухня.

Все вышеперечисленные факторы являются сегодня существенными. Так же для высокой конкурентоспособности заведения постоянно требуется искать новые подходы к повышению качества.

Таким образом, можно сказать, что именно конкуренция является стимулом появления новых идей и влияет на действия производителей гостиничных услуг. По оценкам отраслевых экспертов в сегменте

гостиничного и ресторанного бизнеса, сегодня для полноценной работы в условиях жёсткой конкуренции стоит руководствоваться принципом «вчерашнее сегодня не годится» [36, с. 121].

Внедрение инновационных решений является необходимым условием конкурентоспособности гостинично-ресторанных комплексов. Новые методы управления, современные технологии, квалифицированные специалисты и высокий уровень сервиса способны постоянно генерировать прибыль. Можно выделить следующие ориентиры для принятия управленческих решений:

- а) реализация творческого потенциала сотрудника при реализации продукта;
- б) достойная оплата труда;
- в) комфортные и оборудованные производственные площади.

Конкурентоспособное предприятие должно обладать интересными заказами, выплачивать конкурентоспособную заработную плату (иначе не останется сотрудников) и обеспечивать работников комфортными условиями труда.

В гостиничном и ресторанном бизнесе важно качественное предоставление услуг, которое напрямую зависит от качества работы каждого сотрудника организации, то есть от сплоченности коллектива или команды напрямую зависит успех комплекса. Если команда имеет общую нацеленность на результат, подчиняется единой политике компании, умеет грамотно разделять труд и действовать слаженно - у организации есть шансы достойно выдержать конкуренцию.

Современные технические средства - огромная действенная сила каждого ресторана или гостиницы, которая поможет создать исключительное обслуживание гостей без особых усилий. Вместе с тем очень важным фактором является то, насколько автоматизирована работа службы приёма и размещения: наличие АСУ с кассовым аппаратом, терминала, программы

кодирования ключа и так далее. Быстрый сервис должен стать одним из основных правил.

Эффективным средством является использование гостевыми комплексами программы лояльности для поощрения своих постоянных гостей. Действенность такой системы уже давно замечена, и не секрет, что различного рода поощрения, бонусные программы - это приём, который помогает установить прочную связь между гостем и заведением.

Смысл формирования конкурентоспособности многих гостинично-ресторанных комплексов заключается в том, чтобы учитывать малейшие мелочи, связанные с пребыванием гостя, чтобы оправдать и превзойти его ожидания в будущем. Такой подход позволяет превратить случайного гостя в постоянного клиента, приносящего дополнительную прибыль.

Также немаловажно грамотно организовать рекламную кампанию, для того чтобы потенциальные клиенты смогли узнать о многочисленных достоинствах гостиницы или ресторана. Реклама на собственном сайте или на информационных порталах гостиничной тематики будет являться достаточно эффективной.

Таким образом, конкурентоспособность гостинично-ресторанного комплекса представляет собой некоторые преимущества компании в отношении конкурентов, которыми она располагает, развивает их и использует. Все современные гостиничные комплексы и рестораны традиционно оперируют в конкурентной среде, причем во всех сегментах. К тому же туристический и гостиничный бизнес очень подвержены влиянию политических и экономических событий, которые иногда приводят к спаду потока клиентов, то есть в этих условиях конкуренция еще больше обостряется.

Развитие конкурентных преимуществ является основой для выживания современных предприятий индустрии гостеприимства, что определяет важность оценки их конкурентоспособности.

1.2. Инструменты, методы и модели оценки конкурентоспособности гостинично-ресторанного комплекса

В деятельности современных гостинично-ресторанных комплексов далеко не последнюю роль стало играть понятие конкурентоспособности, под которой принято понимать его способность быть востребованным и успешным на рынке, соперничать с конкурирующими фирмами и получать больше экономических выгод по сравнению с предприятиями по оказанию схожих услуг.

В целом конкурентоспособность - это комплексная характеристика и она может быть выражена через набор показателей [35, с. 376]. Для определения положения, занимаемого экономическим субъектом на внутреннем и внешнем рынке необходимо производить оценку его конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности, которую необходимо проводить компаниям, зачастую бывает основана на интуитивных ощущениях, однако, её вполне можно формализовать, описав кругом показателей, которые, позволяют осуществить саму оценку и позволяют выделить направления повышения конкурентоспособности через выявление влияющих факторов.

Показатели, которые могут быть использованы при оценке конкурентоспособности ГРК, различны и их набор может отличаться в зависимости от используемой методики оценки. Можно выделить три группы критериев оценки конкурентоспособности [37, с. 377].

Первая группа – это показатели, которые характеризуют эффективность производственно-торговой деятельности предприятия. Среди них можно выделить:

а) соотношение чистой прибыли к чистой стоимости материальных активов;

б) соотношение чистой прибыли к чистым продажам;

в) соотношение чистой прибыли к чистому оборотному капиталу. Вторая группа критериев представляет собой показатели интенсивности использования основного капитала и оборотного. В качестве представителей этой группы можно назвать:

- соотношение чистых продаж к чистому оборотному капиталу;
- соотношение чистых продаж к чистой стоимости материальных активов;
- соотношение основного капитала к стоимости материальных активов;
- соотношение чистых продаж к стоимости материально-производственных запасов;
- соотношение материально-производственных запасов к чистому оборотному капиталу.

Заключительная группа критериев оценки конкурентоспособности представлена показателями финансовой деятельности. Это такие характеристики, как:

- 1) соотношение текущего долга к стоимости материальных активов;
- 2) соотношение текущего долга к стоимости материально-производственных запасов;
- 3) соотношение оборотного капитала к текущему долгу;
- 4) соотношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу [14, с. 35].

По оценкам отраслевых специалистов и сотрудников многих крупных консалтинговых компаний последний подход к определению конкурентоспособности является наиболее точным и максимально полно отражающим рыночную ситуацию [43, с. 78].

Для оценки конкурентоспособности применяются самые разнообразные методы. Наиболее распространенными из которых являются SWOT-анализ; матричные методы; методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия; методы, основанные на теории эффективной конкуренции, а также комплексные методы.

SWOT-анализ был предложен А.А. Томпсоном и А.Д. Стриклендом и предполагает выявление и оценку сильных и слабых сторон предприятия и сопоставление их с возможностями и угрозами внешней среды, на основе чего делается вывод об уровне конкурентоспособности предприятия [45, с. 106].

Классификация основных методов представлена на рисунке 1.2.2.



Рисунок 1.2.2 Классификация методов оценки конкурентоспособности [23, с. 239]

На сегодняшний день к матричным методам принято относить такие модели как:

- а) матрица БКГ;
- б) матрица Портера;
- в) матрица «Привлекательность рынка/ конкурентоспособность» (так называемая модель GE/McKinsey);
- г) матрица «Привлекательность отрасли/ конкурентоспособность» (так называемая модель Shell/PM);
- д) матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (так

называемая модель Хофера-Шендала);

е) матрица «Стадия жизненного цикла продукции/ конкурентная позиция» (так называемая модель ADL/LC).

При применении данных методов оценка начинается с построения специальной матрицы в определенной системе координат:

- по оси абсцисс откладывают темпы роста или сокращения объема продаж;

- по оси ординат располагается относительная доля, которую предприятие занимает на рынке.

Согласно этой методике самыми конкурентоспособными считаются те экономические субъекты, которые функционируют на быстрорастущем рынке и занимают существенную его долю [42, с. 191].

Положительной стороной в использовании группы данных методов является то, что каждый из них обеспечивает высокую адекватность оценки. Среди минусов отраслевыми экспертами отмечается невозможность провести анализ причин сложившейся ситуации, что усложняет процесс разработки управленческих решений. Кроме того эти методы требуют наличия точной маркетинговой информации, а это сопряжено с необходимостью проведением таких исследований.

Вторая группа инструментов – это методы, которые основываются на процедуре оценки конкурентоспособности производимого предприятием товара или оказываемой услуги. Ключевая идея таких методик состоит в том, что конкурентоспособность предприятия и товара находятся в прямой зависимости, то есть с ростом конкурентоспособности товара растет и конкурентоспособность фирмы.

С целью определения конкурентоспособности товара могут быть использованы маркетинговые методы, большинство из которых нацелено на определение соотношения цена-качество. При расчете показателя конкурентоспособности по каждому виду производимой продукции используются экономические и параметрические индексы

конкурентоспособности.

Положительной стороной в использовании группы данных методов является то, что они основаны на оценке одной из важнейших составляющих конкурентоспособности организации – ее товара и услуг. Среди минусов можно отметить, что данные методики не дают полного представления о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, поскольку не отражают в полной мере все характеристики его деятельности.

Третья группа – это методы, в основу которых положена теория эффективной конкуренции. Теория эффективной конкуренции состоит в том, что самыми конкурентоспособными являются те компании, в которых самым лучшим образом налажена работа всех подразделений и служб [9, с. 89]. При этом принято считать, что на эффективность функционирования любой из служб оказывает влияние целый комплекс факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждой из структур подразумевает оценку эффективности использования ими этих ресурсов. Все сформулированные в процессе предварительного анализа способности компании по достижению конкурентных преимуществ в дальнейшем походят оценку экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов.

Положительной стороной в использовании группы данных методов является то, что происходит учёт разнообразных элементов деятельности предприятия. Минусы - в основу методики положена идея о том, что уровень конкурентоспособности организации можно определить посредством простого сложения способностей предприятия к достижению конкурентных преимуществ. Но сумма разнообразных элементов такой сложной системы как предприятие, чаще всего, не приводит к тому же результату, как и вся система в целом.

Четвертая группа - методы, основанные на комплексном подходе к оценке. В соответствие с этой методикой принято считать, что конкурентоспособность предприятия - это величина интегральная по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу.

В рассматриваемом случае текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от используемого метода могут различаться.

Положительной стороной в использовании группы данных методов является то, что данный подход дает возможность учесть не только существующий уровень конкурентоспособности компании, но и возможную динамику в будущем. Отрицательной стороной выступает то, что в ходе определения текущей и потенциальной конкурентоспособности используются механизмы, рассмотренные нами ранее, а это значит, что и недостатки тех подходов транслируются на данный инструмент анализа.

В рамках проведения исследования, отметим, что матричные методы оценки являются достаточно простыми и дают наглядную информацию. Более того они основаны на рассмотрении процесса конкуренции в развитии и в случае наличия правдивой информации дают возможность осуществить достаточно качественный анализ конкурентных позиций.

Методы, которые базируются на проведении оценки конкурентоспособности продукции, связывают посредством понятия «эффективного потребления» конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность товара [14, с. 15]. Считается, что конкурентоспособность выше, чем выше качество товара и меньше его стоимость. Среди положительных черт этих методов можно назвать: простоту и наглядность проведения оценки. Но вместе с тем они не дают полного представления о сильных и слабых сторонах в работе предприятия.

Методы, которые базируются на теории эффективной конкуренции. В соответствии с ней самыми конкурентоспособными считаются фирмы, в которых наилучшим образом налажена работа всех подразделений и служб. Оценка эффективности работы любой такой структуры подразумевает оценку эффективности использования ею ресурсов. Такая методика оценивания применяется больше всего в оценке промышленных предприятий

и включает все самые важные оценки хозяйственной деятельности, исключая дублирование конкретных показателей, дает возможность создать общую картину конкурентного положения фирмы на внутреннем и внешнем рынке быстро и точно.

Реализация комплексных методов оценивания конкурентоспособности предприятия осуществляется с использованием метода интегральной оценки [45, с. 258]. Этот метод включает две составляющие:

- во-первых, критерий, характеризующий степень удовлетворения потребностей потребителя;
- во-вторых, критерий эффективности производства.

Положительной чертой этого метода можно назвать простоту осуществляемых расчётов и возможность однозначно интерпретировать результаты. Вместе с тем, важным недостатком является неполная характеристика деятельности предприятия.

Осуществив анализ разработанных на сегодня методов оценивания уровня конкурентоспособности предприятия, мы пришли к выводу, что не существует идеальной со всех сторон методики комплексного оценивания конкурентоспособности предприятия. Выделенные недостатки имеющихся подходов к оцениванию конкурентоспособности предприятий обуславливают сильно ограниченные возможности практического применения большей их части. Например, от метода, посредством которого, осуществляется оценка конкурентоспособности фирмы непромышленной сферы, существенно зависит надежность полученных результатов, простота их идентификации и возможности дальнейшего применения.

Таким образом, для корректной оценки и дальнейшего повышения конкурентоспособности гостинично-ресторанного комплекса разработано множество инструментов и методов, которые могут применяться как по отдельности, так и в комплексе, в зависимости от задач, поставленных перед началом проведения оценки. Многообразие существующих сегодня подходов

дает возможность подобрать наиболее эффективный и простой метод оценивания для каждого конкретного предприятия.

1.3. Проблемы развития гостинично-ресторанного комплекса в Российской Федерации и Республике Татарстан

Современный отечественный гостинично-ресторанный бизнес до сих пор находится в стадии становления. Сложно сказать, почему эта стадия так сильно затянулась. Вот уже двадцать лет с момента появления первых частных гостиниц отрасль развивается неравномерно, а проблемы до сих пор не нашли своего разрешения. Ни конкурентная борьба, ни меры правительства, редкие и непоследовательные, так и не смогли способствовать появлению разветвленной сети заведений, понизить цены на проживание и улучшить качество сервиса в большинстве из них. В России по-прежнему много гостиниц и ресторанов, не дотягивающих до мировых стандартов, появилось множество четырех и пятизвездочных отелей, и практически отсутствует «средний класс» отельного бизнеса.

Мини-отели и рестораны, которые начали появляться в городах, способны частично решить дефицит гостиничных мест и отелей среднего класса. Например, они устанавливают не только вполне конкурентоспособные цены, но и качество обслуживания зачастую остается на достаточно высоком уровне. К сожалению, их развитие серьезно сдерживает несколько обстоятельств. Рассмотрим подробнее основные проблемы развития гостинично-ресторанных комплексов в России и Республике Татарстан в частности.

Отсутствие ряда правовых определений приводит к некоторым неудобствам, но намного сильнее развитию такого бизнеса вредит то, что некоторые заведения не вписываются в действующую классификацию «звездности» [3]. Согласно ей, небольшие предприятия не сумеют получить

определенное количество звезд в виду отсутствия некоторых объектов (салон красоты, второй лифт и т.д.), при этом не учитывается тот факт, что для некоторых форматов заведений данные объекты не нужны.

Развитие гостинично-ресторанного бизнеса в нашей стране серьезно сдерживает недвижимость. В настоящее время рационально выделить две ключевые проблемы:

а) в первую очередь стоимость недвижимости. Завышенные цены рынка недвижимости не дают возможности развиваться последовательно. Вот и получается, что недорогие заведения будут находиться не в центре, а вдалеке от туристических маршрутов. Но даже если инвестору и удастся решить эти вопросы, непреодолимой преградой становится переоформление такой недвижимости.

б) как правило, в целях экономии инвестор выкупает недорогие коммуналки или старый жилой фонд, и официальное переоформление таких объектов в гостиницы требует высоких затрат, длительного времени и приводит к значительной налоговой нагрузке на бизнес, так как законы рассматривают его наравне с крупными коммерческими предприятиями.

Вместе с тем, в течение последних десяти лет в России наблюдается стремительное развитие гостинично-ресторанного бизнеса. В крупные города приходят международные гостиничные компании, растет число маленьких частных отелей, реконструируются старые советские гостиницы. Однако количественный рост далеко не всегда сопровождается одновременным повышением качества обслуживания и уровня сервиса. На рисунке 1.3.1 представлена структура российского гостинично-ресторанного рынка по регионам [28, с. 65].

Структура отечественного гостинично-ресторанного рынка по регионам выглядит следующим образом:

- 32% заведений в Санкт-Петербурге;
- 21% заведений Москве;
- 47% заведений других регионах РФ.

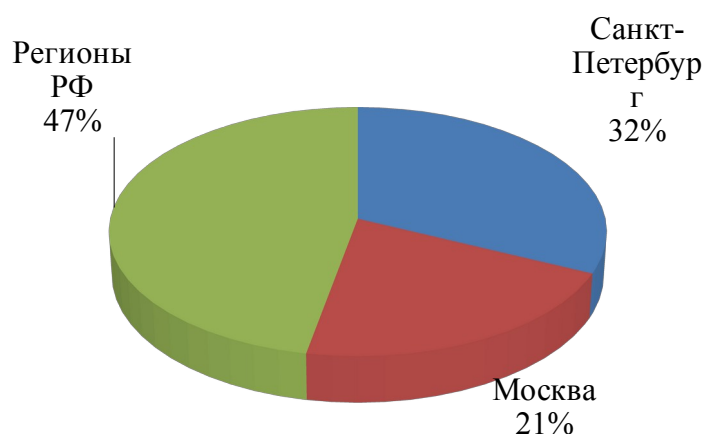


Рисунок 1.3.1 Структура российского гостинично-ресторанного рынка по регионам (2016г.)

На данный момент в республике Татарстан функционирует 273 гостиничных предприятия, включая малые, микропредприятия и индивидуальных предпринимателей [50]. В таблице 1.3.1 показано число действующих коллективных средств размещения по типам гостиничных предприятий.

Таблица 1.3.1

Число действующих коллективных средств размещения по типам гостиничных предприятий в РТ за 2016 год

	Число гостиничных предприятий, всего	В том числе:					
		Гостиниц	Мотелей	Меблированных комнат	Пансионатов	Общежитий для приезжих	Других организаций гостиничного типа
Всего по республике (единиц)	273	226	10	6	2	8	21

За январь-сентябрь 2016г. услугами гостиничных предприятий воспользовались 1121,5 тыс. человек (за аналогичный период 2015г. – 992,9 тыс. человек). Общее число предоставленных за январь-сентябрь 2016г. ночевок составило 1792,4 тыс. единиц, что на 7,5% больше данных соответствующего периода 2015г. Продолжительность проживания 1 человека составила в среднем 1,6 ночевки. Распределение числа предоставленных ночевок по формам собственности гостиничных предприятий по сравнению с январем-сентябрем 2015г. изменилось незначительно [50].

Проведя анализ сферы туризма в РТ, можем выделить несколько слабых сторон:

- недостаточно информации о Республике Татарстан как туристском направлении в целом;
- недостаточное разнообразие конкретного туристского продукта;
- недостаточная конкурентоспособность республиканского туристского продукта (соотношение цена-качество не соответствуют принятым стандартам);
- слабое использование возможностей туризма выходного дня;
- инфраструктура бизнес-туризма не в полной мере отвечает мировым требованиям;
- слабый уровень квалификационной подготовки и тренированности обслуживающего персонала;

Говоря об угрозах, можно выделить:

- слабое взаимодействие отраслей, формирующих туристский продукт, с туристской индустрией;
- недостаточное понимание на уровне отдельных муниципальных образований значения туризма для экономического развития;
- недостаточно отработанный механизм научного планирования развития отрасли;

-слабое развитие государственно-частных партнерств в туристском бизнесе;

-слабый обмен информацией между участниками туристского рынка;

-недостаточное финансирование развития отрасли;

Кабинетом министров Татарстана принята стратегия по развитию туризма до 2020-го года. В бюджете для этих целей заложена весьма немалая сумма - приблизительно 2 миллиарда рублей. Благодаря такому подходу ожидаются кардинальные изменения в инфраструктуре и, как результат, увеличение потока туристов до почти 3,5 миллионов человек ежегодно [54].

Федеральной целевой программой «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)» заданы целевые индикаторы, определяющие, в том числе и развитие гостинично-ресторанного сектора в экономике [53], рассмотрим таблицу 1.3.2.

Таблица 1.3.2

Индикаторы развития гостинично-ресторанного сектора

Наименование индикатора	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Площадь номерного фонда (тыс. кв. м.)	14421	14619	14927	15389	16159	17368	18908	21547
Количество койко-мест (тыс. ед.)	1305	1321	1347	1385	1448	1548	1675	1893
Количество лиц, работающих в гостиницах и ресторанах (тыс. чел.)	521	527	536	550	572	608	654	732
Объем платных услуг (млрд. руб.)	126	136	153	177	217	281	361	500

Обратимся так же фактическим данным развития гостинично-ресторанного сектора в таблице 1.3.3. Данные таблицы позволяют сделать вывод о запланированном увеличении целого ряда показателей, но не отражают информации о предполагаемой структуре участников рынка

гостинично-ресторанных услуг.

Таблица 1.3.3

Фактические данные развития гостинично-ресторанного сектора [52]

Наименование индикатора	2011	2012	2013	2014	2015
Площадь номерного фонда (тыс. кв. м.)	13095	11319	11516	13131	13396
Количество койко-мест (тыс. ед.)	1099	1243	1387	1573	1763
Количество лиц, работающих в гостиницах и ресторанах (тыс. чел.)	415	421	432	410	419
Объем платных услуг (млрд. руб.)	139	151	162	178	189

Гостинично-ресторанный бизнес – один из наиболее динамично развивающихся сегодня сегментов рынка. Эксперты считают, что ужесточающаяся с каждым днем конкуренция через несколько лет вынудит предпринимателей снижать цены и повышать качество услуг. В результате этого даже заведения эконом класса перестанут ассоциироваться с дешевой отделкой и отсутствием элементарных удобств.

Также Федеральной целевой программой «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)» запланировано значительное увеличение количества граждан РФ и иностранных граждан, которые смогут воспользоваться гостинично-ресторанными услугами в России [2], рассмотрим рисунок 1.3.2.

Быстрый рост туристского потока, повышение мобильности граждан, растущая популярность внутреннего туризма в России, а также эффективный государственный менеджмент в национальной туристской отрасли должны

обеспечить развитие отрасли и увеличение удельного веса доход в валовом доходе отечественной экономики.

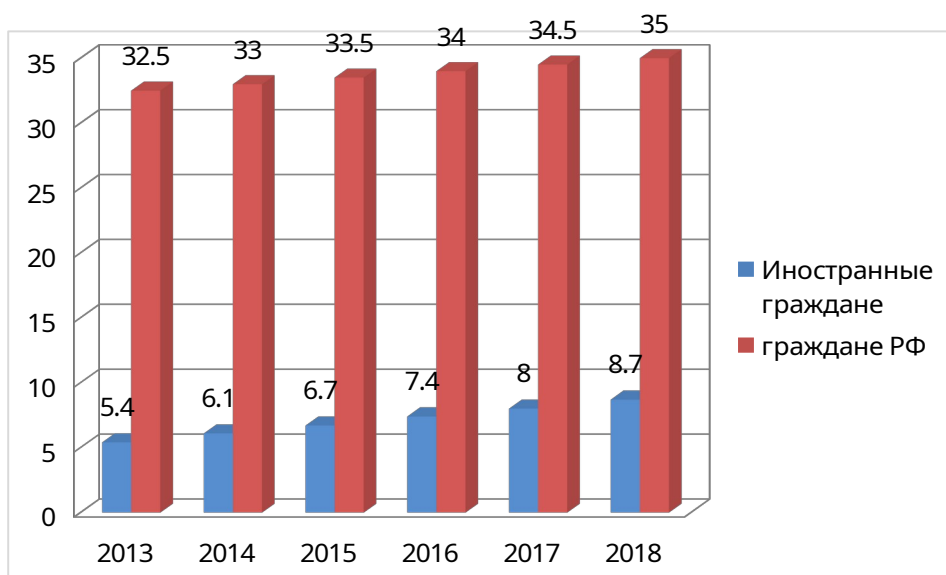


Рисунок 1.3.2 Прогноз развития предложений гостинично-ресторанных услуг по программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 - 2018 годы)»

Рассмотрим так же фактические данные развития предложений гостинично-ресторанных услуг представленных на рисунке 1.3.3.

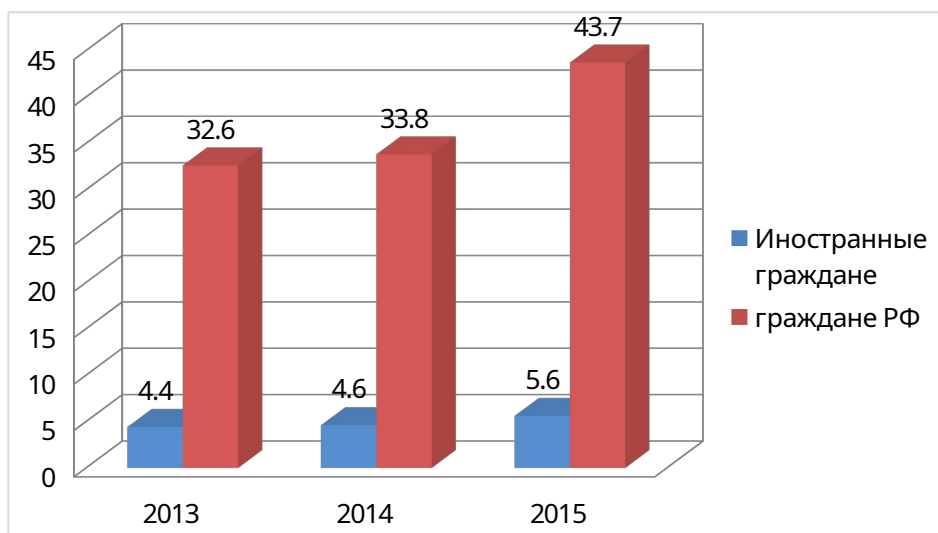


Рисунок 1.3.3 Развитие предложений гостинично-ресторанных услуг в РФ, фактические данные на 2016 год

В Российской Федерации и Республике Татарстан в частности состояние гостиничного фонда является одним из основных факторов, сдерживающих развитие туристских услуг отрасли. Структура гостиничного бизнеса представлена сетевыми отелями и частными гостиницами. Международные сетевые гостиницы расположены в основном в столицах и оказывают услуги высокого качества, а несетевые по уровню комфорта и услуг не всегда в состоянии удовлетворить потребности потребителя.

Анализ гостиничного бизнеса России позволил выявить, что развитие данной сферы в настоящее время находится лишь на начальном уровне, по сравнению с другими странами.

Этому мешает ряд проблем:

1) нехватка средств размещения категории «3 звезд», для развития не только бизнес-туризма, но и для развития экскурсионного, познавательного туризма;

2) высокие цены на гостиничные услуги и высокий средний чек в ресторанах гостинично-ресторанных комплексов (средняя стоимость за стандартный двухместный номер в РФ за 2016 год составляет 4747 рублей) [3];

3) недостаточный уровень подготовки специалистов, работающих в данной сфере, дефицит специалистов среднего и младшего звена, нежелание выпускников высших учебных заведений работать на начальных позициях в гостиницах и ресторанах (горничные, официанты и так далее), привлечение на эти должности граждан иностранных государств;

4) отсутствие полноценной государственной статистической информации о состоянии туристской индустрии в Российской Федерации;

5) невысокие показатели загруженности гостиниц в регионах, чему способствует состояние региональной туристской инфраструктуры, и в первую очередь транспортной;

6) политическая и экономическая нестабильность страны, политика санкций и ограничений;

7) вопрос классификации гостиниц, ресторанов и иных средств размещения в Российской Федерации.

Однако, по мнению экспертов, Россию наряду с Китаем, Индией и Бразилией в течение нескольких ближайших лет будет подстегивать рост мирового гостиничного бизнеса [53]. При последовательном развитии национальной экономики и значительном росте среднего класса в России в ближайшее десятилетие будет происходить увеличение количества деловых и туристических поездок.

По оценке ЮНВТО, к 2020 году Россия войдет в десятку стран-лидеров по приему туристов. Ее доля на рынке туристических услуг составит 3% (47,1 млн человек). На первом месте окажется Китай (8,7%), на втором – США (6,5%), а на третьем – Франция (5,9%). Однако именно в России туризм будет развиваться наиболее быстрыми темпами. К 2020 году количество въезжающих в нашу страну будет в 1,54 раза больше, чем выезжающих, а среднегодовое увеличение количества туристов составит 6,7%. Больше всего туристов будет принимать Москва: в 2020 году как минимум 9 миллионов человек [53].

На основании данной информации отмечено, что ряд принципов повышения эффективности функционирования гостиничных систем применительно для Республики Татарстан и регионов России:

а) совершенствование организационно-правовых документов, регламентирующих деятельность гостиничных предприятий и ресторанов, в частности по проведению классификации гостиниц и иных средств размещения, а также заведений общественного питания;

б) разработка новых туристических и гостиничных продуктов для привлечения потенциальных потребителей;

в) изучение и адаптация международного опыта по профессиональной подготовке и переподготовке кадров в индустрии гостеприимства в национальную практику;

г) расширение взаимодействия с работодателями по совершенствованию системы профессионального образования в индустрии гостеприимства;

д) формирование методологии оценки инвестиционной привлекательности предприятий с целью привлечения средств инвесторов в гостинично-ресторанный бизнес;

е) развитие и использование маркетинговых стратегий;

ж) внедрение прогрессивных технологий обеспечения высокой доходности (ревеню-менеджмент, овербукинг, радиочастотная идентификация, а также совершенствование программ продвижения в сети Интернет);

з) решение проблемы подготовки высококвалифицированных кадров.

Таким образом, на сегодняшний день гостинично-ресторанный бизнес представляет собой развивающееся направление предпринимательской деятельности. Имеет большое количество проблем, связанных с ограниченным доступом владельцев данных заведений к ресурсам, невысокая квалификация персонала и удовлетворительное качество сервисного обслуживания. Предприятиям сферы гостеприимства и еще предстоит много работы над качеством и расценками на предлагаемые услуги, что определяет перспективы дальнейшего развития данного вида бизнеса.

2. Практические аспекты оценки конкурентоспособности ГРК «Татарская усадьба»

2.1. Общая характеристика ГРК «Татарская Усадьба»

Современный гостинично-ресторанный комплекс «Татарская Усадьба» входит в состав холдинга «Tatinter Restaurants», одной из ведущих гостинично-ресторанных сетей Республики Татарстан. В задачи холдинга входит бережное сохранение национальных традиций при современных подходах к ведению бизнеса. Целью деятельности холдинга является получение прибыли путем реализации продукции (товаров и услуг). Предметом деятельности общества, в соответствии с уставом, является как торгово-закупочная деятельность, так и оказание транспортных, туристических, экскурсионных и гостиничных услуг. На основании этого был открыт гостинично-ресторанный комплекс «Татарская усадьба». Гостинично-ресторанному комплексу присвоено три звезды. «Татарская усадьба» начала свою работу в 2013 г., после проведенной реконструкции усадьбы Сабитовых. Согласно официальной документации площадь участка ГРК «Татарская усадьба» составляет 2 370 кв. м, а площадь застройки — 971 кв. метр.

По словам руководителей комплекса на реконструкцию и благоустройство усадьбы ушло около 230 миллионов рублей. Территория усадьбы купцов Сабитовых реставрировалась в кратчайшие сроки. В 2012 году 70 процентов основного здания, по словам рестораторов, было разрушено. С поддержкой мэрии холдингу удалось к лету 2013 года привести в порядок первую линию – на этой территории сейчас находится основной зал ресторана «Татарская Усадьба». Чуть позже построили кафе «Алан Аш» и ресторан «Алтын куль», который в итоге переориентировался на банкетный зал. В 2014 году на территории комплекса появился отель на 19 номеров. В нем гостям также предлагается национальная кухня – «шведский стол» в татарском стиле.

ГРК «Татарская Усадьба» уютно расположился на берегу озера Кабан, в той части Старо-Татарской Слободы, где жило богатое купечество. Спокойная и размеренная атмосфера Старо-Татарской Слободы позволяет гостям отдохнуть от суеты и прочувствовать весь дух татарского народа. Комплекс находится в пешей доступности от главных достопримечательностей города. Таким образом, до пешеходной улицы Баумана всего 10 минут пешком, а до Кремля можно дойти за 25 минут, до железнодорожного вокзала расстояние составляет всего 1,5 км.

ГРК «Татарская Усадьба» входит в туристическую карту города Казани. На территории комплекса располагаются: отель, ресторан татарской и европейской кухонь, кафе национальной кухни «Алан аш», галерея народных промыслов, трогательный зоопарк, лебединая заводь. Структуру наглядно можно посмотреть на рисунке 2.1.1.

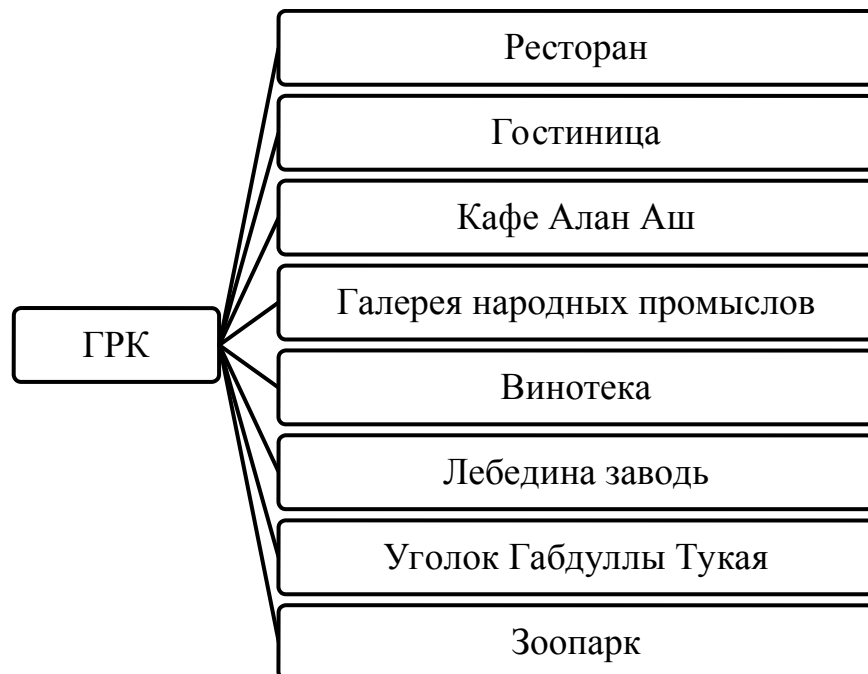


Рисунок 2.1.1 Структура ГРК «Татарская Усадьба»

Ресторан «Татарская усадьба» включает в себя основной зал со вторым этажом на 70 посадочных мест, два VIP-зала по 12-14 посадочных мест

каждый, зал «Алтын Куль» на 100 посадочных мест, зимний сад на 25 посадочных мест, татарская изба на 30-35 посадочных мест и летняя веранда с красивым видом на озеро Кабан. Для детей работает игровая комната, где каждое воскресенье малыши смогут провести время с аниматорами и научиться лепить из глины.

На сегодняшний день в будние дни ресторан «Татарская усадьба» посещает в среднем 250 человек, а в выходные – в два раза больше, 500 человек. Учитывая тот факт, что среднее число посетителей ресторанов по Казани - 101 человек в будни и 146 в выходные дни [56]. Можно предположить, что главную роль играет, в первую очередь, эксклюзивно-национальная составляющая комплекса, привлекая не только туристов, но и самих Казанцев. При этом средний чек в ресторане колеблется от 1000 до 1200 рублей, что является приемлемой ценой для ресторана премиум класса.

По данным 2ГИС в 15 российских городах с населением свыше 1 миллиона человек работали 5675 ресторанов. Более 90% из них предоставили информацию о среднем чеке. На ее основе и был составлен рейтинг, в котором Казань заняла 8 место со средним чеком 1051 рубль. Рейтинг городов по среднему чеку можно рассмотреть в таблице 2.1.1.

Гостиницу «Татарская усадьба» выгодно отличает от других отелей наличие целого комплекса разнообразных услуг, здесь гости могут познакомиться с историей татар, с их традициями, ремеслами и, конечно же, кухней. Для удобства посетителей созданы все необходимые условия.

Отельный фонд составляет 19 номеров. Из 19 номеров гостиницы 12 стандартных, 4 улучшенных, 1 семейный, 1 полулюкс и 1 номер для людей с ограниченными возможностями. Все номера оснащены кондиционером, мини-баром, одной двуспальной или двумя односпальными кроватями, также в них имеются все необходимые туалетно-косметические принадлежности.

Рейтинг городов миллионников по среднему чеку (2016 год)

1	Москва	1499
2	Ростов-на-Дону	1164
3	Нижний Новгород	1103
4	Красноярск	1095
5	Санкт-Петербург	1090
6	Екатеринбург	1086
7	Уфа	1068
8	Казань	1051
9	Самара	1030
10	Пермь	993
11	Новосибирск	977
12	Челябинск	941
13	Воронеж	934
14	Омск	879
15	Волгоград	726

Для гостей с личным автомобилем есть охраняемая парковка, рассчитанная на 40 машин.

Среди основных достоинств гостиницы можно отметить следующие составляющие:

- а) парковка;
- б) бесплатный WiFi;
- в) круглосуточная стойка регистрации;
- г) доставка еды и напитков в номер;
- д) завтраки и «Шведский стол»;
- е) услуги консьержа.

Нельзя не отметить, конечно, и такую составляющую как цена. За

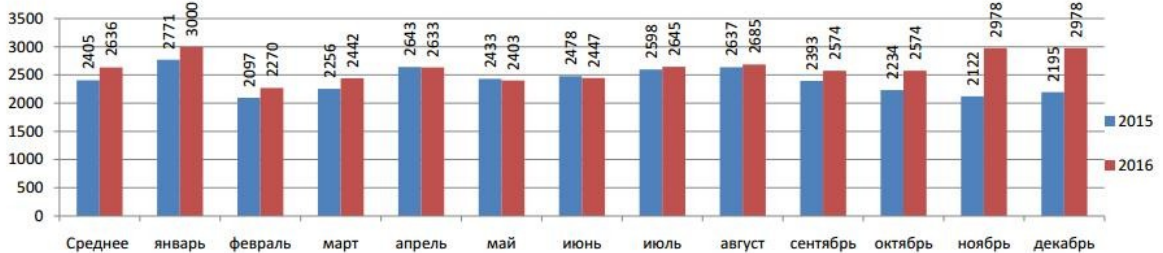
стандартный 2х местный номер (для 1 человека) придется заплатить 3600 рублей. Для сравнения: средний двухместный номер в Санкт-Петербурге за ночь стоит 3600 рублей, в Сочи — 4800 рублей, в Самаре — 3200 рублей, в Астрахани — 3400 рублей [57]. В Казани средняя цена за 2х местный номер (на 1 человека) составляет - 2978 рублей [51]. Динамику средней стоимости проживания в стандартном номере на 1 человека можно посмотреть на рисунке 2.1.2.

Средняя стоимость проживания в стандартном двухместном номере в отелях по категориям в 2016 г (размещение 1го человека), руб



ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА
РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
TOURISM DEVELOPMENT CENTER
OF THE REPUBLIC OF TATARSTAN

Средняя стоимость проживания в отелях категории 2-3*, руб



Средняя стоимость проживания в отелях категории 4-5*, руб

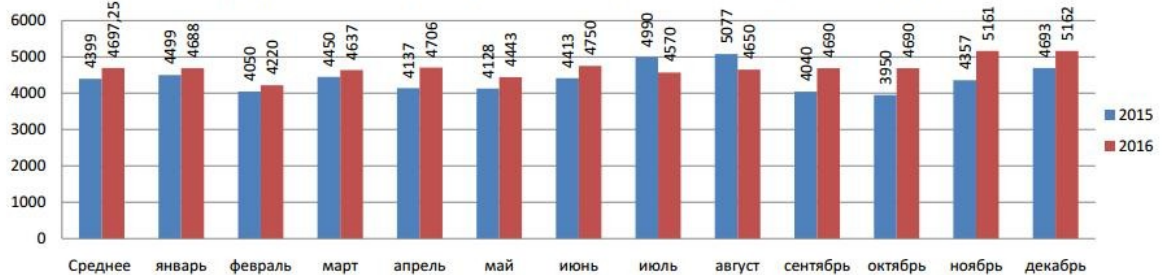


Рисунок 2.1.2 Средняя стоимость проживания в стандартном номере на 1 человека в городе Казань, руб.

Кафе сети «Алан аш», входящее в гостинично-ресторанный комплекс «Татарская усадьба», открылось в августе 2014 года. Кафе национальной кухни «Алан аш» так же находится в историческом здании второй половины XIX века - в Усадьбе купца Хамита Сабитова.

Кафе национальной кухни «Алан аш», продолжая исторические традиции, предлагает посетителям кухню в национальном стиле с традиционными, хорошо знакомыми и редкими, забытыми блюдами татарской кухни. Еда готовится из натуральных, местных продуктов, выращенных в экологически чистых районах Республики Татарстан. Здесь работают лучшие мучники города Казани, которые представляют татарскую кухню на международных выставках и высоко статусных форумах.

Любой гостинично-ресторанный комплекс должен иметь формальную организационную структуру, нацеленную на достижение определенных задач, и ГРК «Татарская усадьба» не является исключением из правил.

Процесс управления и выполнения работ в ГРК «Татарская усадьба» происходит в рамках организационной структуры. Структура – это модель взаимоотношений между должностями и между работниками. Структура определяет схему передачи распоряжений и приказов, с помощью которых деятельность компании планируется, организуется, направляется и контролируется. Следовательно, структура придает некую форму (очертание) компании и обеспечивает ее соответствующей базой для организационного процесса и выполнения работ. Структура зависит от множества факторов, таких как месторасположение, клиентура, предоставляемые услуги, структурная схема, вид собственности. Организационная структура ГРК «Татарская усадьба» указана на рисунке 2.1.3.

Организационную структуру ГРК «Татарская усадьба» можно охарактеризовать как линейно-функциональную.

Достоинства организационной структуры ГРК «Татарская усадьба»:

- высокая эффективность при небольшом разнообразии продукции и рынков;

- максимальная адаптация к диверсификации производства;

Недостатки организационной структуры:

- чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности только своих подразделений;

-увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований;

- реакция на изменения рынка чрезвычайно замедлена.

Анализируя сервисное обслуживание, отметим, что посетители выделяют: компетентность, вежливость, опрятность и аккуратность персонала, которые сочетаются с вниманием к гостям.

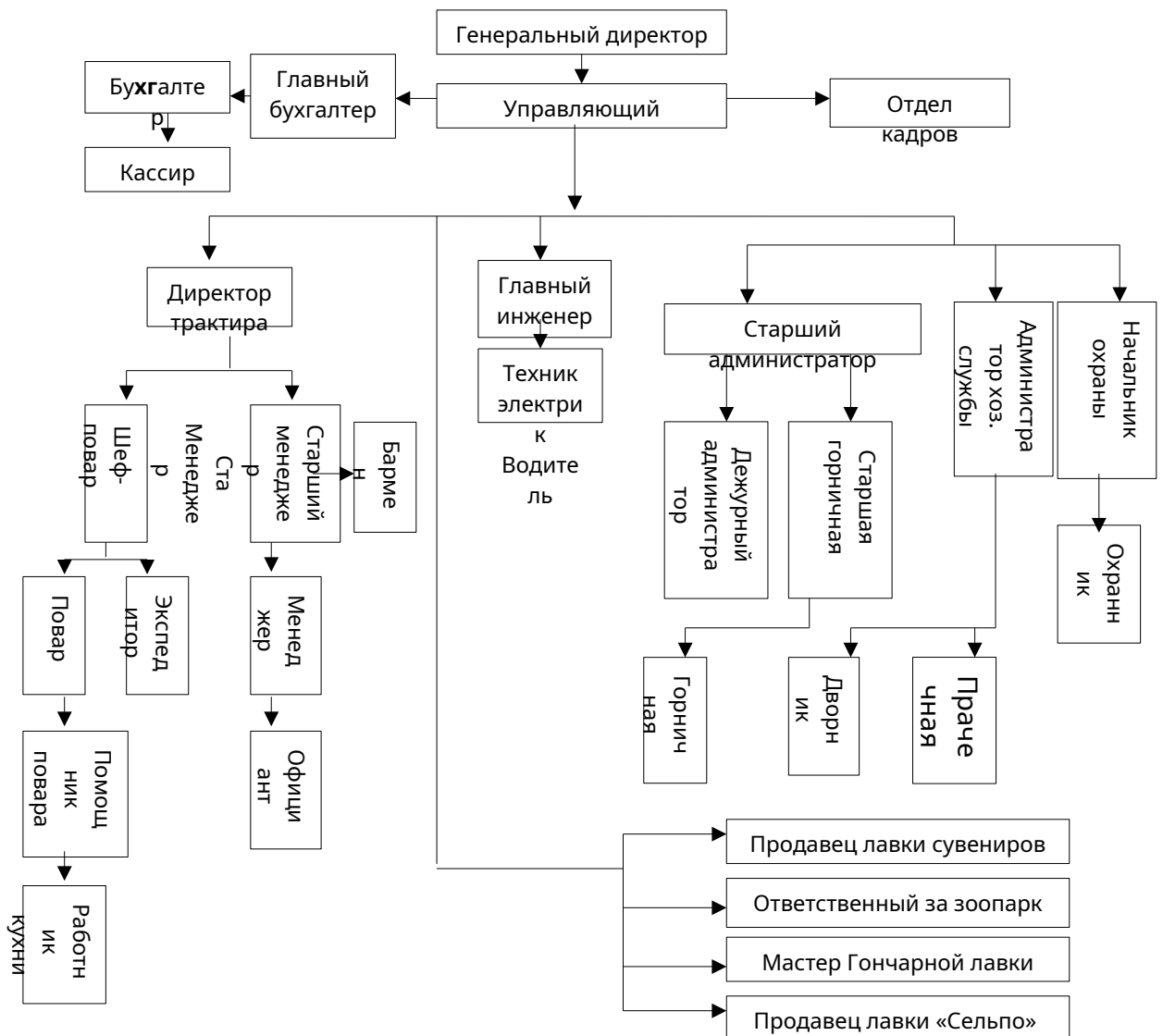


Рисунок 2.1.3 Организационная структура ГРК «Татарская усадьба»

Таким образом, исследуемое предприятие – ГРК «Татарская усадьба» является привлекательным для клиентов своим географическим положением

(исторический центр города Казани), наличием различных площадок для организации отдыха гостей и их качественного обслуживания. В структуре комплекса имеется и галерея народных промыслов, и зоопарк, и винотека. Среди особенностей приготовления блюд можно отметить выпекание в печи, что позволяет делать еду более сочной и вкусной. Средний чек не сильно отличается от общего предложения на рынке столицы и делает предложение ГРК «Татарская усадьба» доступным и привлекательным для потребителей.

2.2. Анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ГРК «Татарская усадьба»

Накануне проведения Универсиады в Казани компанией ООО «Татинтер Ресторантс» было принято решение принять участие в программе восстановления Старо-Татарской слободы, инвестировать средства в приобретение здания, где в XIX веке располагалась усадьба Сабитовых. На момент приобретения данного участка земли на нем около 70 процентов сооружений было разрушено. Прежде чем приступить к реставрации, основатели ГРК «Татарская усадьба» все сфотографировали, чтобы всегда можно было сравнить с тем, как было и как стало. В настоящее время галерея выставлена на первом этаже гостиничного комплекса.

Понимая значение местонахождения усадьбы, для формирования туристического маршрута по Старо-Татарской слободе, для обсуждения проекта были приглашены ведущие туроператоры Казани. Посоветовавшись с ними, было принято решение построить комплекс «Татарская усадьба», в который вошли чудесный ресторан, мини-музей, татарские печи для мастер-классов, галерея народных промыслов, несколько банкетных залов и гостиничный комплекс.

Анализируя заполняемость гостиницы можно отметить некоторую сезонность, которая связана с возрастанием туристического пика в летний

период и период зимних каникул. При этом важно отметить, что в эти и прошлые новогодние каникулы в гостинице не было ни одного свободного номера. На рисунке 2.2.1 представим динамику заполняемости номерного фонда ГРК «Татарская усадьба» в процентах от максимальной загрузки.



Рисунок 2.2.1 Заполняемость номерного фонда ГРК «Татарская усадьба» в 2016 году, в %

Авторы проекта старались, чтобы весь комплекс «Татарская усадьба» был выполнен в едином, татарском стиле, хотели отобразить в интерьере отеля немного истории XIX века, дизайнеры старались сохранить аутентичность того времени. Все это отражается на привлекательности заведения для потенциальных посетителей. Большое значение также имеет выгодное местоположение. Как результат, грамотного планирования и позиционирования гостинично-ресторанного комплекса – его высокая заполняемость в течение всего года.

Отзывы о предприятии исключительно положительные. Многие посетители оставляют свои пожелания в книге предложений. Большинству просто нравится жить в новом отеле, в самом центре. Третьи высоко

оценивают кухню и инфраструктуру.

Анализируя портрет потребителя ГРК «Татарская усадьба» отметим, что почти каждый день заведение посещают туристы из разных городов и стран. Много приходит и горожан, которым нравится кухня. В выходные дни много посетителей, в том числе и с детьми.

Таблица 2.2.1

Анализ динамики показателей, влияющих на объем реализации

№	Показатели	Ед. изм.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+;-)	% выполнения (отклонение)
1	Объем реализации (без НДС)	Тыс. руб.	131 342	148 923	17 581	13,4
2	Среднесписочная числен. Работ.	чел.	64	69	5	7,9
3	Выработка на одного работ.	Тыс. руб.	2052,21875	2158,30435	106	5,2

По данным таблицы 2.2.1 видно, что объем реализуемых услуг в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился на 17581 тыс.руб., что составило 13,4%. Среднесписочная численность выросла на 6% или на 5 сотрудников, что привело к увеличению производительности труда на одного работающего на 106 тыс. рублей или на 5,2%.

Предприятие использует общую систему налогообложения. Деятельность регламентируется Налоговым кодексом с использованием главы 25 и 21.

В процессе анализа финансовых результатов изучим динамику финансового результата, изложенного в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2

Расчет динамики финансовых результатов

№ п/ п	Показатель	Ед. изм.	2015 г.	2016 г.	Прирост	
					Тыс. руб.	%
1.	Объем реализации (без НДС)	Тыс.руб.	131 342	148 923	17 581	113,4
2.	Себестоимость производственная	Тыс.руб.	91 345	97 321	5 976	106,5
3.	Валовая прибыль	Тыс.руб.	39 997	51 602	11 605	129
4.	Управленческие расходы	Тыс.руб.	-	-	-	-
5.	Коммерческие расходы	Тыс.руб.	3 856	4 012	156	104
6.	Прибыль от реализации	Тыс.руб.	36 141	47 590	11 449	131,7
7.	Прочие доходы	Тыс.руб.	2 678	2 940	262	109,8
8.	Прочие расходы	Тыс.руб.	1 802	1 909	107	105,9
9.	Балансовая прибыль	Тыс.руб.	37 017	48 621	11 604	131,3
10.	Корректировка налогооблагаемой прибыли	Тыс.руб.	-	-	-	-
11.	Налогооблагаемая прибыль	Тыс.руб.	37 017	48 621	11 604	131,3
12.	Налог на прибыль	Тыс.руб.	7 403,4	9 724,2	2 320,8	131,3
13.	Чистая прибыль	Тыс.руб.	29 613,6	38 896,8	9 283,2	131,3

Проведя анализ финансовых результатов можно сказать, что финансовый результат в 2016 г. по сравнению с 2015 г. лучше. Увеличились все показатели, которые характеризует финансовую деятельность предприятия.

Предприятию за счет сокращения расходов и увеличения прочих доходов удалось увеличить прибыль за 2016 г. на 9283,2 тыс. руб.

Следующим этапом является анализ рентабельности. Рентабельность представляет собой такое использование средств, при котором организация не только покрывает свои затраты доходами, но и получает прибыль. Рентабельность ГРК «Татарская усадьба» указана в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3

Расчет рентабельности производства и реализации услуг ГРК
«Татарская усадьба»

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2015 г.	2016 г.	отклонение
					в ед. изм.
1.	Рентабельность услуг	%	32,4	40,0	7,5
2.	Рентабельность продаж расчетная	%	22,5	26,1	3,6

Рентабельность услуг за 2016 г. составила 40%, что на 7,5% больше 2015 г. Тоже произошло и с рентабельностью продаж.

Одним из ключевых факторов увеличения выручки в исследуемом 2015 году ГРК «Татарская усадьба» является проведение в столице Республики Татарстан Чемпионата по водным видам спорта (FINA). Данное мероприятие повлияло:

а) во-первых, на увеличение туристического потока;

б) во-вторых, в соответствии с возрастающим спросом и большим наплывом потенциальных потребителей, гостинично-ресторанный рынок столицы ответил повышением цен. Соответственно возросли такие показатели как:

- минимальная стоимость номера;
- средний чек в заведениях питания.

Планирование в 2016 году формировалось с позиции не менее, чем в предыдущем, когда происходил чемпионат FINA. Однако за данный период не произошло крупных событий, мероприятий и соревнований, которые могли бы увеличить туристический поток, поэтому показатели производственно-хозяйственной деятельности оказались чуть ниже, чем в предыдущем 2015 году.

В 2016 году Казань посетило 2,5 млн. туристов, что на 16% больше по сравнению с 2015 годом (2,1 млн. чел.). Средняя загрузка в 2016 году по сравнению с 2015 выросла только на 1%, это связано с ростом номерного фонда на 16,7%. В Казани на сегодня работают 76 гостинично-ресторанных комплексов. Среднюю загрузку отелей можно увидеть на рисунке 2.2.4.

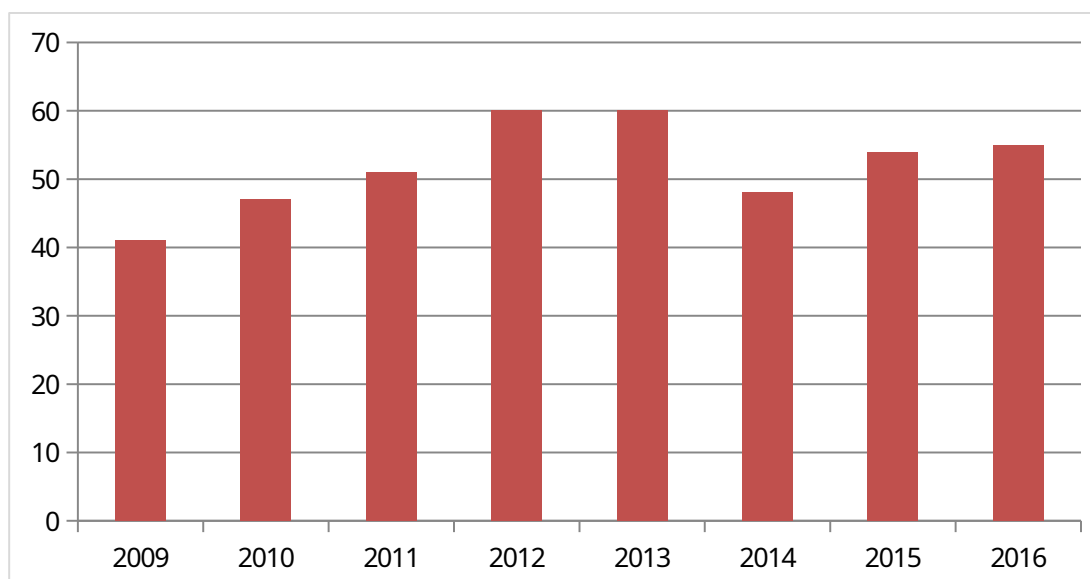


Рисунок 2.2.4 Средняя загрузка отелей в городе Казани (в %)

Анализируя показатели исполнения бюджета по расходам в 2016 году, отметим, что отклонения от бюджета связанные с приобретением товаров составляют 1,4 млн. рублей. Комплименты в номерной фонд по VIP-положению: вечерняя подготовка номера в дорогих номерах, комплименты VIP-гостям, молодоженам, составляют 324 028 рублей, расходы на комплименты учитываются в расходах номерного фонда ГРК «Татарская усадьба».

Планируемая себестоимость по питанию в 2016 году составляла 27,2%, по факту 28,9%. Перерасход 1,7%, связан с возрастанием закупочных цен на продукты, в частности на морепродукты, фрукты, мясо и мясные изделия.

Анализируя структуру себестоимости, отметим, что значительную часть расходов составляют такие статьи как:

- 1) Фонд оплаты труда персонала;
- 2) Социальные платежи с заработной платы;
- 3) Расходы сырья и материалов, связанные с производством продукции (для ресторанов;
- 4) Расходы на ремонт, содержание и эксплуатацию объектов основных средств;
- 5) Коммунальные расходы.

Таким образом, исследуемое предприятие является эффективным с экономической точки зрения. Средний размер выручки по всему гостинично-ресторанному комплексу составляет порядка 320-370 тысяч рублей, рентабельность деятельности варьируется от 22 до 40%. Продукция и услуги исследуемого предприятия пользуются стабильно высоким спросом, что подтверждается отзывами клиентов и коэффициентом загрузки как номерного фонда гостиницы, так и заведений питания. Плановая окупаемость составляет порядка 6-7 лет, что является очень хорошим показателем, при средней окупаемости для подобных проектов (гостинично-ресторанных комплексов) на уровне 10 лет и более.

2.3. Анализ показателей конкурентоспособности ГРК «Татарская усадьба»

Для анализа конкурентоспособности исследуемого предприятия ГРК «Татарская усадьба» с начала необходимо дать характеристику предприятий гостиничного хозяйства города Казани. На наш взгляд наиболее правильным является охарактеризовать гостиницы города по сегментам. Мониторинг гостиничного рынка позволил выделить два основных сегмента:

- а) 1 сегмент – гостиницы бизнес-класса.
- б) 2 сегмент – гостиницы экономического класса.

Первый сегмент - это гостиницы бизнес-класса города Казани, отличающиеся широким набором и достаточно высокими ценами услуг, наличием дорогой мебели и оборудования, высоким профессионализмом персонала, включением завтраков в собственном ресторане. Гостиницы, относящиеся к этой группе сегментов можно разделить на 3 группы.

- 1) крупные гостиницы бизнес-класса;
- 2) средние гостиницы бизнес-класса;
- 3) малые гостиницы бизнес-класса.

Второй сегмент - отели экономического класса города Казани, средней или ниже средней ценовой категории, отличающиеся простыми современными стандартными номерами, упрощенной системой обслуживания и управления, стандартизации и экономичности гостиничного продукта за счет резкого снижения эксплуатационных расходов.

Поскольку анализируемое нами предприятие ГРК «Татарская усадьба» относится к группе средних гостиниц бизнес-класса, то на наш взгляд является необходимым проведение анализа конкурентоспособности по выделенным сегментам.

Для начала проведем анализ конкурентоспособности описательным методом. Этот метод представляет собой описание всех конкурентов по параметрам конкурентоспособности, что позволит нам сравнить конкурирующие предприятия по ключевым параметрам. К параметрам анализа конкурентоспособности, которыми мы воспользуемся в своем исследовании отнесем:

- Место расположения, проходимость;
- Категория гостиницы, тип;
- Наличие вблизи банков, магазинов, аптек – инфраструктуру;
- Средняя цена за номер;
- Организация мероприятий, банкетов, презентаций в гостинице;
- Наличие ресторана, бара, тип питания;
- Наличие рекламы в СМИ, интернете, отзывы клиентов, рейтинг;

- Текучесть кадров, средняя заработная плата рабочих;
- Услуги за дополнительную плату;
- Основные услуги, предоставляемые в гостинице.

Представим полученные результаты в виде таблицы 2.3.1.

В качестве объектов исследования нами рассмотрены следующие конкуренты, которые находятся в непосредственной близости (шаговой доступности) и предоставляют потенциальным клиентам похожие услуги:

- 1) Отель «Татар-Инн» (<http://tatarinn.ru>);
- 2) Отель «Дон Кихот» (<http://donquixote-kazan.com>);
- 3) Отель «Верона» (<http://hotel-verona-kazan.ru>)

Таблица 2.3.1

Сравнительный анализ конкурентоспособности ГРК «Татарская усадьба» и конкурентов

Параметр	Татар-Инн	Дон Кихот	Верона	Татарская усадьба
Расположение	Центр	Центр	Центр	Центр
Номерной фонд	22	29	20	19
Инфраструктура (из 5 баллов)	5/5	5/5	4/5	5/5
Средняя цена	2900	3000	2900	3600
Организация мероприятий	Есть	Нет	Нет	Есть
Наличие ресторана (из 5 баллов)	4/5	3/5	3/5	5/5
Реклама в СМИ	5/5	3/5	3/5	5/5
Текучесть кадров	Средняя	Низкая	Средняя	Низкая
Доп. услуги	Широкий ассортимент	Широкий ассортимент	Мало	Широкий ассортимент

Для сравнительной оценки ключевых свойств компании и конкурентов, и визуализации результатов сравнения составим многоугольник конкурентоспособности (рисунок 2.3.1). Многоугольник конкурентоспособности — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по

повышению уровня конкурентоспособности продукции.

В рамках исследования отметим, что в настоящее время наблюдается разнообразное и широкое предложение гостиничных услуг для различных потребительских сегментов.

Шире представлены средства размещения, отвечающие требованиям бизнес-класса. При этом все указанные средства размещения предлагают значительный набор как основных, так и дополнительных услуг. Преимуществом некоторых заведений является наличие сауны и бассейна для постояльцев.

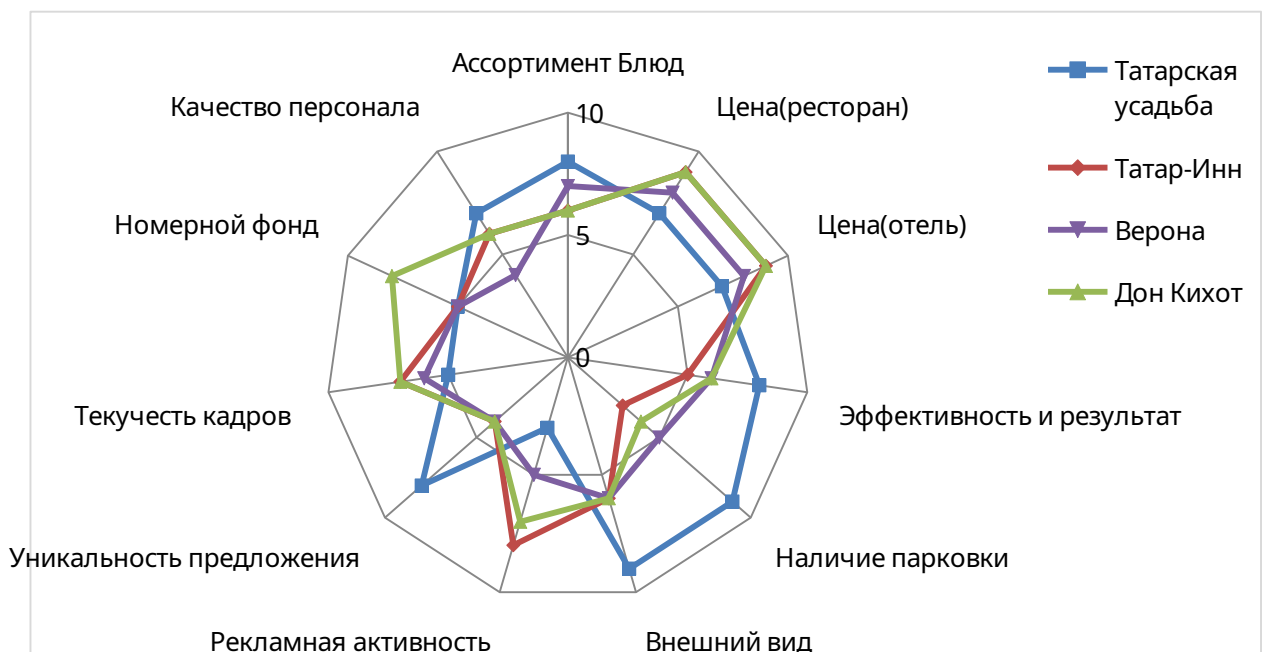


Рисунок 2.3.1 Многоугольник конкурентоспособности

Также следует отметить, что гостиничные услуги носят комплексный характер и состоят из разнообразных услуг, предоставляемых различными сферами, образуя единый продукт в виде «пакета услуг», подобранных для клиента в зависимости от уровня его потребностей. Однако такой «пакет» не носит жесткого характера, и клиент самостоятельно варьирует его составляющими.

По результатам исследования конкурентов и в целом рынка

гостинично-ресторанных услуг отметим сильные стороны и отличительные конкурентные преимущества, которые относятся к деятельности ГРК «Татарская усадьба»:

- а) обслуживание на высоком уровне;
- б) одобрение проекта со стороны руководства Республики Татарстан;
- в) высокое качество кухни – присутствие национальных блюд;
- г) особенная технология приготовления угощений для клиентов в татарской печи и болгарской печи, что делает блюда особенно сочными и вкусными;
- д) большое количество положительных отзывов клиентов не только на официальных порталах заведения, но и на общих информационных площадках.

В рамках исследования показателей конкурентоспособности ГРК «Татарская усадьба» проведем SWOT-анализ хозяйственной деятельности организации. Отообразим его в таблице 2.3.2.

Стратегическими опциями по использованию сильных сторон является выход на новые сегменты рынка за счет увеличения емкости рынка гостиничных услуг, гибкой ценовой политики.

Стратегическими опциями по усилению слабых сторон является увеличение деловой активности, что позволит ГРК «Татарская усадьба» стать более конкурентоспособной. Второй важной составляющей выступает лидерство на рынке среди конкурентов, это будет способствовать благоприятному имиджу, лучшей узнаваемости, будет способствовать ее косвенной рекламе и повышению узнаваемости среди посетителей.

Стратегическими опциями использования сильных сторон для нивелирования угроз выступает:

- расширение спектра дополнительных услуг,
- длительное пребывание на рынке позволит избегать определенной конкурентной угрозы,
- формирование доверия со стороны потребителей и повышение

качества предоставляемых продуктов и услуг позволит противостоять давлению конкурентов.

Таблица 2.3.2

SWOT-анализ ГПК «Татарская усадьба»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Быстро укрепились на рынке гостиничных услуг; 2. Развитая инфраструктура; 3. Наличие собственного web-сайта; 4. Обслуживание корпоративных клиентов; 5. Гибкая ценовая политика; 6. Получение полной информации о гостях (пол, возраст, город прибытия, цель пребывания и другие необходимые данные для определения маркетинговой ниши гостиницы, ресторана и сегмента); 7. Индивидуальный подход к клиентам (максимальное удовлетворение потребностей, запросов и нужд клиента); 8. Широкий спектр дополнительных услуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проблема привлечения квалифицированных кадров; 2. Система принятия решений – централизована, что затрудняет оперативность выполнения производственных задач своевременно; 3. Недостаток полномочий у руководителей служб, от которых требуется быстрая степень реагирования 4. Небольшой номерной фонд
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Лидерство на рынке среди конкурентов; 2. Рост деловой активности, увеличение турпотока, которое приведет к увеличению спроса на рынке; 3. Привлечение различных групп посетителей с помощью поощрения их гибкой ценовой политикой. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая конкуренция на рынке гостиниц и ресторанов города Казани; 2. Низкие барьеры входа на рынок - появление новых конкурентов; 3. Изменение потребностей клиентов.

Отсутствие эффективного менеджмента может привести к ослаблению позиции ГПК «Татарская усадьба» на рынке, к оттоку потенциальных потребителей к конкурентам. В данном аспекте важно формировать эффективную команду управленцев, делегировать полномочия и повышать квалификацию сотрудников.

Так же построим ADL матрицу для определения вектора развития ГПК «Татарская усадьба». ADL матрица была впервые предложена компанией Arthur D. Little в 1970 году. В ее основу были включены 2 показателя:

степень зрелости рынка и конкурентная позиция компании в отрасли. Правильно определив значение данных показателей, мы можем выбрать соответствующую стратегию развития своего продукта.

В модели ADL предусмотрено 20 различных стратегий, которые формируются на основе разного сочетания зрелости отрасли и конкурентной позиции компании в отрасли (рисунок 2.3.2).

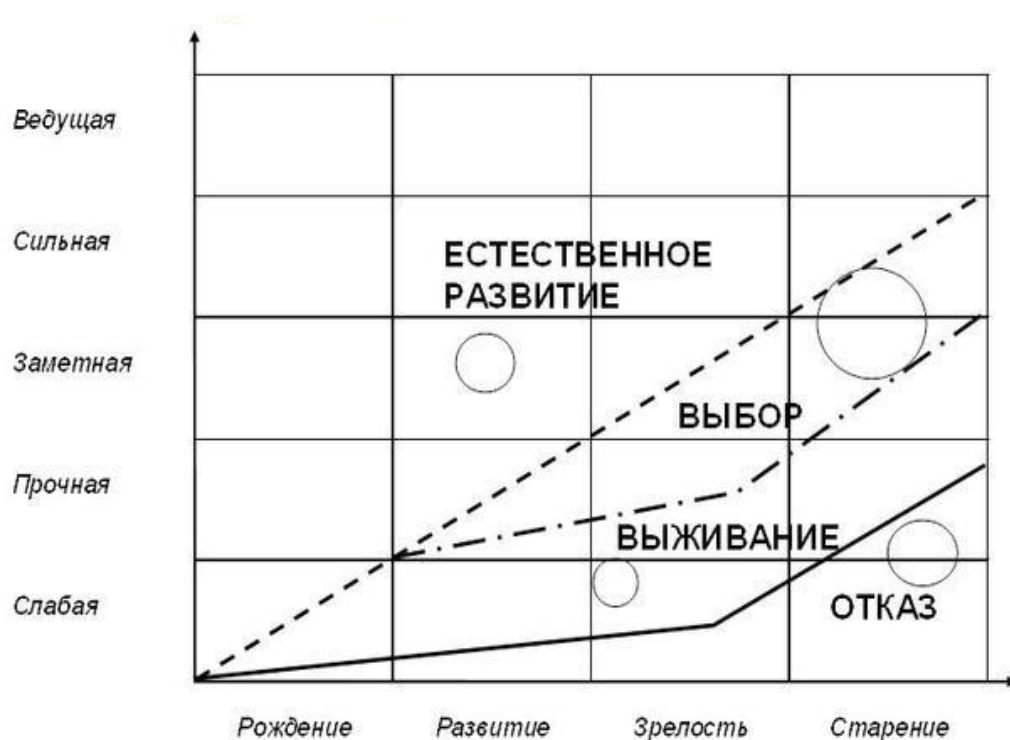


Рисунок 2.3.2 Матрица «ADL/LC» (Arthur D. Little / Lifecycle)

Была проведена экспертная оценка, где с помощью ответов на вопросы выбиралась стратегия развития. Данный анализ находится в приложении 1 и в приложении 2.

Работа с матрицей выполнялось в два этапа. На первом этапе отмечались позиции бизнеса на матрице ADL: определялась стадия жизненного цикла и конкурентная позиция анализируемого бизнеса на рынке. В качестве параметров определения стадии развития сектора использовались следующие переменные: темпы роста, потенциал отрасли,

широта продуктового ряда, количество конкурентов, устойчивость рыночной доли, стандарты поведения покупателей и легкость входа, и уровень развития технологий.

На втором этапе в соответствии с расположением бизнеса на матрице ADL осуществлялся простой (естественный) выбор - определяется естественная стратегия развития бизнеса анализируемого бизнеса компании. В приложении 2 (таблица 3) показаны 20 стратегий развития и с помощью экспертной оценки выбрана наилучшая стратегия для ГРК «Татарская усадьба»

Графический стратегия развития ГРК «Татарская усадьба» показан на рисунке 2.3.3.

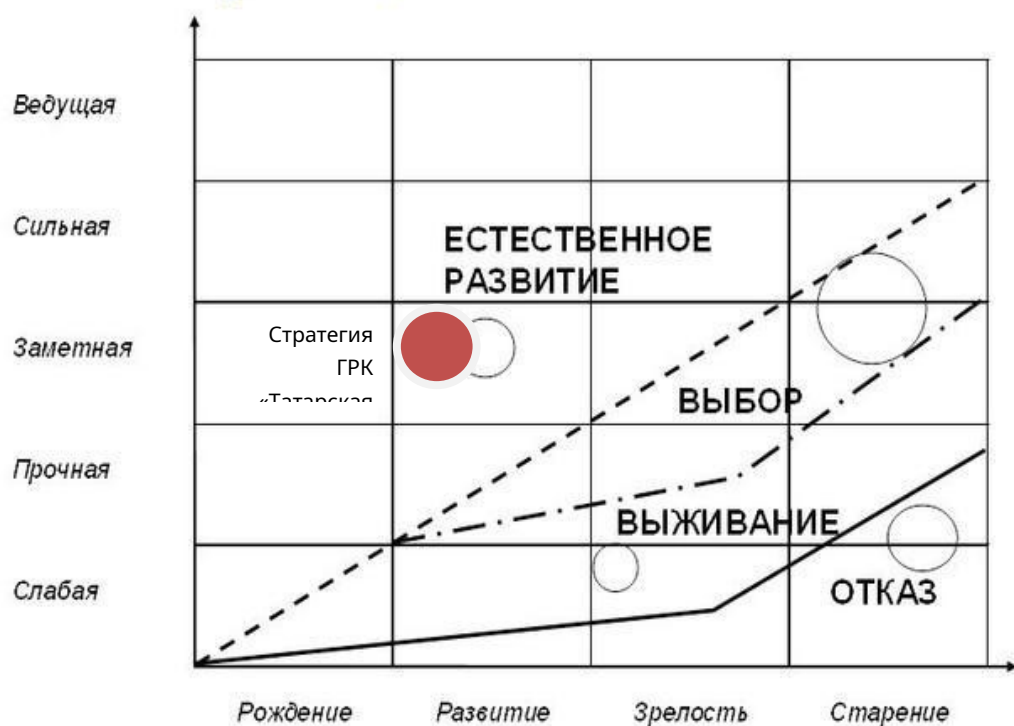


Рисунок 2.3.3 Стратегия развития ГРК «Татарская усадьба»

Определив стадию жизненного цикла и конкурентную позицию ГРК «Татарская усадьба» делаем вывод о том, что комплекс находится на стадии роста и имеет благоприятную конкурентную позицию. Комплекс придерживается стратегии выжидания, ждет благоприятной ситуации для

быстрого захвата доли рынка. Рост продаж будет увеличиваться параллельно росту рынка. Для улучшений конкурентных преимуществ нужно укреплять существующие качества товара или услуги. Придерживаться только выборочному инвестированию, в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.

Для исследуемого предприятия наиболее привлекательными возможностями, которыми необходимо воспользоваться являются следующие:

- 1) выход на новые сегменты рынка;
- 2) привлечение квалифицированных специалистов;
- 3) использование гибкой ценовой политики.

Самая опасная угроза - ужесточение конкуренции, низкие барьеры входа на рынок конкурентов. Данная угроза должна постоянно находиться в поле зрения руководства и устраняться в первостепенном порядке.

На сегодняшний день в Казани очень много гостиниц, рынок сильно перегрет. Массовое строительство отелей можно объяснить потребностью обеспечить прошедшую Универсиаду, Чемпионат мира по водным видам спорта, завершившийся в 2015 году, и чемпионат мира по футболу в 2018 году.

Таким образом, анализ внешней среды исследуемого предприятия ГРК «Татарская усадьба» показал, что основными конкурентами являются объекты находящиеся в непосредственной близости, как на территории Старо-татарской слободы, так и в ее окружении. В результате проведенного SWOT – анализа и построенной модели ADL были выявлены достоинства и недостатки в работе гостинично-ресторанного комплекса, устранив недостатки у организации, появятся новые возможности для роста. В целом конкурентоспособность ГРК «Татарская усадьба» можно охарактеризовать на высоком уровне, потому что компания имеет большое количество специфичных конкурентных преимуществ, которые конкуренты пока не смогли дублировать.

3. Механизмы совершенствования деятельности коммерческого предприятия на основе исследования его конкурентоспособности

3.1. Мероприятия по повышению конкурентоспособности ГРК «Татарская усадьба»

В ресторанном бизнесе инновационная деятельность направлена на создание нового продукта, на усовершенствование ресторанных услуг, внедрение передовых информационных и телекоммуникационных технологий и современных форм организационно-управленческой деятельности. Успех предприятия ресторанного хозяйства зависит от эффективной системы менеджмента, рациональной ценовой политики и ассортиментной концепции.

В ГРК «Татарская усадьба» для повышения конкурентоспособности будем проводить следующие мероприятия:

- улучшение PR-кампании;
- личные встречи с клиентами;
- специальные мероприятия (участие в отраслевых выставках, конференциях, проведение «круглых столов», тематических встреч, тренингов, презентаций, деловых завтраков, пресс-конференций);
- активное продвижение в интернет-среде (ведение блога, мониторинг сайта, публикации в интернет журналах).

Развитие предприятия ресторанного бизнеса в современных условиях невозможно без разработки стратегических направлений их деятельности, которые имеют инновационный характер. При разработке инновационных стратегий учитываются такие особенности: объект и характеристика ресурсов, которыми обладает предприятие, состояние конкурентоспособности предприятия, позиция на сегменте рынка. Инновационная политика предприятия предусматривает такие элементы: стратегический анализ, разработка стратегии, реализация стратегии, стратегический контроль. Инновационная стратегия позитивно воздействует

на развитие ресторанного бизнеса, основными тенденциями которого является:

- углубление специализации предприятия; создание ресторанных сетей;
- развитие ресторанного консалтинга; увеличение количества предприятий с национальной кухней;
- увеличение внимания к безопасности представления услуг.

Анализируя тенденции внедрения инновационных подходов можно отметить следующее: предприятие ресторанного хозяйства, работая в условиях конкуренции, расширяет ассортимент определенного вида продукции. Это позволяет предприятию учитывать изменения спроса на продукцию, создавать постоянный контингент потребителей, ориентироваться на вкусы гурманов. Привлекать клиентов оригинальными музыкальными, шоу-программами, презентациями, тем самым повышая свой рейтинг. Вводить системы скидок и специальных предложений в ценовой политике: акция «счастливый час», скидки для различных контингентов посетителей (студенты, пенсионеры), приемы мерчандайзинга.

Актуальным является внедрение современных информационных технологий. Инновации предусматривают автоматизацию системы управления в предприятиях ресторанного хозяйства с использованием программ R-кеерер, Тrio-ресторан, MAPM. При этом улучшается оперативная обработка данных предприятия, увеличивается эффективность процесса принятия управленческих решений, увеличивается рентабельность предприятия. Возникает возможность оптимизации труда и повышения качества обслуживания.

Изобретение QR-кода — двухмерного штрих-кода — открыло новые неограниченные возможности для on-line взаимодействия предприятий ресторанного хозяйства и потребителей. В настоящее время QR-код широко внедряется не только в Европе и Северной Америке, но и в странах СНГ. Наибольшее признание он получил среди пользователей мобильной связи. Ресторан может разместить в QR-коде различную рекламу, режим работы

заведения, меню, а также его помощью оповестить гостей о проведении акций, лотерей и розыгрышей. Информационные технологии внесли креатив в ресторанный бизнес.

Актуальным является использование электронных меню. С середины 2000 годов по всему миру активно внедряется система электронного меню e-Menu, представляющая собой сенсорный стационарный терминал расположенный на каждом столике. В Японии аналогичную систему выпускает компания Aska T3. Также Microsoft разработала программное решение Microsoft Surface, превращающее весь стол в большой сенсорный экран. Сегодня технология заказа еды через интернет находится в фазе активного развития. Новые интернет-сервисы позволяют заказать блюда из лучших ресторанов города. Существуют интернетсайты, которые предоставляют услуги по доставке еды своим постоянным клиентам. Интересные инновации внедряются в США – там открывается сеть ресторанов «Жди играючи» в которых можно проводить время в социальных сетях и употреблять продукцию. В меню больше двухсот наименований разнообразных сэндвичей с минимальным количеством жира. В Нюрнберге открылся полностью автоматизированный ресторан, блюда в котором заказываются с помощью сенсорной панели.

Готовые блюда спускаются по специальным рейкам, которые подведены к столику, поэтому интерьер ресторана напоминает модель парка аттракционов. В период ожидания заказа потребитель может отправить смс-сообщение или e-мэйл при помощи сенсорного экрана. Следовательно, автоматизация процессов позволяет предприятию увеличивать эффективность своей деятельности за счет: обеспечения максимального присутствия предприятия на потребительских рынках автоматизация и интернет-системы позволяют максимально приблизиться к своим клиентам роста эффективности обработки информации. Инновации предусматривают внедрения новых видов оборудования: бласт-фризеры, бластчиллеры, шок-фризеры для охлаждения и заморозки продукции, аппаратов для жарки

продуктов под давлением, что способствует интенсивности производства, использование вакуумных упаковщиков, обеспечивающих длительное и качественное хранение продукции. Инновационным является «кератив-направление», которое предусматривает философскоэстетический подход при изготовлении и оформлении блюд.

Выделяют следующие факторы воздействия на конкурентоспособность предприятия ресторанного хозяйства:

- качество удовлетворения потребительского спроса;
- ресурсный потенциал;
- эффективность функционирования хозяйственной системы.

Для увеличения конкурентоспособности предприятий ресторанного хозяйства целесообразно: комплексно оценить перспективы развития сегмента, на который работает предприятие; определить цели стратегического развития предприятия, находить адекватные комбинации на действия конкурентов. Качественный сервис повышает конкурентные преимущества предприятия ресторанного хозяйства и способствует увеличению его прибыли. Ресторанный сервис базируется на использовании современного уровня организации производства, высококачественном обслуживании потребителей, активном использовании инновационных технологий.

Целями PR-кампании являются:

- увеличение осведомленности целевых аудиторий об ГРК «Татарская усадьба» и его деятельности;
- увеличение потока клиентов;
- формирование положительного образа ГРК «Татарская усадьба» в восприятии целевых аудиторий (возвышение имиджа).

Время проведения рекламной кампании – в течение всего календарного года. Несомненно, что главным фактором здесь по-прежнему должны остаться личные контакты с потенциальными клиентами – людьми, отвечающими за рекламное и PR-продвижение своих компаний. Таким

образом, основными PR-инструментами продвижения рекламно-производственного могут являться:

1. личные встречи с клиентами с предоставлением им информации об услугах, корпоративных и презентационных материалов, сувенирной продукции;

2. directmail;

3. специальные мероприятия – участие в отраслевых выставках, конференциях, проведение семинаров, «круглых столов», тематических встреч, тренингов, презентаций, деловых завтраков, пресс-конференций, различных культурных акций, о чем широко оповещаются широкие слои потребителей через средства массовой информации. Проведение таких мероприятий является основным способом привлечь внимание к своим услугам непосредственно тех, кто принимает решение о способах и средствах рекламного и PR-продвижения (руководителей предприятий, их заместителей по направлениям, менеджеров по рекламе и т.д.);

4. публикация интересных материалов и примеров своей работы в профильных или деловых СМИ;

5. активное продвижение в интернет-среде (продвижение сайта, информационная работа в социальных сетях, отраслевых форумах и т.д.).

При разработке данной PR-кампании мы не будем останавливаться на таких пунктах, как личные встречи и directmail, поскольку данная работа, как показало проведенное исследование, в агентстве уже ведется на должном уровне. Компании следует сделать акцент на продвижении в интернет-среде, через СМИ и путем организации специальных мероприятий.

Обоснуем выбор форм проводимых мероприятий:

Размещение в журнале «Бизнесмен» позволит четко попасть в целевую аудиторию, поскольку данные журналы читают, как правило, руководители, бизнесмены, начальники подразделений, которые непосредственно принимают решения по продвижению товаров и услуг. Несомненным

плюсом выбора данного СМИ является то, что размещение здесь возможно по взаимозачету.

Таблица 3.1.1

Перечень мероприятий по продвижению услуг

№ п/п	Мероприятие	Срок проведения	Характер мероприятия
1	Участие в рубрике «Рекламная экспертиза» в журнале «Бизнесмен»	Ежемесячно	В этой рубрике профессионалы в сфере маркетинга высказывают свое мнение о какой-либо рекламе. Участие в данной рубрике позволит показать свою компетентность в вопросах рекламы непосредственно целевой аудитории – руководителям предприятий и бизнесменам.
2	Размещение информации о компании в интернет-справочниках и бизнес-каталогах	Единовременно	Краткая информация о компании с перечислением услуг, как правило, представлена в виде отдельной интернет-страниц, которую можно найти по поиску на сайте или рубрикатору.
3	Ведение блога на LiveJournal.ru	Систематически В течение года	Блог предполагает размещение информации о новостях компании, проводимых мероприятиях, а также публикацию интересных материалов по рекламе, маркетингу, связям с общественностью. Это позволит установить неформальное, доверительное взаимодействие с целевой аудиторией, показать свою компетентность в вопросах продвижения товаров и услуг, получать обратную связь (возможность комментирования материалов). Для достижения максимального эффекта блог должен вестись регулярно.
4	Продвижение сайта через поисковые системы, SEO оптимизация	-	Появление сайта компании в первых строчках результатах поисковых запросов в популярных поисковых системах Yandex.ru, Google.ru.
5.	Мониторинг web-форумов и участие в них	Систематически в течение года	Участие и инициирование обсуждений различных вопросов рекламы, маркетинга и продвижения товаров и услуг на отраслевых и популярных интернет-порталах: http://www.forumsostav.ru/ , http://74.ru/forum/view.php и т.д.
6.	Проведение «круглых столов»	Ежеквартально	Инициирование обсуждения актуальных вопросов эффективного продвижения товаров и услуг. К участию приглашаются представители целевых аудиторий.

«Круглые столы» служат, в первую очередь инструментом повышения экспертного статуса компании. «Круглый стол» одна из форм генерирования и многостороннего обсуждения идей, значимых для целевой аудитории. Участие в «круглом столе» высших руководителей компании, спонсирование компанией такого мероприятия и освещение его в СМИ способно расширить известность компании. Главное требование к организации «круглого стола» действительно актуальная тема для обсуждения, интересная форма подачи информации.

Для любого руководителя является актуальным вопрос эффективного продвижения товаров или услуг, поскольку это является залогом получения выгод, которые были выявлены в ходе проведенного нами исследования. В связи с этим предлагается организовать «круглые столы» по следующим темам: «Создание клиентоориентированного сайта», «Эффективная рекламная деятельность», «Интернет-продвижение товаров и услуг», «Оптимизируем рекламный бюджет, повышая эффективность».

Обсуждаемые вопросы должны планироваться и объявляться заранее. Это даст возможность участникам подготовить аргументы, материалы для демонстрации, цифры и факты, что сделает проведение «круглого стола» более интересным. Число участников может составлять 6-14 человек. Работу «стола» организует ведущий – представитель «Татарская усадьба». Важно, чтобы он имел навыки управления аудиторией и дискуссией, имел признанный авторитет модератора для всех участников. Перед началом обсуждения и выступлений все участники должны коротко представиться всем присутствующим. Ведущий предлагает участникам порядок хода обсуждения и регламент, объявляет вопросы для обсуждения и корректирует ход дискуссии.

Несомненным плюсом проведения «круглых столов» является опять-таки личный контакт с целевой аудиторией, интерес со стороны СМИ, относительная дешевизна проведения, определенная «камерность» мероприятий.

Предлагаем следующую программу проведения «круглых столов»:

1. «Создание клиентоориентированного сайта и его продвижение»

Вопросы к обсуждению:

- 1) современные тенденции развития Рунета;
- 2) назначение, цели и задачи создания сайта;
- 3) принципы построения сайта;
- 4) создание дизайна сайта (соответствие фирменному и деловому стилю, узнаваемость бренда, соответствие ожиданиям целевой аудитории, соответствие дизайна сайта тематике (сфере, отрасли);
- 5) выбор технологии разработки сайта (система управления сайтом – CMS);
- 6) важность технологии создания сайта для взаимодействия с поисковыми системами;
- 7) создание оптимальной структуры сайта, рассчитанной на эффективную подачу информации;
- 8) удобство пользования (юзабилити сайта);
- 9) интерактивность сайта для посетителя;
- 10) функциональность сайта;
- 11) защищенность сайта;
- 12) формирование бюджета: на разработку, размещение, сопровождение, продвижение сайта (привлечение на сайт целевой аудитории), поисковая оптимизация сайта

В рамках данного круглого стола предполагается обмен опытом с корпоративными сайтами, выступление экспертов, агентство может предложить свои услуги по созданию сайтов.

2. «Эффективная рекламная деятельность»

Вопросы к обсуждению:

- 1) разработка концепции рекламной компании;
- 2) передовые инструменты позиционирования товаров и услуг (вирусный маркетинг, BTL, Productplacement и т.д.);

- 3) основные правила рекламы и список рекламных приемов;
- 4) организация рекламной кампании (с чего начать, как выбрать каналы коммуникации, оценка эффективности рекламной кампании);
- 5) планирование рекламной компании;
- 6) методики планирования рекламного бюджета (эффективная работа с подрядчиками, постановка задачи и прием результата);
- 7) проведение мотивационных программ;
- 8) эффективное размещение товаров в торговом зале (размещение на полках и т.д.);
- 9) эффективность продвижения товаров с помощью дополнительной рекламной деятельности (промоутеры в магазине, стенды, POS-материалы и т.д.);
- 10) разработка эффективного рекламного сообщения (теория передачи информации, креатив в рекламе).

3. «Интернет-продвижение товаров и услуг».

Вопросы к обсуждению:

- 1) аудитория интернета, доступная для коммуникации (качественные и количественные параметры аудитории сети, ее особенности, тенденции в Интернет-рекламе);
- 2) сайт как рекламная площадка и проводник бренда;
- 3) SEO поисковая оптимизация для продвижения сайта (механизм работы поисковых машин, параметры анализа сайта, этапы выполнения работ по SEO);
- 4) контекстная реклама (схема работы контекстной рекламы, этапы работ по размещению контекстов, тренды в использовании и развитии технологий);
- 5) баннерная реклама (разработка стратегии рекламной кампании в сети, использование программ TNS Gallup для выбора площадок, виды и форматы баннеров, особенности разработки медиапланов, системы управления рекламой, выбор показателей эффективности);

- 6) оптимизация бюджетов за счет использования интернета;
- 7) инновационные технологии в сети (существующие форматы и места размещения, оценка эффективности);
- 8) E-mail маркетинг (инструменты и технологии, расчет эффективности, спам или цивилизованный e-mail маркетинг?);
- 9) программы лояльности в сети (модели лояльного поведения клиентов, web и e-mail программы лояльности, корпоративные электронные издания, технологии работы);
- 10) PR в сети стратегии и инструменты (традиционные инструменты, «партизанский» и «вирусный» маркетинг, productplacement, использование бренд-персонажей, интернет-BTL).

4. «Событийный маркетинг».

Вопросы к обсуждению:

Программа семинара:

- 1) событийный маркетинг как инструмент создания и продвижения бренда;
- 2) виды событийного маркетинга;
- 3) где и в каких случаях целесообразно планировать и применять событийный маркетинг, его роль и место в медиа-рекламе;
- 4) планировании акций и разработка сценария;
- 5) как добиться максимального эффекта от акции для последующего построения отношений с клиентами – масс медиа, директ и промоушн маркетинг
- 6) примеры планирования и проведения event акций в России.

В рамках данного мероприятия можно провести самостоятельные занятия по планированию и разработке сценариев проведения акций в событийном маркетинге: разработка сценария, презентации, плана проведения акции, отчета и т.п. Такая игровая форма позволит сделать «круглый» стол более интересным и интерактивным. Здесь важно

подготовить необходимые раздаточные материалы: шаблоны написания брифа, презентации, плана акции, сценария, структуру отчета и т.д.

В конце каждого круглого стола предлагается провести небольшой фуршет, чтобы участники могли пообщаться в неформальной обстановке, обменяться контактами.

Таким образом, мероприятий по повышению конкурентоспособности большое количество, но не все, однозначно, подойдут для тех или иных предприятий. На сегодняшний день популярны инновационные стратегии. Они предусматривают автоматизацию систем управления в предприятиях, улучшая оперативность работы и увеличению рентабельности предприятия. Нельзя забывать и про PR-компания, которые, безусловно, являются отличным инструментом продвижения предприятия. Так же необходимо проводить круглые столы, где будут подниматься все актуальные вопросы.

3.2. Оценка эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности

Рынок общественного питания характеризуется высокой степенью дифференциации предлагаемого продукта и цен, чистой конкуренцией, высокой степенью локализации предприятий в силу неотделимости услуги от ее поставщика, что дает возможность предприятиям общественного питания формировать конкурентные преимущества, позволяющие ограничить влияние конкурентов. В этих условиях деятельность предприятий общественного питания требует постоянного совершенствования и обновления, выработки соответствующей стратегии и тактики управления. Покупателей уже не устраивает то, что было популярно несколько лет назад. А в первую очередь способ преподнесения (оформления) блюд. Клиентом хочется разнообразия, чего-то нового и совершенно необычного.

Поэтому рестораны в первую очередь ориентируются на способ оформления, как интерьера, так и дизайна блюд. Люди приходят в такие

места не только для того, чтобы поесть, но так же, для отдыха. Многие проводят в ресторанах деловые встречи. Не смотря на то, что они будут заняты решением профессиональных вопросов, они сделают акцент на то, что ели и на обслуживание. В последующем это может привести, как к новому посещению данного заведения, так и смене мест, с более привлекательными условиями.

Инструментами реализации данных мероприятий являются оценка конкуренции в сфере общепита, управление внутренними и внешними параметрами деятельности предприятия общепита с целью максимизации критерия конкурентоспособности. В этой связи разработка научных основ конкурентоспособности услуг общепита является актуальной и отвечающей потребностям теории и практики развития рынка общественного питания — как показателя уровня жизни населения.

При исследовании теоретических подходов к понятию «конкурентоспособности» для ГРК можно отметить, что для фирм общественного питания, устойчивость конкурентоспособности может быть обеспечена только с помощью эффективного управления, умением формировать, накапливать и тиражировать новые конкурентные преимущества с целью стимулирования спроса на услуги общепита в объеме, достаточном для максимизации отношения чистой прибыли к затратам предприятия. Услуга общественного питания достаточно сложна и состоит из некоторого набора как непосредственно услуг, так и материальных продуктов. Поэтому обобщенные показатели оценки конкурентоспособности услуг общественного питания это:

1. ассортимент – зависит от качества и полезности, ассортимента предлагаемых блюд, широты и разнообразия предлагаемых услуг, ценовой доступности.

2. надежность – надежность качества предлагаемых услуг, продукции.

3. культура обслуживания – вежливость сотрудников, пунктуальность, точность выполнения заказов.

4. внешний вид – опрятность персонала, привлекательность предоставляемого материала, внутренней декор помещения, современности оборудования, которое используется при производстве. В связи с тем, что для каждого из типов предприятий общепита обобщенных показателей может (и должна) быть различной, необходимо определить вес каждого обобщенного показателя отдельно.

Данное расхождение выявляется с помощью опроса посетителей, анализа результатов данных. Небольшие анкеты предлагаемые в общепитах клиентом, могут не только решить какие то существенные вопросы (качество приготовления пищи, обслуживание), но и помочь развитию заведения, исходя из анализа мнений посетителей «чего не хватает нам?». С экономической точки зрения цель рынка общественного питания - это эффективное обеспечение использования ресурсов потребления для удовлетворения потребностей общества. Для реализации данной цели фирмы используют изучение потребностей общества и все их многообразие на рынке услуг, для выявления наиболее перспективных направлений. В любом случае стоит отметить, что повышение конкурентоспособности фирмы, зависит от таких мер, как:

1. Формирование необходимого уровня качественных показателей товаров/услуг и технико-экономических составляющих предлагаемой продукции.

2. Изменения имеющихся качеств услуг/товаров, для формирование более высокой конкурентоспособности за счет удовлетворения новых потребностей покупателей (потребителей).

3. Изучение работы фирм – конкурентов, для создания новых условий развития своего предприятия.

4. Производить продукцию, с помощью и основываясь на последних технологических новшествах. То есть использование новых методик, новой техники, новых способов.

5. Так же стоит находить и использовать приоритетные сферы применения выпускаемой продукции/услуг. Поэтому нельзя забывать, что конкурентоспособность товаров/услуг фирмы складывается из большого числа факторов производства, а также производительности труда. Конкурентоспособность формируется на основании социально – экономического развития страны, и зависит от географического положения фирмы, исторического развития, национальными особенностями и чертами.

Для оценки эффективности интернет-проектов как элементов интегрированных маркетинговых коммуникаций необходимо задать направления, которые нужны для целеполагания в компании при внедрении интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Сформулируем основные направления оценки эффективности интернет-коммуникаций с клиентом:

- привлечение целевой аудитории;
- повышение осведомленности о предприятии, рост его конкурентоспособности;
- увеличение числа лояльных клиентов, совершающих «повторные покупки» и пользующихся услугами предприятия на регулярной основе;
- рост показателей выручки и прибыльности предприятия.

Таким образом, главным и определяющим фактором экономического благополучия компании сферы услуг становится эффективность маркетинговых коммуникаций, которые будут направлены на максимальное удовлетворение потребностей покупателей в услугах компании. Думается, с учетом перспектив направления интернет-рекламы и роста числа активных пользователей Интернета, предприятиям ресторанного и досугово-развлекательного бизнеса необходимо особое внимание уделять коммуникациям с конечными потребителями в Интернете. Это, во-первых, собственный сайт предприятия, контекстная и баннерная реклама, директ-маркетинг, реклама и группы в социальных сетях. Во-вторых, универсальным средством интернет-рекламы может являться портал,

который на своей площадке организует коммуникации предприятий сферы досуга и клиентов. Такая площадка интересна как с точки зрения привлечения более широкого круга клиентов для предприятия, так и для аудитории с целью оценки возможностей предприятий индустрии досугово-развлекательного бизнеса. Необходимо также не только разнообразить подходы к повышению конкурентоспособности с помощью интернет-технологий, но и оценивать их эффективность в количественном и качественном измерениях.

Затраты и эффективность проведение рекламной кампании представлены в таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1

Перечень мероприятий по продвижению услуг агентства

№ п/п	Мероприятие	Срок проведения	Затраты
1	Участие в рубрике «Рекламная экспертиза» в журнале «Бизнесмен»	Ежемесячно	$10\ 000 * 12 = 120\ 000$
2	Размещение информации о компании в интернет-справочниках и бизнес-каталогах	Систематически в течение года	90 000
3	Ведение блога на LiveJournal.ru	Систематически в течение года	5 000
4	Продвижение сайта через поисковые системы	Систематически в течение года	25 000
5.	Мониторинг web-форумов и участие в них	Систематически в течение года	15 000
6.	Проведение «круглых столов»	Ежеквартально	$25\ 000 * 4 = 100\ 000$
	Итого		355 000

Таким образом, затраты на мероприятие составят 355 000 руб.

В результате внедрения данной программы по нашим расчетам выручку удастся увеличить на 0,9%, тогда выручка увеличится на $148923 * 0,009 = 1340,307$ тыс. руб.

Рассмотрим эффективность данного мероприятия в таблице 3.3.2.

Таблица 3.2.2

Финансовые результаты ГРК «Татарская усадьба»

Показатели	Ед. измер.	2017 г.
Выручка	тыс.руб.	1340,307
Себестоимость	тыс.руб.	355
Прибыль	тыс.руб.	985,307
Налог на прибыль	тыс.руб.	197,0614
Чистая прибыль	тыс.руб.	788,2456

Таким образом, предложенное мероприятие будет эффективно и принесет чистую прибыль 788,2456 тыс. руб.

В условиях высококонкурентной и динамично развивающейся внешней среды концепция маркетингового управления (понимаемая как управление на основе маркетинговой концепции) на предприятии привлекает особое внимание российских предпринимателей. Предприятие, ставящее целью динамичное развитие и прочные позиции, должно осознавать последствия рыночной ориентации для управления. Все это заставляет организации использовать современные и эффективные функции менеджмента, среди которых особое место занимает маркетинг. Очевидно, в настоящее время маркетинговые инструменты в практической деятельности, по сути, играют роль самостоятельных стратегий (например, стратегия низких цен, стратегия уникального предложения и др.). В основе маркетинга как концепции деятельности и как функции управления лежит многообразный процесс регулирования рыночной деятельностью.

Рассчитаем финансовые результаты по проекту в таблице 3.2.3.

Расчет финансовых результатов от реализации предлагаемых мероприятий (тыс. руб.)

Показатель	До реализации проекта	После реализации Проекта
Выручка	148 923	149 711,245
Себестоимость	97 321	97744
Валовая прибыль (маржа покрытия)	51 602	51 967,245
Управленческие расходы		
Коммерческие расходы	4 012	4012
Прибыль от реализации	47 590	47 955,245
Прочие доходы	2 940	2940
Прочие расходы	1 909	1909
Балансовая прибыль	48 621	48 986,245
Корректировка налогооблагаемой прибыли		
Налогооблагаемая прибыль	48 621	48 989,245
Налог на прибыль	9 724	9 797,249
Чистая прибыль	38 896,8	39 191,996

Из данной таблицы можно сделать вывод, что в 2016 г. выручка при внедрении предложенных мероприятий составит 149 711,245 тыс. руб., себестоимость – 97 744 тыс. руб., прибыль от реализации – 47 955,245 тыс. руб., чистая прибыль – 39 191,996 тыс. руб.

Так же для привлечения внимания целевой аудитории необходимо размещать рекламу в гляцевых журналах, на ТВ, и в других СМИ, предназначенных для целевой аудитории.

Так, размещение рекламных роликов на радио позволит охватить ту часть целевой аудитории, которая слушает радио в автомобилях, при этом учитывая предпочтения целевых покупателей. Не стоит забывать и о набирающем обороты виде рекламы интернет-рекламе.

Рассмотрим основные технико-экономические параметры деятельности предприятия и экономическую эффективность проекта.

Технико-экономические показатели деятельности

ГРК «Татарская усадьба»

ПОКАЗАТЕЛЬ	Ед. измер.	2015	2016	Прирост в %
Выручка	тыс. руб.	131342	149711,2	14
Себестоимость	тыс. руб.	91345	97530	6,8
Прибыль от реализации	тыс. руб.	36141	47955,2	32,7
Балансовая прибыль	тыс. руб.	37017	48621	31,3
Налог на прибыль	тыс. руб.	7403	9797,2	32,3
Чистая прибыль	тыс. руб.	29613	39192	32,3
Расчетная рентабельность	%	32,4	40,2	24
Себестоимость на 1руб. реализованной продукции	руб./руб.	0,7	0,7	
Среднесписочная численность работающих	чел.	64	69	
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	15292,8	18768	
Среднегодовая зарплата работающих	тыс руб./год.	239	272	
Выработка на 1 работающего	тыс. руб. / чел	2052,2	2169,7	5,7
Планируемый срок действия проекта	лет	-	5	
Планируемые инвестиции	тыс. руб.	-	355	

В данном случае речь идет стимулирование на долгосрочную перспективу и формировании лояльности покупателей. Для этого разрабатывают бонусные программы, дарят дисконтные карты.

Таким образом, благодаря проекту предлагаемых мероприятий выручка ГРК «Татарская усадьба» вырастет на 14%, себестоимость на 6,8%, прибыль на 32,7%, чистая прибыль на 32,3%. Среднесписочная численность и ФОТ увеличились, выработка одного рабочего выросла на 5,7%. Планируемый срок действия проекта – 5 лет.

Заключение

При выполнении данного дипломного проекта была поставлена цель исследования – выявить особенности формирования конкурентоспособности предприятия на примере ГРК «Татарской усадьбы».

Для достижения данной цели были решены следующие задачи исследования:

- изучены теоретические основы конкурентоспособности;
- проведена оценка конкурентоспособности ресторанов и гостиниц г. Казань
- выявлены особенности формирования конкурентоспособности ГРК «Татарская усадьба».
- разработать рекомендации по совершенствованию деятельности ГРК «Татарская усадьба».
- дана оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций для ГРК «Татарская усадьба».

В ходе решения первой задачи ознакомились с понятием конкурентоспособность ГРК. Конкурентоспособность гостинично-ресторанного комплекса представляет собой некоторые преимущества компании в отношении конкурентов, которыми она располагает, развивает их и использует. На данный момент гостиничные комплексы и рестораны традиционно оперируют в конкурентной среде, причем во всех сегментах. Выяснили что, туристический и гостиничный бизнес очень подвержены влиянию политических и экономических событий, которые иногда приводят к спаду потока клиентов. Повышение конкурентоспособности является основой для выживания современных предприятий индустрии гостеприимства, что определяет важность их оценки.

Для корректной оценки разработано множество инструментов и методов, которые могут применяться как по отдельности, так и в комплексе, в зависимости от задач, поставленных перед началом проведения оценки. На

сегодняшний день существует большое количество подходов, что дает возможность подобрать наиболее эффективный и простой метод оценивания для каждого конкретного предприятия.

В ходе работы по первой задаче мы так же выявили ряд проблем развития гостинично-ресторанных комплексов:

а) в первую очередь ее стоимость. Завышенные цены рынка недвижимости не дают возможности развиваться последовательно.

б) реоформление недорогих коммуналок или старых жилых фондов требует высоких затрат, длительного времени и приводит к значительной налоговой нагрузке на бизнес, так как законы рассматривают их наравне с крупными коммерческими предприятиями.

Можно утверждать, что это бизнес представляет собой развивающееся направление предпринимательской деятельности. Проблемы, связанные с ограниченным доступом владельцев данных заведений к ресурсам, невысокая квалификация персонала и удовлетворительное качество сервисного обслуживания.

Проведя анализ сферы туризма в РТ, можем выделить несколько слабых сторон:

- недостаточно информации о Республике Татарстан как туристском направлении в целом;

- недостаточная конкурентоспособность республиканского туристского продукта (соотношение цена-качество не соответствуют принятым стандартам);

- слабый уровень квалификационной подготовки и тренированности обслуживающего персонала;

- слабое взаимодействие отраслей, формирующих туристский продукт, с туристской индустрией;

- недостаточное финансирование развития отрасли;

Из чего следует и проблемы развития ГРК в городе Казань и по республике Татарстан в целом.

Сделаем вывод о том, что предприятиям сферы гостеприимства еще предстоит много работы над качеством и расценками на предлагаемые услуги, что определяет перспективы дальнейшего развития данного вида бизнеса.

В ходе решения второй задачи дана общая характеристика деятельности ГРК «Татарская усадьба», анализ организационной структуры предприятия, анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности и анализ показателей конкурентоспособности. Организационная структура управления гостинично-ресторанным комплексом является линейно-функциональной. Выяснили что, исследуемое предприятие – ГРК «Татарская усадьба» является привлекательным для гостей своим географическим положением (исторический центр города Казани), наличием различных площадок для организации отдыха гостей и их качественного обслуживания. В структуре комплекса имеется и галерея народных промыслов, и зоопарк, и винотека. Среди особенностей приготовления можно отметить выпекание блюд в дровяной печи. Средний чек не сильно отличается от общего предложения на рынке столицы и делает предложение ГРК «Татарская усадьба» доступным и привлекательным для потребителей.

Что касается хозяйственной деятельности, исследуемое предприятие является эффективным с экономической точки зрения. Средний размер выручки по всему гостинично-ресторанному комплексу составляет порядка 300-350 тысяч рублей, рентабельность деятельности варьируется от 22 до 40%. Продукция и услуги исследуемого предприятия пользуются стабильно высоким спросом, что подтверждается отзывами клиентов и коэффициентом загрузки как номерного фонда гостиницы, так и заведений питания. Плановая окупаемость составляет порядка 6-7 лет, что является очень хорошим показателем.

Анализируя внешнюю среду исследуемого предприятия идет понимание того что основными конкурентами являются объекты

находящиеся в непосредственной близости, как на территории Старотатарской слободы, так и в ее окружении. В результате проведенного SWOT – анализа и построенной модели ADL были выявлены достоинства и недостатки в работе гостинично-ресторанного комплекса. Однако конкурентоспособность ГРК «Татарская усадьба» можно охарактеризовать на высоком уровне, потому что компания имеет большое количество специфичных конкурентных преимуществ, которые конкуренты пока не смогли дублировать.

Приступая к следующей задаче, разработке рекомендации по совершенствованию деятельности ГРК «Татарская усадьба», мы выявили ряд мероприятий. На сегодняшний день популярны инновационные стратегии. Они предусматривают автоматизацию систем управления в предприятиях, улучшая оперативность работы и увеличению рентабельности предприятия. Хорошими инструментами в продвижении ГРК являются PR-компании, а также круглые столы, проводимые руководством.

Благодаря проекту предлагаемых мероприятий выручка ГРК «Татарская усадьба» вырастет на 14%, себестоимость на 6,8%, прибыль на 32,7%, чистая прибыль на 32,3%. Среднесписочная численность и ФОТ увеличились, выработка одного рабочего выросла на 5,7%.

Оценив экономическую эффективность от внедрения рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия, можно смело отметить, что при применении предложенных рекомендаций ГРК «Татарская усадьба» будет работать действительно, производительно, эффективно и результативно. И даже при всех тех расходах, которые понесет комплекс, он все равно окажется в «выигрыше» и отдача от внедрения новшеств будет видна уже через 5 лет.

Список использованных источников

1. Закон «О конкуренции и ограничениях монополистической деятельности на товарных рынках» от 22.03.1991 N 948–1.
2. Постановление Правительства РФ от 2 августа 2011 г. № 644 «О федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 - 2018 годы)»
3. Приказ Минкультуры России (Министерство культуры РФ) от 11 июля 2014 г. №1215 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями»
4. Азоев Г.Л. Маркетинговые исследования: учеб пособие / Г. Л. Азоев, Е.А.Михайлова. М.: ЗАО Финстатинформ, 2012. – 120 с.
5. Алексунин В. А. Маркетинг : краткий курс : учебное пособие / В. А. Алексунин. 3-е изд. М. : Дашков и К., 2015. – 345 с.
6. Алтухова Л. А., Семко И. А. Принципы обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур в аграрном секторе // Российское предпринимательство. 2016. № 3–2. с. 79–85.
7. Анашин, Ю. А. Повышение привлекательности цен предприятия в широко-ассортиментной компании /Ю.А. Анашин, С.В. Степцов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – №3. – С.24–25.
8. Андрианов В.Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В.Д. Андрианов // Мировая экономика и международные отношения. – 2012. № 3. – С. 12 – 16.
9. Арутюнов Ю.А. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. – М.: «ИНФРА-М», 2012 г. – 312 с.
10. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 536 с.

11. Белоусов И. И. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия 2010. с. 89
12. Берзинь И. Э. Экономика предприятия: Учебник для вузов / И.Э. Берзинь, С.А. Пикунова, И.И. Савченко, С.Г. Фалько; Под ред. С.Г. Фалько. — М.: Дрофа, 2012. — 368 с.
13. Бессарабов А.М. Анализ динамики основных фондов в научных организациях химического комплекса // Химическая промышленность сегодня. — 2012. — №7. — С. 3—8.
14. Болодурина В.А. «Методы оценки конкурентоспособности предприятия» 2015. С-7
15. Болодурина В. А., Е. Н. Тумилевич // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития 2014. С.- 35
16. Васильева Л.С. Финансовый анализ: Учебник / Л.С. Васильева, М.В. Метровская. — М.: КНОРУС, 2016. — 544 с.
17. Виноградова С.Н. Коммерческая деятельность: учеб. пособие. — Минск: Высш. шк., 2015. — 176 с.
18. Волков О.И., Склярченко, В.К. Экономика предприятия: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; 2012. — 280 с.
19. Воскобойников В. Новые подходы к управлению качеством продукции // Экономика и жизнь. — 2016. — № 50. — С. 15.
20. Герасимов Б.И., Злобина Н.В., Спиридонов С.П. Управление качеством: учеб. пособие. — КноРус, 2015. — 272 с.
21. Гличев А. В. Современное представление о механизме управления качеством продукции // Стандарты и качество. — 2016. — № 3.
22. Горфинкель В. Я. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ— ДАНА, 2015. — 718 с.
23. Грахов В.П., Мохначев С.А., Беркутова Т.В. Классификация методов оценки конкурентоспособности // Фундаментальные исследования. — 2015. — № 2-11. — С. 239-240

24. Грибов В. Д., Грузинов, В. П. Экономика предприятия—: Учебник. Практикум. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2012. — 336 с.
25. Депутатова Л. Н., Ворожцова К. А. Сравнительный анализ методик оценки конкурентоспособности предприятия // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 3. С. 249.
26. Долинский М.Г. Основы конкурентоспособности предприятия / М.Г., Долинский, И.А. Соловьев. — М., 2015. — 214 с.
27. Дубровин И.А. Маркетинговые исследования: учеб. пособие / И.А. Дубровин . — М.: Изд-во «Дашков и К°», 2016. — 522 с.
28. Дусенко С.В., Коткова Е.Л. Международный опыт как основа для разработки единых критериев и методик оценки гостиниц и других средств размещения. Материалы IV межрегиональной научно-практической конференции 26-27 ноября 2015 года «Проблемы развития внутреннего туризма в Центральной России: образование, менеджмент, планирование». Ярославль, 2016. с. 65-68.
29. Ермасова Н. Б. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Н. Б. Ермасова, С.В. Ермасов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 621 с.
30. Ефимов М. С. Основы финансового менеджмента. М.: Приор, 2012. — С. 165.
31. Зайцев И. Л. Экономика организации: Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. / И.Л. Зайцев. — М.: Издательство «Экзамен», 2015. — 642 с.
32. Зарыкова О. Г., Беспяхотных Л. А. Методика оценки конкурентоспособности сельскохозяйственных товаропроизводителей // Регион: системы, экономика, управление. 2015. № 4. С. 167–171.
33. Иванова Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия: учеб. пособие. Ростов-н/Д: Феникс, 2012. — 123с.

34. Каламбет А. П., Юдин, В. Г. К вопросу о финансировании воспроизводства основных средств // Деньги и кредит. — 2016. — №10. — С. 64 — 66.
35. Кантор Е. Л. Экономика предприятия / Под ред. Е.Л. Кантора — СПб: Питер, 2015. — 352с.
36. Котлер Ф. Маркетинг: гостеприимство и туризм. М.,1998г. С.- 12
37. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности [Текст] / А. А. Лазаренко // Молодой ученый. — 2014. — №1. — С. 374-377.
38. Литл Джон Ф., Чего же хотят потребители. — Рн/Д.: Феникс, 2005. — 384 с.
39. Лукьянов С.А., Е.В. Тиссен «Конкуренция и конкурентная политика в глобальной экономике» 2015. — 102 с
40. Милантьев А. В. Сущность и понятие конкурентоспособности 2016. — № 1 (8). — С. 204–210.
41. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. — СПб.: ПИТЕР, 2010. — 39-220 с.
42. Поляничкин Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий / Ю. А. Поляничкин // Бизнес в законе. — 2012. — №3. — С. 191-194.
43. Спивак В. А. «Организационное поведение и управление персоналом» 2003. С-78
44. Сысоева, Е. Методы и подходы к оценке конкурентоспособности предприятия в зарубежной практике [Текст] / Е. Сысоева // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. — 2011. — № 2. — С. 258–263.
45. Томпсоном А.А. и Стриклендом А.Д. «Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа»-2007.-с. 920
46. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность. М., 2010., с. 365

47. Хрусткова Т. М Педагогика/ Т.М. Хрусткова. – М.: Просвещение, 2013. – 21 с. 88.
48. Бланк В.Р., Бланк С.В. Финансовый анализ: учебник. М.: Проспект, 2012.
49. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. – Киев. Ника-Центр, 2015.
50. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб./Л.Т. Гиляровская [и др.] – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2015г. – 360 с.
51. Центр развития туризма республики Татарстан – отчет о мониторинге гостиничного рынка за 2016 год
52. Государственная программа «развитие сферы туризма и гостеприимства в республике татарстан на 2014 – 2020 годы»
53. Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fcp.economy.gov.ru>
54. Сайт бронирования гостиниц [электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.booking.com>
55. сайт федеральной службы государственной статистики / 2017г [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>
56. Интернет газета «Реальное время» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://realnoevremya.ru/analytics/14954>
57. СМИ информационное агентство «Агентство городских новостей «Москва». Ссылка на материал: <http://www.mskagency.ru/materials/2087137>
58. «Деловая электронная газета Бизнес Online» <https://www.business-gazeta.ru/news/334473>