

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. На сегодняшний день конкурентоспособность считают одной из наиболее важных интегральных характеристик, которые применяются в анализе экономического положения как в целом в российской экономике, так и по отдельному предприятию. Основным ее применением выступает как критерии эффективности и оценки экономической деятельности субъектов хозяйствования.

Конкурентоспособностью предприятия называют его возможности, потенциал, а также гибкость в адаптации к условиям рыночных отношений. Способы подъема конкурентоспособности организаций в данных условиях во многом обуславливают рост качества товаров, понижение цен на товары и услуги, внедрение инноваций и новых технологий, развитие кадрового потенциала.

Считается, что в гостиничных предприятиях персонал и эффективный маркетинг являются важными факторами конкурентного преимущества с точки зрения гостиничного менеджмента, поскольку при правильном их использовании организация, особенно в сфере туризма и размещения, может добиться успеха несмотря на усиливающуюся в современных условиях конкуренцию и социально-экономическую нестабильность.

Объект исследования – гостиница «Hotel Novotel Moscow City» г. Москва.

Предмет исследования – конкурентоспособность отеля «Hotel Novotel Moscow City» и его услуг.

Цель работы заключается в исследовании возможностей повышения конкурентоспособности «Hotel Novotel Moscow City» и услуг гостиницы.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

- охарактеризовать понятие конкурентоспособности;
- изучить особенности и факторы формирования конкурентоспособности гостиничных услуг;
- дать общую характеристику Hotel Novotel Moscow City;

- оценить конкурентоспособность услуг и организации;
- предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности и оценить их эффективность.

В работе были использованы такие методы, как сравнение, анализ и синтез, табличный, индукция, дедукция, прогнозирование, опрос, графический методы и другие.

Теоретическую базу данной работы составили труды различных зарубежных и отечественных ученых, занимающихся исследованием данной темы. Практическую – данные, полученные в результате анализа деятельности «Hotel Novotel Moscow City» и рынка гостиничных услуг г. Москва.

Практическая значимость исследования заключается в направленности его результатов на повышения конкурентоспособности «Hotel Novotel Moscow City» на рынке сбыта своих услуг.

Структура работы: введение, 3 главы, заключение, список использованных источников, приложения.

1. Теоретические аспекты конкурентоспособности в гостиничном бизнесе

1.1 Понятие конкурентоспособности

«Конкуренция» в качестве понятия раскрывает сущность рыночных отношений. Конкуренцию можно определить в качестве одного из типов существующих между производителями услуг и товаров отношений, определяющих объемы предложения и цены на рынке [7, с. 96]. Между потребителями, формирующими объемы спроса и рыночные цены, также существует конкуренция.

Основой конкурентной борьбы является стремление быть лучше других производителей по всем направлениям деятельности, что в свою очередь является мотивацией и движущим стимулом. Уровень эффективности конкурентоспособности предприятия обуславливает размер доли, занимаемой им на рынке [9, с. 21]. Конкурентная борьба – это быстро развивающийся процесс,

стимулирующий насыщение рынка новыми качественными услугами и товарами.

Понятие «конкурентоспособность» производное от понятия «конкуренция». К функциям конкуренции относятся: мотивация, регулирование, мотивация, контроль и распределение [13, с. 12]. «Конкурентоспособность» применяется как термин и в отношении услуги или товара, и в отношении отрасли или предприятия.

В специальной экономической литературе содержится много подходов определения конкурентоспособности:

- подход, основанный на изучении постановки задач и особенностей целей, приводящий специалистов к сосредоточенности внимания на определенных аспектах конкурентоспособности [23, с. 24];

- подход, основанный на выборе предмета изучения конкуренции (услуга или товар, отрасли, предприятия или в целом экономики государства) [26, с. 31].

«Конкурентоспособность продукции» в качестве объекта исследования имеет достаточно сложную структуру и много аспектов, на сегодняшний день общепринятого определения этому понятию не выделено.

По мнению М.И. Круглова универсального определения для конкурентоспособности быть не может, потому что зависит от вида предмета (объекта) или субъекта, на который направлено [15, с. 211].

Следующие причины, которые осложняют решение методических и методологических подходов к анализу вопросов, связанных с конкурентоспособностью, выделяет Э.А. Уткин [22, с. 187]:

- многовариантность, при которой рассматриваются выделенные характеристики сферы рынка, предприятия или товара;

- относительность, выбор в целях продвижения товара идеального рынка;

- разница подходов к анализу и оценке конкурентоспособности исходя из уровня национальной экономики, отрасли, предприятия, товара.

С трех позиций исследуется «конкурентоспособность» в качестве понятия согласно источникам научной литературы.

1. Конкурентоспособность рассматривается в качестве характеристики внутренней и внешней деятельности предприятия не рассматривая продукт. Царевым В.В.

конкурентоспособность предприятия определяется в качестве влияния комплекса показателей внутренней и внешней среды, в которой оно функционирует [25, с. 247].

2. Определения, которые основаны на товаре как основной составляющей конкурентоспособности. Фатхутдиновым Р.А. [23, с. 85] конкурентоспособность предприятия рассматривается в качестве способности предприятия вырабатывать конкурентоспособный товар или услугу.

3. Конкурентоспособность рассматривается в качестве взаимодействия производственной деятельности и товара. По мнению А.П. Градова [9, с. 29] конкурентоспособность предприятия – это сравнительная характеристика, показывающая различия процессов развития определенного производителя от развития конкурента.

Мнение, что конкурентоспособность товара (услуги) является основополагающим элементом конкурентоспособности предприятия, не совсем верное. Товар, который имеет успех сегодня, является результатом достигнутых усилий. А усилия по повышению конкурентоспособности, необходимо ориентировать на будущие результаты. Трактование «понятия конкурентоспособности», согласно которого на конкурентоспособность предприятия оказывается существенное влияние конкурентоспособность товара (услуги), является более обоснованным [12, с. 31].

Понятие «конкурентоспособность» в последнее время рассматривается, как результат действия комплекса факторов. Наиболее полное определение понятия «конкурентоспособность» выведено В.С. Катькало. Конкурентоспособностью, по его мнению, является превосходство хозяйствующего субъекта над конкурентами, оцененное внешней средой, на определенный момент в конкретных сегментах рынка. Определяется превосходство степенью конкурентоспособности определенных товаров предприятия, конкурентными возможностями, характеризующими умение на настоящий момент, а так же и на будущее, создавать, производить, реализовывать, и обслуживать услуги или услуги, превосходящие аналогичные услуги по критерию «качество-стоимость» [13, с. 69].

Категории «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность товара, услуги» имеют тесную имманентную связь. Поскольку организация представляет собой опосредованного носителя свойства конкурентоспособности через свои услуги или услуги [1, с. 4]. Способность к конкурированию для организации это достаточное условие к созданию конкурентоспособного товара

(услуги), одновременно с этим, способность конкурировать товару (услуге) – это необходимое условие для создания и реализации конкурентоспособности предприятия

Итак, конкурентоспособность товаров (услуг) – это способность продукции или услуг предприятия быть впереди своих соперников благодаря использованию имеющихся преимуществ при достижении поставленных целей и задач.

Используется данное понятие в качестве одной из характеристик, используемых для оценки эффективности деятельности предприятия. Иначе говоря, способность продукции (услуг) хозяйствующего субъекта выдерживать конкуренцию и есть конкурентоспособность.

1.2 Особенности и факторы формирования конкурентоспособности гостиничных услуг

Рассматривать конкурентоспособность гостиничных услуг необходимо в качестве совокупности основных характеристик предприятия, обусловленных его потенциалом, внешними социальными и экономическими, а также организационными факторами, создающими для потребителей привлекательную услугу [2, с. 14].

Уровень конкурентоспособности гостиничных услуг – это зависящий от различных факторов показатель. Показателями конкурентоспособности являются факторы, которые показаны на рисунке 1.

Кроме указанного, в целях успешности деятельности в современных условиях рыночной экономики решающим элементом является эффективное использование разных факторов, которые влияют на конкурентоспособность гостиничных услуг [5, с. 17]:

- коммуникативная политика компаний-соперников;
- разработка новых товаров и присвоение торговых брендов и марок;
- привлекательность и качество упаковки товаров;
- эффективность и организация сервисной политики фирм-конкурентов;
- организация сбыта продукции у соперников и его основные показатели;

- рациональность каналов движения товаров у аналогичных предприятий на рынке.

Рисунок 1 - Факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности гостиничных услуг [6, с. 129]

Также, группа исследователей считает, что факторами конкурентоспособности отображаются показатели, участвующие в борьбе за спрос на услуги, увеличение числа клиентов и доли на рынке [10, с. 23]. Группируя факторы на внешние и внутренние, к факторам, влияющим на эффективность деятельности гостиничных предприятий, используемых при анализе конкурентоспособности, можно отнести представленные в таблице 1 факторы.

Конкурентоспособность гостиничных услуг сопряжена с большим числом спорных вопросов. В первую очередь с определением уровня адекватности производственно-технической структуры в отношении требований сферы маркетинга, оценки возможностей эффективного сбережения ресурсов, при оказании экономичных и качественных гостиничных услуг.

Таблица 1

Внешние и внутренние факторы, формирующие конкурентоспособность гостиничных услуг [16, с. 26]

Внешние факторы

- государственные факторы, которые выражаются в экономических методах (к примеру, налоговая и амортизационная политика, инвестиционная, таможенная и финансово-кредитная политика, целевые программы) и административно-правовых методах (стандартизации, сертификации по законодательной базе);

Внутренние факторы

- организационная структура (к примеру, производственно-технологический и финансово-экономический потенциал, материально-техническое обеспечение);

- рыночные факторы, определенные емкостью и типом рынка, трудовыми ресурсами, конкурентами, рынком труда, отраслевыми особенностями и уровнем дохода;
- инновационный фактор, который выражается в анализе и контроле инноваций, кадровом потенциале, системе стандартов и сертификатов;
- социально-политические факторы, выраженные политической стабильностью, общественными организациями, уровнем культуры и социальным положением.
- качество эксплуатации номеров, оборудования, мебели и обслуживания.

Во-вторых, при повышении уровня соперничества между гостиничными предприятиями может меняться степень осознания работниками стратегии предприятия и его целей.

В-третьих, уровень конкурентоспособности нормативной базы прямо зависит от методической и технологической документации, регламентов и разных качеств гостиничных услуг.

В-четвертых, существующее в области информационных ресурсов соперничество может быть выражено практической применимостью, системностью и доверенностью [18, с. 88].

Конкурентные преимущества гостиничного предприятия – это важнейшее условие конкурентоспособности гостиничных услуг [2, с. 15]. Данные показатели отражаются в виде прибыли, увеличении объема продаж и высокой рентабельности в технико-технологической и организационно-экономической сферах деятельности. Благодаря оценке конкурентоспособности появляется возможность, используя современные технологии снизить себестоимость услуг, эффективно использовать сегменты рынка, быстро адаптироваться к рыночным изменениям.

Группируются конкурентные преимущества на основании базового условия, определяющего характер источника. Виды преимуществ исходя из данного признака [21, с. 283]:

- в экономической направленности (государственная политика, состояние рынка, рыночные факторы, стимулирующие спрос);

- нормативно-правовые преимущества – льготы, субвенции, субсидии;
- в структурном характере конкурентоспособности, выраженном интеграцией процесса производства и реализацией гостиничных услуг;
- административный характер, который проявляется в качестве ограничений со стороны государственной и муниципальной власти на выдачу лицензий, квот, патентов и т.п.;
- технический характер – технологические и технические производственные особенности.

Важным условием успешности гостиничных услуг является кадровый состав и качество предоставления услуг, а также эффективная маркетинговая деятельность, которые зависят от целей менеджмента и умений реализовывать их.

2. Исследование конкурентоспособности Hotel Novotel Moscow City

2.1 Общая характеристика Hotel Novotel Moscow City

Hotel Novotel Moscow City - один из крупных отелей в г. Москва. Он располагается среди небоскребов со зрелищными смотровыми площадками и панорамными ресторанами, рядом с 6-этажным ТРЦ «Афимолл» и тремя станциями метро. В 15 минутах ходьбы от отеля находится небольшой, но очень зеленый и комфортный парк Красная Пресня. До Красной площадь можно совершить полуторачасовую прогулку пешком.

Отель подходит как для бизнес-поездки, так и для отдыха. Гостям предоставляются стильные номера с панорамными окнами и великолепным видом на небоскребы. В отеле работают ресторан интернациональной кухни и 13 конференц-залов вместимостью до 450 человек.

Адрес: г. Москва, Пресненская набережная 2 [27].

Гостиница предлагает своим гостям 225 **номеров различного класса и дизайнерского оформления**. В дополнение к этому все номера имеют современное техническое оснащение: высокоскоростной интернет, телефонная связь в номерах, кабельное телевидение, а также новейшие системы вентиляции, кондиционирования, видеонаблюдения, пожарной и охранной сигнализации. Бесплатный wi-fi, охраняемая парковка. Отель предоставляет «Room service», также гости отеля могут заказать кухню по меню ресторана. Стоимость номера – от 2500 руб. за 12 часов. Минимальное время проживания – 12 часов. **Регистрация иностранных граждан – обязательна**. Регистрация – бесплатна и осуществляется при наличии: паспорта, визы, миграционной карты. Гости ближнего зарубежья – без визы [27].

Организационная структура отеля показана на рисунке 2. Организационная структура управления отеля «Hotel Novotel Moscow City» относится к линейно-функциональной (штабной) структуре. При данном роде управленческой структуры всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив – генеральный директор. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему способствует специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (гостиничное хозяйство, ресторан, бухгалтерия).

Генеральный директор

Заместитель директора по гостиничному хозяйству

Директор ресторанного комплекса

Главный бухгалтер

Администратор гостиницы

Кладовщик

Обслуживающий персонал гостиницы

Прочий персонал гостиницы

Шеф-повар

Повара, работники кухни

Бухгалтеры

Официанты

Заместитель директора по продажам

Офис-менеджер

Рисунок 2 - Организационная структура «Hotel Novotel Moscow City»

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении генерального директора. Собственные решения он приводит в жизнь через соответствующих руководителей служб-исполнителей – гостиничного хозяйства, ресторана и бухгалтерии.

Обеспеченность трудовыми ресурсами характеризуется данными, приведенными в таблице 2. Стоит отметить, что анализируется только штатный состав персонала.

Таблица 2

Анализ обеспеченности «Hotel Novotel Moscow City» трудовыми ресурсами

Категория персонала	Численность на 31.12.2017, чел.	Численность на 31.12.2018, чел.	Численность на 31.12.2019, чел.	2019 в % к 2017
Всего,	290	320	310	106,9
в т.ч. руководство	20	20	20	-
начальники структурных подразделений (отделов)	40	50	50	125,0
специалисты и обслуживающий персонал	230	250	240	104,3

Анализируя данные, можно отметить, что численность персонала в отчетном 2019г. составляет 106,9% к 2017г. Изменения в списочной численности персонала произошли в связи с расширением структуры и дополнительного набора персонала.

Для того чтобы понимать собственные возможности организации в конкурентной борьбе, проведем анализ финансовых результатов (таблица 3).

Таблица 3

Анализ финансового результата за 2017-2019гг.

Наименование показателя	На конец			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Относительное отклонение, %	
	2017 г. тыс.руб.	2018 г. тыс.руб.	2019 г. тыс.руб.	2019 / 2017	2019 / 2018	2019/2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка	233826	416828	383627	183002	-33201	178	92,0
Себестоимость	(150930)	(216631)	(244058)	-65701	-27427	143	112,7
Валовая прибыль	82896	200197	139569	117301	-60628	241	69,7
Коммерческие расходы	(2460)	(2460)	(2629)	6	-1687	100	106,9
Управленческие расходы	(3862)	(7971)	(4561)	-41092	34102	206	57,2

Прибыль (убыток) от продаж	19675	95878	67665	76203	-28213	487	70,6
Прочие доходы	1265	15869	10178	14604	-5691	1254	64,1
Прочие расходы	(1033)	(1133)	(8081)	-1002	3254	110	71,3
Прибыль (убыток) до налогообложения	10607	100412	69762	89805	-30650	947	69,5
Текущий налог на прибыль	(4745)	(2024)	(1435)	-15495	5886	(426)	70,9
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2606	138	17	-2468	-121	5,3	12,3
Изменение отложенных налоговых активов	-	6	(10)	6	-16	-	-166,7
Изменение отложенных налоговых обязательств	18	14	429	-4	415	78	3064,3
Чистая прибыль (убыток)	5880	80192	55827	74312	-24365	1364	69,6

Из таблицы видно, что в 2019г. по сравнению с 2017г. наблюдается увеличение валовой прибыли с большим темпом прироста 141%, выручка также увеличилась на

78%, а себестоимость на 43%; наблюдается тенденция роста почти всех показателей.

В то же время, финансовые результаты организации снизились по сравнению с 2018г. на 30%, причиной чего послужил рост издержек на осуществление деятельности организации.

Стоит отметить появившуюся негативную тенденцию, выходом из которой может быть привлечение клиентов, что усложняется ростом конкуренции на рынке. Далее проведем анализ конкурентоспособности услуг организации.

2.2 Оценка конкурентоспособности услуг и организации

Оценка конкурентоспособности услуг организации построена на результатах анализа рынка (клиентов и конкурентов) и позиционировании организации на рынке, внешней оценке работы персонала.

Примерный портрет клиента, собранный на основании анкетирования, проведенного автором совместно с сотрудниками отеля (Приложение А), показан на рисунке 3.

Рисунок 3 - Портрет клиента

Согласно опроса 100 клиентов отеля «Hotel Novotel Moscow City», проведенного с помощью анкетирования (Приложение А), были получены следующие результаты:

1. 74% клиентов – мужчины.
2. 62% - люди возрастом 35-50 лет.
3. 78% опрошенных посоветовали бы отель своим близким и знакомым.
4. Факторы, определяющие общее отношение к отелю, стали решающими для оценки деятельности. Баллы при этом распределились следующим образом:
 - 9-10 баллов (лояльные клиенты - промоутеры) – 36% опрошенных;
 - 7-8 баллов (пассивные, нейтральные) – 42% респондентов;

- менее 7 баллов (нелояльные, детракторы) – 22% респондентов.

Категоризация клиентов - это первый шаг определения лояльности. Далее необходимо рассчитать показатель, который можно отслеживать регулярно, - индекс чистой поддержки, NPS, %.

$$NPS = КП - КД, (1)$$

где КП - клиенты-промоутеры, %;

КД - клиенты-детракторы, %

$$NPS = 36 - 22 = 14\%.$$

Видим, что основной задачей является повышение имиджа, лояльности клиентов и снижение процента детракторов среди них. Повышения показателей возможно достичь за счет набора действий, направленных на улучшение восприятия клиентами. Это и доставка транспортом, и услуги, и системы качества интернет-продаж, обслуживание и пр.

Основные факторы успеха в деятельности рассматриваемой организации, а также сравнительная характеристика (по системе десяти баллов) с основными конкурентами показаны в таблице 4. Оценка проведена экспертами рынка в августе 2019г. Конкуренты отобраны по территориальному признаку.

Таблица 4

Оценка ключевых факторов успеха

Ключевые факторы успеха/ оценка силы	«Hotel AZIMUT Novotel Moscow City»	Отель Тульская Москва	Метрополь Москва	Хилтон Москва Ленинградская	Марриотт Гранд Отель	Вес фактора
Качество/характеристики услуги	8/0,80	6/0,60	10/1,00	9/0,90	10/1,00	0,10
Репутация/имидж	8/0,80	7/0,70	10/1,00	9/0,90	8/0,80	0,10

Производственные возможности	8/0,80	10/1,00	7/0,70	10/1,00	8/0,80	0,10
Грамотное использование технологии продаж	7/0,35	6/0,30	7/0,35	8/0,40	8/0,40	0,05
Сбытовая сеть/Интернет	5/0,25	4/0,20	9/0,45	8/0,40	8/0,40	0,05
Маркетинг/реклама	6/0,30	4/0,20	10/0,50	8/0,40	8/0,40	0,05
Финансовое положение	9/0,90	7/0,70	7/0,70	7/0,70	8/0,80	0,10
Издержки в сравнении с конкурентами	5/1,75	6/2,1	3/1,05	4/1,40	4/1,40	0,35
Обслуживание клиентов	7/1,05	7/1,05	10/1,50	10/1,50	9/1,35	0,15
Взвешенная общая оценка	7,00	6,85	7,25	7,6	7,35	1,00

Обоснованная общая оценка дает возможность говорить о конкурентоспособности организации, при этом указывая на уже существующие проблемы: значительные затраты и недостаточно эффективный сбыт, включая систему продаж. Данные таблицы показывают довольно высокую оценку факторов успеха, но по сравнению с конкурентами «Hotel Novotel Moscow City» занимает 4-е место), и оценка далека от идеала в 10 баллов.

Учитывая потенциальные угрозы внешней среды, составим таблицу по 5 силам Портера (таблица 5).

Таблица 5

Оценка потенциальных угроз внешней среды

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны товаров - заменителей	Высокий	Наличие товаров (услуг)-заменителей увеличивает возможности выбора и повышает уровень требований к характеристикам услуг. Товарами (услугами)-заменителями в данной компании являются квартиры с почасовой и посуточной арендой, квартиры друзей и родственников гостей города и пр.
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок является конкурентным и перспективным. Существует относительная возможность сравнения товаров и услуг разных отелей. Ограничения в повышении цен обусловлены спросом, сезонностью и платежеспособностью покупателей.
Угроза со стороны новых игроков	Низкий	Необходимы значительные инвестиции, а кроме того новые игроки не предвидятся вследствие стагнации рынка в целом.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Снижение платежеспособности требует организации регулярных распродаж, внедрения программ лояльности, развития интернет-продаж. Иначе клиенты уйдут к конкурентам.
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Присутствует зависимость от нескольких поставщиков. С учетом экономической ситуации часть «старых» поставщиков повышают цены.

Основными рисками, влияющими на конкурентоспособность предприятия, являются снижение платежеспособности населения (как внешний фактор), а также слабый уровень развития деятельности по привлечению клиентов (внутренний фактор). Уровень конкуренции возрастает, и в ближайшем периоде конкуренция будет расти.

Важную роль к конкурентоспособности услуг и позиционировании гостиничного предприятия играет имидж. Оценка имиджа экспертами гостиничного рынка по 5-бальной шкале показана в таблице 6.

Таблица 6

Сводная по оценке имиджа «Hotel Novotel Moscow City» экспертами в 2019г.

Показатель	Эксперт					Ср.балл
	1	2	3	4	5	
Качество/характеристики услуг	4	4	5	5	4	4,4
Опыт работы	4	5	5	4	5	4,6
Производств. возможности	5	4	5	5	5	4,8
Грамотное использование технологии продаж	4	3	4	4	3	3,6
Сбытовая сеть	3	4	4	3	4	3,6
Маркетинг/реклама	4	3	3	4	4	3,6
Финансовое положение	5	4	4	4	4	4,2
Издержки в сравнении с конкурентами	4	4	5	5	4	4,4
Обслуживание клиентов	4	3	4	4	4	3,8

Взвешенная общая оценка	38	34	39	38	37	37,8
Средняя оценка	4,2	3,8	4,3	4,2	4,1	4,1

Как видим из данных таблицы, оценивается имидж в 4,1 балла, что согласно шкале оценки означает неполное соответствие идеальному состоянию.

Итак, необходимо отметить наличие по-настоящему сильных сторон, непосредственно влияющих на конкурентоспособность организации – ассортимент услуг, стоимость, производственные возможности. Одновременно, среди слабых сторон заметно влияние на имидж и конкурентоспособность, а именно, их снижение - технологий продаж, сбытовой сети и маркетинга, а также обслуживания клиентов.

Факторы, повышающие конкурентоспособность «Hotel Novotel Moscow City» в глазах потребителей:

- имидж и репутация организации будут выше, при условии, если потребители находят данную услугу качественной;
- потребители оценивают деятельность организации лучше, если качество и цена имеют удачное, хорошее для них соотношение.

Значимыми и важными критериями в оценке конкурентоспособности для деловых партнеров считаются определенные параметры, а именно:

- отсутствие так называемых «черных пятен» в деловых отношениях с партнерами, добропорядочность имени организации;
- положительная динамика доходов, значительный уровень рентабельности организации;
- наличие определенной сети деловых партнеров, которая может состоять из инвесторов, спонсоров или дилеров;
- имидж организации для данной целевой аудитории также зависит от компетентности всего персонала.

Известно, что огромное влияние на конкурентоспособность услуг в гостиничной сфере играют сотрудники организации. В рамках исследования нами в ноябре 2020г. проведен интернет-опрос 100 клиентов гостиницы, обращавшихся за услугами «Hotel Novotel Moscow City» в 2020г.

Место жительства респондентов - РФ, независимо от региона.

Возраст находится в рамках 18-65 лет.

Пол не влияет на эффективность исследования.

Результаты исследования приведены в Приложении Б.

В целом, определено, что степень удовлетворенности клиентов качеством работы службы приема и размещения находится в пределах 60-65%, что хотя и не является плохим показателем, но требует дальнейшего совершенствования работы в этом направлении. Проведенный анализ показал, что при достаточно стабильной и перспективной деятельности гостиницы в коллективе службы приема и размещения присутствуют определенные проблемы, требующие решения;

- недостаточный опыт работы администраторов гостиницы;

- проблема командного взаимодействия;

- проблема организационной культуры гостиницы, что выражается в случаях невежливости и неопрятности, наличии конфликтных ситуаций.

Судя по оценке отзывов в сети Интернет, отель хотя и является популярным среди населения, но имидж и, соответственно, конкурентоспособность отеля требуют совершенствования. Основные положительные и отрицательные стороны сети показаны в таблице 7.

Таблица 7

Сводная характеристика отеля по отзывам клиентов

Негативные стороны

Положительные стороны

Во многом, высокие цены

Опыт работы

Недостаточный выбор бюджетных товаров Быстрая обратная связь

Частые случаи поломок техники в номерах Удачное расположение отеля

Неумелые горничные

Удобный график работы

Длительное приготовление пищи

Возможность приобрести номер со скидкой вне сезона

Проблемы с наполнением ванной комнаты (средства гигиены)

Приветливый персонал

Отметим, что, как обычно, негативное чаще описывают, чем позитивное. Тем важнее снижать влияние негативных отзывов и само их количество. Все это тормозит рост продаж и снижает уровень конкурентоспособности. Следовательно, необходимы мероприятия по повышению конкурентоспособности «Hotel Novotel Moscow City».

3. Повышение конкурентоспособности гостиничных услуг Hotel Novotel Moscow City

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности услуг

Для повышения конкурентоспособности гостиничных услуг нами в рамках исследования предлагаются следующие мероприятия:

- для расширения услуг и тем самым усиления конкурентной позиции на рынке - обустройство летней площадки (кафе) при отеле;
- для повышения качества услуг - совершенствование работы персонала.

1. По первому направлению отметим, что конкурентоспособности предприятия Hotel Novotel Moscow City и его услуг предлагается на основе горизонтальной диверсификации услуг. Это можно обосновать тем, что рынок показывает необходимость организации комплексного обслуживания клиентом, тем самым нам видится рациональным создание летнего кафе при гостинице.

По наблюдениям автора, наиболее успешные гостиницы города имеют в своей структуре летнее кафе. При этом, средняя ценовая ниша кафе в Москве при гостиницах до конца не сформирована. Можно сказать, кафе «Novotel» будет обладать весьма солидными конкурентными преимуществами.

Основной целью открытия летней площадки является желание диверсифицировать источники дохода и использовать свободные площади возле гостиницы.

Штат персонала летней площадки (нанимается на 4 месяца):

- администратор - 1 чел.;
- официант - 2 чел.;
- уборщица - 1 чел.

Организационная структура представлена на рисунке 4.

Рисунок 4 - Организационная структура управления летней площадкой

Режим работы: с 10.00 до 24.00, без перерыва и выходных.

Рассмотрим услуги кафе с точки зрения матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ) - таблица 8.

Таблица 8

Характеристика услуг кафе на основе матрицы BCG

Условные определения рынка	Доля рынка	Рост рынка	Необходимые инвестиции	Прибыль	Задачи предприятия	Услуга
-------------------------------	---------------	---------------	---------------------------	---------	-----------------------	--------

Звезды	высокая	высокий	большие	высокая	Оптимизация работы по данному направлению, для обеспечения повышения прибыли в будущем	Концертные мероприятия
Дойные Коровы	высокая	высокий	средние	высокая	Поддержание сложившегося положения. Мониторинг эволюции рынка с целью определения стадии свертывания	Услуги основного меню
Проблема	малая	низкий	небольшие	малая	Защита, при возможности увеличение доли рынка	Ночное меню
Собаки	малая	низкий	небольшие	Очень малая, отсутствует или убытки	Анализ возможности увеличения доли рынка, при невозможности – уход с рынка	Диетическое меню

Для продвижения услуг кафе предложим следующие маркетинговые мероприятия:

- «Халява». Кафе объявляет день бесплатной кружки пива или бокала вина. Эффективность таких мероприятий носит краткосрочный характер, но создает возможность получения новых посетителей. Ведь приходит много случайных людей, не знающих об этом кафе: «халяву» любят все.

- С приглашением прессы. Интересные акции, проводимые в присутствии прессы, также способны привлечь новых посетителей. Но чтобы получить прессу, в особенности, бесплатную, и новых клиентов, событие в кафе должно быть выдающимся – открытие, годовщина, прием высоких гостей.

- Специальные промоушн-акции. Такие акции проводятся с приглашением именитых гостей и звезд эстрады с целью поддержания статуса кафе.

- Создание при кафе детского клуба. Благодаря праздникам и шоу, организованным специально для детей, количество посетителей в выходные дни увеличивается в три-четыре раза. Причем, детская зона может быть просто выделена декорациями, а лучше – выделить отдельное помещение.

В проектной части исследования предполагается сделать пристройку крытой летней площадки площадью 0,05 Га на территории гостиницы. Кадастровый номер земельного участка, документы на долгосрочную аренду и все разрешительные документы присутствуют. Проектная документация готова, была заказана за счет владельцев гостиницы и получена в январе 2020г.

Гостиница Hotel Novotel Moscow City в лице владельцев планирует финансировать строительство летней площадки собственными средствами.

В таблице 9 проанализированы основные риски в работе кафе «Novotel» и мероприятия, снижающие их воздействие на результаты деятельности.

Вероятность указана автором на основе экспертных прогнозов специалистов в данной сфере на 2020-2021гг. В итоге, существует средняя вероятность отсутствия продаж (клиентов), роста ценовой конкуренции и влияния погодных условий.

Таблица 9

Оценка рисков и мероприятия по их снижению

Вид риска	Вероятность	Мероприятия, снижающие отрицательное воздействие риска
Отсутствие продаж	0,25	Маркетинговые мероприятия, акции и конкурсы
Рост ценовой конкуренции	0,2	Усиление повышения качества обслуживания и объема блюда при сохранении цен
Увеличение налоговой нагрузки	0,15	Ликвидация части непроизводственных расходов
Непредвиденные затраты	0,1	Формирование резервов
Погодные условия	0,2	Отслеживание технического состояния навеса в летней площадке

Прогноз объема продаж и количества посетителей примем ближе к пессимистическому, в связи с экономической нестабильностью.

2. По второму направлению для решения выявленных проблем в сфере качества обслуживания, командной работы и профессионализма персонала (в частности, службы приема и размещения) нами предлагается следующее:

- проведение тренингов и обучающих мероприятий, в т.ч. психологической направленности, обучение работе в команде;
- проведение конкурса «Лучший работник месяца».

Для решения проблемы недостаточного развития командного духа предлагается не реже, чем 1 раз в год проводить тренинг по взаимодействию в группе.

Цель: сплочение участников, создание благоприятного социально-психологического климата в группе, что способствует эффективной работе команды в реальных условиях и общему организационному развитию.

Участники: сотрудники службы приема и размещения.

Время проведения: около 6 часов.

Структура тренинга включает в себя три блока:

- введение: знакомство с тренером, введение правил работы, диагностика основных параметров работы в команде;

- основная часть, в ходе которой отрабатываются навыки взаимодействия и взаимопонимания, создаются условия для проявления интеллектуального и эмоционального потенциала участников;

- заключение: подведение итогов.

В основном блоке есть теоретическая и практическая части. В содержательном плане на тренинге прорабатываются темы, связанные с прояснением общих принципов командной работы и эффективным общением в команде. Групповая динамика тренинга показана в таблице 10.

Таблица 10

Групповая динамика тренинга

Блоки	Групповая динамика
Введение, определение правил; целей	Подготовка
Получение навыка взаимодействия к команде; осознание значимости командной работы для повышение эффективности работы, понимание термина «Команда», выявление признаков эффективности командной работы;	Осознание
Обратная связь	

Вместе мы сильнее; Мой вклад в команду; Закрепление навыков командного взаимодействия; Переоценка

Мы команда. Осознание себя как команды. Командная ответственность; Проектная работа - ориентация на командную цель, взаимодействие в команде; Действие

Завершение, обратная связь, Конструктивное, позитивное взаимодействие. Рефлексия

Методы, применяемые в программе данного тренинга: дискуссии, ролевые игры, психогимнастические упражнения и тестирование. Основное направление их использования и интерпретации - это создание сплоченной группы, ориентированной на совместную работу.

Конкурс «Лучший сотрудник месяца» практикуется во многих компаниях, но не везде он приносит мотивационный эффект. А при грубых ошибках в проведении, может нанести больше вреда, чем пользы. В то же время, это один из самых полезных конкурсов в любой компании. Он создает эффект здоровой «соревновательности» и дает стимул для развития.

Порядок выбора лучшего сотрудника месяца в службе приема и размещения, в простом виде состоит из следующих шагов:

- 1. До 25 числа каждого месяца руководитель определяет успешные достижения своего кандидата за месяц (основание для присвоения звания).
- 2. Решение о выборе лучшего сотрудника месяца из предложенных кандидатов принимается до 1 числа следующего месяца Администратором гостиницы.
- 3. Процедура награждения лучшего сотрудника месяца осуществляется в первую неделю каждого месяца.
- 4. В публичной церемонии награждения принимают участие все сотрудники.
- 5. Администратор гостиницы готовит проект приказа о поощрении, на основании которого сотруднику месяца выдается единовременная премия (или ценный подарок) и диплом сотрудника месяца. Окончательное

решение принимает генеральный директор.

- б. Фотография лучшего сотрудника месяца помещается на информационном стенде гостиницы.

В идеале, все критерии должны быть объективными, и высчитываться почти математически (как KPI). Тогда, выбор лучшего сотрудника будет максимально объективным и прозрачным. Однако, на практике такой подход не всегда можно реализовать. Поскольку, полезный вклад сотрудника за месяц зачастую выражается не в количественных величинах.

Критериями оценки сотрудников могут быть: активное участие в достижении общих целей, соблюдение организационных стандартов, инициативность, умение работать в команде, профессиональное развитие, и т.п. Оценку этих качеств у своих сотрудников, руководитель может проводить по 10 – балльной шкале.

Еще одним основанием для выбора быть нечто, выходящее за рамки обычной работы – успешная реализация какого-то проекта, успешное преодоление проблемы, полезная инициатива, открытие дополнительных источников получения доходов, привлечение клиентов и т.д.

В конце года, можно провести еще один конкурс – лучший сотрудник года (который определяется из числа 12 лучших сотрудников месяца).

Далее проведем расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Эффективность предложенных мероприятий

Внедрять или не внедрять любой проект в деятельность предприятия можно определить путем расчета экономической эффективности проекта.

Рассчитаем показатели наличия основных фондов для летней площадки (таблица 11), оборотных средств (таблица 12), персонала (таблица 13).

Таблица 11

Основные фонды, необходимые для проекта на 01.05.2021г.

Основные фонды	Сумма, тыс.руб.
Каркас перекрытия	450,0
Мебель	85,0
Средства связи	30,0
Компьютерная техника	30,0
Звукоаппаратура	50,0
Другое	30,00
ИТОГО	675,0

Амортизационные отчисления:

Амортизация каркаса 15%, т.е. $450 \cdot 0,15 = 67,5$ тыс. руб.

Отчисление на компьютерную технику, звукоаппаратуру и мебель составит 20%, а следовательно, амортизация составит $165 \cdot 0,2 = 33,0$ тыс. руб.

Амортизация средств связи и другого – $60 \cdot 0,25 = 15$ тыс. руб.

Общая амортизация составит 115,5 тыс. руб.

Таблица 12

Оборотные средства, необходимые для проекта на 01.05.2021г.

Наименование ресурсов Сумма, тыс.руб.

Материалы	25,0
Моющие средства	15,0
Посуда	65,0
Продукты питания	120,0
Спец.одежда	15,0
Другое	15,0
ИТОГО	255,0

Итого, капитальные первоначальные вложения, исключая продукты питания, включая стоимость строительства $675+255-120+250=1060$ тыс. руб.

Таблица 13

Сезонная потребность в персонале и заработной плате на 01.05.2021г.

Категории работников	Кол-во	Зарплата с отчислениями на 1 чел. в сезон	Затраты за сезон, тыс. руб.
Рабочие основного производства (официанты)	2	100,00	200,00
Служащие (уборщик)	1	50,00	50,00
Административный персонал (администратор площадки)	1	125,00	125,00

ИТОГО	4	375,00
-------	---	--------

Рассчитаем сумму затрат (таблица 14).

Таблица 14

Статьи и сумма затрат на 2021г.

Статья затрат	Сумма, тыс.руб.
---------------	-----------------

Постоянные затраты всего	805,5
--------------------------	-------

в т.ч. заработная плата, кроме рабочих основного производства	175,00
---	--------

реклама	340,00
---------	--------

имиджевая продукция	25,00
---------------------	-------

амортизация	115,5
-------------	-------

электроэнергия	85,00
----------------	-------

обслуживание оборудования	15,00
---------------------------	-------

ремонт и консервация в конце сезона	35,00
-------------------------------------	-------

другое	15,00
--------	-------

Переменные затраты	385,00
--------------------	--------

Зарплата официантов	200,00
---------------------	--------

Фирменная одежда (замена)	5,00
Моющие средства	15,00
Продукты питания	120,00
Посуда (битая)	15,00
Другое	30,00
ИТОГО	1190,5

Итак, затраты для работы площадки составят 1190,5 тыс. руб.

Общие затраты по внедрению проекта в 2021г. составят $1060 + 1190,5 = 2250,5$ тыс. руб.

Финансовый план учитывает данные рынка, отзывы клиентов гостиницы, расчет инвестиций и затрат, прогноз доходов. Учитываются расчеты и данные, полученные выше. Прогнозируемые объемы продаж зависят от сезона отпусков и праздничных дней. Примерно план продаж будет выглядеть так:

- количество новых посетителей-не клиентов гостиницы на летней площадке за сезон (май-сентябрь) – 1360 чел;

- количество посетителей-клиентов гостиницы - 320 чел.

- средний чек – 1000 руб.;

- выручка за сезон с летней площадки – 1680 тыс. руб.

Результаты расчетов представлены в таблице 15.

Таблица 15

Прогноз показателей на 2021г.

Показатели	Величина
1. Количество обслуженных клиентов на площадке, ед.	1680
2. Средний чек, тыс.руб.	1,0
3. Валовая выручка, тыс.руб.	1680,0
4. Валовые издержки, тыс.руб.	1190,5
5. Прибыль (п.3-п.4), тыс.руб.	489,5
6. Капитальные первоначальные вложения, тыс.руб.	1060,0
7. Рентабельность затрат сезон 2021г. (п.5/п.4), %	41,1

Деятельность летней площадки будет рентабельной.

Для проведения тренинга нам понадобятся следующие материалы: бейджи, рабочие тетради участников, проектор, ноутбук, РР - презентация, флипчат, листы А2, цветные маркеры, листы А 4. Часть этих предметов есть в распоряжении организации, часть привезет с собой внешний тренер.

Результат тренинга:

- получение участниками группы опыта позитивного и эффективного взаимодействия в команде;
- осознание значимости командной работы для повышения эффективности работы;
- овладение навыками взаимодействия в команде, получения навыков командной коммуникации;
- повышение лояльности к команде.

Что касается конкурса «Лучший сотрудник», то при условии грамотной организации конкурсы могут стать незаменимым многофункциональным инструментом для решения весьма широкого спектра профессиональных и кадровых задач.

Результаты внутренних конкурсов создают для отдела кадров «задел на перспективу»: дают материал для формирования качественного кадрового резерва. Становясь частью организационной культуры, они влияют на повышение уровня лояльности сотрудников к компании.

Стоимость подарков определяют исходя из бюджета компании. Призовой фонд должен быть адекватен заслугам тех, кому вручают награду. Когда сотрудник привлек максимальное количество клиентов (в результате чего компания получила ощутимую прибыль) и стал победителем в номинации «Лучший сотрудник года», вряд ли он обрадуется получению одной лишь почетной грамоты. Причем, демотивирован будет не только он, но и его коллеги.

Желательно также, чтобы подарки для победителей в разных номинациях не слишком отличались по стоимости. Этого же правила следует придерживаться и при организации многолетних конкурсов: если в текущем году сотрудники получили ценные подарки, то подарки призерам следующего конкурсного цикла по стоимости не должны существенно отличаться.

Далее дадим краткую оценку эффективности предложенных мероприятий (таблица 16).

Таблица 16

Эффективность мер по совершенствованию командной работы и самомотивации к развитию персонала службы приема и размещения

№ п/п	Мероприятие	Стоимость организации, тыс. руб.	Эффект
----------	-------------	--	--------

1	Тренинг работы в команде	3 тренинга*2500 руб. = 7,5	1. Повышение производительности труда. Прибыль от продаж, судя по оценкам экспертов, увеличится минимум на 2%: $67665 * 1,02 - 67665 = 1353,3$ тыс. руб.
2	Конкурс «Лучший сотрудник»	5000 руб. в месяц*12+10000 лучшему за год = 70,0	2. Повышение эффекта от работы в команде 3. Рост мотивации персонала
Итого, тыс. руб.		77,5	1353,3

Эффект составит $1353,3 - 77,5 = 1275,8$ тыс. руб.

Общий эффект от внедрения мероприятий составит $489,5 + 1275,8 = 1765,3$ тыс. руб. Также можно отметить, что так как расчет по летней площадке проводился согласно пессимистического прогноза количества посетителей, а значит, и выручки, то расчет точки безубыточности позволяет на рассчитывать на высокую долю вероятности экономического эффекта от внедрения мероприятия.

Кроме того, мероприятия несут в себе и необходимый социальный и имиджевый эффект. Социальный, мотивационный эффект и эффект от повышения лояльности клиентов сложно измерить сразу, он несет более перспективный характер.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам исследования можно сформулировать следующие выводы.

1. Конкурентоспособность товаров (услуг) – это способность продукции или услуг предприятия быть впереди своих соперников благодаря использованию имеющихся преимуществ при достижении поставленных целей и задач. Используется данное понятие в качестве одной из характеристик, используемых для оценки эффективности деятельности предприятия. Иначе говоря, способность продукции (услуг) хозяйствующего субъекта выдерживать конкуренцию и есть конкурентоспособность.

Рассматривать конкурентоспособность гостиничных услуг необходимо в качестве совокупности основных характеристик предприятия, обусловленных его потенциалом, внешними социальными и экономическими, а также организационными факторами, создающими для потребителей привлекательную услугу. Факторами конкурентоспособности отображаются показатели, участвующие в борьбе за спрос на услуги, увеличение числа клиентов и доли на рынке.

Важным условием успешности гостиничных услуг является кадровый состав и качество предоставления услуг, а также эффективная маркетинговая деятельность, которые зависят от целей менеджмента и умений реализовывать их.

2. Объект исследования - Hotel Novotel Moscow City - один из крупных отелей в г. Москва. В 2019г. по сравнению с 2017г. наблюдается увеличение валовой прибыли с большим темпом прироста 141%, выручка также увеличилась на 78%, а себестоимость на 43%; наблюдается тенденция роста почти всех показателей. В то же время, финансовые результаты организации снизились по сравнению с 2018г. на 30%, причиной чего послужил рост издержек на осуществление деятельности организации.

Оценка конкурентоспособности услуг организации построена на результатах анализа рынка (клиентов и конкурентов) и позиционировании организации на рынке, внешней оценке работы персонала.

Согласно опроса 100 клиентов отель «Hotel Novotel Moscow City», проведенного с помощью анкетирования были получены следующие результаты: 74% клиентов – мужчины, 62% - люди возрастом 35-50 лет, 78% опрошенных посоветовали бы отель своим близким и знакомым. В то же время, индекс чистой поддержки (лояльности) составил всего 14%.

Оценка ключевых факторов успеха проведена экспертами рынка в августе 2019г. Конкуренты отобраны по территориальному признаку. Обоснованная общая оценка дает возможность говорить о конкурентоспособности организации, при этом указывая на уже существующие проблемы: значительные затраты и недостаточно эффективный сбыт, включая систему продаж. Данные таблицы показывают довольно высокую оценку факторов успеха, но по сравнению с конкурентами «Hotel Novotel Moscow City» занимает 4-е место), и оценка далека от идеала в 10 баллов.

Оценка по Портеру показала, что основными рисками, влияющими на конкурентоспособность предприятия, являются снижение платежеспособности

населения (как внешний фактор), а также слабый уровень развития деятельности по привлечению клиентов (внутренний фактор). Уровень конкуренции возрастает, и в ближайшем периоде конкуренция будет расти.

Оценка имиджа в 4,1 балла из 5 показала, что необходимо отметить наличие по-настоящему сильных сторон, непосредственно влияющих на конкурентоспособность организации – ассортимент услуг, стоимость, производственные возможности. Одновременно, среди слабых сторон заметно влияние на имидж и конкурентоспособность, а именно, их снижение - технологий продаж, сбытовой сети и маркетинга, а также обслуживания клиентов.

3. Для повышения конкурентоспособности гостиничных услуг нами в рамках исследования предлагаются следующие мероприятия:

- для расширения услуг и тем самым усиления конкурентной позиции на рынке - обустройство летней площадки (кафе) при отеле;
- для повышения качества услуг - совершенствование работы персонала.

Общий эффект от внедрения мероприятий составит $489,5 + 1275,8 = 1765,3$ тыс. руб. Также можно отметить, что так как расчет по летней площадке проводился согласно пессимистического прогноза количества посетителей, а значит, и выручки, то расчет точки безубыточности позволяет рассчитывать на высокую долю вероятности экономического эффекта от внедрения мероприятия.

Кроме того, мероприятия несут в себе и необходимый социальный и имиджевый эффект. Социальный, мотивационный эффект и эффект от повышения лояльности клиентов сложно измерить сразу, он несет более перспективный характер.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аблаев, А.Р. Выбор метода оценки конкурентоспособности предприятия / А.Р. Аблаев // Вестник СевНТУ. - 2017. - № 130. - С. 3-7.
2. Авдеев, С.А. Формирование и оценка имиджа гостиничного предприятия / С.А. Авдеев // Корреспондент. - 2019. - №3. - С. 14-17.
3. Азоев, Г.О. Персонализированный маркетинг / Г.О. Азоев // Маркетинг. - 2019. - № 5. - С. 38-62.
4. Аллен, П. Продажи. 6-е изд. / П. Аллен. - СПб.: Питер, 2016. - 347 с.

5. Банчева, А.А. К вопросу о политике развития конкурентных преимуществ предприятия / А.А. Банчева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. - № 6. – С. 14-23.
6. Ветроградов, С.А. Управление продажами в сервисе. 4-е изд. / С.А. Виноградов. – СПб.: Питер, 2016. – 456 с.
7. Волков, Д. В. Оценка конкурентоспособности: теоретико-методологические подходы / Д.В. Волков // Вести высших учебных заведений Черноземья. – 2018. – №1. – С. 96-100.
8. Воронов, Д. С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции / Д.С. Воронов // Современная конкуренция. – 2019. – №1. – С. 39-53.
9. Градов, А.П. Конкурентная стратегия организации: учебное пособие / А.П. Градов. - СПб.: Специальная литература, 2017. – 459 с.
10. Деркачева, Е.А. Маркетинговые инструменты управления конкурентоспособностью предприятий / Е.А. Деркачева // Дисс. на получение звания к.э.н. 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг. - Ростов-на-Дону, 2016. - 181 с.
11. Завадский, М.Е. Мастерство продажи / М.Е. Завадский. – М.: Знание, 2017. – 351 с.
12. Карпов, А.Л. Конкурентоспособность: тактика и стратегия предприятия / А.Л. Карпов. - Иркутск: ОмГУ. – 2017. – 180 с.
13. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления в условиях конкуренции / В.С. Катькало. - СПб.: Высшая школа менеджмента, 2015. – 548 с.
14. Котлер, Ф. Маркетинг / Ф.Котлер. – М.: Знание, 2015. – 642 с.
15. Круглов, М. И. Конкурентная стратегия компании / М.И. Круглов. - М.: Русская Деловая Литература, 2015. – 468 с.
16. Кузин, А.В. Проблемы и перспективы конкурентоспособности услуг гостиничного предприятия / А.В. Кузин // Экономист. – 2019. – №1. – С. 25-28.
17. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг. - М.: Альпина Пабlishер, 2017. - 367 с.
18. Новикова, Н.Г. Методологические проблемы управления конкурентоспособностью организаций: маркетинговый подход / Н.Г. Новикова // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2019. - № 2. - С. 87-92.
19. Ореховский, П.В. Повышение конкурентоспособности гостиничного предприятия / П.В. Ореховский // Общество и экономика. – 2019. – №9. – С.

- 20–24.
20. Семенов, В.Л. Разработка концептуальной схемы обеспечения конкурентоспособности продукции / В.Л. Семенов // Вестник Чувашского университета. - 2019. №11. - С. 422–426.
 21. Сысоева, Е.А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие / Е.А. Сысоева // Экономические науки. Экономика и управление. - 2019. - № 12. - С. 283–287.
 22. Уткин, Э. А. Конкуренция и стратегическое планирование / Э.А. Уткин. - М.: ЭКМОС, 2015. - 440 с.
 23. Фатхутдинов, Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: учеб.для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Экономика, 2017. - 504 с.
 24. Харский, К.С. Профессиональные продажи: технология и практические советы / К.С. Харский. - Х.: Фактор, 2016. - 326 с.
 25. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учебное пособие / В.В. Царев. - М: Юнити-Дана. - 2015. - 799 с.
 26. Шмелев, А.Г. Продуктивная конкуренция. Опыт диверсификации / А.Г. Шмелев. - М.: Магистр, 2015. - 56 с.
 27. Портал с данными исследуемой организации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://novotel-moscow-city.moscow-hotels.org/ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета участников опроса

Заполняется клиентами отеля

1. Ваш пол:

а) М б) Ж

2. Ваш возраст:

а) до 25 лет б) 25-35 лет в) старше 35 лет

3. Выберите наиболее значимые для Вас факторы (по NPS) в выборе отеля:

- ассортимент, новизна

- обслуживание

- цена

- месторасположение

- репутация отеля

4. Посоветовали бы Вы наш отель своим близким и знакомым?

а) да б) нет

5. Что определяет Ваше отношение к отелю?

6. Дайте общую оценку работы отеля в баллах (1-10)

7. Пользуетесь ли Вы социальной сетью «ВКонтакте»?

а) Да б) Нет

8. Ваши комментарии и пожелания

Спасибо за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Результаты исследования (внешней оценке качества работы персонала и обслуживания)

На рисунке 1 показано распределение ответов на вопрос, к каким администраторам обращался респондент.

Рис. 1. Распределение ответов на вопрос «К какому администратору Вы обратились при поселении?», %

Большинство респондентов обращались к администратору Елене (34%), а 28% обращались к администратору Виктории. Данное распределение во многом было связано с графиком работы сотрудников, но в то же время показывает нагрузку на конкретный персонал. Кроме того, обращение непосредственно к руководству может быть связано либо с ВИП-клиентами, либо с жалобами на остальной персонал.

На рисунке 2 показана структура ответов на вопрос относительно скорости оформления документов при размещении.

Рис. 2. Распределение ответов на вопрос «При обращении в службу приема и размещения Вы сразу получили все необходимые для заполнения документы?», %

Отметим, что 28% не сразу получили документы для заполнения, а затратили на это больше времени, чем ожидали.

Рисунок 3 показывает своевременность поселения гостей в номера.

Рис. 3. Распределение ответов на вопрос «Оперативно ли Вас поселили в требуемый номер?», %

Треть респондентов отметила, что имела место задержка начала расселения.

Рисунок 4 показывает степень использования общедоступной информации для гостей в «Hotel Novotel Moscow City».

Рис. 4. Распределение ответов на вопрос «При поселении в «Hotel Novotel Moscow City» Вы обращались к информации, размещенной у стойки службы приема и размещения?», %

Вопрос показал, что 59% не обращались к информации, размещенной у стойки службы приема и размещения (стенды, инфоматы и др.).

Рисунок 5 показал востребованность сайта «Hotel Novotel Moscow City» перед поселением в гостиницу.

Рис. 5. Распределение ответов на вопрос «Перед поселением в гостиницу Вы заходили на официальный сайт отеля?», %

Выяснилось, что 27% опрошенных не пользовались сайтом и информацией, размещенной там до поселения в гостиницу.

Рисунок 6 показывает степень удовлетворенности клиента работой службы приема и размещения.

Рис. 6. Распределение ответов на вопрос «Вы удовлетворены работой службы приема и размещения гостиницы?», %

Получены ответы, что 62% удовлетворены работой службы приема и размещения, а 38% - по тем или иным причинам нет.

Рисунок 7 показал структуру причин неудовлетворенности клиентов работой службы приема и размещения.

Рис. 7. Распределение ответов на вопрос «Каковы причины Вашей неудовлетворенности работой службы приема и размещения», %

Выяснилось, что 32% отметили недостаточность квалификации (опыта) персонала, а 19% столкнулись с не всегда вежливым обращением и 16% заметили неслаженность работы персонала гостиницы.

Рисунок 8 показывает уровень лояльности клиентов к гостинице, его услугам и персоналу.

Рис. 8. Распределение ответов на вопрос «Рекомендовали бы Вы «Hotel Novotel Moscow City» своим друзьям и бизнес-партнерам?», %

21% опрошенных не рекомендовали бы гостиницу и ее услуги, это довольно высокий отрицательный результат, несмотря на наличие 62 лояльных респондентов.

Рисунок 9 выяснил, описывают ли клиенты свою реакцию на размещение в гостинице в сети «Интернет».

Рис. 9. Распределение ответов на вопрос «Оставляли ли Вы комментарий о качестве обслуживания в сети «Интернет»?», %

Выявлено, что 84% респондентов оставляли свои отзывы и комментарии в сети Интернет.