

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Рынок любого товара или услуги имеет свои особенности. Как явление конкуренция не нова, но многогранность ее проявлений требует постоянного изучения.

Среди экономических, организационных, технологических и социальных проблем, с которыми предприятие сталкивается по роду своей деятельности, существует «проблема проблем» — способность выжить в конкурентном окружении.

Сегодня для каждого предприятия важна оценка конкурентного положения на рынке и конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Формы и методы конкурентной борьбы разнообразны, и перед каждым предприятием стоит вопрос выбора конкурентной стратегии для достижения успеха на рынке.

Конкурентоспособность продукции является основополагающим преимуществом, а изучение конкурентов – основной элемент исследования рынка аналогичной продукции.

Актуальность темы работы заключается в том, что организационно-экономические отношения в процессе управления конкурентоспособностью предполагают осуществление мероприятий по расширению рынка сбыта продукции, удержанию и привлечению новых клиентов, улучшению обслуживания и рекламы.

Целью работы является анализ конкурентов на рынке и определение собственной конкурентоспособности.

Для решения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Гранд Леонардо»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Гранд Леонардо».

Предметом работы является конкурентоспособность предприятия ООО «Гранд Леонардо».

Объектом работы является ООО «Гранд Леонардо».

При подготовке работы были использованы такие информационные источники как специализированная профессиональная литература, материалы из СМИ, данные Интернет-ресурсов. Применены такие методы и приемы исследования как анализ, синтез, сравнение.

# **1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия**

## **1.1. Сущность конкурентоспособности**

Содержательное наполнение термина «конкуренция» неоднозначно.

Конкуренция (лат. concurrentia, - сталкиваться, соперничать) – соперничество организаций в достижении аналогичных целей, а также наилучших результатов [5, с. 45].

Конкуренция - существенная черта различных видов деятельности, в которых происходит столкновение интересов (политика, экономика, наука, спорт и др.).

Мировой опыт показывает, что в состоянии рыночной экономики, немислимой без жесткой конкуренции, конкурентоспособность является неизменным правилом выживания товаропроизводителей, основным мерилом производственной деятельности конкретных предприятий и благополучия государства в целом [10, с. 119].

Конкурентоспособность - сложные потребительские и стоимостные характеристики продукта, которые определяют его успех на рынке, то есть преимущество этого продукта над другим с точки зрения широкого спектра конкурирующих аналоговых продуктов [11, с. 39].

Часто понятие конкурентоспособности ассоциируется с понятием качества. Это не совсем правда. Конкурентоспособность является более широким понятием, чем качество продукта, который, в свою очередь, является ее основным компонентом.

Если качество (увеличение) представляет собой набор специфических свойств, которые характеризуют полезность продукта для потребителя, конкурентоспособность дает возможность сравнить и разнородные товары, так как они позволяют удовлетворить особые потребности, а также принимать во внимание внешние по отношению к продукту и не зависит от его свойств и характеристик, таких как сроки поставки, качество обслуживания, рекламы, изменения баланса спроса и предложения, финансовые условия и многое другое [4, с. 66].

Классификационная схема основных характеристик, раскрывающих конкурентоспособность продукции, представлена на рис. 1.



Рисунок 1 - Классификационная схема показателей конкурентоспособности товара [5, с. 97]

По мнению М.И. Гельвановского, д.э.н. Института экономики РАН- конкурентоспособность – одна из основных категорий национальной экономики, построенной на коммерческой основе. В мировой экономике эта категория является главной, т.к. от уровня конкурентоспособности в конечном итоге зависит положение того или иного государства в мире. Однако, начиная перестройку системы хозяйствования в начале 90-х годов, прежнее руководство государства не

вывело проблему повышения конкурентоспособности национальной экономики России как первостепенную задачу развития страны.

На сегодняшний день эта задача является приоритетной, и ее решение во многом зависит не только от практических мер по повышению конкурентных преимуществ российских предприятий, но и от общего осмысления проблемы во всей ее сложной совокупности [11, с. 41].

Конкурентоспособность имеет три основных уровня своего формирования, которые между собой тесно связаны (рис. 2.).



Рисунок 2 - Уровни конкурентоспособности [12, с. 253]

## 1.2. Методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия

В достижении конкурентоспособности организации центральное положение принадлежит оценке. На рис. 3 представлен механизм перехода факторов конкурентоспособности в конкурентные преимущества, которые, приведут к достижению конкурентоспособности [5, с. 47].

Внутренними факторами являются объективный набор критериев, определяющих способность предприятия с точки зрения их конкурентоспособности. Они связаны с потенциальными маркетинговыми услугами, научно-техническим персоналом, людскими ресурсами, финансовым и экономическим потенциалом, уровнем материально-технического обеспечения и так далее [6, с. 329].

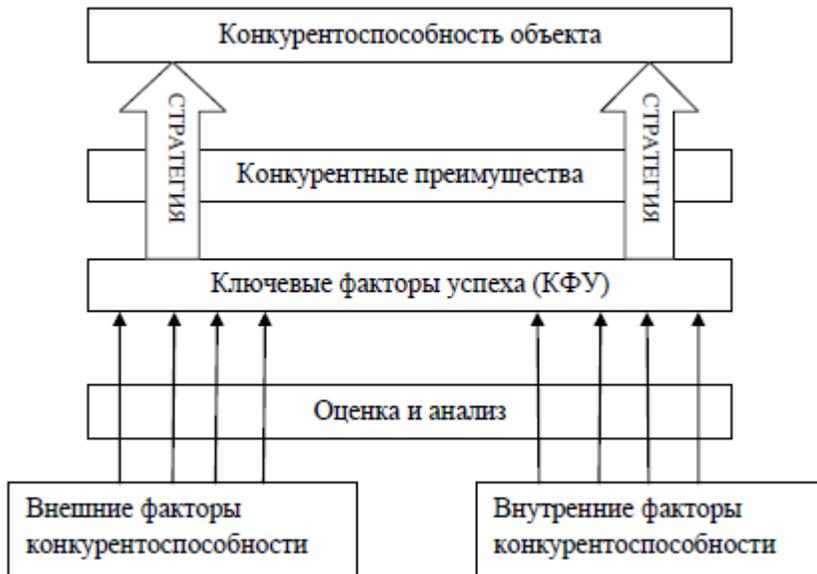


Рисунок 3 - Схема достижения конкурентоспособности субъекта [6, с. 330]

Внешние факторы - это социально-экономические и институциональные отношения, формирующие бизнес (внешняя среда) и влияющие на цену, при которой юридическое лицо и неценовые свойства являются более привлекательным. Внешние факторы можно отнести к влиянию экономических и административных мер, характеристики рынка, деятельности общественных и неправительственных учреждений, деятельности политических партий и движений, формирующие социально-экономическую ситуацию в стране и так далее [9, с. 121].

В выявлении этих факторов немалую роль исполняют модели структурного анализа М.Портера, такие как ценностная цепочка, 5-факторная модель, конкурентный ромб [13, с. 101].

В экономической литературе предлагается несколько способов определения уровня конкурентоспособности организаций, но почти все они основаны на двух методах оценки [8, с. 92]:

1. Рыночная оценка уровня конкурентоспособности на основе многофакторной модели. Оценка конкурентоспособности по данному методу проводится в три этапа, они представлены на рис. 4.

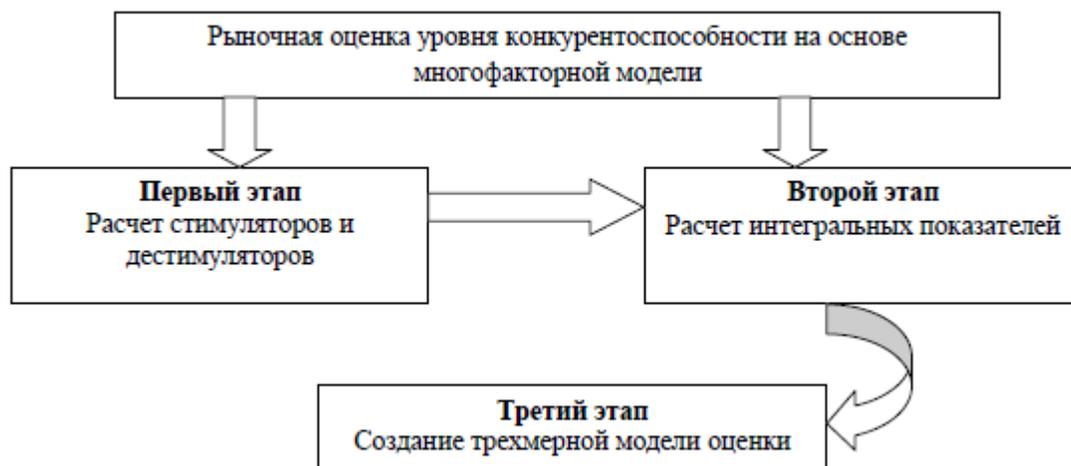


Рисунок 4 - Этапы проведения оценки конкурентоспособности на основе многофакторной модели [13, с. 102]

Этот метод сформирован на сравнении уровня конкурентоспособности организации с нормативными значениями.

Первый этап - на основе оценки уровня конкурентоспособности организации на основе многофакторной модели, все оценки бизнеса предприятия делятся на три группы: организационные и экономические; организационно-техническое; финансово-экономический. Второй этап - расчетные значения в динамике показателей, принимая во внимание время, исследуемый, разделение и дестимуляторы стимулируя их. Стимулирующие - это те, которые должны привести к увеличению производительности, так как это улучшит общую оценку работы объекта (например, показатели «производительность», «фондоотдача», и т.д.). Дестимулирующие - должны стремиться к уменьшению величины этих показателей, так как это привело к улучшению их оценки динамики субъекта предпринимательской деятельности (например, трудоемкость, нарушение трудовой дисциплины, текучесть кадров и т.д.).

2. Оценка конкурентоспособности по отдельным элементам комплекса маркетинга. Данная методика предполагает осуществлять оценку в четыре этапа (рис. 5.)

Методика основана на том факте, что критерии сгруппированы по организации конкурентоспособности отдельных элементов комплекса маркетинга: продукт, цена, приведение продукта к потребителям, продвижение продукта (маркетинговые коммуникации). Количественные показатели используются для урегулирования перечисленных пунктов. Кроме того, используемые показатели характеризуются деловой активностью и эффективностью компании [14, с. 88].

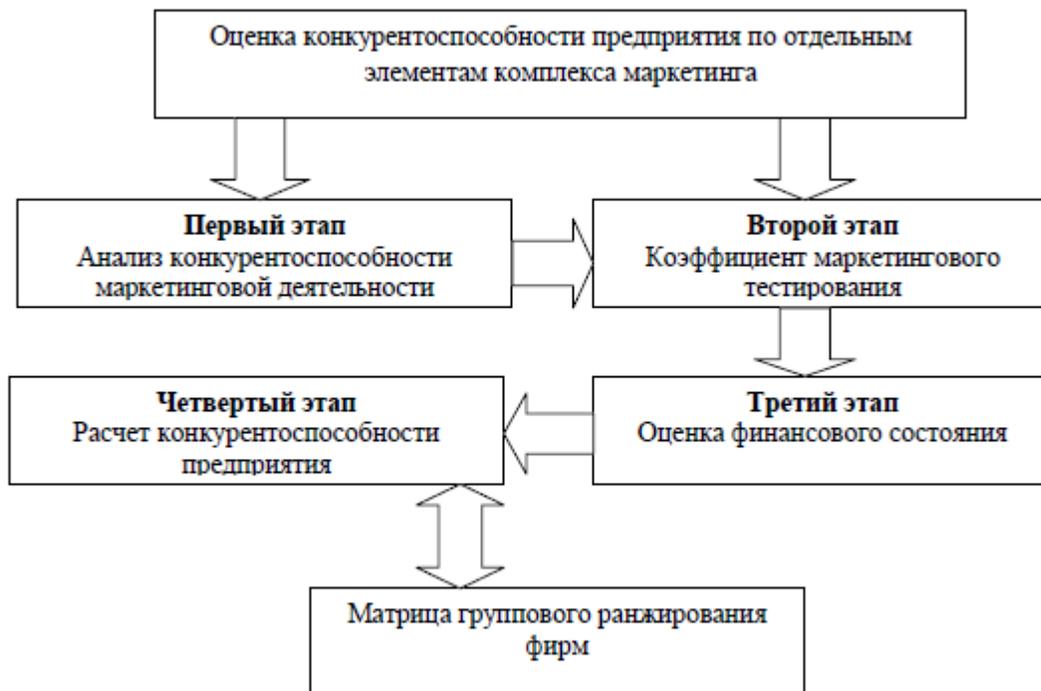


Рисунок 5 - Этапы проведения оценки уровня конкурентоспособности предприятия по отдельным элементам комплекса маркетинга [14, с. 89]

Расчеты основаны на результатах позиции предприятия на рынке: лидер, претендентом роли преемника лидера, с рынка и обанкротиться. Возможности оценки позволяют предприятиям создать конкурентоспособную многоугольник (рис. 6).

Для просмотра значений для каждой оси каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике на рис. 1.6. оценка проводилась только по 8 факторам) используются для определения масштаба размера (в виде более частой оценки балльных показателей). Различные организации, чтобы конкурировать проводят оценку конкурентоспособности применяя многоугольник конкурентоспособности, где можно легко проанализировать уровень, используя различные факторы конкурентоспособности.

Несовершенством такого подхода является отсутствие информации относительно того, на сколько та или другая компания-конкурент сможет улучшить свои функциональные показатели.



Рисунок 6 - Многоугольник конкурентоспособности [14, с. 90]

Таким образом, основываясь на результатах исследований, проведенных на этих областях исследования конкурентоспособности, может быть проведен сравнительный анализ уровня отдельных атрибутов (параметров), и определены направления повышения конкурентных преимуществ компаний. На основе анализа полученных оценок сильные и слабые стороны конкуренции для всех направлений испытаний и разработанных мероприятий консолидируют сильные стороны и устранить слабые места.

SWOT-анализ - метод обобщения результатов аудиторской проверки компании и ее рыночной среды. Английский акроним расшифровывается как «сильные и слабые стороны (компании) - возможности и угрозы (внешней среды)».

Сильные и слабые стороны предприятия определяются по отношению к соперникам на аналогичном рынке товаров. Из всех возможных направленностей анализа сильных и слабых сторон определяются те, которые оказывают максимальное влияние на успех предприятия на рынке, они рассматриваются в качестве ключевых факторов, которые могут привести к успеху на этом рынке.

Основные направления оценки сильных и слабых сторон предприятия представлены в табл. 1.

Таблица 1

Основные направления оценки сильных и слабых сторон предприятия [1, с. 120]

Показатели	Характеристика показателей
Менеджмент предприятия	Подготовленность управленческого состава, мотивация менеджеров, точность разделения полномочий и функций, тип организационной структуры управления и др.
Рыночные показатели	Доля рынка, репутация предприятия, престижность брендов, удовлетворенность клиентов, расходы на организацию коммуникаций с клиентами, стимулирование сбыта и др.
Технологии	Разработка новых технологий, внедрение появляющихся новых технологий, развитие собственных научных исследований и др.
Кадры	Уровень квалификации работников, наличие собственной базы профессиональной подготовки и переподготовки, вложения в повышение квалификации персонала, возрастная структура и др.
Финансы	Структура активов, инвестиционный рейтинг, доходы на активы, возможность получения кредитов и др.
Производство	Производственная мощность, тип и возраст оборудования, системы контроля качества и др.

Возможности и угрозы внешней среды предприятия предлагают оценивать по следующим направлениям (табл. 2).

## Таблица 2

Направления оценки возможностей и угроз внешней среды [1, с. 102]

## Показатели

направления                      Характеристика показателей

оценки

– экономическая ситуация – изменение доходов в стране, изменение условий кредитования, инфляция и др.;

– демографическая ситуация – основные тенденции, обуславливающие рост и уменьшение групп потребителей и др.;

– политическая ситуация – влияние действующего законодательства, разработка новых законов, стабильность власти на различных уровнях (от федерального до местного) и др.;

Влияние

макросреды  
организации

– технологическая ситуация – появление новых технологий и их влияние на возможности создания новых товаров, изменения системы распределения товаров, влияние новых технологий на изменение поведения потребителей и др.;

– экологическая ситуация – доступность природных ресурсов и энергии, влияние экологических проблем на отношение общественности и поведение потребителей и др.;

– культурная ситуация – изменения в стиле жизни различных социальных групп, появление новых культурных трендов и др.

- изменение целевых групп потребителей - уменьшение или увеличение этих групп, стабильность потребностей, изменение структуры потребностей, изменение отношения к товару и др.;

Влияние

- изменение каналов сбыта - давление посредников на производителей, появление новых каналов и др.;

микросреды

- деятельность конкурентов - активность, изменение их доли рынка и др.;

организации

- деятельность поставщиков - распределение сил между субъектами рынка, увеличение или уменьшение конкуренции между поставщиками и др.

Таким образом, на основании исследования можно сделать следующие выводы:

1) Проведение SWOT-анализа позволяет изучить рынок, на котором работает организация, и ее положение по отношению к основным конкурентам на этом рынке.

2) Кроме того, проведенный анализ позволяет принять ряд решений: что необходимо сделать, чтобы с максимальной выгодой для себя использовать возможности внешней среды, и что предпринять, чтобы избежать возможные проблемы.

Существует множество методик систематизации данных в SWOT-анализе, но общая схема представлена на рис. 7.

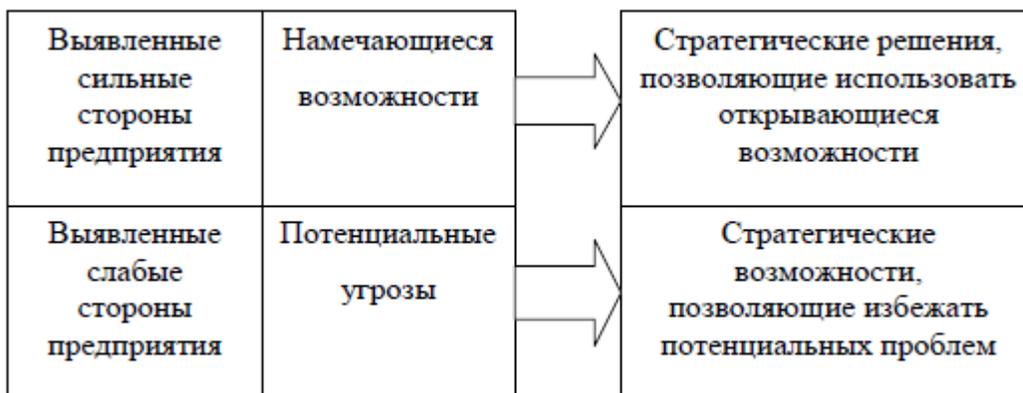


Рисунок 7 - Общая схема SWOT-анализа [1, с. 24]

Метод анализа GAP [7, с. 296] предложен Стэнфордским исследовательским институтом в Калифорнии. Он позволяет найти способы разработки стратегии и управления, позволяющие привести бизнес в соответствие с требованиями рынка (рис. 8).



Рисунок 8 - График GAP-анализа [7, с. 297]

«STEP»-анализ - [9, с. 109] инструмент стратегического менеджмента, позволяющий анализировать ситуацию и положение фирмы на рынке, ее возможности и направления развития (рис. 9).



Рисунок 9 - STEP-анализ

### **1.3. Управление конкурентоспособностью на предприятии**

На текущий момент имеются разные подходы к управлению конкурентоспособностью на предприятии, позволяющие проводить данный процесс, исходя из складывающейся ситуации [9, с. 227].

Каждый из них имеет свои недостатки и достоинства. В это же время считаем необходимым заметить, что подходы к управлению конкурентоспособностью организаций могут сочетаться и использоваться параллельно в зависимости от условий ведения хозяйственной деятельности.

Выбор подхода накладывает отпечаток на модель управления конкурентоспособностью организаций [11, с. 43].

Модель управления конкурентоспособностью организаций отражает алгоритм взаимодействия внутренних составляющих организации адаптированных под конкретные условия хозяйствования, целью которой является оценка существующей конкурентоспособности организаций и дальнейшего ее усиления.

Эти подходы вместе с их характеристиками приведены в табл. 3.

Таблица 3

Подходы к управлению конкурентоспособностью организации [11, с. 39]

Подход	Характеристика
Логический	Основой такого подхода является рассмотрение объекта со всех возможных позиций: с точки зрения существующих логических взглядов, с позиции процесса накопленного исторического опыта, позволяющего делать выводы о нем не на основе нашего мнения о нем, а на основе данных, исходящих из самого объекта.
Воспроизводственно-эволюционный	Ориентирован на стратегии замены существующей модели выпускаемого предприятием продукта на более совершенную с точки зрения потребительских качеств. Каждый новый продукт должен быть лучше заменяемого.
Инновационный	Основан на активизации инновационной направленности деятельности предприятия.
Комплексный	Принятие решения основано на комплексном учете таких факторов, как технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические, демографические и др.
Стандартизационный	Основан на разработке и внедрении стандартов, позволяющих повысить уровень конкурентоспособности.
Интеграционный	Основывается на усилении взаимодействия отдельных составляющих элементов единого целого для повышения эффективности при достижении общей цели.

Маркетинговый	Основан на повышении конкурентоспособности за счет улучшения качества, снижения цены и предоставления дополнительного сервиса.
Эксклюзивный	Основывается исключительно на разработке и использовании своего оригинального конкурентного преимущества.
Процессный	Основан на определении значимости, приоритетов среди факторов, методов, принципов деятельности и других инструментов с целью структуризации проблемы и выявления элементов, образующих данную структуру, с последующим установлением рациональности и обоснованности распределения ресурсов.
Ситуационный	Основан на принципе рассмотрения тезиса о том, что для каждой конкретной ситуации в конкретном месте и конкретное время соответствует свой метод решения, максимально адаптированный к ней
Оптимизационный	Основан на принципе перехода от качественных оценок процессов, от которых зависит конкурентоспособность, к количественным
Деловой	Основан на методах принуждения, опирающихся на законодательную базу, систему нормативно-директивных документов, на планы, программы, задания, а также на систему оперативного руководства.
Поведенческий	Основывается на выявление трудового потенциала работников, их способностей

Пример модели управления конкурентоспособностью организаций, основанной на интеграционном подходе рассмотрены такими авторами как Попова Е.В., Войцеховская И.А., Гравшина И.Н.. Рассмотрим подробнее обладающую наибольшей наглядностью модель Гравшиной И.Н. (рис. 10).

Из рис. 10 видно, что модель управления конкурентоспособностью организации представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, алгоритм взаимодействия между которыми может регулировать конкурентоспособность организации [10, с. 183].



Рисунок 10 - Модель управления конкурентоспособностью организации Гравшиной И.Н. [7, с. 296]

Представленная на рис. 10 модель управления конкурентоспособностью организации построена на многоуровневом пошаговом алгоритме действий. В самом начале принимается решение о достижении определенного уровня конкурентоспособности. Стоит заметить, что исследователь предлагает с самого начала определение уровня конкурентоспособности, который должен будет достигнут в результате реализации комплекса мер согласно модели. Следовательно, применяя данную модель, необходимо заранее задуматься о введении единицы измерения (индикатора), которая будет отражать этот самый уровень конкурентоспособности [8, с. 92].

Второй этап управления конкурентоспособностью организации заключается в формировании ценности, которая впоследствии должна будет использоваться в определенном направлении, которое устанавливается на третьем этапе. После определения направления использования ценности наступает этап, состоящий из четырех элементов: НИОКР, производство продукции, ее реализация, потребление. В совокупности реализация этих четырех элементов должна повлечь за собой формирование конкурентных преимуществ. Причем мы в своей модели нацеливаемся на параллельное формирование сразу нескольких конкурентных преимуществ. Мы считаем, что при реализации данного подхода следует понимать, что достигнутые конкурентные преимущества могут быть взаимоисключающими. Например, если предприятие адаптировало свои производственные мощности под выпуск продукции с низкой себестоимостью, это не всегда может положительно отразиться на его качестве или соответствии общепринятому стандарту [15, с. 35]. После формирования ряда конкурентных преимуществ принимается решение об их использовании. Исходя из того, что модель предполагает одновременное параллельное формирование нескольких конкурентных преимуществ, логически приходим к выводу, что не все из них могут быть реализованы впоследствии. Однако в любом случае хотя бы одно из них применено будет. По итогам использования конкурентного преимущества производится оценка фактической конкурентоспособности [14, с. 88].

К положительным сторонам модели, предложенной на рисунке 2, стоит отнести то, что ее автор закладывает создание сразу нескольких конкурентных преимуществ, формируемых исходя из имеющихся ценностей. При таком раскладе руководство может сначала создать эти преимущества перед конкурентами и только после этого принимать решение об их применении, подобрав подходящий момент. К отрицательным качествам модели управления конкурентоспособностью предприятия, стоит отнести то, что она не предполагает изучения ни внутренней, ни внешней среды предприятия [10, с. 185]. Соответственно, управление конкурентоспособностью предприятия производится без учета анализа происходящих внутренних и внешних процессов, в то время как конкурентоспособность, на наш взгляд, должна строиться на основе тщательного учета условий, в которых работает предприятие [15, с. 37].

Модель, предложенная И.Н. Гравшиной, предполагает создание, приобретение и выделение ценности, которая в дальнейшем будут направлены на разработку конкурентной стратегии. Однако, в этом случае возникает риск ограничения возможностей формирования стратегии по причине нехватки или недолжного

качества ценностей. Вдобавок ко всему вышесказанному, отметим, что создание конкурентного преимущества предприятия предполагает заблаговременное изучение деятельности его конкурентов с целью выявления их слабых сторон и возможных сценариев улучшения своей деятельности. В данной модели этот аспект не отражен. Система управления конкурентоспособностью предприятия, как и система управления предприятием в целом, является сложной структурой, связанной с непрерывным внутренним развитием организации. Динамика изменений механизма управления конкурентоспособностью предприятия влечет за собой изменение связей между элементами системы и всей системы в целом.

Таким образом, проведен анализ понятия «конкурентоспособность предприятия», а также «смежных» понятий, таких как «конкуренция», «конкурентное преимущество». Конкурентоспособность предприятия - обозначение совокупности реальных возможностей предприятия - производственных, экономических, технологических, кадровых, интеллектуальных и др., задействованных в производственной деятельности, обеспечивающих формирование конкурентных преимуществ предприятия с целью их дальнейшего применения в конкурентной борьбе с учетом условий ведения хозяйственной деятельности.

## **2. Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Гранд Леонардо»**

### **2.1. Общая характеристика ООО «Гранд Леонардо»**

Объектом исследования в работе является отель ООО «Гранд Леонардо».

Отель ООО «Гранд Леонардо» имеет удобные подъездные асфальтированные пути и благоустроенную, освещенную территорию, площадку для парковки автотранспорта.

Деятельность предприятия строится согласно следующим нормативным документам:

- ГОСТ Р 50644-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов»;

- ГОСТ Р 50690–2000 «Туристские услуги. Общие требования»;
- ГОСТ Р 51185–98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования»;
- Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей»;
- Правила пожарной безопасности в Российской Федерации ППБ-01-03;
- Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации.

Основной целью деятельности отеля является предоставление гостиничных услуг и обеспечение максимальной экономической эффективности коммерческой деятельности предприятия на рынке гостиничных услуг. Для достижения поставленных целей имеется необходимая материальная база.

Категория субъекта предпринимательской деятельности — микропредприятие.

Основной вид деятельности: 55.10 — Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания.

Дополнительные виды деятельности:

41.20— строительство жилых и нежилых зданий;

52.21.24 — деятельность стоянок для транспортных средств;

55.1 — деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания;

55.2 — деятельность по предоставлению мест для краткосрочного проживания;

55.90 — деятельность по предоставлению прочих мест для временного проживания;

56.10 — деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;

56.10.1 — деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;

56.10.3 — деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;

56.30 — подача напитков;

68.20.1 — аренда и управление собственным или арендованным жилым недвижимым имуществом;

68.20.2 — аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом;

71.11 — деятельность в области архитектуры;

71.11.1 — деятельность в области архитектуры, связанная с созданием архитектурного объекта;

71.12.41 — деятельность топографо-геодезическая;

71.12.45 — инженерные изыскания в строительстве;

71.12.46 — землеустройство;

96.01 — стирка и химическая чистка текстильных и меховых изделий;

96.09 — предоставление прочих персональных услуг, не включенных в другие группировки.

Организационная структура предприятия формируется исходя из требований долговременного обеспечения его конкурентоспособности, экономической эффективности, целесообразности и рациональной кооперации.

Организационная структура отеля является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника. Права и обязанности руководства определяются, исходя из потребности удовлетворения желаний клиентов через имеющиеся возможности и ресурсы. Оперативные решения, обусловленные необходимостью удовлетворения потребностей клиентов, опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию.

Ответственность за принятие управленческих решений лежит на высшем звене управления. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют одну цель - удовлетворение потребностей клиентов.

Организационная структура отеля ООО «Гранд Леонардо» (рис. 11) относится к функциональной структуре управления. Это определяется тем, что вся гостиничная деятельность, а также внутренние процессы разделены по направлениям, каждое из которых возглавляет функциональный руководитель.

Таковыми направлениями являются – организация приёма и размещения гостей, организация питания в гостинице.

Функциональные руководители гостиницы (менеджеры) не вмешиваются в дела друг друга, а их деятельность координируется директором гостиницы или его заместителем.

В отеле существуют службы, во главе которых стоит свой директор. Например, питания, обслуживания номерного фонда, хозяйственная и др., где менеджер организует работу своих подчинённых. Они же, в свою очередь, предоставляют ему все отчёты о своей работе.

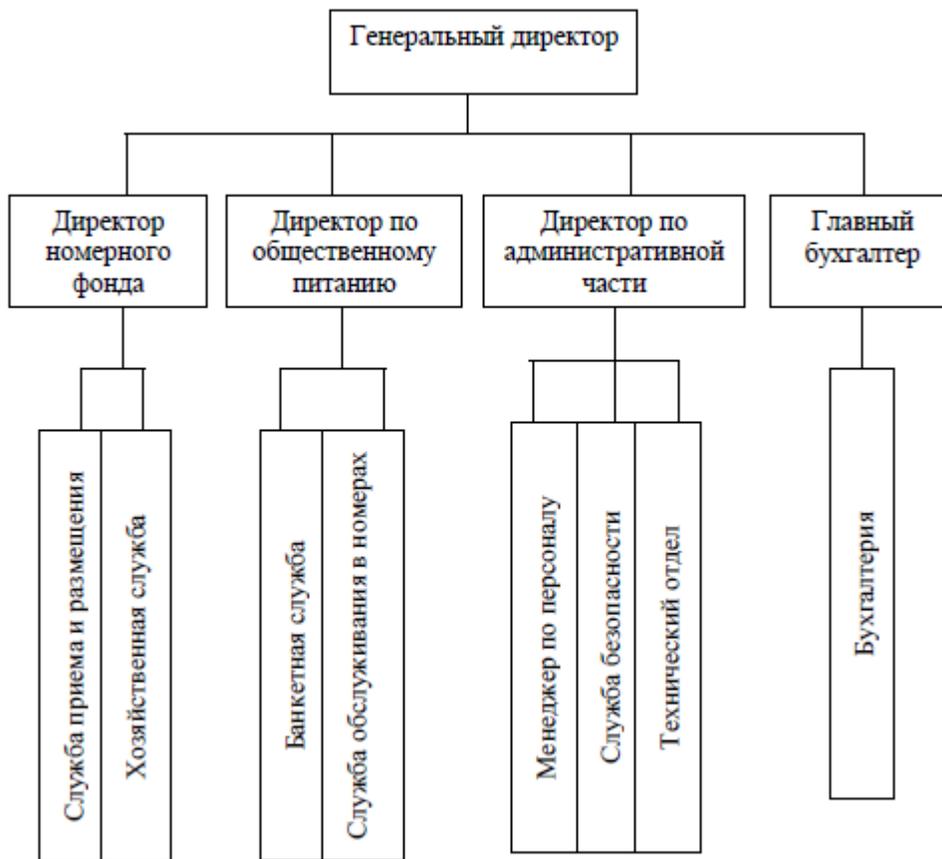


Рисунок 11 - Организационная структура отеля ООО «Гранд Леонардо»

Директор каждой из служб должен составить отчёт о работе своих подчинённых и доложить обо всём своему вышестоящему органу, т.е. генеральному директору гостиницы. Главным недостатком использования функциональной структуры является тот факт, что она делит единые процессы на множество различных операционных отрезков, что, с одной стороны, способствует повышению эффективности их выполнения, однако ведёт к снижению эффективности

выполнения процесса в целом. Это является следствием нарушения или ослабления взаимодействия функциональных подразделений.

Директор осуществляет руководство текущей деятельностью отеля в соответствии с действующим законодательством.

На директоре лежит решение огромного числа задач: принятие ориентированных на выбранный сегмент рынка решений, направленных на удовлетворение потребностей клиентов, определение общих направлений политики предприятия в рамках поставленных целей и задач, в том числе проведение финансовой политики, к которой могут быть отнесены такие вопросы, как определение лимитов расходов на содержание персонала, предельных ассигнований на административные и хозяйственные нужды.

Директор имеет трех заместителей по номерному фонду, по питанию и административной части. Заместителю директора по номерному фонду подчинены служба приема и размещения, хозяйственная служба (горничные и уборщики общественных помещений, прачечная). Заместителю директора по общественному питанию подчинены кухня, рестораны, бары, банкетная служба, служба обслуживания в номерах. Заместителю директора по административной части подчиняются менеджер по персоналу, служба безопасности, технический отдел. Бухгалтерия ведет бухгалтерский учет и отчетность.

Заместитель директора по номерному фонду несет ответственность за создание основных гостиничных услуг и поддержание номерного фонда в соответствии с принятыми на предприятии стандартами.

В функции службы приема и размещения входит бронирование, регистрация, распределение номеров, взимание платы за проживание, ведение необходимой документации и поддержание в порядке базы данных.

Служба горничных является в большинстве случаев наиболее функционально значимым подразделением. Это подразделение отвечает за уборку номеров, холлов, туалетов, коридоров, внутренних помещений, в которых осуществляется прием и обслуживание клиентов. Горничные превращают использованный продукт, каким является гостиничный номер после отъезда гостей, в готовый для последующей реализации чистый и уютный номер.

Заместителю директора по общественному питанию руководит подразделениями общественного питания, включающие в себя кафе-бар, подразделение по

обслуживанию банкетов и конференций, а также пищеблок (кухню). Руководитель службы общественного питания составляет меню, обеспечивает поставку необходимых исходных продуктов, распределяет по участкам обслуживающий персонал, контролирует качество готовой продукции и обслуживания, соблюдая притом разумный режим экономии.

Менеджер по персоналу решает вопросы подбора, расстановки и повышения квалификации кадров. В его обязанности также входит ведение личных дел всех сотрудников гостиницы.

Служба безопасности поддерживает порядок и безопасность, так как гостиница несет ответственность за обеспечение безопасности своих клиентов.

Далее приведен анализ технико-экономических показателей деятельности отеля ООО «Гранд Леонардо» в период 2017-2019 гг. Техничко-экономические показатели деятельности организации представлены в таблицах 4 и 5.

Таблица 4

Техничко-экономические показатели деятельности отеля ООО «Гранд Леонардо» по данным отчета о финансовых результатах, тыс. руб.

Показатели	Фактическое значение				
	2017 г.		2018 г.		2019 г.
	Абсолютная величина	Абсолютная величина	Темп роста, %	Абсолютная величина	Темп роста, %
Выручка	115260	114320	99,18	118380	103,55
Себестоимость продаж	110164	108550	98,53	111050	102,30
Валовая прибыль	5096	5770	113,23	7330	127,04

Коммерческие расходы	35,00	39,00	111,43	42,00	107,69
Прибыль от продаж	5061	5731,00	113,24	7288	127,17
Сальдо прочих доходов и расходов	141	110	78,01	250	227,27
Прибыль до налогообложения	5202	5841	112,28	7538	129,05
Текущий налог на прибыль	254	259	101,97	261	100,77
Чистая прибыль отчетного периода	4983	5621	112,80	7319	130,21

Выручка отеля ООО «Гранд Леонардо» складывается из выручки от основного вида деятельности и от прочих видов деятельности. Основным видом деятельности является предоставления услуг по проживанию иностранных граждан и граждан РФ. Прочие же виды деятельности включают в себя предоставление в аренду конференц-залов, копировальные услуги, услуги прачечной. Валовая прибыль увеличилась вследствие увеличения выручки от основного вида деятельности. В свою очередь прибыль до налогообложения увеличилась из-за увеличения прибыли от продаж и увеличения прочих доходов.

#### Таблица 5

Технико-экономические показатели деятельности отеля ООО «Гранд Леонардо» в 2017-2019 гг., по данным бухгалтерского баланса, тыс. руб.

Показатели	Значение показателей		
	2017г.	2018г.	2019г.

Абсолютная величина	Абсолютная величина	Темп роста, %	Абсолютная величина	Темп роста, %	
Уставный капитал	11600,00	11600,00	100,00	11600,00	100,00
Валюта баланса	13698,00	13847,00	101,09	12695,00	91,68
Внеоборотные активы	10436,00	10389,00	99,55	10046,00	96,70
Оборотные активы	3262,00	3458,00	106,01	2649,00	76,60
Запасы	153,00	259,00	169,28	409,00	157,92
Денежные средства	2895,00	2997,00	103,52	1600,00	53,39
Дебиторская задолженность	214,00	202,00	94,39	640,00	316,83
Краткосрочные обязательства	526,00	482,00	91,63	358,00	74,27
Собственные средства	13172,00	13365,00	101,47	12337,00	92,31
Заемные средства	526,00	482,00	91,63	358,00	74,27
Среднегодовая величина собственного капитала	13088,00	13268,50	101,38	12851,00	96,85
Среднегодовая стоимость активов	13613,50	13772,50	101,17	13271,00	96,36

Среднегодовая стоимость оборотных активов	4034,50	3360,00	83,28	3053,50	90,88
Среднегодовая стоимость основных средств	9579,00	10412,50	108,70	10217,50	98,13
Среднесписочная численность работников	30,00	25,00	83,33	23,00	92,00
Среднемесячная заработная плата одного работника	22,00	26,00	118,18	29,00	111,54
Фондоотдача	12,03	10,98	91,24	11,59	105,53
Среднегодовая выработка на одного работника (производительность труда)	3842,00	4572,80	119,02	5146,96	112,56
Прибыль от продаж на рубль основных средств	0,53	0,55	104,17	0,71	129,60
Прибыль от продаж на рубль зарплаты	0,64	0,73	114,98	0,91	123,93
Прибыль от продаж на одного работника	168,70	229,24	135,89	316,87	138,23

Большее положительное значение на формирование финансового результата оказало увеличение выручки, в результате увеличения количества продаж. Так же

увеличение прочих доходов, в результате увеличения дохода за аренду конференц-залов, внесло немалый вклад в формирование финансовых результатов.

При сравнении темпов роста выручки и темпа роста себестоимости видно, что темп роста выручки опережают темп роста себестоимости, что говорит о сбалансированном росте основных показателей и оценивается положительно. Что касается сравнения темпа роста выручки и темпа роста коммерческих расходов, то темп роста коммерческих расходов опережает темп роста выручки, что не является положительной тенденцией, но объясняется развитием маркетинговой деятельности.

Объемы дебиторской задолженности за 2019 год по сравнению с предыдущем годом возросли большими темпами, чем выручка, что может вызвано активным предоставлением коммерческого кредита покупателям.

Сравнивая темпы роста заработной платы и темпы роста производительности труда за последние два года, можно отметить, что темпы роста производительности труда опережают темпы роста заработной платы, это значит, что организация развивается пропорционально.

С уменьшением численности работников, увеличивается производительность труда, фондоотдача, показатель прибыли от продаж на одного работника. Это связано с увеличением количества обязанностей, но и с увеличением заработной платы.

## **2.2. Анализ конкурентной среды и оценка конкурентоспособности ООО «Гранд Леонардо»**

Проанализировать рынок гостиничных услуг и понять конкуренцию на данном рынке можно с помощью методики, разработанной Майклом Портером. Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;

- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров — заменителей;
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Первая сила: Угроза вторжения новых игроков. Угроза появления новых игроков на рынке гостиничных услуг является основной, так как Краснодарский край является одним из самых популярных туристических направлений в стране. Чтобы бороться с угрозой вторжения новых игроков возможно экономить на масштабе. Чем больше объем продаж, тем ниже затраты на продажу 1 единицы продукции, тем сложнее новому игроку достичь высокой рентабельности при выходе на рынок. Так же возможно удерживать свою позицию на рынке за счет дифференциации услуг. Чем выше разнообразие услуг, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу.

Вторая сила: Рыночная власть покупателей. Рыночная власть потребителей на рынке гостиничных услуг очень велика. Когда турист выбирает гостиницу, он чаще всего покупает «кота в мешке». Поэтому большинство гостей ориентируется на отзывы других гостей о данном отеле. Мнения людей, уже посетивших данную гостиницу, является важнейшим для принятия решений. Также гости демонстрируют высокую чувствительность к цене, и имеют высокую потребность снизить уровень своих затрат. В таких условиях гостиница вынуждена постоянно идти на уступки покупателям для обеспечения гарантированного дохода и прибыли.

Третья сила: Рыночная власть поставщиков. Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для продажи услуг отрасли. Основными поставщиками являются системы онлайн-бронирования. Количество поставщиков в отрасли незначительно, поэтому данная сила имеет тоже достаточно большую власть.

Четвертая сила: Появление товаров-заменителей. Особую угрозу для роста и прибыли гостиницы предоставляют товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество». Такие товары при отсутствии высокого уровня дифференциации будут всегда стимулировать потребителя к переключению. Сейчас набирают популярность сервисы, где люди вместо гостиниц могут забронировать себе для проживания во время путешествия квартиру, комнату, дом или даже лодку. Такой вариант проживания является более бюджетным, чем покупка номера в гостинице, и более удобным для многих

туристов.

Пятая сила: Внутриотраслевая конкуренция. Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка.

Проведя анализ пяти движущих сил конкуренции, можно сделать выводы, что уровень конкуренции очень высок, при этом она сконцентрирована в основном между крупнейшими и известнейшими игроками рынка. Конкуренция постепенно смещается на неценовой уровень, велика роль активного продвижения, рекламы и маркетинга. В этой связи наиболее опасны международные гостиничные сети, обладающие значительными финансовыми ресурсами и большим опытом.

SWOT-анализ предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска (табл. 6).

Таблица 6

Матрица SWOT-анализа отеля «Гранд Леонардо»

Сильные стороны:

1. Высокая скорость обслуживания клиентов.
2. Предоставляемые гостиничные услуги соответствуют госстандартам.
3. Хорошая репутация.
4. Устойчивые связи с туроператором, обеспечивающими въездной туризм.
5. Наличие собственного паркинга.
6. Большой номерной фонд.

Слабые стороны:

1. Проблемы с качеством обслуживания.
2. Небольшой опыт работы на рынке.
3. Низкая эффективность маркетинга.
4. Слабая рекламная активность.
5. Низкая эффективность собственной системы.
6. Интернет-бронирования.
7. Неудобное месторасположение.
8. Узкий ассортимент дополнительных услуг.

Возможности:

1. Расширение комплекса услуг.

2. Расширение рекламной деятельности, PR-кампаний.

3. Рост числа въездных туристов.

4. Развитие инфраструктуры вблизи гостиницы.

5. Развитие транспортного сообщения.

На основании хорошей репутации расширение рекламной деятельности. Устойчивые связи с туроператором при росте числа въездных туристов обеспечат загрузку.

Развитие транспортного сообщения решит проблему неудачного месторасположения, как и развитие инфраструктуры. Расширение рекламной деятельности решит проблему недостаточно развитого маркетинга и недостаточной известности. Расширение комплекса услуг привлечет новых клиентов

Угрозы:

1. Приход на рынок крупных мировых гостиничных сетей.

2. Строительство большого числа гостиниц в Краснодаре.

3. Уменьшение интенсивности въездного туризма.

Борьба с конкуренцией возможна за счет всех сильных сторон.

Приход на рынок известных мировых сетей, при условии данных слабых сторон может уничтожить данное гостиничное предприятие.

4. Большая конкуренция в своем классе гостиниц.

5. Сезонность.

6. Рост требований клиентов к качеству обслуживания.

Из матрицы SWOT-анализа видно, что основной проблемой отеля ООО «Гранд Леонардо» является наличие очень большого числа конкурентов на рынке гостиничных услуг. SWOT-анализ показал, что требуется совершенствование деятельности гостиницы, при этом основное внимание нужно уделить совершенствованию качества обслуживания и развитию комплекса дополнительных услуг, что позволит повысить удовлетворенность клиентов. Так же гостинице необходимо развить систему маркетинга, что позволит повысить имидж отеля, а так же повысить уровень известности о нем.

Для уверенной конкурентоспособной деятельности необходимо разработать четкую стратегию, ориентированную на основного потребителя и четко ее придерживаться.

Что касается слабых сторон, то основными проблемами является неудобное месторасположение, слабая работа отдела маркетинга, узкий ассортимент дополнительных услуг, небольшой опыт работы на рынке (с 2015 года), а так же проблемы с качеством обслуживания.

Внешняя среда отеля ООО «Гранд Леонардо» позволяет расширить комплекс услуг. Есть возможность для расширения рекламной деятельности. Так же возможно развитие транспортного сообщения и инфраструктуры вокруг гостиницы. В связи с все большей популярностью Краснодарского края, как туристического центра, возможно увеличение числа въездных туристов.

Так же внешняя среда несет собой такие угрозы как, приход на рынок крупных известных сетей, строительство большого числа гостиниц, сезонность, большая конкуренция, рост требований клиентов в качеству обслуживания.

Совокупность возможностей и сильных сторон позволяет на основе хорошей репутации расширить рекламную деятельность. Так же при росте числа въездных туристов, большом номерном фонде и устойчивыми связями с туроператором будет обеспечена постоянная загрузка.

При наличии возможностей, которые существуют у отеля ООО «Гранд Леонардо» можно усилить слабые стороны. Возможность развития транспортного сообщения, как и развитие инфраструктуры вокруг отеля «Гранд Леонардо» поможет решить вопрос с не совсем удачным местоположением.

Расширение рекламной деятельности решит проблему с не очень развитой службой маркетинга. Так же при расширении рекламной деятельности разрешится проблема недостаточной известности отеля «Гранд Леонардо». Расширение комплекса дополнительных услуг привлечет новых клиентов, обеспечит достаточную загрузку.

С существующими угрозами возможно справиться при наличии сильных сторон. В случае отеля «Гранд Леонардо», практически со всеми угрозами есть возможность бороться, так как существующие сильные стороны обеспечивают конкурентное преимущество. Приход на рынок мировых известных сетей, строительство большого числа гостиничных предприятий, и в целом высока конкуренция в

отрасли гостиничного бизнеса - с этими угрозами возможно справиться вследствие существующих сильных сторон: высокая скорость обслуживания, хорошая репутация, большой номерной фонд. Так же немаловажным фактором является то, что все предоставляемые услуги соответствуют государственным стандартам.

При существующих угрозах для отеля ООО «Гранд Леонардо» в совокупности с существующими слабыми сторонами, данное гостиничное предприятие может быть просто уничтожено. Основную угрозу составляют крупные сетевые гостиничные предприятия с мировым именем. Как правило, сервис и качество услуг в данных отелях гораздо выше. Так же известность данных сетей существенно шире, у огромного количества людей названия этих отелей на слуху, они даже не нуждаются в рекламе. У таких сетей гораздо более развита система маркетинга, у них большой опыт работы на рынке.

В настоящее время в Краснодаре существует огромное количество гостиниц. Большинство средств размещения имеет определённую категорию. Преобладают на рынке гостиничных услуг предприятия, которым присвоена категория 3\* и 4\*. Исследуемый отель ООО «Гранд Леонардо» является средним по величине (37 номеров) и имеет категорию 3\*.

Расположен отель на ул. Калинина в районе Тургеневского моста. Основными конкурентами являются гостиницы «Villa Marina», «Версаль», «Marton Turgeneva», «Dollhouse», «Феникс» и «Hollywood DeLuxe», которые расположены в непосредственной близости от отеля «Гранд Леонардо». Данные гостиничные предприятия представляют собой аналогичные по размеру комплексы эконом-класса (3\*) со схожим набором дополнительных услуг.

Для выявления конкурентных преимуществ и недостатков гостиницы, сравним данные средства размещения по определённым признакам. Анализ мнений потребителей представлен в таблице 7 и на рисунке 12.

Таблица 7

Оценка отелей по мнению туристов

Marton	Гранд	Hollywood	Villa	Версаль	Феникс	Dollhouse
Turgeneva	Леонардо	DeLuxe	Marina			

Чистота	8,3	7,9	8,1	7,4	6,9	7,1	7,1
Комфорт	7,5	7,5	7,6	7,4	6,9	6,7	6,9
Месторасположение	8,5	7,3	7,9	7,1	8,2	7,2	7,4
Удобства	7,7	7,5	7,4	7,5	7,1	7,2	7
Персонал	8,2	8	8	8,1	7,6	8	7,8
Цена/качество	7,9	8,1	7,7	7,9	7,3	7,4	7,3
Бесплатный Wi-Fi	8,5	7,1	6,7	6,4	8	7,8	5,9

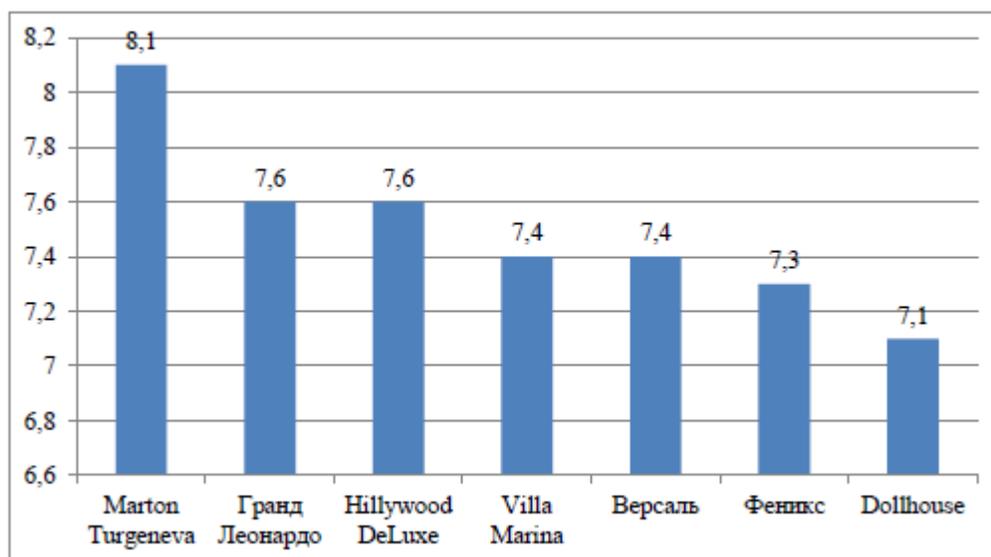


Рисунок 12 - Средняя оценка отелей по мнению туристов

По отзывам туристов можно сделать выводы о достаточно высокой конкурентоспособности отеля ООО «Гранд Леонардо» по сравнению со своими прямыми конкурентами.

Отель «Гранд Леонардо», согласно мнению гостей, занимает достаточно высокую позицию среди конкурентов. Оценку выше, чем отель «Гранд Леонардо», имеет

только гостиница «Marton Turgeneva». В таблице приведены оценки каждого пункта, из которых составляется рейтинг гостиничного предприятия.

Основным конкурентом, имеющим рейтинг выше, чем отель «Гранд Леонардо», является Отель «Marton Turgeneva». Имеет смысл рассмотреть различия данных гостиничных предприятий. На рисунке 13 наглядно продемонстрирована разница показателей, составляющих конкурентоспособное преимущество гостиницы.

На рисунке отражены оценки туристов по основным показателям комфортабельности отелей ООО «Гранд Леонардо» и «Marton Turgeneva». По графику видно, что отель ООО «Гранд Леонардо» отстает по большинству показателей. Наибольшую разницу составляет месторасположение отелей и качество беспроводного Интернет.

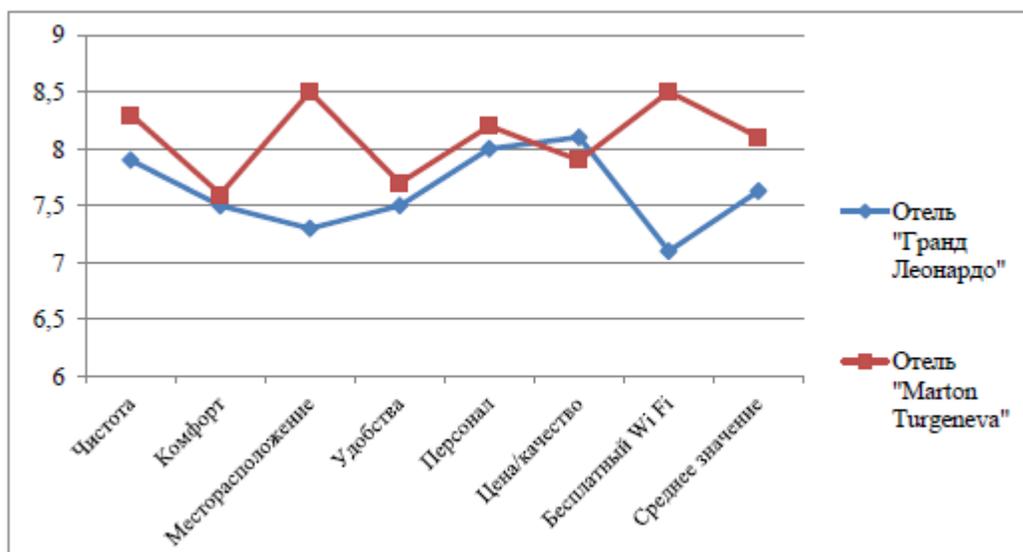


Рисунок 13 - Отзывы туристов об основных показателях комфортабельности отелей ООО «Гранд Леонардо» и «Marton Turgeneva»

Отель «Marton Turgeneva» находится в непосредственной близости к Тургеневскому мосту на въезде в города, в связи с чем транспортное сообщение налажено достаточно хорошо. Что касается отеля «Гранд Леонардо», до въезда в город расстояние порядка четырех километров. Это создает некоторые проблемы. Проблему с беспроводным Интернет возможно решить достаточно просто. Что же касается не совсем удачного месторасположения, то возможно добавить некоторые новые услуги, которые решали бы эту проблему. Например, трансфер из аэропорта, или льготные тарифы такси в любую точку города. Так же возможно повышение конкурентоспособности за счет расширение спектра дополнительных услуг. В табл. 8 представлены дополнительные услуги прямого конкурента и отеля

«Гранд Леонардо».

Таблица 8

Сравнение ассортимента дополнительных услуг Отеля ООО «Гранд Леонардо» и отеля «Marton Turgeneva»

Наименование услуги	Отель ООО «Гранд Леонардо»	Отель «Marton Turgeneva»
Wi-Fi	+	+
Банковские ячейки		+
Вызов такси	+	+
Заказ авиа- и ж/д билетов		+
Камера хранения багажа	+	+
Заказ билетов в театры		+
Уведомление в УФМС	+	+
Парковка	+	+
Трансфер		+
Организация экскурсий		+
Услуги переводчика		+

Визовая поддержка	+	+
Услуги прачечной	+	+
Бизнес-услуги	+	+
Аренда автомобиля		+
Аренда конференц-зала	+	+

Из таблицы видно, что по большинству показателей отель ООО «Гранд Леонардо» не отстает от отеля «Marton Turgeneva». Руководству отеля ООО «Гранд Леонардо» стоит задуматься о сдаче свободных нежилых помещений в аренду под агентство, которое организывает экскурсии, так как такой сервис пользовался бы большой популярностью.

## **2.3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Гранд Леонардо»**

Любому предприятию необходимо развитие, так как система погибает без постоянного движения. Это также касается гостиничного предприятия. Отель, при отсутствии необходимых возможностей и средств, будет вынужден прекратить свою деятельность. Доход гостиничного предприятия от предоставления услуг по проживанию иностранных граждан и граждан РФ напрямую зависит от загрузки номерного фонда, а также от стоимости проживания. Эффективное использование номерного фонда в совокупности с подходящим набором дополнительных услуг, предлагаемых в гостинице, которые учитывают потребности всех гостей, составляет основное конкурентоспособное преимущество.

Для каждого гостиничного предприятия понятно, что постоянное совершенствование номерного фонда является необходимостью и осуществляется в соответствии с финансовым положением организации.

Самым популярным мнением является, что обновленные, усовершенствованные номера пользуются большим спросом. Но даже при условии современного дизайна, удобной мебели и передовых технологий, гостиничное предприятие может не пользоваться широкой популярностью. Проблема заключается в том, что данное утверждение работает только на 10%, остальные 90% включает в себя множество факторов, таких как рынок, местоположение гостиницы, ее известность, дополнительные услуги.

Гостиничный комплекс, учитывая, что наибольший доход приносит номерной фонд, может определить направления изменения нежилых помещений. Возможно размещение оздоровительных центров, тренажерных залов, бизнес комнат и т.п. Что именно разместить в гостинице, необходимо выбирать исходя из предпочтений клиентов, а так же исходя из их вида проживания.

Конкурентоспособность и эффективность продаж определяет так же учет видов проживания. Основными видами проживания в отеле ООО «Гранд Леонардо» являются:

- ночевка - вид проживания, который встречается чаще всего. Чаще всего такими клиентами являются деловые туристы. Для них важна скорость обслуживания, удобное месторасположения и цена проживания должна быть приемлемой;
- длительный срок пребывания - чаще всего это гости, находящиеся в командировках. В основном они заинтересованы в дополнительных услугах, так как совмещают работу и досуг;
- отпуск - для данной части проживающих так же очень важны дополнительные услуги.

Помимо индивидуальных туристов значительную часть клиентов гостиницы составляют группы туристов. Чаще всего это либо группы детей и взрослых из различных городов России, либо китайские или корейские туристические группы. Их так же интересуют дополнительные услуги проведения досуга.

Существует множество разных методов удовлетворения потребностей гостей. Гостиничные предприятия предлагают программы лояльности для постоянных клиентов, наличие оборудованных компьютерных комнат, оздоровительных центров.

Рабочие зоны с персональными компьютерами были бы достаточно популярны, так как большинство клиентов отеля ООО «Гранд Леонардо» находятся в деловых поездках и командировках. Им необходимо иметь доступ в Интернет, а также доступ к базовым программам Microsoft Office.

Большое количество гостей остаются не совсем довольны тем, что в ночное время не работает ни один ресторан при отеле «Гранд Леонардо». Для решения данной проблемы возможно установить в номерах мини-бары. На данный момент мини-бары являются достаточно доходной услугой для гостиницы. Существует возможность купить или арендовать их.

Программы для постоянных клиентов включает в себя систему скидок, размер которых зависит от длительности проживания и частоты посещения. Это поможет создать лояльность у гостей.

Основным показателем конкурентоспособности гостиничного предприятия является сервис. При отсутствии качественного сервиса гостиничный комплекс становится непривлекательным для гостей, соответственно неконкурентоспособным. Это значительно сказывается на имидже и рейтинге гостиницы.

Самыми слабыми сторонами деятельности отеля ООО «Гранд Леонардо» являются узкий спектр дополнительных услуг и неудобное месторасположение.

Расширить спектр дополнительных услуг возможно за счет установки мини-баров в номерах, бизнес-комнаты, где возможно было бы работать за компьютерами с доступом в Интернет, а так воспользоваться принтерами.

Решить проблему с удаленностью от центра города возможно путем заключения договора со службой такси, на предоставление льготных цен для гостей отеля «Гранд Леонардо». Так же возможностью для улучшения сложившейся ситуации является внедрение бесплатного трансфера от и до аэропорта Краснодара. Данная услуга будет очень популярна среди туристов.

В зимний период, когда загрузка гостиницы будет невысокой (30-45%), трансфером будет пользоваться совсем небольшое число гостей. На мой взгляд, будет достаточно одного трансфера утром, по окончанию завтрака, и одного трансфера вечером, около 18-00, к началу спектаклей в театрах.

Что же касается летнего сезона, когда загрузка гостиницы достигает 80-90%, необходимость в трансферах возрастет. В утренние часы, после завтрака, достаточно будет двух-трех трансферов, в зависимости от загрузки, в вечерние часы так же будет достаточно двух-трех машин.

Для повышения конкурентоспособности отеля ООО «Гранд Леонардо» предлагается принять некоторые меры. По мнению туристов основной проблемой является низкое качество беспроводной сети Интернет, а так же неудобное месторасположение. Для изменения ситуации с Интернет предлагается заменить оператора, предоставляющего низкокачественную связь, а также увеличить количество роутеров. Для решения проблемы с неудачным месторасположением предлагается закупить микроавтобус марки Ford Transit для осуществления услуг трансфера до аэропорта Краснодара.

Внесение данных изменений сделает отель ООО «Гранд Леонардо» более привлекательным для гостей, а также поднимет рейтинг в системах онлайн бронирования. Предположительно рейтинг гостиницы возрастет с 7,6 до 8,4. Это позволит увеличить цену за номера на 15%, так как аналогичные гостиницы с таким рейтингом имеют цену за проживание выше.

Так же предполагается, что в связи с увеличением рейтинга, а так же числа удовлетворенных клиентов, вырастет приток гостей. Соответственно выручка вырастет на 15-20% в год.

Для повышения конкурентоспособности и решения проблемы с неудачным месторасположением предлагается купить микроавтобус Ford Transit. Стоимость такого автобуса составляет 2000000 рублей. Длина маршрута составляет 15 км. Начинается маршрут от отеля ООО «Гранд Леонардо» (ул. им. Калинина, д. 249/1), проходит через ул. Красную, центральную городскую площадь, ул. Буденного, ул. Седина, ул. Ставропольскую, ул. Мачуги, аэропорт Краснодар (и далее – в обратном направлении).

Предполагается, что услуга бесплатного трансфера от и до аэропорта Краснодар будет пользоваться большим спросом, увеличит число удовлетворенных клиентов, а так же поднимет рейтинг отеля «Гранд Леонардо». Автобус будет курсировать 2 или 6 раз в день в зависимости от сезона.

Расчет затрат на приобретение и эксплуатацию микроавтобуса представлен в таблице 9.

Таблица 9

## Расчет затрат на приобретение и эксплуатацию микроавтобуса

Показатель	Зима/Осень Лето/Весна	
Стоимость автобуса, тыс.руб	2000	
Расход топлива на 100 км,л	8,4	
Длина маршрута, км	15	
Цена бензина за литр, тыс.руб.	0,04	
Количество поездок в день, зима/лето	2	6
Зарплата водителя за одну поездку, тыс.руб.	0,25	
Затраты на одну поездку, тыс.руб.	0,3	
Затраты в день, тыс.руб.	0,6	1,7
Затраты в квартал, тыс.руб.	54	160
Затраты в квартал на обслуживание, тыс.руб.	100	150
Итого в квартал, тыс.руб.	154	310
Единовременные затраты, тыс.руб.	2154	

По итогу расчетов видно, что в первый квартал потребуется вложение в размере 2154 тыс. рублей, в последующие же кварталы затраты составят около 270 тыс. рублей. В эту сумму входят затраты на бензин, затраты на заработную плату водителя, затраты на техническое обслуживание.

Следующим изменением для повышения конкурентоспособности будет закупка роутеров для решения проблемы с плохим качеством предоставляемого Интернет. Предполагается закупить 20 роутеров для расположения по всей территории гостиницы.

В таблице 10 представления примерные расчеты затрат на покупку и обслуживание роутеров.

Таблица 10

Расчет затрат на приобретение роутеров и обслуживание Интернет

Показатель	Сумма
Стоимость роутеров, тыс. руб.	50
Стоимость монтажа, тыс.руб.	50
Ежеквартальный платеж, тыс. руб.	50
Итого единовременные затраты (1-й квартал), тыс. руб.	150

По итогу расчетов затрат на закупку роутеров и обслуживание Интернет видно, что единовременные затраты за первый квартал составят 150 тыс. рублей. Эта сумма включает в себя закупку оборудования, монтаж оборудования, а так же оплату услуг оператора по предоставлению Интернет за первый квартал. Каждый последующий квартал будет необходимо оплачивать 50 тыс. рублей оператору за предоставление Интернет.

Показатели коммерческой эффективности представляют собой результат реализации проекта. Это разность между притоком и оттоком денежных средств от вложений, предоставления услуг. Эффективность является важнейшим

показателем деятельности организации. Она представляет собой способность добиваться высших результатов при наименьших затратах.

В данном случае определяется эффективность вложения средств в развитие отеля «Гранд Леонардо». Средства будут вложены в покупку микроавтобуса в целях запуска бесплатного трансфера из отеля ООО «Гранд Леонардо» в аэропорт Краснодара, а так же закупку роутеров, для улучшения качества предоставляемой беспроводной сети Интернет.

Финансирование проекта будет производиться 50% за счет собственных средств и 50% заемных. Предполагается, что будет взят кредит в банке ВТБ. Процентная ставка по кредиту в год составит 22 %, соответственно в квартал - 5,1%. Согласно предварительным расчетам, предполагается, что срок реализации данного проекта составит 5 кварталов.

В таблице 11 представлены расчеты экономического эффекта от предложенных мероприятий. Представлены денежные потоки от операционной деятельности, а так же денежные потоки от инвестиционной деятельности. Рассчитаны показатели инвестиционной деятельности, такие как чистый дисконтированный доход (NPV), индекс рентабельности инвестиций (PI).

Таблица 11

Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

Длительность шага, квартал	0	1	2	3	4	5
Показатель						
Денежные притоки, тыс. руб.	0	1000	2000	2700	3400	4500
Выручка, тыс. руб.		1000	1300	1700	2200	3000
Дополнительные доходы, тыс. руб.		0	700	1000	1200	1500
Денежные оттоки, тыс. руб.	2100	700	1000	1300	1700	2100

Единовременные расходы, тыс. руб.	2100					
Дополнительные расходы, тыс. руб.	700	1000	1300	1700	2100	
Сальдо денежных потоков, тыс. руб.	-2100	300	1000	1400	1700	2400
То же нарастающим итогом, тыс. руб.	-2100	-1800	-800	600	2300	4700
Коэффициент дисконтирования, ед.	1,00	0,80	0,63	0,51	0,40	0,32
Чистые денежные поступления, тыс. руб.	-2100	239	635	708	685	771
NPV, тыс. руб.	-2100	-1861	-1226	-518	168	938
PI		0,11	0,42	0,75	1,08	1,45

По расчетам, представленным в таблице, видно, что NPV проекта становится положительным в четвертом квартале. NPV показывает, что выгоднее, хранить деньги в банке, или вложить их в проект. NPV должен быть положительным. NPV становится положительным в четвертом квартале.

Индекс прибыльности PI показывает эффективность проекта. Данный индекс должен быть больше 1. По расчетам, представленным в табл. 8 видно, что индекс прибыльности становится больше единицы так же в четвертом квартале.

На рисунке 14 представлен график роста показателя NPV.

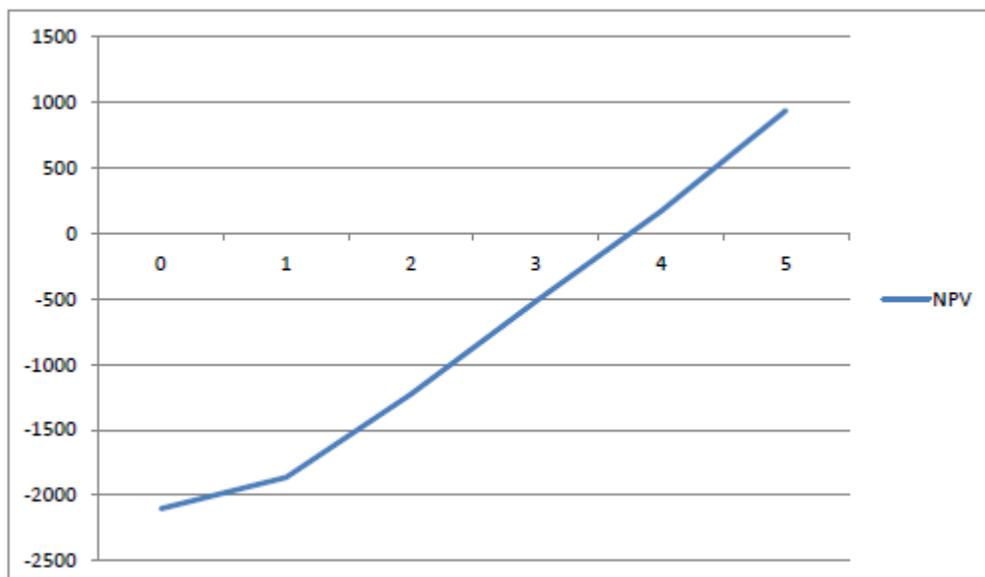


Рисунок 14 – График роста чистого дисконтированного дохода (NPV)

Таким образом, можно говорить о высокой эффективности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности отеля «Гранд Леонардо».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В экономической литературе нет единого подхода к оценке конкурентоспособности и ее управлению на предприятиях. Конкурентоспособность предприятия – это его преимущества, благодаря которым оно преуспевает.

Однако, изучение своих сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, рынка, конкурентов, является основной целью поиска и реализации конкурентных преимуществ.

Объектом исследования в работе является отель ООО «Гранд Леонардо».

По результатам анализа технико-экономических показателей деятельности отеля ООО «Гранд Леонардо» можно сделать следующие выводы: изменение выручки от основной деятельности неустойчиво, в 2018 году наблюдается ее снижение, равно как и себестоимости, при этом сальдо прочих доходов и расходов положительно и имеет тенденцию к увеличению. Следовательно, реализация отелем дополнительных услуг экономически эффективна.

По результатам SWOT-анализа видно, что основной проблемой отеля ООО «Гранд Леонардо» является наличие очень большого числа конкурентов на рынке

гостиничных услуг. SWOT-анализ показал, что требуется совершенствование деятельности гостиницы, при этом основное внимание нужно уделить совершенствованию качества обслуживания и развитию комплекса дополнительных услуг, что позволит повысить удовлетворенность клиентов.

Анализ конкурентной среды показал, что отель ООО «Гранд Леонардо» находится в условиях жесткой конкуренции. Основным конкурентом является отель ««Marton Turgeneva», который превосходит ООО «Гранд Леонардо» по целому ряду показателей. Отель «Marton Turgeneva» находится в непосредственной близости к Тургеневскому мосту на въезде в города, в связи с чем транспортное сообщение налажено достаточно хорошо. Что касается отеля «Гранд Леонардо», до въезда в город расстояние порядка четырех километров. Это создает некоторые проблемы. Проблему с беспроводным Интернет возможно решить достаточно просто. Что же касается не совсем удачного месторасположения, то возможно добавить некоторые новые услуги, которые решали бы эту проблему.

Для решения данных проблем было предложено закупить автобус марки Ford Transit, для введения новой услуги: бесплатный трансфер до центра города. Предполагается, что автобус будет курсировать несколько раз в день в зависимости от сезона и загрузки гостиницы.

Также предлагается закупить новые роутеры для усовершенствования услуги предоставления Интернет.

По предварительным расчетам, предполагается, что данные изменения позволят увеличить объем выручки на 15% за год.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Азоев Г.Л., Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. - М.: ОАО «Новости», 2015. - 256 с.
2. Андронов Д.А. Управление стратегической конкурентоспособностью компании / Д.А. Андронов // Экономика, предпринимательство и право. - 2019. - № 5. - С.16-21
3. Арбатская Е. А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е.А. Арбатская // Известия ИГЭА. - 2018. - № 1. - С. 118- 121

4. Бердников В.А. Содержание оценки конкурентоспособности организаций индустриального типа / В.А. Бердников, Г.И. Яковлев // Вестник Самарского государственного экономического университета. - Самара, 2018. - № 12 (122). - С. 66-73
5. Герчиков И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. - 480 с.
6. Гордеев Д.С. Конкурентоспособность и конкурентный потенциал предприятий оптовой торговли / Д.С. Гордеев // РИСК. - 2017. - № 1. - С. 329-333
7. Гравшина И.Н. Конкурентная стратегия в системе управления конкурентоспособностью предприятия / И.Н. Гравшина // Молодой ученый. - 2018. - № 6. - С. 296-298
8. Иноземцев Ю. Взаимосвязь факторов конкурентоспособности / Ю. Иноземцев // Экономист. - 2018. - № 10. - С. 92-94
9. Кони́на Н. Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире / Н.Ю. Кони́на. - М.: Проспект, 2016. - 361 с.
10. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учеб. пособие / А.К. Александров. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 284 с.
11. Курнышева И. Конкурентоспособность и проблемы структурной модернизации / И. Курнышева, С. Лыков, А. Идрисов // Экономист. - 2018. - № 9. - С. 39-47
12. Левшина О.Н. Методологическое обеспечение анализа конкурентоспособности в производственном предпринимательстве / О.Н. Левшина // Экономические науки. - 2019. - № 7 (56). - С. 253-256
13. Лоскутова М.В. Анализ теорий конкуренции и конкурентоспособности / М.В. Лоскутова // Социально-экономические явления и процессы. - 2018. - № 9. - С. 101-106
14. Лысова Е.А. Разработка организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг / Е.А. Лысова // Научно-технические ведомости СПб ГПУ. - 2019. - № 2 (192). - С. 88-97
15. Максимов И. Оценка конкурентоспособности предприятия / И. Максимов // Маркетинг. - 2018. - № 3. - С. 33-39.
16. Метелев И.С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки / И. С. Метелев // Проблемы современной экономики. - 2019. - № 1. - С. 116-120
17. Наумова О.Н. Основы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / О.Н. Наумова // Вектор науки ТГУ. - Тольятти, 2017. - № 1 (19). - С. 164-166
18. Стародубцева Е.А. К вопросу о трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия» / Е. А. Стародубцева // Известия ИГЭА. - 2019. - № 4. - С. 132-135

19. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент как система повышения конкурентоспособности / Р.А. Фатхутдинов // Управление персоналом. - 2017. - № 1. - С. 24-27