

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский государственный педагогический университет»  
Институт социального образования  
Факультет туризма и гостиничного сервиса  
Кафедра туризма и гостеприимства

**ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Бакалаврская выпускная квалификационная работа  
по направлению 43.03.03 – Гостиничное дело*

Исполнитель:  
Дармола Ирина  
Вадимовна,  
студент ГГ-41 группы

---

«\_\_» мая 2016 г.

Допущена к защите  
зав. кафедрой туризма  
А. И. Фишелева

---

«\_\_» мая 2016 г.

Научный руководитель:  
Л. Д. Назарова,  
канд. пед. наук, доцент

---

«\_\_» мая 2016 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИТИЯ.....</b>	<b>6</b>
1.1.Понятие и особенности конкурентоспособности гостиничного предприятий .....	6
1.2.Факторы конкурентоспособности предприятия индустрии гостеприимства .....	17
<b>ГЛАВА 2.РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТЕЛЯ.....</b>	<b>25</b>
2.1. Оценка конкурентоспособности гостиничного предприятия «Эмеральд».....	25
2.2.Содержание программы повышения конкурентоспособности гостиницы «Эмеральд» и ее экономическое обоснование.....	39
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>59</b>
<b>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>61</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Глоссарий.....</b>	<b>65</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Определения конкурентоспособности.....</b>	<b>67</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3.Программа повышения конкурентоспособности гостиницы «Эмеральд».....</b>	<b>70</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Анализ конкурентов.....</b>	<b>71</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Анкета «Анализ качества предоставляемых услуг»..</b>	<b>73</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 6.Пакет предложений для гостей.....</b>	<b>75</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 7. Анкета «Анализ персонала гостиницы Эмеральд»...</b>	<b>76</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 8. Гостиница «Эмеральд».....</b>	<b>78</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время гостиничный бизнес занимает важное место в сфере гостеприимства и способствует удовлетворению первостепенных потребностей гостей в проживании, питании и безопасности. Предприятие индустрии гостеприимства функционирует на территории Российской Федерации в условиях развивающихся рынков. Усиливается воздействие рыночных сил, требующих повышения конкурентоспособности и удовлетворения потребностей потребителя, обеспечивающего благополучие гостиницы, его работников и посетителей.

Конкурентоспособность предприятия – комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса [1, с. 18].

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается удовлетворенностью и готовностью потребителей повторно приобрести услугу, отсутствием претензии к предприятию, и престижностью работы на данном предприятии

В современных условиях, когда в России сложился и работает рынок гостиничных услуг, который разбит на сегменты и внутри каждого сегмента идет жесткая конкуренция, для сохранения конкурентоспособности гостиницы необходимо развиваться и причем непрерывно. Для того, чтобы конкурировать с другими гостиничными предприятиями, необходимо знать свои слабые и сильные стороны конкурента, и опираясь на них, создать свою программу повышения конкурентоспособности отеля.

Чтобы выиграть в конкурентной борьбе, нужно обладать определенным преимуществом на рынке, уметь создать факторы

превосходства над конкурентами в сфере услуг и средствах их продвижения на рынке. Поэтому изучение конкуренции в рамках маркетинговых исследований представляется достаточно важной и актуальной темой.

**Актуальность** выпускной квалификационной работы заключается в том, что в связи с быстро меняющимися экономическими и политическими событиями, лучшего результата достигают лишь те предприятия, которые способны создавать и реализовывать на соответствующем организационном уровне долговременные стратегии.

**Противоречие** выпускной квалификационной работы состоит в том, что с одной стороны идет жесткая конкуренция среди гостиничных предприятий, и каждая гостиница хочет занять лидирующее место на рынке услуг, но с другой стороны недостаточно развиты способы достижения, а именно не достает информации об отеле, качество обслуживания находится на низком уровне и персонал гостиницы недостаточно обучен.

**Проблема** конкурентоспособности отеля стоит достаточно остро, гостинице необходимо изыскивать дополнительные ресурсы и находить возможности для решения вопроса качества услуг, расширения дополнительных услуг и улучшения информативной базы для более эффективного продвижения гостиницы на рынок.

**Объект** выпускной квалификационной работы— конкурентоспособность гостиничного предприятия.

**Предмет** выпускной квалификационной работы — пути повышения конкурентоспособности.

**Цель** выпускной квалификационной работы — разработать программу повышения конкурентоспособности отеля.

**Задачами** выпускной квалификационной работы:

1. Проанализировать понятие и особенности конкурентоспособности гостиничного предприятий.
2. Определить основные факторы конкурентоспособности предприятия индустрии гостеприимства

3. Провести анализ конкурентов гостиничного предприятия.
4. Разработать содержание деятельности по обеспечению конкурентоспособности отеля.

**Методы** используемые в выпускной квалификационной работе — анализ научной литературы, сравнительный метод, теоретический анализ, синтез и обобщение.

Структура выпускной квалификационной работы: введение, две главы, заключение, список источников и литературы, приложение.

Работа основывается на трудах зарубежных авторов Н. И. Кабушкина, Г. А. Бондаренко, Л. П. Шматько, С. С. Скобкина, В. К. Карнаухова и Г. А. Яковлева. Также зарубежных писателей Дж. Робинсон, М. Портера, А. Смит, А. Маршалла и т.д.

Практическая значимость работы определяется возможностью использования ее результатов с целью повышения конкурентоспособности предприятия гостиничного бизнеса.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1. Понятие и особенности конкурентоспособности гостиничного предприятия**

В Российской Федерации каждый год стремительными темпами увеличивается число гостиниц, что, естественно, создает на рынке жесткую конкуренцию. В настоящее время в Екатеринбурге прослеживается высокий уровень конкуренции между гостиничными предприятиями, представляющими услуги различного класса. Конкуренция — является стимулом для улучшения работы гостиницы. Это, свою очередь, обуславливает необходимость внесения адекватных изменений в систему и методы управления гостиницами независимо от их размеров и класса предоставляемых услуг. При этом во всех сферах их деятельности (управление, менеджмент, финансы, обслуживание клиентов, качество услуг, кадровый потенциал и др.) заложены резервы повышения конкурентоспособности. [4, с. 46]

В связи с постоянно растущей конкурентной борьбой между гостиницами и гостиничными сетями, неизбежным является необходимость повышения результативности работы гостиничных комплексов, внедрение инновационных методов и технологий в деятельность гостиниц и управлением ими, повышение качества обслуживания клиентов, повышение профессионализма сотрудников и т.п. Все это позволит гостиничным комплексам достичь конкурентных преимуществ. В гостиничном хозяйстве слово «сервис» означает систему мер, обеспечивающих высокий уровень комфорта, удовлетворяющих самые разнообразные бытовые, хозяйственные и культурные запросы гостей. И с каждым годом эти запросы и требования к услугам повышаются. И чем выше культура и качество услуг и обслуживания гостей, — тем выше имидж гостиницы, тем привлекательнее

она для клиента и, что немаловажно, тем успешнее функционирование гостиницы.

Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе считается предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурентами. Необходимой составляющей качества гостиничной услуги является качество обслуживания, уровень которого обеспечивается коллективными усилиями работников всех служб гостиницы, постоянным и эффективным контролем со стороны администрации, проведением работы по совершенствованию форм и методов обслуживания, изучению и внедрению передового опыта, новой техники и технологий, расширению номенклатуры и совершенствованию качества предоставляемых услуг. [4, с. 15]

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

Конечная цель любого предприятия гостеприимства — получение наибольшей прибыли. Победой в данной борьбе считается итог постоянных действий со стороны гостиничного предприятия. Достигается она или нет — зависит от конкурентоспособности товаров и услуг отеля. Многие различные авторы считают, что рыночная конкуренция — это борьба предприятий за потребителя, которую они ведут на доступных рынках [4, с. 35].

В условиях рыночных отношений действия участников хозяйственной деятельности осуществляются в личных интересах. Конкуренция же корректирует их действия и направляет в русло, благоприятное для общества. В итоге побеждает то предприятие, тот предприниматель, который успешнее удовлетворяет запросы потребителей. Гостиница, добиваясь в конкурентной борьбе увеличения собственных выгод, в то же время обеспечивают и общественные интересы. В гостиничном бизнесе это обслуживания клиентов,

современные методы управления персоналом, основывающиеся на опыте западного менеджмента, рационально используются ресурсы предприятия и др [20, с. 6].

Рассмотрим подробно понятие и сущность конкуренции. Под конкуренцией в соответствии со статьей 4 Федерального закона от 26.07.2006 N 135 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» понимается состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [15, с. 25]. Основным участником процесса конкуренции - конкурент (от лат. *concurrēns* — состязающийся) — лицо, группа лиц, фирма, предприятие, соперничающие в достижении идентичных целей, в стремлении обладать теми же ресурсами, благами, занимать то же положение на рынке [6, с. 56].

Существуют несколько основных подходов исследования конкуренции. Работа основоположника современной экономической теории Адама Смита «Исследования о природе и причинах богатства народов» является началом в исследовании данного вопроса. В ней автор выразил основную идею концепции, воплотив ее в действие в принципе «невидимой руки»: любой индивидуум, преследуя только собственные эгоистические цели, как бы направляется невидимой рукой провидения в интересах достижения наибольшего блага. Смит впервые установил, что конкуренция имеет пользу для общества в целом, так как приводит к наиболее результативному распределению ресурсов и их применению.

А.Смит отметил связь конкуренции со спросом и предложением на рынке, считая цены главным инструментом в конкурентной борьбе. Недостаток товара, по его мнению, порождает конкуренцию среди покупателей, что приводит к увеличению цены на товар, а избыток товаров на рынке принуждает к конкуренции продавцов, что снижает цену на товар. Таким образом, конкуренция выступает в качестве силы, приводящей рынок



через взаимодействие спроса и предложения к определенной точке равновесия, которая Смитом определяется как «совокупность выгод и невыгод различных применений труда и капитала» [13, с. 117].

Рассматривая монопольный рынок А.Смит пишет, что монополия является «великим врагом хорошего хозяйства». Монополия препятствует развитию экономики и уменьшает благосостояние потребителей, назначая цену выше ее естественного уровня. «Монопольная цена во всех случаях является высшей ценой, какая только может быть получена. Естественная цена, или цена свободной конкуренции, напротив, представляет собой самую низкую цену, на которую можно согласиться» [13 с. 145].

Таким образом, А.Смит рассматривал конкуренцию как нечто само собой разумеющееся, не требующее вмешательства государства и уделял внимание только ценовой конкуренции.

Рассмотрим взгляды английского экономиста Альфреда Маршалл (1842-1924). Для обоснования теории равновесия, рассматривал модель совершенной конкуренции, которая характеризовалась огромным числом независимых друг от друга продавцов и покупателей, свободным доступом на рынок и отсутствием возможности оказывать влияние на рыночные цены. Исследуя факторы, определяющие величину спроса и предложения на рынке данного блага, А.Маршалл включал в анализ помимо его цены также цены производственных ресурсов, цены товаров-заменителей и дополнительных товаров, доход и вкусы людей. Однако от более косвенных факторов, влияние которых на величину спроса осуществляется через систему общего равновесия (цен всех прочих товаров, косвенных эффектов, вызванных изменением цены данного блага), он считал целесообразным абстрагироваться, приняв их за «прочие равные». Механизм достижения равновесия при отклонениях цены от равновесного уровня рассматривается автором в качестве колебаний объёмов продаж. А. Маршалл впервые объяснил преимущества крупномасштабного производства [ 4, с. 56].

Таким образом, А. Маршалл подчеркивал, что механизм достижения равновесия при отклонениях цены от равновесного уровня зависит от колебаний объемов продаж.

Данным образом, к началу XX века в экономической науке складывается статическая модель конкуренции и монополии как двух полярных состояний рынка, между которыми не существуют промежуточные состояния. Первой преодолеть разрыв попыталась Джоан Робинсон (1903-1983), которая предложила теорию несовершенной конкуренции в противоположность другой организации рынка – совершенной конкуренции. Д.Робинсон признает многообразие поведенческой активности фирм. Это не только конкуренция и монополия как считалось до этого, но и разные другие варианты рыночной власти – конкуренция между производителями дифференцированного продукта и ценовая дискриминация. Если раньше считалось, что конкуренция – это преимущественно и только ценовая конкуренция, то автор выдвигает и другие характеристики конкурентного поведения фирм – величина транспортных расходов, уровень качества продукции, особенности обслуживания клиентов, сроки кредита, роль рекламы [10, с 78].

Дж. Робинсон первой указала взаимосвязь между совершенной конкуренцией и ценовой эластичностью рыночного спроса фирмы: «совершенная конкуренция преобладает тогда, когда спрос на продукцию каждого производителя абсолютно эластичен. Отсюда следует, во-первых, что число продавцов велико и объем производства любого из них составляет малую долю от общего выпуска данной продукции; во-вторых, что все покупатели находятся в одинаковом положении в отношении возможности выбирать между конкурирующими продавцами, так что на рынке господствуют отношения совершенной конкуренции» [3, с. 55].

Кроме того, Дж. Робинсон, исследуя монополию, акцентирует отрасли, где конкуренция невозможна в силу технологических особенностей: железнодорожный транспорт, электроэнергетика, газовая промышленность.

Это те отрасли, которые позднее будут названы «естественной монополией». Робинсон пишет: «если же получилось, что в такую отрасль оказались вовлеченными две фирмы, они или будут вынуждены конкурировать между собой (при этом ни одна из них не сможет даже возместить свои издержки) и более слабая разорится, или они должны будут объединиться» [3, с. 238].

Таким образом, можно сказать, что для Дж. Робинсон, первой указала связь между совершенной конкуренцией и ценовой эластичностью рыночного спроса фирмы, также выделила отрасли, где конкуренция невозможна в силу технологических особенностей.

В работах Эдуарда Чемберлина (1899-1967), ввел понятие «монополистическая конкуренция». Данный тип рыночной структуры, прежде всего, базируется на дифференциации продукта. Различия во вкусах, желаниях доходах и местоположении покупателей и различия в способах употребления товаров, по его мнению, указывают на потребность в разнообразии товара и необходимость в замене концепции. Монополистическая конкуренция - это механизм, который наилучшим образом удовлетворяет потребности потребителя. Если продукт дифференцирован, то каждый продавец является одновременно и монополистом и конкурентом.

Таким образом, Э.Чемберлин ввел понятие «монополистическая конкуренция» и считает, что чем больше товаров может предложить предприятие, тем устойчивее оно будет на рынке труда.

В исследованиях австрийского экономиста Йозефа Шумпетера (1883-1950), который считает, что с монополией несовместимо понятие застойности, она, явившись следствием нововведений - сама благотворный результат конкуренции. Й.Шумпетер акцентирует следующие положительные стороны монополии. Монопольная прибыль, по мнению австрийского экономиста, может служить «эффективным способом накопления средств для финансирования дополнительных инвестиций» в отрасли [27, с. 130]. В распоряжении монополиста могут находиться способы

производства, недоступные или труднодоступные для его конкурентов. Монополия может иметь на порядок более устойчивое финансовое положение. У монополии больше средств для финансирования технического прогресса, что идет на пользу всей экономики, а не только данной отрасли. Совершенная конкуренция порождает такие дополнительные расходы в виде менее эффективной внутрифирменной организации производства, менее производительной технологии, невозможности эффективно оценить и использовать новые перспективы, которые делают подобный тип рынка, в глазах автора, не только неоптимальным, но и даже нежелательным [27, с. 152]. Кроме того, отрасли с организацией, приближающейся к совершенно конкурентной, демонстрируют подверженность кризисам и колебаниям экономической конъюнктуры, что также не может считаться образцом идеальной эффективности.

Таким образом, Й. Шумпетер первый указал на то, что нововведение в предприятии является самым лучшим способом в победе конкуренции.

Дальнейшее исследование в теории конкуренции получила в трудах современного экономиста Майкла Портера. Он пришел к заключению о том, что в конкуренции участвуют не только непосредственные претенденты. Скорее, конкуренция в отрасли, лежащая в основе экономики, и конкурирующие силы простираются значительно дальше обычного противостояния сторон в отдельной отрасли промышленности. Потребители, поставщики, потенциальные участники и продукты-заменители — все являются конкурентами, в той или иной степени оказывающими влияние на отрасль.

Результатом исследования Портера стала концепция пяти сил конкуренции, позволяющая определить детерминанты, оказывающие наиболее влияние на хозяйствующие субъекты в условиях рыночной конкуренции [23, с. 90]. Согласно указанной концепции, состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать как результат взаимодействия пяти конкурентных сил:

- угроза вторжения новых конкурентов;
- угроза появления продуктов-заменителей;
- экономический потенциал поставщиков;
- экономический потенциал покупателей;
- соперничество среди существующих конкурентов.

Совместное воздействие названных сил характеризует интенсивность конкуренции на рынке и в конечном итоге размер получаемой хозяйствующими субъектами прибыли. Пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли через влияние на цены, расходы, размеры инвестиций, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли. Чем интенсивнее конкуренция, тем ниже доход, получаемый фирмами в пределах отрасли. Это подтверждает закономерный характер конкуренции.

Автор утверждает, что для успешной конкурентной борьбы, хозяйствующий субъект должен сформировать конкурентную стратегию, цель которой заключается в обеспечении превосходства над конкурентами через выявление своих конкурентных преимуществ, их углубление и совершенствование [15, с. 56].

Таким образом, М.Портер первый выявил 5 сил конкуренции, на основе которых можно выявить место предприятия в отрасли в целом. И для успешного экономического развития, гостиница должна выявить свои конкурентные преимущества среди других конкурентов.

В российскую экономику понятие «конкурентоспособность» пришло вместе с развитием рыночных отношений, заменив понятие «социалистическое соревнование», используемое в плановой экономике для описания процесса конкурентной борьбы. Одной из первых книг на тему конкурентоспособности была книга «Конкурентоспособность российской промышленности», выпущенная Экспертным институтом и Торгово-промышленной палатой Российской Федерации в 1996 году. В настоящее время понятие «конкурентоспособность» чаще всего применяется в

концепции маркетинга, как области деятельности, направленной на достижение конкурентных преимуществ [2, с. 45].

Теоретические представления о конкурентоспособности всегда имеют прикладное значение и реализуются, например, в виде методик определения конкурентоспособности объекта (товара или услуги), в форме методических рекомендаций и действующих положений в отечественной системе стандартизации, тем самым, оказывая значительно влияние на процесс экономического развития и на конкурентоспособность российской экономики в целом.

В результате изучения лишь небольшого количества работ по данной тематике было обнаружено большое количество определений конкурентоспособности (прил. 2).

На сегодняшний день различные российские научные школы экономики и управления, основываясь на различных концептуальных подходах, предлагают несколько отличные друг от друга трактовки. К примеру, С. В. Царькова трактует конкурентоспособность как процесс осуществления управленческих, организационных, производственных и сбытовых функций.

М. И. Гельвановский считает, что конкурентоспособность – это понятие, которое не только более полно отражает требования рынка, но, что особенно важно, ориентирует субъекты конкурентной борьбы на активные действия по завоеванию рыночных позиций, их удержанию, укреплению и расширению. Данный ученый определяет конкурентоспособность как потенциал, способность к ведению успешной конкурентной борьбы, относительную характеристику ресурсного потенциала по отношению к какому-либо другому конкурирующему субъекту рынка (товару, фирме или стране)[4, с.35].

Представитель другой экономической школы В. В. Овчинников трактует «конкурентоспособность» как «способность товара обеспечить коммерческий успех на определенном рынке в условиях действия

конкурентов», утверждая, что конкурентоспособность экономики государства обеспечивается, прежде всего, достаточным числом конкурентоспособных компаний [3, с. 78].

Заслуживают внимание идеи о том, что конкурентоспособность можно рассматривать, как способность предприятий и экономики в целом конкурировать по качеству и цене продукции с другими производителями продукции в течение текущего года, квартала, месяца [3, с. 56].

Заслуженный деятель науки РФ Фатхутдинов Р. А. рассматривает «Конкурентоспособность как свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» [4, с. 79]. Автор подчеркивает, что товар или услуга являются конкурентоспособными или неконкурентоспособными на конкретном рынке.

А. И. Суворов и Б. Ф. Фомин рассматривают конкурентоспособность предприятия в трех взаимосвязанных аспектах – уровне предприятия в целом, уровне производства и уровне продукции. Согласно их взгляду, конкурентоспособность является комплексным системным свойством, по разному проявляющемуся на разных уровнях. «Конкурентоспособность «уровень предприятия» является общей мерой интереса и доверия к услугам предприятия на фондовом, финансовом и трудовом рынках. В числе главных определяющих факторов этой меры выступают стоимость предприятия, техническая оснащенность рабочих мест, реализуемая концепция управления, управленческие технологии, организационная система, человеческий капитал, стратегический маркетинг, техническая, инвестиционная и инновационная политики» [34, с. 245].

Если рассматривать подходы Перцовского Н.И, то он трактует определение конкурентоспособности, как возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в

условиях конкурентного рынка. Это обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно технический и трудовой потенциал [30, с. 56].

Такие авторы как Г. Л. Азоев, Л. Ш. Лозовский, А.Г. Поршневу, Б. А. Райзберг рассматривают понятие конкурентоспособности как способность предприятия конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для потребителей [ 45, с. 135].

Из результатов проведенного исследования следует отметить, что понятие конкурентоспособность имеет множество определений. Исходя из этого, мы будем понимать под конкурентоспособностью предприятия – это способность вести успешную конкурентную борьбу на рынке гостиничных услуг посредством обеспечения более высокого качества обслуживания, доступных цен и создания максимального удобства для потребителя.

Таким образом, можно сделать вывод, что рассмотрев основные подходы в исследования различных авторов, наиболее целесообразный подход для исследования конкурентоспособности предложила Дж. Робинсон, которая выдвигает такие конкурентные преимущества, как особенности обслуживания, роль рекламы и уровень качества продукции. И рассмотрев понятия конкурентоспособности зарубежных и отечественных авторов, выявили наиболее соответствующее определение. Конкурентоспособность – это способность гостиничного предприятия вести успешную конкурентную борьбу на рынке гостиничных услуг посредством обеспечения более высокого качества обслуживания, доступных цен и создания максимального удобства для потребителя.



## **1.2. Факторы конкурентоспособности предприятия индустрии гостеприимства**

Проблема конкурентоспособности товаров и услуг носит в современном мире универсальный характер. От того, в какой степени успешно оно решается, зависит многое в экономической и социальной жизни любой страны, региона или предприятия.

В условиях развитого конкурентного рынка маркетинг является эффективным средством решения проблемы конкурентоспособности товаров, испытывая в свою очередь, их обратное воздействие, которое расширяет либо снижает его возможности. Произошедший в России переход к рыночной экономике заставляет по-новому посмотреть на проблему конкурентоспособности предприятий.

Факторы конкурентоспособности – это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут изменять конкурентоспособность предприятия в сторону повышения и в сторону уменьшения. Факторы – это то, что способствует превращению возможностей в действительность. Факторы определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли они применяются.

Рассмотрим основные факторы конкурентоспособности предприятия.

Экономисты по-разному обосновывают набор факторов, определяющих конкурентоспособность организации и продукта. Наиболее обоснованный набор факторов организации, широко применяется при проведении стратегического анализа и маркетинговых исследований, в

работах Артур А. Томпсон-младший и А. Дж. Стрикленд. Авторы предлагают выделить ключевые факторы конкурентоспособности организации: качество и характеристики продукции; производственные мощности; инновационные возможности; использование технологий; репутация (имидж); дилерская сеть и возможности распространения; финансовые ресурсы; издержки по сравнению с конкурентами; обслуживание клиентов [30, с. 154-155]. Для оценки конкурентоспособности организации менеджеры составляют список ключевых факторов успеха. Затем проводится оценка организации по всем показателям (желательно использовать оценки от 1 до 10) и эти оценки суммируются для получения оценки комплексного показателя конкурентоспособности организации. Сравнение полученных оценок позволяет выявить преимущества или отставание организации по отношению к конкурентам.

Существенный вклад в теорию конкурентоспособности внес Дэвид Кревенс, который утверждает, что руководство предприятия обязано во главу угла ставить ключевые компетенции персонала, которые определяются конкурентными преимуществами, универсальностью, сложностью дублирования [13, с. 110]. Он предлагает группировку факторов осуществлять согласно направленности функциональных процессов - внешние, направленные из внешнего окружения внутрь организации, внутренние, идущие изнутри организации, и двусторонние. Внешние процессы связывают организацию с ее внешним окружением, обеспечивая обратную с ней связь и формируя внешние связи. Внешние процессы задают также направленность компетенциям организации, определяемым внутренними и двусторонними функциональными процессами. Внутренние процессы направлены на удовлетворение нужд потребителей. В свою очередь, приведенные процессы характеризуются множеством факторов.

Таким образом, Д. Кревенс предложил группировку факторов на внутренние и внешние. Данный подход по набору факторов, определяющих конкурентоспособность организации, почти не отличается от рассмотренного

выше Артура А.Томпсона-мл и А. Дж. Стрикленда, но в то же время подобный подход позволяет предприятию строить свою структура управления, ориентируясь на межфункциональное взаимодействие.

По мнению М. Портера, немаловажно отличать конкурентоспособность, обусловленную врожденными факторами и достигаемую благодаря другим источникам. Факторы, которые наиболее значимы для конкурентного преимущества в большинстве отраслей, не достаются по наследству, а создаются в пределах региона с помощью различных специфичных для каждой территории процессов. Важен не столько запас факторов на данный момент, сколько скорость, с которой они создаются, совершенствуются и приспособливаются к нуждам отраслей. [4, с. 46].

Все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер предлагает разделить на несколько типов. Во – первых, на основные и развитые. Основные факторы – это природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила. Развитые факторы – современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры, высокотехнологичные производства. В зависимости от степени специализации все факторы конкурентоспособности делятся на общие и специализированные. Общие факторы, к которым М. Портер относит систему автомобильных дорог, дебетный капитал, персонал с высшим образованием, могут быть использованы в широком спектре отраслей[ 25, с. 145].

Специализированные факторы – это узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в определенных отраслях знания, другие факторы, применяемые в одной или в ограниченном числе отраслей. Еще один принцип классификации – деление факторов конкурентоспособности на естественные и искусственно созданные. К естественным факторам относятся природные ресурсы, географическое

положение, а к искусственно созданным – техника, технология, экономическая среда и др.

Таким образом, недостатком классификации факторов конкурентоспособности, предложенной М. Портером, является то, что он выделяет лишь один признак их деления на группы (по степени специализации, в соответствии с которым факторы подразделяются на общие и специализированные), не указывая, по какому принципу выделяются основные, развитые, естественные и искусственно созданные факторы.

Значительный вклад в исследование проблемы классификации факторов конкурентоспособности предприятия внесли отечественные ученые. И. К. Беляевский определяет конкурентоспособность организации через ее потенциал. Элементы, составляющие потенциал организации, сгруппированы в девяти блоков [15, с. 46]:

1. Производственный и торгово-сбытовой потенциал. Характеризуется производственной мощностью предприятия или объемом продаваемых торговым предприятием товаров.

2. Финансово-кредитный потенциал. Характеризуется долей собственного и заемного капитала, кредитными возможностями, ликвидностью, скоростью оборота капитала.

3. Имидж фирмы. Расценивается через отношение покупателей к марке и товарам предприятия, степень доверия к качеству товаров и уровню обслуживания.

4. Товарные ресурсы и качество товаров. Характеризуется через объем и ассортимент товаров, уровень товарных запасов, качество товара, уровень сервиса, эффективности распределительной сети, среднюю длительность жизненного цикла товаров.

5. Научно-технический потенциал (ноу-хау). Оценивается через размер затрат на НИОКР, их долю в общей стоимости товара, срок разработки нового товара, наличие и стоимость патентов.

6. Инвестиционный потенциал. Характеризуются уровнем разработки

новых товаров на предприятии, временем проектирования новых товаров.

7. Трудовые ресурсы. Характеризуются через эффективность труда.

8. Управленческий и информационно аналитический потенциал.

9. Бенчмаркетинг. Главное его содержание сводится к анализу (или мониторингу) превосходства над соперником. При этом могут выполняться действия, связанные со снижением затрат, укреплением конкурентной позиции повышением степени удовлетворенности покупателей и др.

Таким образом, на основе концепции ученого И. К. Беляевского, целесообразным фактором повышения конкурентоспособности для гостиничного предприятия будет считаться: имидж компании, качество услуг и управленческий и информационно аналитический потенциал.

Всю совокупность факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, И. У. Зулкарнаев и Л. Р. Ильясова предлагают разделить на три группы: цели, которые ставит перед собой предприятие; ресурсы, которыми располагает предприятие; факторы внешней среды [35, с. 24].

Таким образом, главными факторами И. К. Беляевского являются человеческие ресурсы, научно-технический потенциал и конкуренты.

Иной взгляд французских экономистов А. Олливье, А. Дайан и Р. Урсе. Основные ключевые факторы конкурентоспособности предприятия:

1) Концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;

2) Качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;

3) Цена товара с возможной наценкой;

4) Финансы - как собственные, так и заемные;

5) Послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;

6) Торговля с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;

7) Внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;

8) Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности предприятия не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в своих исключительных возможностях удовлетворить эти потребности [10, с. 82].

Оценка возможностей предприятия по этим восьми факторам [28, с. 283] позволяет построить «гипотетический многоугольник конкурентоспособности предприятия» (рис. 1).

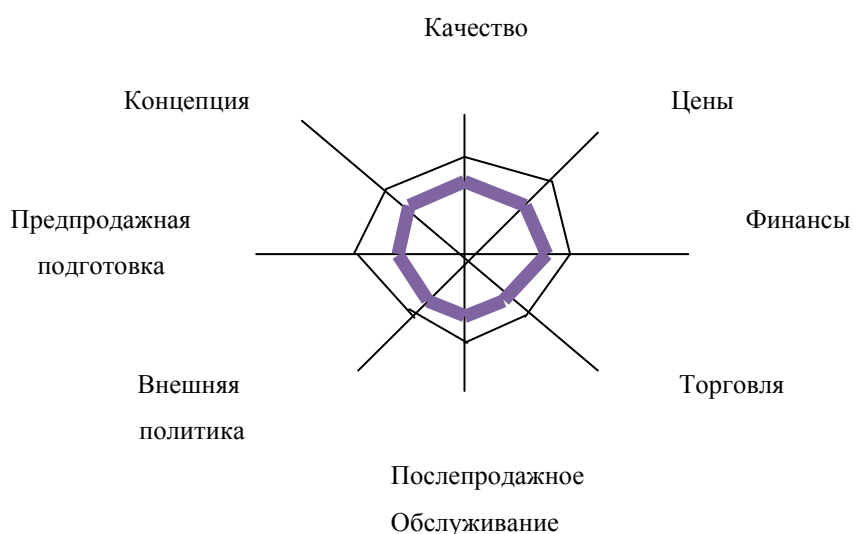


Рис.1. Гипотетический многоугольник факторов конкурентоспособности предприятия

————— Предприятие А  
————— Предприятие Б

По каждой оси отображается уровень значений каждого исследуемого фактора, в результате, как считают французские ученые, чем больше площадь, тем выше конкурентоспособность предприятия. В многоугольнике применяется определенный масштаб измерений, часто в виде балльных оценок. Изображая на одном рисунке многоугольника уровни значений факторов конкурентоспособности для разных предприятий, становится возможным проведение анализа их конкурентоспособности по разным

факторам. В результате такого исследования могут быть выявлены сильные и слабые стороны данного предприятия.

Достоинством данного способа исследования возможностей предприятия является его наглядность. К недостаткам такого подхода полагаем возможным отнести отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере то или иное предприятие-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

На основе данных, определим наиболее актуальные факторы гостиничного предприятия - это качество услуг, цена, послепродажное обслуживание и предпродажная подготовка.

На основе рассмотренных литературных источников можно сделать вывод о том, что разные авторы в зависимости от своих научных взглядов в области маркетинговых исследований обосновывают различный набор факторов, определяющих конкурентоспособность организации и продукции. Наиболее целесообразный выбор факторов организации, широко используемый при проведении стратегического анализа и маркетинговых исследований, обоснован в работах французских экономистов А. Олливье, А. Дайан и Р. Урсе. Такие факторы, как качество услуг, цена, послепродажное обслуживание и предпродажная подготовка. Кроме того, немаловажную роль играют имидж компании, качество услуг и управленческий и информационно аналитический потенциал.

Таким образом, в первой главе мы рассмотрели сущность понятия конкурентоспособности. Она заключается в умение вести успешную конкурентную борьбу на рынке гостиничных услуг посредством обеспечения более высокого качества обслуживания, доступных цен и создания максимального удобства для потребителя. Также рассмотрели и выявили основные факторы влияющие на конкурентоспособность предприятия - это цена товара, качество услуг, управленческий и информационно аналитический потенциал. Проведем анализ конкурентоспособности

гостиницы «Эмеральд» и разработаем программу повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия.



## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТЕЛЯ**

Материал удален, так как содержит информацию, представляющую коммерческую ценность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В Российской Федерации каждый год стремительными темпами увеличивается число гостиниц, что, естественно, создает на рынке жесткую конкуренцию. В настоящее время в Екатеринбурге прослеживается высокий уровень конкуренции между гостиничными предприятиями, представляющими услуги различного класса. Конкуренция является стимулом для улучшения работы гостиницы. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость внесения адекватных изменений в систему и методы управления гостиницами независимо от их размеров и класса предоставляемых услуг. При этом во всех сферах их деятельности заложены резервы повышения конкурентоспособности.

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

В теоретической части выпускной квалификационной работы мы рассмотрели возможные подходы к определению сущности конкуренции и конкурентоспособности предприятия. Выявили, что конкурентоспособность – это способность гостиничного предприятия вести успешную конкурентную борьбу на рынке гостиничных услуг посредством обеспечения более высокого качества обслуживания, доступных цен и создания максимального удобства для потребителя.

Были проанализированы основные факторы конкурентоспособности : цена, качество услуг, управленческий и информационно- аналитический потенциал предприятия.

В практической части объектом анализа выступила гостиница «Эмеральд». Данный отель находится в центре города, что является несомненным преимуществом при деловых и туристических поездках. Чтобы определить, какое положение на рынке занимает гостиничное предприятие, мы провели маркетинговое исследование. По результатам проведенного исследования определили, что гостинице следует обратить внимание на качество обслуживания клиентов, квалификацию персонала, разработку новых акций и усовершенствование сайта гостиницы.

На основе проведенного анализа деятельность отеля «Эмеральд» была разработана программы повышения конкурентоспособности. Суть программы заключается в разработке основных направлений деятельности отеля. Основные мероприятия программы - это разработка пакета акций, усовершенствование сайта гостиницы, мотивация персонала гостиницы и повышение качества предоставляемых услуг. Данные мероприятия при условии их соответствующего исполнения обеспечат гостинице конкурентное преимущество, что в свою очередь отразится на результатах финансово-хозяйственной деятельности и увеличению показателей доходности на вложенный капитал. Для этого в выпускной квалификационной работе был разработан производственный план, матрица ответственности и произведены экономические расчеты.

В экономической части были рассчитаны следующие показатели - рентабельность, точка окупаемости, оценка рисков, точка безубыточности, перспективный план доходов и расчет рекламы. Основные затраты на реализацию программы составят 1009040 рублей, чистый доход будет составлять 973360 рублей и точка окупаемости произойдет через год и пять месяцев.

Экономическое обоснование разработанной программы повышения конкурентоспособности показывает ее перспективность и рентабельность.

Таким образом, цели и задачи выпускной квалификационной работы реализованы нами полностью.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арбузова, Н. Ю. История гостиницы [Текст] : учеб. пособие / Н.Ю. Арбузова, В. И. Азар.— М.: Парад гостиниц, 2001. - 115 с.
2. Андреева, О. Д. Технология бизнеса [Текст] : учеб. пособие / О. Д. Андреева. — М.: Дело, 2001. – 224 с.
3. Балабанов, И. Т. Балабанов А.И.. Экономика туризма [Текст] : учеб. пособие / И. Т. Балабанов, А. И. Балабанов. — М.: Финансы и статистика, 2000. – 176 с.
4. Баринов, А. В. Развитие организации в конкурентной борьбе [Текст] : учебник / А. В. Баринов. — М.: 2000. – 356 с.
5. Белоусов, В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы [Текст] : учеб.пособие / В. Л. Белоусов. Маркетинг в России и за рубежом. — М.: Финпрес, № 5, 2001. – 354 с.
6. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст] : учебник / И. Н. Герчикова. — М.: ЮНИТИ. 2010. – 512 с.
7. Душенькина, Е. А. Экономика предприятия: конспект лекций [Текст] : учеб.пособие / Е. А. Душенькина — М.: Эксмо, 2009. – 160 с.
8. Робинсон, Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции [Текст] : учеб. пособие / Дж. Робинсон. — М.:Прогресс, 1989. – 302 с.
9. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов [Текст] : учеб. пособие / А. Смит. — М.: 2003. – 684 с.
10. Томпсон-мл, А. А. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / А. А. Томпсон-мл, А. Дж. Стрикленд III концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2006.- 928 с.
11. Зозулев, А. Н. Об усилении конкурентных преимуществ предприятия [Текст] : учеб.пособие / А. Н. Зозулев. .— М.: Экономика. 2003. – 246 с.

12. Завьялов, П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах [Текст] : учеб. пособие / П. С. Завьялов. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 496 с.
13. Зулькарнаев, И. У.. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / И. У. Зулькарнаев, Л. Р. Ильясова. — М.: ИНФРА-М. 2004. — 296 с.
14. Калашникова, Л. М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Л. М. Калашникова. — М.: Машиностроитель. 2003. — 356 с.
15. К. Кевин. Как превзойти конкурентов [Текст] : учеб. пособие / К. Кевин. — М.: Вестник МсЮшеу. 2004. — 158 с.
16. Квартальнов, В. А. Туризм [Текст] : учебник / В. А. Квартальнов. — М.: 2000. . — 376 с.
17. Лесник, А. В. Организация и управление гостиничным бизнесом [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / А. Л. Лесник, А. В. Чернышев. — М.: Издательский дом "Альпина", 2001. — 259 с.
18. Ламбен Жан - Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Жан-Жак. Ламбен. — СПб.: ПИТЕР. 2004. — 378 с.
19. Маршалл, А . Принципы политической экономии [Текст] : учеб. пособие / А, Маршалл. — М.: Центр, 2007. — 698с.
20. Миронов, М. Г.Ваша конкурентоспособность [Текст] : учеб. пособие / М, Г. Миронов. — М.: АльфаПресс, 2004.— 235 с.
21. Мичелли, Джозеф. Золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия [Текст] : переводное издание / Джозеф А. Мичелли; [пер. с англ. В.С.Иващенко]. — М.: Эксмо, 2009.— 467 с.
22. Окрепилов, В. В. Эволюция качества [Текст] : учебник / В. В. Окрепилов. — Спб.: Наука. 2008.— 639 с.

23. Папирян, Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Г. А. Папирян. — М.: Издательство "Экономика", 2000. — 207с.
24. Портер, М Конкуренция [Текст] : учеб. пособие / М. Портер — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.— 608 с.
25. Саак, А. Н. Менеджмент в индустрии гостеприимства [Текст] : учеб. пособие / А.Н. Саак, М. В. Якименко.— СПб.: Питер,2007. — 482 с.
26. Самарцев, Е. А. Особенности индустрии гостеприимства [Текст] : учеб. пособие / Е. А. Самарцев, В. С. Сенин. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 363 с.
27. Тимохина, Т. Л. Организация приема и обслуживания туристов [Текст] : учеб. пособие / Т. Л. Тимохина. — М.: Издательство «Книгодел», 2005. — 288 с.
28. Фатхудинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] : учеб. пособие / Р. А. Фатхудинов. учеб. 2-е изд. — М.: Эксмо, 2005. - 544 с.
29. Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий [Текст] : учеб. пособие / В. В. Царев. — М.: Юнити-Дана, 2008. - 256 с.
30. Чернорушский, И. Г. Методы оптимизации в теории управления [Текст] : учебное пособие / И. Г. Чернорушский. — Спб.: Изд. – Питер-Принт, 2004. – 618 с.
31. Чудновского, А. Д. Гостиничный и туристический бизнес [Текст] : учебник / под ред.А. Д. Чудновского.— М.: ЭКСМОС, 2000. — 352.
32. Чембрелин, Э.Теория монополистической конкуренции [Текст] : учебник. /Э. Чемберлин. — М.: Центр, 1997. — 302 с.
33. Как создать позитивный имидж отеля в Интернете [Электронный ресурс].— Режим доступа: <http://www.prohotel.ru>. — Загл. с экрана.
34. Официальный сайт гостиницы «Эмеральд» [Электронный ресурс].— Режим доступа : <http://www.emeraldhotel.ru>. — Загл. с экрана.

35. Официальный сайт новости гостиничного бизнеса про отель [Электронный ресурс].— Режим доступа: <http://www.prohotel.ru>. — Загл. с экрана.

36. Портал Екатеринбурга. Работа отельеров оценивается на совесть [Электронный ресурс].— Режим доступа : <http://www.finiz.ru>. — Загл. с экрана.

### ГЛОССАРИЙ

1. **Бенчмаркетинг** – это процесс сравнения продуктов, услуг или процессов одной организации с продуктами, услугами или процессами другой организации.
2. **Дистрибуция онлайн** – современная система управления ресурсами, которая позволяет отделам продаж производственных компаний и дистрибьютерским компаниям эффективно планировать работу торгового отдела, управлять маршрутами торговых представителей, а также получать отчеты о посещениях клиентов и выполнении поставленных задач.
3. **Естественная монополия** – состояние товарного рынка, при котором удовлетворение спроса на этом рынке эффективнее в отсутствие конкуренции в силу технологических особенностей производства, а товары, производимые субъектами естественной монополии, не могут быть заменены в потреблении другими товарами, в связи с чем спрос на данном товарном рынке на товары, производимые субъектами естественных монополий, в меньшей степени зависит от изменения цены на этот товар, чем спрос на другие виды товаров.
4. **Качество услуг** – это совокупность характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.
5. **Конкурент** – лицо, группа лиц, фирма, предприятие, соперничающие в достижении идентичных целей, в стремлении обладать теми же ресурсами, благами, занимать то же положение на рынке.
6. **Конкурентоспособность предприятия** – комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым



состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса.

7. **Конкуренция** – состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке
8. **Точка безубыточности** – это уровень физического объема продаж на протяжении определенного периода, за счет которого предприятие покрывает издержки.
9. **Точка окупаемости** – время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, гарантируемого проектом.
10. **Факторы конкурентоспособности** – это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия.
11. **Эффективность** – продуктивность использования ресурсов в достижении какой-либо цели.

**Определения конкурентоспособности в различных источниках**

<b>Автор</b>	<b>Определение</b>
<b>1. Определения, базирующиеся на внутренней и внешней деятельности фирмы</b>	
1. Баринов В.	Конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели
2. Блинов А.О., Захаров В.Я.	Под конкурентоспособностью предприятия мы понимаем способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей
3. Захаров А.Н.	Конкурентоспособность организации – обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования
4. Калашникова Л.М.	Конкурентоспособность предприятия – комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы
5. Селезнев А.	Конкурентоспособность – это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику
<b>2. Определения, базирующиеся на товарной составляющей конкурентоспособности</b>	
6. Миронов М.Г.	Конкурентоспособность предприятия – способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише
7. Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке

1	2
8. М. Эрлих и Дж. Хайн	Конкурентоспособность – способность страны или фирмы продавать свои товары
9. Васильева З.А.	Конкурентоспособность предприятий (для потребителей) – способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров
10. Дулисова И.Л.	Свойство объекта, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, или конкурентоспособность – это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкретного рынка
<b>3. Определения, сочетающие товар и производственную деятельность субъекта</b>	
11. Донцова Л.В.	Способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами
	конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности
12. Рубин Ю.Б. ,Шустов В.В.	Реальная и потенциальная способность компании, а также имеющиеся у них для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов
13. Сергеев И.В.	Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал
14. Ермолов М.О.	Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, отражающая отличие процесса развития данного производителя от производителя конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности
15. Иванова Е.А.	Конкурентоспособность предприятия – это необходимое условие обеспечения производства конкурентоспособной

1	2
	продукции, что является в современных условиях важным направлением деятельности предприятия, ориентированного на завоевание как внутреннего, так и внешнего рынка путем создания продукции, отвечающей требованиям потребителей и мировым стандартам в конкретных сегментах рынка в определенный период времени

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Программа повышения конкурентоспособности отеля «Эмеральд»

Цель программы: разработка мероприятий для повышения конкурентоспособности отеля «Эмеральд».

<b>Направление</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Ответственный</b>
1.Разработка пакета акций	- Бонусная карта - Программа для молодоженов; - скидки для инвалидов;	Начальник отдела службы приема и размещения
2.Совершенствование сайта	- дизайн сайта - исправление ошибок в работе; - дополнение информации;	Программист
3. Управление персоналом	- аттестация сотрудников; - повышение квалификации; - мотивирование персонала;	Менеджер по управлению персоналом
5.Качество услуг	- стирка белья; - химчистка коврового покрытия; - мойка фасада здания;	Начальник отдела качества

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Анализ конкурентов

Параметры	Гостиницы			
	«Антей»	«Гранд-Авеню»	«Екатеринбург-Центральный»	«Эмеральд»
1) Место расположения, расстояние от центра города.	Красноармейская 10; 506 м от центра.	Проспект Ленина 40; 287м от центра.	Малышева 74; 531 м от центра города.	Сакко и Ванцетти 34; 800 м от центра.
2)Номерной фонд	12 номеров	103 номера	96 номеров	46 номеров
3)Стоимость проживания	«Стандарт»- 3300, «Студия»-4050, «Люкс»-6300р.	«Стандарт»- 3950, «Стандарт двухместный»- 5100, «Люкс»-6200, «Президентские апартаменты» - 9200	«Стандарт одноместный»- 3300р, «Люкс.»-7300, «Двухместный стандарт» -5200, «Студия» - 4450.	«Стандарт одноместный»- 3500р, «Стандарт двухместный»- 4500, «Сюит»-5500 «Люкс»- 6500, «Студия»- 6500.
4)заполняемость	55%	65%	60%	65%
5)ассортимент услуг	Ночной клуб/диджей, услуги бизнес центра, бильярд смотровая площадка.	Визовая поддержка, сауна, массажный кабинет, салон красоты, банкомат, сувенирный	Визовая поддержка ,конференц-залы, трансфер.	Сауна, конференц-зал служба сервиса, спортивный комплекс, бильярд, парковка

1	2	3	4	5
		магазин, солярий, консьержа, конференц-зал		
б)фирменный стиль	Отель находится на19этаже,отку да открывается панорамный вид на весь город	Первая в Екатеринбурге гостиница бизнес- класса.	Единственная гостиница, в которой старинный фасад гармонично сочетается с функциональност ью, комфортом и высоким уровнем сервиса.	Главная черта- зеленый цвет.
7)реклама	Интернет, наружная реклама	Интернет, наружная реклама, журнал «Деловой квартал»	Интернет, наружная реклама	Интернет, наружная реклама, журнал«Уральс кие авиалинии»

**Анкета «Анализ качества предоставляемых услуг»**

Уважаемый гость!

Администрация и персонал искренне желают, чтобы Ваше пребывание в гостинице было приятным и комфортным.

Ваши замечания и предложения помогут нам оценить и повысить качество обслуживания.

Пожалуйста, заполните предлагаемую анкету.

1. Оцените обслуживание службы приема и размещения гостиницы «Эмеральд».

Варианты ответов	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно
Оперативность обслуживания			
Профессионализм и осведомленность работников службы			
Внимательность и корректность работников службы приема и размещения			

2. Оцените качество гостиничного продукта гостиницы «Эмеральд».

Варианты ответов	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно
Смена белья			
Уборка номера			
Качество коврового покрытия			

3. Довольны ли вы работой сайта?



- довольны;
- не довольны;
- затрудняюсь ответить;

4. Какие на ваш взгляд факторы наиболее важны в гостинице?

- стоимость услуг;
- качество предоставляемых услуг;
- скорость обслуживания;
- учет потребностей;
- уровень обслуживания;
- другой вариант \_\_\_\_\_

**Мы благодарим Вас за помощь и будем рады видеть Вас в качестве  
нашего постоянного гостя!**

**Пакет предложений для гостей**

Акции	Содержание акции	Стоимость
«Скидки инвалидам»	Клиент показывает удостоверение, подтверждающее инвалидность, затем отель предоставляет скидку на номера «станадарт».	2500 р
«Бонусная карта»	Клиент приобретает накопительную карту. За каждый день пребывания в отеле он получает 100 баллов, которые сможет в будущем потратить на проживание в отеле.(100 баллов=100 р)	250 р
«Программа молодоженам»	Включает в себя предоставление скидки на номера «Люкс», Так же в программу входит бесплатная бутылка шампанского и нарезка фруктов в номер.	6000р

**Анкета «Анализ персонала гостиничного предприятия «Эмеральд»**

Уважаемые коллеги!

Администрация гостиницы просит вас заполнить анкету. Ваши ответы важны нам и помогут нам в дальнейшем улучшить качество услуг. Анкета представляет собой анонимный характер.

1. Оцените пожалуйста, что привлекает Вас в работе?

- достойная заработная плата;
- интересная работа;
- возможность развития;
- карьерный рост;
- дружный коллектив;
- другой ответ \_\_\_\_\_

2. Укажите ваше образование?

- среднее образование;
- среднее специальное;
- неоконченное высшее;
- высшее образование;
- другой ответ \_\_\_\_\_

3. Укажите ваш стаж на данной работе?

- меньше года;
- от 1 до 2 лет;
- от 2 до 5 лет;
- от 5 и выше;

4. Укажите Ваш возраст?

- от 18 до 25 лет;

- от 25 до 30 лет;
- от 30 до 45 лет;
- от 45 и выше;

5. Как вы считаете, стоит ли в гостинице проводить тренинги для обучения персонала?

- стоит;
- не стоит;
- затрудняюсь ответить;

6. Оцените по шкале, на сколько вы удовлетворены работой ? (Обведите в кружок)

Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не полностью удовлетворен	Не удовлетворен
5	4	3	2	1

**Благодарим Вас за помощь!!!**

Гостиница «Эмеральд»

