

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика и управление на предприятиях
сферы услуг, рекреации и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, старший администратор
_____/ В.В. Федюкевич /
« ____ » _____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент
_____/ Т.А. Худякова /
« ____ » _____ 2017 г.

Повышение конкурентоспособности гостиницы «Славянка»
путем автоматизации рабочего месте администратора

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.62. 2017.029. ВКР

Руководитель, к.э.н., доцент
_____/ К.В. Айхель /
« ____ » _____ 2017 г.

Автор
студент группы ЭУ-471
_____/ О.И. Калининкова /
_____ 2017 г.

Нормоконтролер, к.э.н., доцент
_____/ К.В. Айхель /
« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Калинникова, О.И. Повышение конкурентоспособности гостиницы «Славянка» путем автоматизации рабочего места администратора.– Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 471, 109 с., 28 ил., 15 табл., библиогр. список – 82 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью повышения конкурентоспособности гостиницы «Славянка» путем автоматизации рабочего места администратора.

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические аспекты понятия конкурентоспособность, методы и показатели оценки конкурентоспособности на рынке гостиничных услуг, современные пути повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает анализ российского, Челябинского рынка гостиничных услуг, описание деятельности гостиницы «Славянка», анализ конкурентов.

В результате проведенной работы была обоснована целесообразность автоматизации рабочего места администратора, рассчитаны затраты на реализацию данного проекта и рассмотрено изменение конкурентоспособности гостиницы «Славянка» после автоматизации рабочего места администратора.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОНЯТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА РЫНКЕ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ	7
Сущность понятия конкурентоспособности организации.....	7
Методы и показатели оценки конкурентоспособности на рынке гостиничных услуг.	14
Современные пути повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия	21
2 АНАЛИЗ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ.....	28
Тенденции развития рынка гостиничных услуг на примере международного опыта.	28
Рынок гостиничных услуг России	36
Рынок гостиничных услуг Челябинска.....	48
Организационно-экономическая характеристика гостиницы «Славянка».....	54
Оценка эффективности автоматизации рабочего места администратора гостиницы «Славянка»	63
Оценка конкурентоспособности гостиницы «Славянка» после автоматизации рабочего места администратора.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	91
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	93
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Описание критериев анализа конкурентоспособности гостиничных услуг.....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Описание критериев сравнения обслуживания, предоставляемого роботом и человеком.....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Постоянные и переменные издержки	106
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Отчет о прибылях и убытках.....	109

ВВЕДЕНИЕ

Конкурентоспособность – сложное многогранное понятие, отражающее уровень превосходства предприятия по отношению к конкурентам.

В настоящее время конкуренция как движущая сила заставляет организации постоянно искать новые пути повышения своей конкурентоспособности. Поскольку основной целью предпринимательской деятельности в условиях рыночных отношений является максимизация прибыли, то для этого необходимо обеспечить высокий уровень конкурентоспособности.

Набор факторов и методов, определяющих конкурентоспособность гостиничного предприятия, является столь значительным и своеобразным, что невозможно предложить единую методику сбора и обработки данных по отрасли для оценки конкурентоспособности предоставляемой гостиничной услуги.

Наиболее важным фактором выступает наличие дополнительных услуг, как фактор повышения конкурентоспособности дополнительных услуг, т. е. создания новых гостиничных услуг, наличие которого демонстрирует конкурентоспособность гостиницы. Как показывает практика, повышение конкурентоспособности гостиничного предприятия – это творческий процесс, сопряженный с анализом огромного количества факторов, требующий на свою реализацию определенных финансовых средств, т. к. под повышением конкурентоспособности подразумевается создание новой конкурентоспособной гостиничной услуги.

Пути повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия различны, но стоит иметь ввиду, что гостиничный бизнес отличается обязательным наличием инновационного момента, который может быть связан с созданием новой гостиничной услуги, внедрением прогрессивных информационных технологий, с использованием новых организационных форм и т.п. Наилучшим вариантом для повышения конкурентоспособности в сфере гостеприимства является внедрение нового направления деятельности

предлагаемых услуг, т.к. гостиница, которая начинает функционировать первой на рынке, не имеет конкурентов, формирует спрос, может определять ассортимент и цены.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что от уровня конкурентоспособности гостиничного предприятия зависит результат предпринимательской деятельности.

Предметом исследования является конкурентоспособность и пути её повышения.

Объект исследования – гостиница «Славянка».

Целью выпускной квалификационной работы является повышение конкурентоспособности гостиницы «Славянка» путем автоматизации рабочего места администратора.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- рассмотрение теоретических основ понятия конкурентоспособности и выявление современных путей повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия;
- анализ зарубежного, российского и челябинского гостиничного рынка;
- анализ и оценка конкурентоспособности гостиницы «Славянка»;
- обоснование целесообразности автоматизации рабочего места администратора гостиницы «Славянка».

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

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОНЯТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА РЫНКЕ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ

Сущность понятия конкурентоспособности организации

Основной целью для любой фирмы является сохранение или расширение занимаемых позиций на рынке или его сегменте, стабильное получение прибыли или ее рост. Для достижения этой цели необходима ориентация фирмы на максимизацию прибыли, что, в свою очередь, может быть достигнуто путем обеспечения высокой конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия на рынке может являться показателем целесообразности существования данного вида бизнеса, обобщающей характеристикой уровня и качества хозяйствования, степени адекватности предприятия внешней среде. Иными словами, конкурентоспособность предприятия отражает степень соответствия результатов его деятельности и требований конкретного товарного рынка. Также она может служить критерием эффективности производства, оценкой эффективности системы управления.

Многообразие определений понятия «конкурентоспособность» связано с особенностями постановки задачи и цели исследования, что приводит к необходимости акцентировать внимание на том или ином аспекте конкурентоспособности, но не принимается в расчет последующими исследователями; или с выбором предмета исследования (товар, услуга), субъекта конкуренции (предприятие, отрасль, регион, национальная экономика, государство), объекта конкуренции (спрос, рынок, факторы производства), масштаба деятельности (товарные рынки, отраслевые рынки, региональные рынки, межрегиональные рынки, мировые рынки).

В настоящее время конкуренция как движущая сила заставляет производителей постоянно искать новые пути повышения своей конкурентоспособности. Понятие «конкурентоспособность предприятия»

является относительно новым для российской экономики, поэтому существует некоторая неоднозначность в толковании понятий, связанных с конкурентоспособностью предприятия, наличие различных трактовок [8].

Для сопоставления различных определений термина «конкурентоспособность предприятия» рассмотрим таблицу 1, в которой приведены определения из различных литературных источников.

Таблица 1 – Анализ определений термина «конкурентоспособность предприятия»

Ф.И.О. автора	Определение
Бабенко Д.Н.	Конкурентоспособность представляет собой комплексную характеристику предприятия, отражающую уровень его превосходства по отношению к реальным конкурентам по двум составляющим – рыночной (удовлетворение спроса и качество торгового обслуживания, имидж на рынке) и ресурсной (финансовое состояние, использование стратегического потенциала, коммерческая активность) [5].
Богомолова И.П., Хохлов Е.В.	Понятие «конкурентоспособность» обозначает «быть способным к конкуренции». Конкурентоспособность объекта – это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников [62].

Продолжение таблицы 1

<p>Булгаков О.В.</p>	<p>Под конкурентоспособностью предприятия мы понимаем способность объекта управления к адекватному тиснению своего состояния, для преодоления неопределенности внешней среды и получения социального, экологического, экономического, научно-технического и другого вида эффекта, на основе факторов производства, инвестиций, инноваций и других с целью обеспечения желаемой удовлетворённости целевых рынков более продуктивными и более эффективными, чем у конкурентов способами с одновременным повышением качества жизни потребителя и благополучия общества в целом [13].</p>
<p>Васильева З.А.</p>	<p>Под конкурентоспособностью понимается способность опережать других, используя свои преимущества в достижении поставленных целей [14].</p>
<p>Голубков Е.П.</p>	<p>Конкурентоспособность организации характеризует ее способность выживать и успешно развиваться в условиях конкурентной борьбы [63].</p>
<p>Доржиева Е.В.</p>	<p>Конкурентоспособность предприятий и фирм определяется наличием конкурентоспособных товаров и услуг, предоставляемых субъектом, и потенциальными конкурентными преимуществами предприятий и фирм, представляющими собой лучшие, чем у конкурента, значения параметров и факторов, определяющих хозяйственную деятельность: это эффективная производственная деятельность, финансовое положение предприятия, эффективность организации сбыта и продвижения товара на рынке и т. д. [26].</p>

Продолжение таблицы 1

<p>Дулисова И.Л.</p>	<p>Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке, или конкурентоспособность – это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкретного рынка [65].</p>
<p>Катаев А.Е.</p>	<p>Конкурентоспособность – это активность предприятия во внешней среде, устойчивость внутреннего развития и обеспечение на этой основе высокой эффективности деятельности. Конкурентоспособность отдельных предприятий это понятие системное, его необходимо рассматривать, во-первых, как результирующую экономических и правовых действий государства, во-вторых, как результат приобретения конкурентных преимуществ на отраслевых рынках, в-третьих, как итог управляющих воздействий на внутренние бизнес-процессы [31].</p>
<p>Тарасенко А.В.</p>	<p>Конкурентоспособность любого хозяйствующего субъекта – это такое его состояние, которое характеризуется системой показателей его внутренней и внешней среды, находящихся в зоне экономической устойчивости с необходимой степенью надежности и позволяющих создавать продукцию более конкурентоспособную, чем у конкурентов [53].</p>

Окончание таблицы 1

<p>Мошнов В.А.</p>	<p>Под конкурентоспособностью предприятия подразумевается его способность как сложной открытой экономической системы прогнозировать свое будущее, выпускать продукцию, пользующуюся спросом, обеспечивать социальную защищенность работников и получать достаточную для нормального функционирования и развития прибыль.</p> <p>Конкурентоспособность предприятия – совокупность возможностей хозяйствующего субъекта формировать и поддерживать отличительные конкурентные преимущества, позволяющие наиболее эффективно удовлетворить реальные и потенциальные потребности целевых рынков [45].</p>
<p>Черкасов В.А.</p>	<p>Если рассматривать понятие «конкурентоспособность» применительно к предприятию, то его можно определить как возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Эта реализация обеспечивается всем комплексом имеющихся у предприятия средств.</p> <p>Конкурентоспособность любого предприятия – это итоги его производственно-финансовой деятельности, в которых отражаются усилия всех, без исключения служб и подразделений, а также способность реагировать на изменение конъюнктуры рынка [57].</p>

Некоторые ученые отождествляют понятие «конкурентоспособность предприятия» со способностью предприятия производить конкурентоспособный товар. Это не всегда верно, поскольку современные предприятия в основном одновременно работают на разных товарных рынках в различных отраслях в рамках стратегии диверсификации. Поэтому на данный момент времени конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность продукции, производимой им, не совпадают. Кроме того, в качестве базы для сравнения уровня конкурентоспособности предприятия используются данные по предприятиям-конкурентам, а не по производимым товарам.

В условиях рыночных отношений любой продукт должен быть конкурентоспособен. К услугам это утверждение относится еще в большей мере, чем к продукции. Это объясняется особенностями оказания услуг, где неотъемлемым процессом выступает обслуживание, которое значимо влияет на уровень оказываемой услуги и ее привлекательность для потребителя. Гостиничная услуга является конкурентной, если удовлетворяет следующие требования:

- приемлемая цена за оказываемые услуги;
- высокое качество предоставляемых услуг;
- высокий уровень обслуживания;
- рациональное использование ресурсов гостиничного предприятия.

Первые три требования зависят от мнения потребителей, пользующихся гостиничными услугами, в то время как последнее – требование самого гостиничного предприятия, так как оказывает прямое влияние на продуктивность его деятельности.

Конкурентоспособность гостиничной услуги, а значит и самого гостиничного предприятия, выражается в степени ее привлекательности для потребителя, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса требований.

В виде цепочки: «цена – качество – организация обслуживания – маркетинговое окружение» можно представить факторы привлекательности гостиничной услуги для потребителей.

Цена подразумевает соотношение уровня цены с ценами конкурентов и эффективность проводимой ценовой политики.

Качество включает в себя: соответствие состояния номерного фонда, зданий, сооружений, оборудования требованиям, предъявляемым к гостиничным предприятиям различного уровня; соответствие уровня сервиса требуемым нормам, стандартам гостеприимства; квалификация персонала; безопасность предоставляемых услуг.

Организация обслуживания непосредственно подразумевает уровень обслуживания; дизайн, интерьер и экстерьер гостиничного предприятия; спектр дополнительных услуг; простота и доступность бронирования, возможность выбора наиболее подходящего тарифа для размещения.

Маркетинговое окружение заключается в эффективности проводимых рекламных кампаний, эффективности каналов сбыта, известности бренда.

Таким образом, анализ определений конкурентоспособности организации, приведенных автором, позволил выделить наиболее важные особенности:

- конкурентоспособность – комплексная характеристика предприятия, отражающая уровень его превосходства по отношению к конкурентам;
- способность выживать и успешно развиваться в условиях конкурентной борьбы;
- отражает степень удовлетворения требований потребителя;
- относительная величина, получаемая при сопоставлении с аналогичной продукцией основных конкурентов по техническим, экономическим, эксплуатационным характеристикам в определенный промежуток времени.

Методы и показатели оценки конкурентоспособности на рынке гостиничных услуг

Оценка качества гостиничных услуг потребителем базируется на определенных критериях. Каждый параметр оценки характеризуется двумя величинами (условными) – ожидаемая покупателем и реальная. Если реальные параметры качества сходятся с ожидаемыми, то качество предоставляемых услуг является удовлетворительным и привлекательным для потребителей. А если существует разница, то присутствует расхождение и оценивается степень удовлетворения покупателя качеством полученной услуги.

Наиболее важные параметры оценки качества услуг потребителем:

- осязаемость – среда, в которой предоставляются услуги (интерьер, мебель, униформа, внешний вид персонала);
- надежность – последовательность оказания услуги, надежность информационных и финансовых процедур, сопровождающих процесс оказания услуги;
- ответственность – желание персонала гостиничного предприятия помочь гостю, гарантии выполнения услуг, компетентный персонал;
- доступность – возможность легко и быстро установить контакт с гостиничным предприятием, удобство коммуникации, возможность получения справочной информации (стоимость проживания, тарифы, местоположение, номерной фонд и т.п.) до непосредственного прибытия в место размещения наиболее быстрым и удобным способом;
- безопасность – отсутствие рисков для жизни во время пребывания гостей и недоверия с их стороны (например, гарантия сохранности личного имущества, физической, экологической безопасностей и др.);
- вежливость – приветливость, тактичность, любезность обслуживающего персонала;

- коммуникабельность – способность персонала говорить на языке, понятном гостям, устанавливать деловые контакты, вести конструктивные диалоги;
- взаимопонимание с гостем – искренний интерес к гостю, его проблемам, способность персонала войти в его роль и оценить его потребности.

При оценке конкурентоспособности предприятия сферы гостеприимства конкурентоспособность гостиничной услуги является определяющим фактором. Дополнительными являются факторы, характеризующие само гостиничное предприятие: его репутация (имидж), финансовое состояние, организация управления, месторасположение, и факторы, характеризующие маркетинговую деятельность, т.е. ценовая, коммуникационная, ассортиментная и сбытовая политики.

Процесс оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия, как правило, начинается с выявления конкурентов. При этом стоит учитывать все возможные критерии схожести анализируемой гостиницы и ее потенциальных конкурентов (например, нельзя сопоставлять отель Radisson Blu и бутик-отель «Тишина»).

В процессе анализа рынка и его потребителей собирается информация о конкурентах (чаще всего выбираются 3–4 наиболее вероятных из всех окружающих). Очень важно определить требования клиентов к гостиничным услугам и предприятию, их оказывающему. Именно запросы потребителей формируют потенциальные конкурентные преимущества для гостиничных предприятий, если предприятие способно удовлетворить их желания.

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

Важную роль при оценке конкурентоспособности предприятий гостеприимства играют технические параметры. К ним относятся: уровень современности используемых технологий оказания услуг, технический уровень используемого оборудования и инвентаря, техническое оснащение номеров, размеры (площадь) предприятия и т.п. К экономическим параметрам чаще всего относят цену и качество.

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

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

$$q = \frac{P}{P_{100}} \times 100, \quad (1)$$

где q – единичный параметрический показатель;

P – уровень параметра исследуемой услуги или предприятия;

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

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

$$G = \sum_{i=1}^n a_i \times q_i \quad (2)$$

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

$$J = \frac{G_T}{G_э} \quad (3)$$

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

Ещё одним методом оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия является комплексный метод построения конкурентного портфеля, позволяющий определить наиболее близких конкурентов. Схема оценки конкурентоспособности данным методом представлена на рисунке 1.

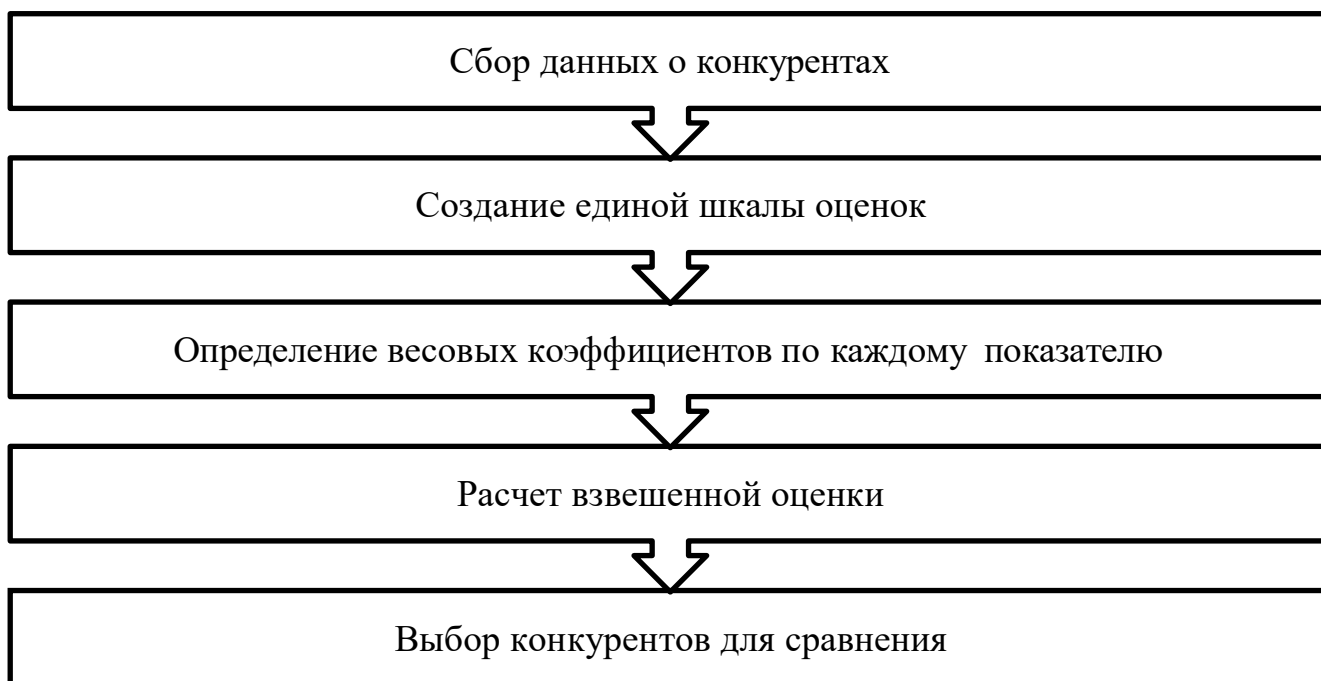


Рисунок 1 – Схема оценки конкурентоспособности на основе комплексного метода

Алгоритм построения заключается в следующих шагах:

1. Составление сравнительной характеристики конкурентов гостиничного предприятия.
2. Создание единой шкалы оценок для трансформации показателей.

3. Определение весовых коэффициентов по каждому показателю, исходя из его важности для гостиничного бизнеса, таким образом, чтобы сумма полученных значений весовых коэффициентов по каждой группе факторов была равна единице. Данный шаг необходим для получения балльной оценки конкурентоспособности гостиниц при проведении сравнительного анализа.

4. Расчет взвешенной оценки путем произведения балльной оценки по показателю на его весовой коэффициент по показателю.

5. На основе данных проведенных расчетов выбираются наиболее близкие конкуренты (1–2), относительно которых будет строиться конкурентный профиль оцениваемого гостиничного предприятия.

Конкурентный профиль помогает определить сильные и слабые места гостиничного предприятия в сравнении с близкими конкурентными предприятиями.

Также, выполняя шаги 1–4 можно составить «многоугольник конкурентоспособности», который помогает оценить достоинства и недостатки анализируемого гостиничного предприятия и конкурентов на основе выбранного круга критериев для сравнения. Число критериев и конкурентов может быть увеличено для обеспечения более детального изучения состояния конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Помимо перечисленных методов оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия используется методика «экспертных оценок». Для определения рейтинга гостиницы проводится прямой опрос гостей, которые пользовались или планировали воспользоваться услугами анализируемого гостиничного предприятия в течение какого-либо срока, например, месяца.

Расчетный метод является одним из основных методов оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия. При его вычислении используются показатели конкурентоспособности гостиничной услуги и эффективности хозяйственной деятельности гостиничного предприятия. Конкурентоспособность определяется через расчет интегрального показателя конкурентоспособности ($K_{г.п.}$) по формуле:

$$K_{г.п.} = I_{г.у.} \times I_э, \quad (4)$$

где $I_{г.у.}$ – интегральный показатель конкурентоспособности гостиничной услуги;

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

Анализ деятельности всех конкурентов представляется достаточно сложным и дорогостоящим мероприятием, поэтому принято выделять две основные группы конкурентов: прямые и потенциальные конкуренты (предприятия-новички). Для анализа используется количественная и качественная информация об их деятельности.

Количественная информация включает: организационно-правовая форма предприятия; руководители предприятия; численность персонала; собственные активы; доступ к источникам заемных и иных средств; объемы продаж; доля рынка; рентабельность; наличие и размеры филиальной сети; перечень основных видов услуг; стоимость услуг; расходы на рекламу и т. п.

Качественная информация включает такие субъективные сведения как: репутация предприятия и ее руководителей; известность; престижность; опыт руководства и персонала предприятия; гибкость маркетинговой стратегии; эффективность продуктовой стратегии; ценовая и сбытовая стратегия; уровень и качество услуг и культуры обслуживания клиентов; реакция на изменение рыночной ситуации; методы конкурентной борьбы; приверженность потребителей; способы продвижения новых услуг и т. п.

Результаты анализа позволяют выявить и оценить сильные и слабые стороны деятельности конкурентов, их предпочтения и собственные перспективы в конкурентной борьбе. Определение собственного конкурентного статуса и статуса прямых и потенциальных конкурентов позволяет решить две

взаимосвязанные задачи: установить особенности развития конкурентной ситуации и выявить, степень доминирования тех или иных предприятий на рынке.

Для анализа состояния рынка гостиничных (туристических) услуг широко используется индексный метод, основанный на расчете специальных показателей и их сравнении. Важнейшими показателями являются коэффициент загрузки номерного фонда и средняя цена продажи номера. Эти данные рассчитываются следующим образом:

1. Коэффициент загрузки номерного фонда (ОСС – Occupancy) определяется по отношению числа проданных номеров к общему числу номеров, представленных к продаже (общее количество номеров за вычетом номеров, поставленных на капитальный ремонт):

$$\text{ОСС} = \frac{R_s}{R_a}, \quad (5)$$

где R_s – число проданных номеров;

R_a – число номеров, доступных в продаже.

2. Средняя цена номера (ADR – Average Daily Room Rate) рассчитывается путем деления общего дохода от продажи номерного фонда на количество проданных номеров:

$$\text{ADR} = \frac{I}{R_s}, \quad (6)$$

где I – выручка от продажи номерного фонда.

3. Индекс проникновения гостиницы на рынок (MPI – Market Penetration Index) определяется по коэффициенту заполняемости для каждой гостиницы и показателю средней загрузки по данному сегменту рынка:

$$\text{MPI} = \frac{\text{ОСС}}{\text{ОСС}_{\text{ср.}}} \quad (7)$$

Индекс проникновения на рынок отражает эффективность работы гостиницы по сравнению с конкурентами по загрузке. Если данный показатель больше 1, то загрузка гостиницы выше, чем у конкурентов, если меньше 1, то соответственно ниже.

Рассмотренные методы оценки конкурентоспособности предприятий в сфере гостиничного хозяйства позволяют проводить всесторонний анализ этого свойства и показателя, что в свою очередь обуславливает возможность определения основных направлений повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Современные пути повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия

Последние несколько лет гостиничная отрасль является одной из наиболее привлекательных сфер для бизнеса. Это связано с тем, что с 2013 года по настоящее время экономика нашей страны и мира в целом находится в нестабильном положении. Гостиничный бизнес – это та сфера, которая может мгновенно реагировать на изменения извне. Возможность эффективно работать в кризис и максимизировать выручку во времена экономического роста делает гостиничную недвижимость гибкой и рентабельной.

В настоящее время гостиничный бизнес в России укрепляет позиции. Итоги 2016 года показывают, что большинство граждан предпочли отдыху за рубежом российские курорты, спрос на которые возрос на 37% по сравнению с показателями предыдущих лет. Стоит отметить и интерес иностранных туристов к нашей стране. В текущем году количество прибытий в Россию увеличилось в среднем на 40%.

Благодаря растущим показателям, которые демонстрирует туристический бизнес, индустрия гостеприимства привлекает к себе все больше внимания.

Приняв в расчет вышеперечисленные события, происходившие в гостиничной сфере, можно выделить основные направления повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия (рисунок 2).

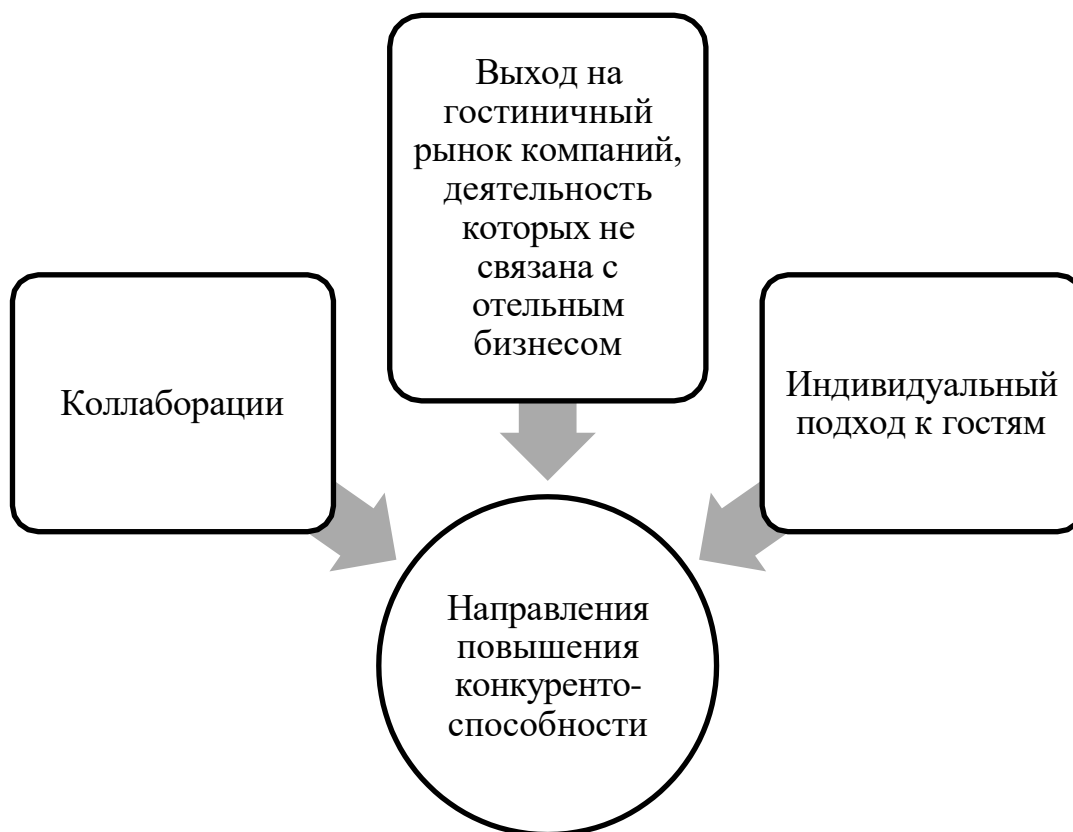


Рисунок 2 – Основные направления повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия

Первым способом повышения конкурентоспособности является коллаборация. Коллаборация – это совместная деятельность людей или компаний, направленная на достижение общих целей [73]. Данный тренд является одним из наиболее заметных как в гостиничной сфере, так и во многих других. Взаимное сотрудничество дает компаниям возможность обмена и получения опыта, свежие идеи для развития бизнеса, новых партнеров и, самое главное, новую аудиторию. Кроме того, благодаря совместным усилиям в результате коллаборации создается то, чего ранее не было, что, в свою очередь, привлекает внимание общественности и чаще всего создает громкий информационный повод.

Так, одна из последних коллабораций объединила крупнейшую в мире сеть деловых контактов LinkedIn с ведущей мировой отельной группой Accor Hotels. Компании представили новый сервис Business Check, доступный

пользователям приложения гостиничной сети. С его помощью путешественник может определить, кто из его рабочих «контактов» находится в том же городе, что и он, и связаться с ними – напрямую, через электронную почту или модуль Inmail. Опция доступна на 18 языках.

Вторым способом повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия является выход на гостиничный рынок компаний, деятельность которых не связана с отельным бизнесом. Благодаря тому, что гостиничная индустрия легче других сфер приспособляется к внешним условиям, данная отрасль становится все популярней среди компаний, основная деятельность которых напрямую не связана с отельным бизнесом.

В этом году международный фонд прямых инвестиций Hermes-Sojitz, основная деятельность которого направлена на разработку месторождений полезных ископаемых, девелопмент и пищевую промышленность, реализует проект курортного комплекса Scandic Regatta в Карелии. Проект включает в себя отель на 135 номеров, 10 плавучих домиков, марину на 100 яхт, 3 ресторана, SPA-комплекс, фитнес-центр, бассейн, вертолётную площадку. Это первый объект такого масштаба на территории республики. Завершение работы над комплексом ожидается к концу 2017 года [73].

Выход новых игроков на гостиничный рынок говорит о возрастающем интересе к данной сфере, что обуславливается множеством факторов, в частности, увеличивающимся туристическим потоком. По данным компании World Travel&Tourism Council показатели мирового туризма (въезд/выезд) выросли в среднем на 3,1%, опередив глобальный прогноз экономического роста на 2,3%.

В России также прослеживается положительная тенденция в туристическом бизнесе. По данным Ростуризма, подавляющую часть турпотока на данный момент составляют россияне (70–75%), прирост потока иностранных туристов так же реально ощутим, в первую очередь, за счет туристов из Китая. По оценкам Ростуризма, увеличение потока только за счет этой группы туристов на конец 2016 года составило порядка 40%.

Третий путь повышения конкурентоспособности заключается в предоставлении гостям индивидуального подхода и эксклюзивной роскоши. Современный путешественник ищет не просто место, где он переночует или скоротает время в перерывах между культурной программой. Сейчас туристы все чаще выбирают отели, которые переносят их в нестандартную атмосферу и имеют свои уникальные особенности.

Эксперты Hotels.com совместно с известным футурологом Джеймсом Кэнтоном (Institute for Global Futures) составили прогноз того, как изменятся путешествия и проживание в отелях через год, 25 лет или в 2060 году. Результаты данной работы представлены в исследовании Hotels of the Future («Отели будущего») [64]. Их идеи можно использовать для создания конкурентных преимуществ, которые обеспечат уникальность предоставляемой гостиничной услуги.

«Новые тренды в технологиях, науке, энергетике и индустрии развлечений изменят опыт пребывания в отелях до неузнаваемости. Бронирование отелей будет осуществляться с помощью искусственного интеллекта – виртуальных помощников-ботов, использующих технологии поиска скрытых закономерностей в данных (data mining) и интуитивной обработки данных (intuitive computing). Эти прорывные технологии позволят предложить путешественникам максимально персонализированный турпродукт. И все не заканчивается вашим выселением из номера отеля – новейшие аналитические модели также позаботятся о том, чтобы ваша потребность в путешествиях была полностью удовлетворена в течение всей жизни» [64].

В своём исследовании эксперты приводят идеи, отраженные на рисунке 3.



Рисунок 3 – Футуристические идеи придания уникальности гостиничной услуги

Временный отель – отель, действующий на определенный отрезок времени, расположение и дизайн которого можно выбрать, голосуя через специальное приложение. Идея отеля, которая наберет больше всего голосов, будет отправлена в систему и реализована с помощью 3D-принтеров и передовых нанотехнологий. Время существования таких отелей будет ограничено, а для оплаты гостиничных услуг будет использоваться цифровая криптовалюта HotelCoin, работающая по технологии блокчейн (блокчейн – четко структурированная база данных с определенными правилами построения цепочек транзакций и доступа к информации, которая исключает кражу данных, мошенничество, нарушение имущественных прав и т. д.) [70].

Следующая идея заключается в создании личного аватара туриста, который будет осуществлять бронирование номера в гостинице. Аватар будет играть роль цифрового программного агента. Он будет исполнять все пожелания, связанные с поездкой и заселением в отель. Действовать аватар будет как Siri от Apple или как Alexa от компании Amazon – он будет искать, планировать и

бронировать поездку. Между собой аватары смогут общаться, вести переговоры и разрабатывать все этапы путешествия.

Также эксперты спрогнозировали появление нового вида трансфера с аэропорта в виде самоуправляемых капсул, летающих машин, которые помогут избежать пробок, и вакуумных поездов, способных преодолевать сотню километров за считанные секунды.

Другим прогнозом являются роботы-дворецкие. Еще до приезда гостей они могут быть запрограммированы на наличие особых навыков, знание определенных языков и владение конкретной информацией для того, чтобы сделать пребывание постояльцев в отеле идеальным. Они выполняют все – от встречи гостей в аэропорту – начиная от встречи гостя в аэропорту и заканчивая приготовлением изысканных блюд, уборкой номера, непринужденным общением, обучением, развлечениями, бизнес-советами и услугами консьержа.

И последняя идея – это 3D-принтеры в каждом номере. Они смогут создавать вещи, необходимые гостю, в реальном времени – такие, как новая пара обуви, одежда, лекарства, даже компьютеры и полностью автономные мобильные гарнитуры. Также появится 3D-шоппинг – гости отелей смогут скачивать из облачных хранилищ сделанные на заказ модели розничных товаров для последующей печати на 3D-принтере. Это станет стандартом для каждого гостиничного номера.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия представляет собой широкое понятие, зависящее от множества факторов, однако в рамках гостиничного предприятия, главным показателем конкурентоспособности является степень привлекательности предоставляемых услуг, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса требований потребителей.

Оценка конкурентоспособности предприятия позволяет получить информацию, о том, что привлекает потребителя в услугах гостиничного предприятия, и какими преимуществами обладают его конкуренты. Оценка необходима для того, чтобы можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности.

На данный момент не существует единой методики определения конкурентоспособности предприятия. Существует множество методов, которые оценивают конкурентоспособность и каждое предприятие выбирает наиболее подходящий для своей сферы деятельности.

Пути повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия различны, но стоит иметь в виду, что гостиничный бизнес отличается обязательным наличием инновационного момента, который может быть связан с созданием новой гостиничной услуги, внедрением прогрессивных информационных технологий, с использованием новых организационных форм и т.п. Наилучшим вариантом для повышения конкурентоспособности в сфере гостеприимства является внедрение нового направления деятельности предлагаемых услуг, т.к. гостиница, которая начинает функционировать первой на рынке, не имеет конкурентов, формирует спрос, может определять ассортимент и цены.

2 АНАЛИЗ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ

Тенденции развития рынка гостиничных услуг на примере международного опыта

Бурный рост туризма в мире вызвал активное расширение гостиничного предложения во всех странах. Рост жизненного уровня и конкуренция туристского предложения порождают все более разнообразные услуги.

К основным тенденциям развития предприятий индустрии гостеприимства, получившим развитие в последнее время, относятся:

- углубление специализации гостиничного и ресторанного предложения;
- образование международных гостиничных и ресторанных цепей;
- развитие сети гостиничных предприятий;
- внедрение в индустрию гостеприимства новых технологий.

Мировой рынок гостиничных услуг завоевывают сети. Мировая практика убедительно доказывает, что инвестиции в индустрию гостеприимства по своей отдаче сравнимы с вложениями в нефтедобычу.

Среди наиболее известных мировых гостиничных сетей: Hilton Worldwide, Marriott International, Four Seasons Hotel and Resorts, Global Hayatt Corporation, Kempinski. Среди российских – Heliopark Hotels and Resorts, AZIMUT Hotels and Resorts.

В таблице 2 и на рисунке 4 приведены самые крупные компании-операторы гостиничных сетей (по суммарному количеству номеров по состоянию на 01.01.2017 г.) [79].

Таблица 2 – Крупнейшие мировые гостиничные сети

Компания-оператор	Страна, год основания	Количество гостиниц	Количество номеров	Рост количества номеров по сравнению с 2015 г., %
Accorhotels	Франция, 1967 г.	2 604	282 814	+ 2,2
Global Hyatt Corp.	США, 1957 г.	708	178 632	+ 7,0
IHG	Великобритания, 2003 г.	599	92 234	+ 1,4
Marriott Int.	США, 1927 г.	434	88 824	+ 7,2
Best Western Int.	США, 1946 г.	1 108	79 010	– 12,5
Louvre Hotels	Франция, 1990 г.	988	69 496	+ 2,9
Whitbread	Великобритания, 1742 г.	762	65 291	+ 8,3
Hilton World.	США, 1919 г.	256	57 993	+ 1,1
Carlson Rezidor	США, 2000 г.	239	52 361	+ 2,1
NH Hotel Group	Испания, 1978 г.	310	46 519	– 2,1

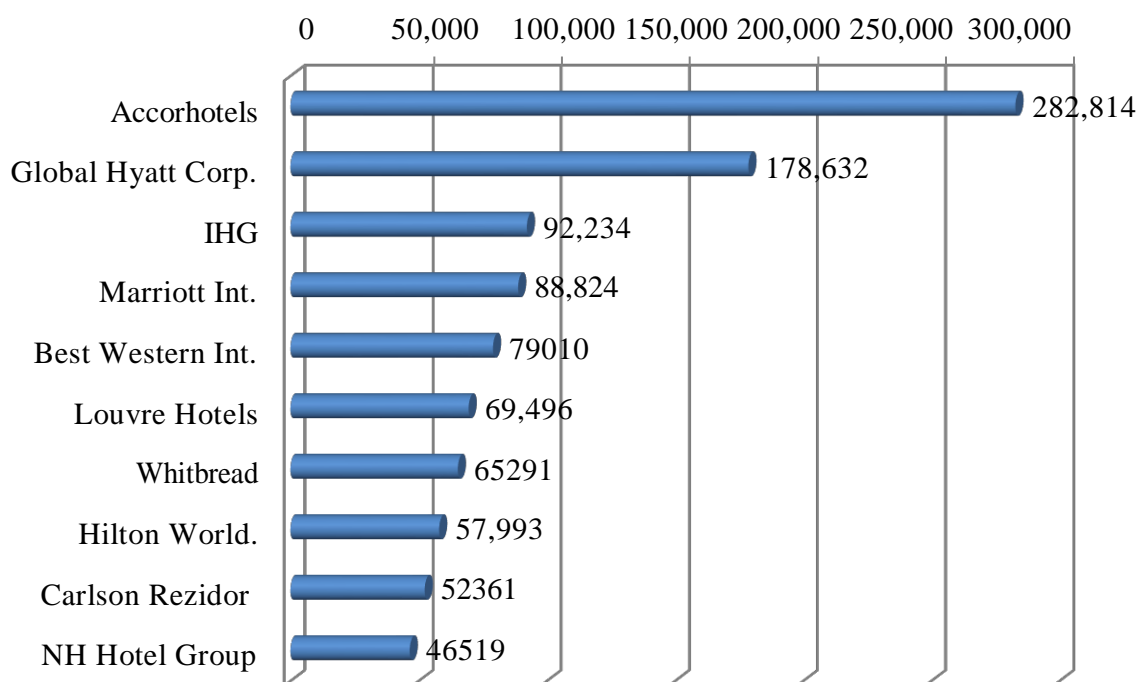


Рисунок 4 – 10 крупнейших мировых сетей по количеству номеров

Представители гостиничной индустрии для привлечения клиентов создают гостиничные эксклюзивные услуги. По материалу информационного портала Туризм.ру, в ирландском отеле Ireland's Lodge в Дунбег гостям предлагают создать генеалогическое древо. Подобные услуги бывают за дополнительную плату, а часто входят в стоимость проживания в качестве подарка [82]. Данная практика направлена на повышение лояльности со стороны клиентов. Среди особенностей развития европейской гостиничной индустрии следует выделить: углубление специализации гостиничных предприятий; создание и рост международных гостиничных сетей; активное использование информационных технологий, развитие электронной коммерции в индустрии гостеприимства; политику устойчивого развития, сохранение окружающей среды. Современными механизмами для эффективного развития гостиничного комплекса являются передовые технологии, энергоэффективность, адаптация предложения к новым требованиям клиентов, многофункциональная и гибкая структура, социальная деятельность и экологическая ответственность, управление затратами.

Примером экологической ответственности служат Bubble отели, которые отражают поступательное движение мирового гостиничного бизнеса к энерго- и

ресурсосбережению, на основе применения эко технологий. Первые отели подобного формата, которые получили название Bubble благодаря своей форме, появились в 2010 г. Проект нового отеля-пузыря основывается на бережном отношении к природе, оптимальном использовании ресурсов, сокращении затрат энергии и материалов, максимальном комфорте и взаимодействии с окружающей средой. При этом отель полностью соответствует всем принятым стандартам традиционных гостиниц, обеспечивая постояльцев необходимыми удобствами и комфортным проживанием. Оболочка отеля изготовлена из переработанных пластиковых материалов, имеющих UV-защиту и обладающих анти воспламеняющимися свойствами. Для удобства гостей разработана специальная акустическая система и система циркуляции воздуха.

На мировом гостиничном рынке среди отелей класса люкс распространены тенденции по привлечению туристов предметами искусства, а также стратегия концентрации на узком сегменте клиентов с целью создания уникального гостиничного продукта. В качестве примера такой узкой специализации можно привести распространение гостиниц «Women only».

«Мировой рынок гостиничных услуг на современном этапе находится в постоянной динамике, отвечая на возникающие запросы клиентов. Бизнес-туристы, которым необходимо снять номер на несколько часов днем, послужили причиной появления на рынке новой услуги – дневных отелей. Уже более десяти лет эту услугу предлагают гостиницы при аэропортах, начиная с 2010 г., идея распространилась среди городских отелей. Дневных постояльцев обычно просят выехать до 18.00 или 19.00, чтобы успеть подготовить номера к вечернему въезду следующих гостей. При этом с гостя берется не почасовая оплата, а фиксированная стоимость номера за день» [60]. Также клиентам предлагается использовать гостиничные номера в качестве временных офисов или для хранения багажа.

«Альтернативный вариант бюджетного и кратковременного размещения в мегаполисах предлагают туристам капсульные гостиницы, которые впервые появились в Японии (Осака) в 1979 г. Капсульные отели состоят из небольших по

площади номеров. Пространство в гостиницах делится на два типа: общее и индивидуальное, что неизбежно вытекает из самой их организации. Обязательной принадлежностью капсульных гостиниц такого типа является большое общественное пространство для общения. Еще одна японская особенность – по негласному правилу, капсульные отели в Японии изначально предназначены для мужчин. Отели-капсулы есть и в маленьких городах, и в крупных мегаполисах Японии – Токио, Йокогаме, Осаке, Нагое, Саппоро. Самый большой капсульный отель Японии Green Plaza Shinjuku расположен в Токио. Первоначальная японская концепция капсульных отелей претерпела серьезные изменения в сторону улучшения, и в настоящее время в Японии в капсульных гостиницах останавливаются уважаемые туристы. При этом основной целью визита для японцев в капсульный отель является не проживание в капсулах, а посещения оздоровительного центра – онсена» [60].

В Европе, идея «капсул для жизни» трансформировалась из минималистической в дизайнерскую. Европейские капсульные отели, в отличие от японских отелей данного типа, похожи не на капсулы, а на каюты современных круизных лайнеров. Следует отметить, что капсульная гостиница – это прямой конкурент хостелов, которые состоят из многоместных номеров. По мнению маркетологов, принимая во внимание стоимость размещения, в Европе у капсульных отелей есть перспективы. В каждой стране на устройство капсульных отелей оказывает влияние менталитет и предпочтения, поэтому российские и европейские номера капсульных гостиниц отличаются от японских аналогов более сложным и интересным дизайном, и, как следствие, стоимость размещения в Европе и России становится выше, чем в Японии.

В попытке внедрить технологическое обслуживание в середине июля 2015 года в Японии открылся первый отель, существенная часть работников которого роботы: четыре гуманоида-швейцара, три администратора на ресепшене, две горничные и один гардеробщик. Остальные сотрудники – живые люди, но постепенно и они будут уступать свои рабочие места роботам. Название данного отеля Henn-na (в переводе – «Странный отель»). Он построен на территории

тематического парка Huis Ten Bosch в городе Сасебо, префектура Нагасаки. Это двухэтажное здание. Вместимость – 72 номера с перспективой увеличения до 144 комнат. Стоимость проживания начинается от 9 516 рублей (по данным сервиса бронирования отелей hotels.com).

Роботы встречают гостей на стойке приема. Они способны регистрировать въезд и выезд клиентов, а также вести с ними простые диалоги. Первый робот – женщина-андроид работает с клиентами, говорящими по-японски, а динозавр помогает англоязычным постояльцам. Все роботы разработаны японскими учеными компании KoroKo.

Ненн-на очень технологичный отель – можно даже сказать, что это своеобразный умный дом. Солнечные батареи на крыше, все электроприборы энергосберегающие, для открытия дверей используется технология распознавания лиц. Для освещения номеров используются датчики движения.

В отеле также работает роботизированная игрушка Churi-chan, которая рассказывает о погоде и называет точное время. Робот-гардеробщик, выполненный в виде металлической руки, помогает распаковать вещи и убрать их в шкаф. Для чистки одежды и уборки комнат тоже используются дроиды. Для ознакомления с устройством отеля работает робот-экскурсовод.

В отеле Aloft в американском Купертино робот-сотрудник появился даже раньше, чем в японской гостинице Ненн-на. Роботизированный механизм по имени Botlr заступил на службу дворецким летом 2014 года. Электронный дворецкий может самостоятельно передвигаться по отелю, вызывать лифт, доставлять гостям в номер полотенца, напитки, еду, газеты, а также выполнять функции локального гида, который отведёт посетителя в нужное ему место. Аппарат снабжен специальными датчиками, помогающими ему следовать по заданному маршруту и обходить различные препятствия на своем пути. Внутри «тела» робота-дворецкого находится специальная корзина, в которую работники отеля помещают нужные предметы. Компания-разработчик Savioke добавила забавные пути взаимодействия с людьми вроде шумного и веселого щебетания, а также возможность оценить услуги Botlr. Гости, которые захотят отблагодарить

электронного дворецкого. Они могут оставить “виртуальные” чаевые в виде отзыва в Twitter с #meetbotlr. Если оценка услуг робота будет высокой, он даже станцует.

Другим ярким примером внедрения инновационных технологий является международная сеть Hilton. В марте 2016 года в отеле Hilton в городе Маклин (McLean) недалеко от Вашингтона появился первый робот, исполняющий обязанности консьержа. Полуметровый робот, похожий на детскую игрушку, стоит на стойке консьержа и помогает постояльцам организовать их досуг, сообщая им о местных достопримечательностях и отвечая на все вопросы.

Робота назвали Конни, в честь основателя гостиничной сети Hilton Конрада Хилтона. Конни умеет учиться: чем больше он будет общаться с постояльцами, тем скорее поймет, что более всего их интересует, и тем точнее и подробнее станут его ответы.

Специалисты предрекают большое будущее роботам в сфере гостеприимства. Опросы также показывают, что путешественники охотно общаются с роботами в отелях.

Международная медиакомпания Travelzoo провела исследование, чтобы выявить отношение людей к использованию роботов в индустрии путешествий. Опрос проводился среди более 6000 путешественников и показал, что более 80% респондентов, опрошенных компанией, считают, что к 2020 году помощь роботов будет активно использоваться в гостиничном бизнесе. При этом три четверти опрошенных чувствуют себя комфортно при взаимодействии с роботами.

Две трети респондентов ожидают использование роботов в туристической индустрии, так что появление роботов на стойках отелей или их использование для уборки номеров – ближайшая перспектива.

Главные преимущества роботов, по мнению путешественников, связаны с общей эффективностью, хранением данных и памятью. На рисунке 5 отображены наиболее распространенные из них.

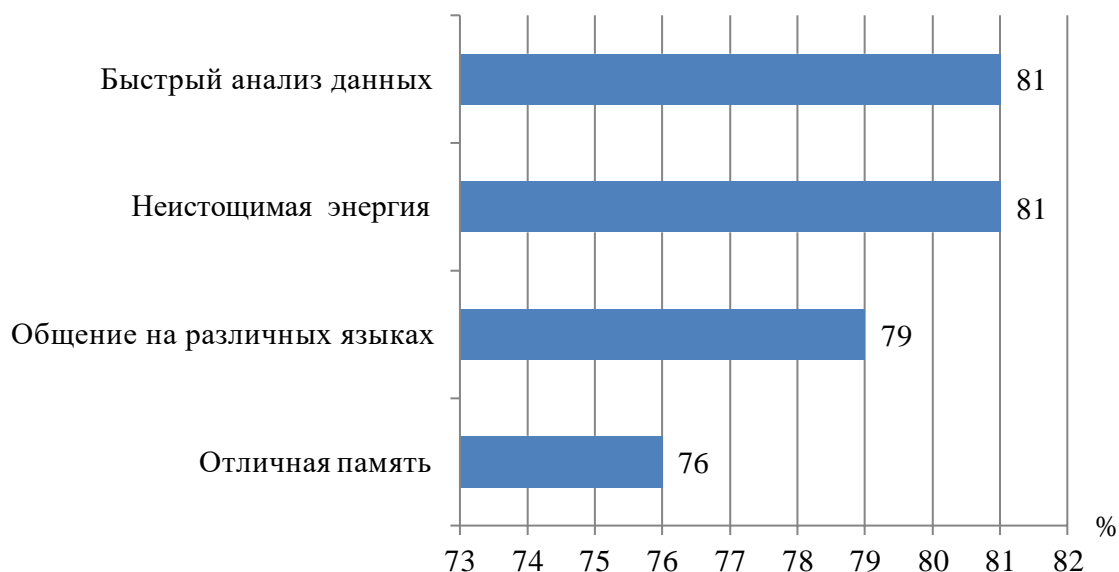


Рисунок 5 – Наиболее распространенные варианты преимуществ роботов

Более четверти респондентов считают, что искусственный интеллект успешней людей справляется с обработкой данных и общении на различных языках. Также респонденты отметили неистощимую энергию роботов и их отличную память.

Основные преимущества и недостатки перечислены на рисунке 6 [1].

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Экономия времени; • Отсутствие усталости; • Помощь с багажом. 	<ul style="list-style-type: none"> • Потеря работы людьми; • Отсутствие личности, нет соприкосновения с культурой страны; • Отсутствие креативности.

Рисунок 6 – Основные преимущества и недостатки работы робота

На рисунке 7 представлены наиболее распространенные негативные последствия.

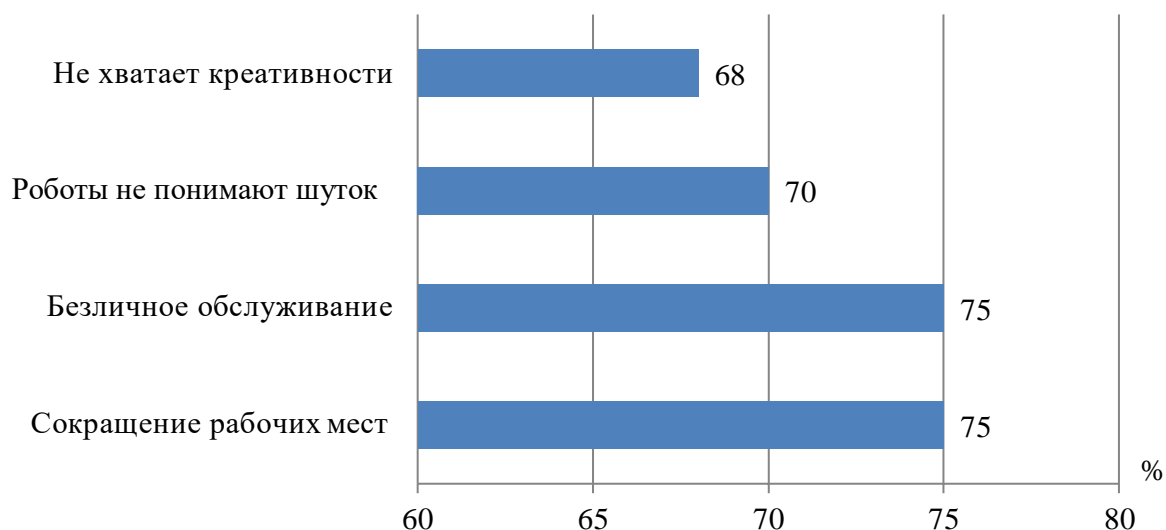


Рисунок 7 – Наиболее распространенные варианты недостатков роботов

Таким образом, мировые гостиничные сети формируют глобальные тенденции развития гостиничных предприятий. На данный момент нет унифицированного решения, которое послужило бы руководством к повышению конкурентоспособности гостиничных компаний, однако те гостиницы, которые смогут адаптировать предложение услуг к новым требованиям и пожеланиям потребителей, обеспечив уникальность предоставляемых услуг, будут демонстрировать высокие показатели.

Рынок гостиничных услуг России

В последние годы в России сфера услуг динамично развивается по всем направлениям, в особенности в сегменте гостиничного сервиса. На его развитие существенное влияние оказывают международные гостиничные компании и операторы, а также тенденции современного международного гостиничного бизнеса. Это во многом связано с крупными событиями мирового масштаба, проводимыми в России: Саммит АТЭС во Владивостоке в 2012 г.; Всемирная летняя Универсиада в Казани в 2013 г.; Зимние Олимпийские игры в Сочи

в 2014 г.; Гонки «Формулы-1» в Сочи в 2014 г.; Саммиты ШОС и БРИКС в Уфе в 2015 г.; Чемпионат мира по хоккею в Москве и Санкт-Петербурге в 2016 г.; Чемпионат мира по футболу в России в 2018 г.

На каждую 1000 жителей приходится всего 7 мест в гостиницах (из них в отелях категории 3–5* только 3,9 мест). В европейских столицах этот показатель достигает 30–40 мест.

Гостиничный и ресторанный бизнес составляют 1% ВВП России, что говорит о том, что данная отрасль только начинает набирать обороты в нашей стране.

За период с 2000–2015 гг. число официально зарегистрированных средств размещения в России увеличилось более, чем в два раза, а число гостиниц – более, чем втрое. Особенно стоит обратить внимание на 2015 год, по итогам которого число средств размещения увеличилось почти на треть (+29,2%) или на 4,5 тысячи. Это обусловлено не только открытием новых гостиниц, но и в значительной мере принудительной регистрацией своей деятельности. Число средств размещения по годам представлено на рисунке 8.

Основной прирост за последние 15 лет пришелся на гостиницы (+54%), тогда как объем специализированных средств размещения с 2000 по 2013 падал, заметный рост отмечен только в 2015 году (+26,7% к 2014 году) [77].

Специализированные средства размещения: санаторно-курортные организации; дома отдыха; базы отдыха; кемпинги; туристские базы; общественные средства транспорта, используемые как средства размещения (туристские поезда, круизные суда, яхты); наземный и водный транспорт, переоборудованный под средства размещения для ночлега, включая дебаркадеры.



Рисунок 8 – Число средств размещения по годам

Номерной фонд российских средств размещения за последние 15 лет увеличился на 63%: с 472 тыс. до 771 тыс. номеров. Примечательное, что до 2011 года номерной фонд специализированных средств размещения превышал гостиничный. До 2014 года этот сегмент номерного фонда практически не менялся, прирост (на 12,7%) зафиксирован лишь в 2015 году, что связано скорее с реконструкцией старых объектов, чем с запуском новых.

Напротив, номерной фонд гостиниц и других аналогичных средств размещения (мотели, пансионаты) с 2000 года постоянно прирастал, за 15 лет увеличившись почти в 2,5 раза. Динамика изменения номерного фонда (тыс. номеров) отображена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Динамика изменения номерного фонда (тыс. номеров)

Динамика изменения числа гостей российских средств размещения прекрасно показывает перемены в социально-экономической сфере. Устойчивый рост числа гостей в 2000–2008 гг. (+43,3%), сменился резким спадом в 2009 году (–21% или на 21,8 млн человек) [77]. С 2010 года число гостей вновь начало расти, но на докризисные показатели вернулось лишь к 2013–2014 гг. С 2015 года отмечен резкий скачок этого показателя (+29,2%), что, скорее всего, является следствием выхода отельеров из теневой экономики, нежели заслуга внутреннего туризма. На рисунке 10 также хорошо заметно, что загрузка специализированных средств размещения, в том числе ведомственного номерного фонда, в результате кризиса сократилась не столь резко.



Рисунок 10 – Число человек, разместившихся в коллективных средствах размещения (в тыс.) [77]

Динамика изменения числа иностранцев, проживавших в коллективных средствах размещения также очень четко коррелирует с экономической ситуацией. Так в 2005–2007 годах прирост числа иностранных гостей в российских отелях был незначительным. В 2008–2009 гг. на фоне мирового кризиса произошел заметный спад. Далее, началось восстановление иностранного турпотока, чему, скорее всего, способствовал первый этап девальвации российской валюты: курс доллара к 2010 году вырос с 23 до 30 и более рублей. В 2015 году, после почти двукратного падения курса рубля, число иностранных гостей в российских средствах размещения резко выросло (+22%). Показательно, что подавляющее большинство иностранных гостей предпочитает классическую отельную систему проживания, практически игнорируя специализированные средства размещения. Данные представлены на рисунке 11.

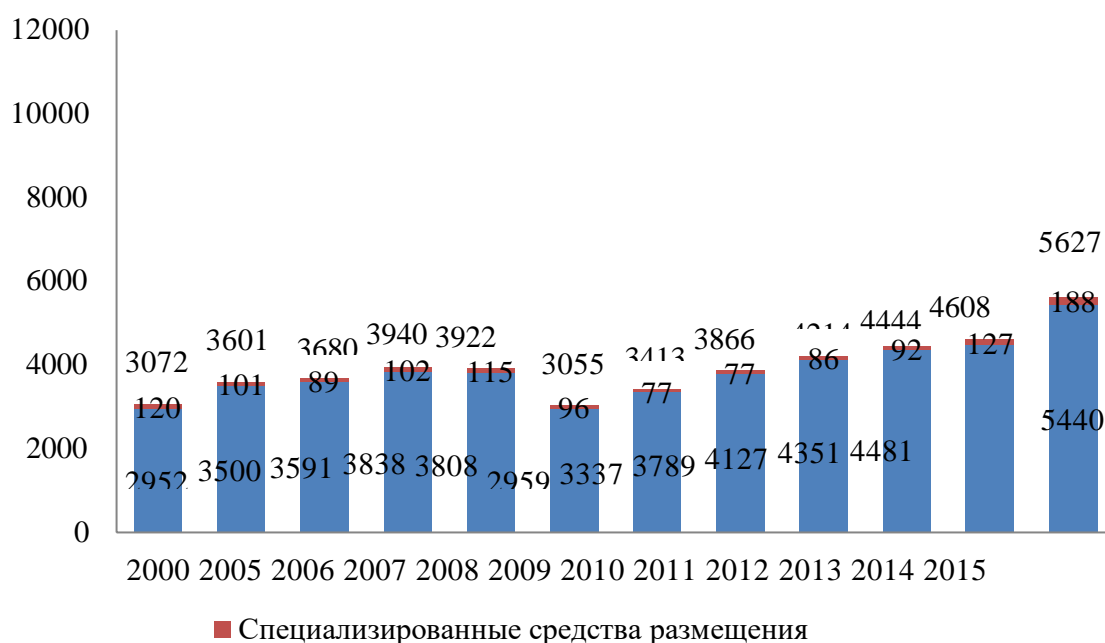


Рисунок 11 – Число иностранцев, разместившихся в коллективных средствах размещения (в тыс.) [77]

На рисунке 12 представлены основные цели поездок туристов за 2015 год в процентах.

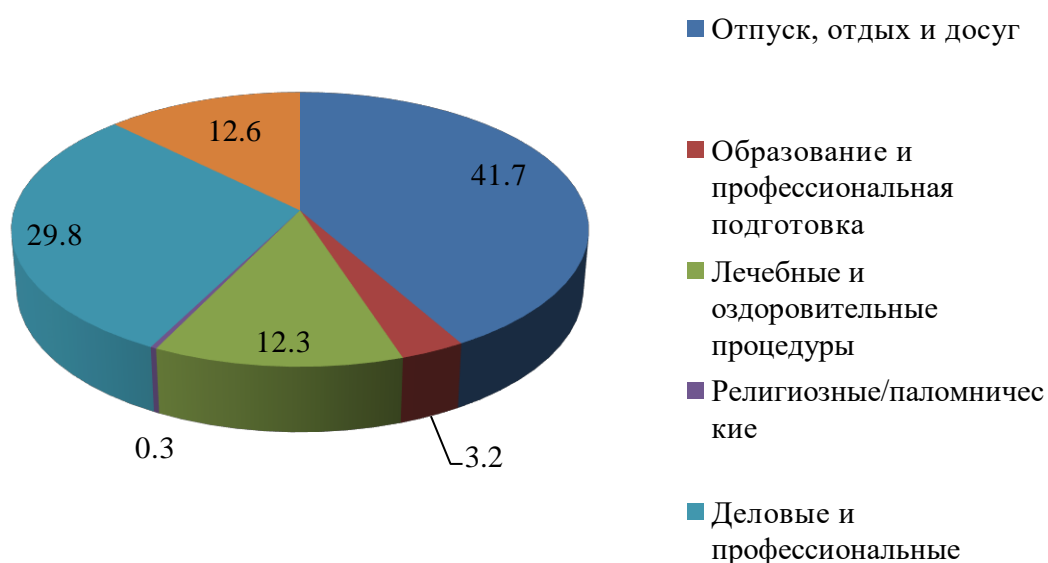


Рисунок 12 – Распределение гостей коллективных средств размещения по целям поездок за 2015 год, в процентах

Преобладание туристов с целью отдыха объясняется переориентацией на внутренний туризм. Среди направлений в России, согласно данным компании OnlineTours.ru, лидирует Адлер, показавший значительный прирост своей доли – по итогам 2016 года туда направились 44% туристов. В 2015 году доля Адлера составляла около 35%. Остальные направления отображены на рисунке 13.

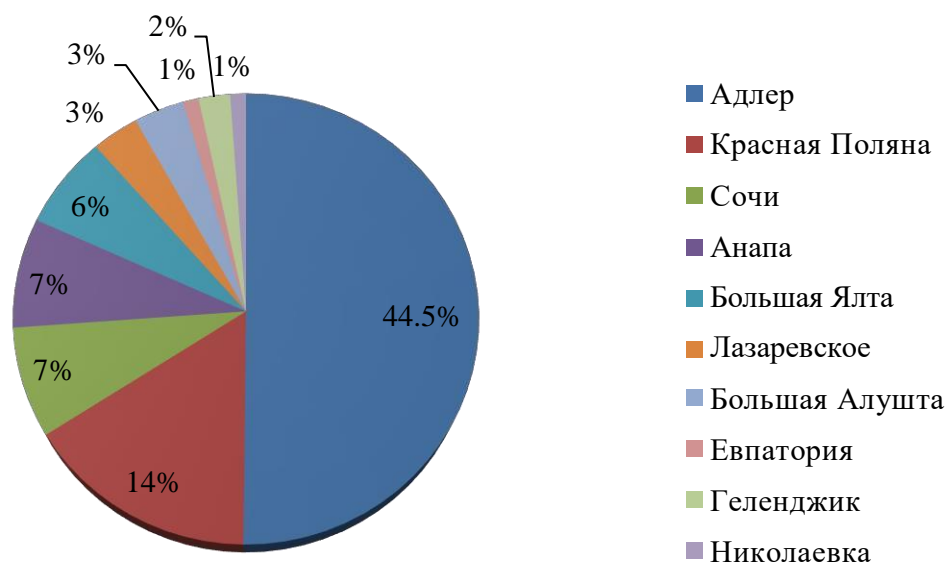


Рисунок 13 – Популярные туристические направления внутри России за 2016 год [77]

Тем не менее, бизнес-туризм является важнейшей составляющей гостевого потока. На него приходится порядка одной трети всех гостей по целям поездки.

Развитие гостиничной инфраструктуры в России доказывается не только возрастающим числом туристов, а соответственно и гостиниц, но также и укреплением позиций России в рейтинге конкурентоспособности в сфере туризма. По данным Отчета о конкурентоспособности секторов путешествий и туризма 2016 г. (The Travel & Tourism Competitiveness Report 2016), Россия по конкурентоспособности туристского сектора экономики в 2016 г. заняла 43-е место рейтинга из 136 стран-участниц, что на 2 позиций выше, чем в 2015 г. Места Российской Федерации за предыдущие года представлены на рисунке 14.

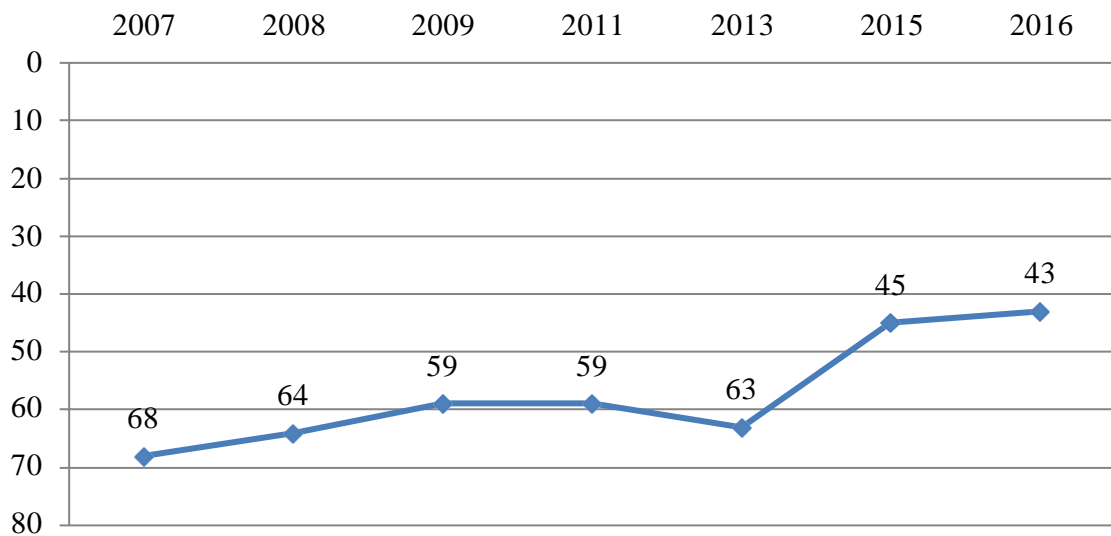


Рисунок 14 – Места РФ в «индексе конкурентоспособности путешествий и туризма» за 2007–2016 годы

В течение последних десяти лет в России наблюдается стремительное развитие гостиничного бизнеса. В крупные города приходят международные гостиничные компании, растет число маленьких частных отелей, реконструируются старые советские гостиницы. Однако количественный рост далеко не всегда сопровождается одновременным повышением качества обслуживания и уровня сервиса.

Структура российского гостиничного рынка по регионам выглядит следующим образом: 17% гостиниц насчитывается в Санкт-Петербурге, 38% гостиниц – в Москве и 45% гостиниц – в регионах (рисунок 15).

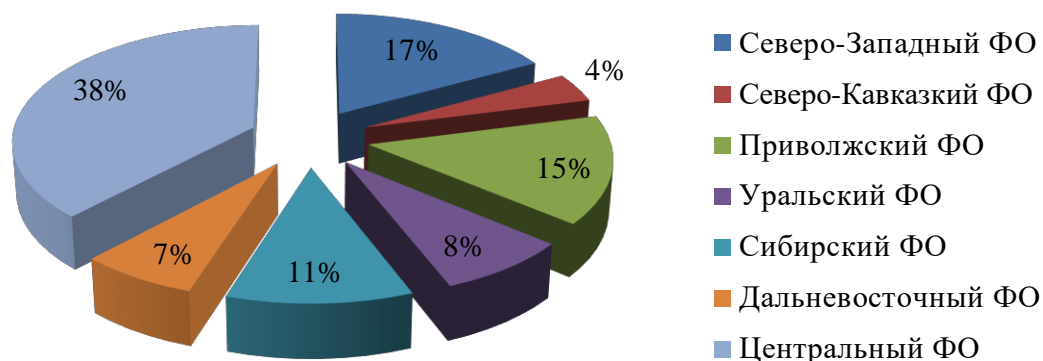


Рисунок 15 – Структура российского гостиничного рынка по регионам

Структура российского гостиничного рынка по типу размещения за 2014–2015 года представлена на рисунке 16.

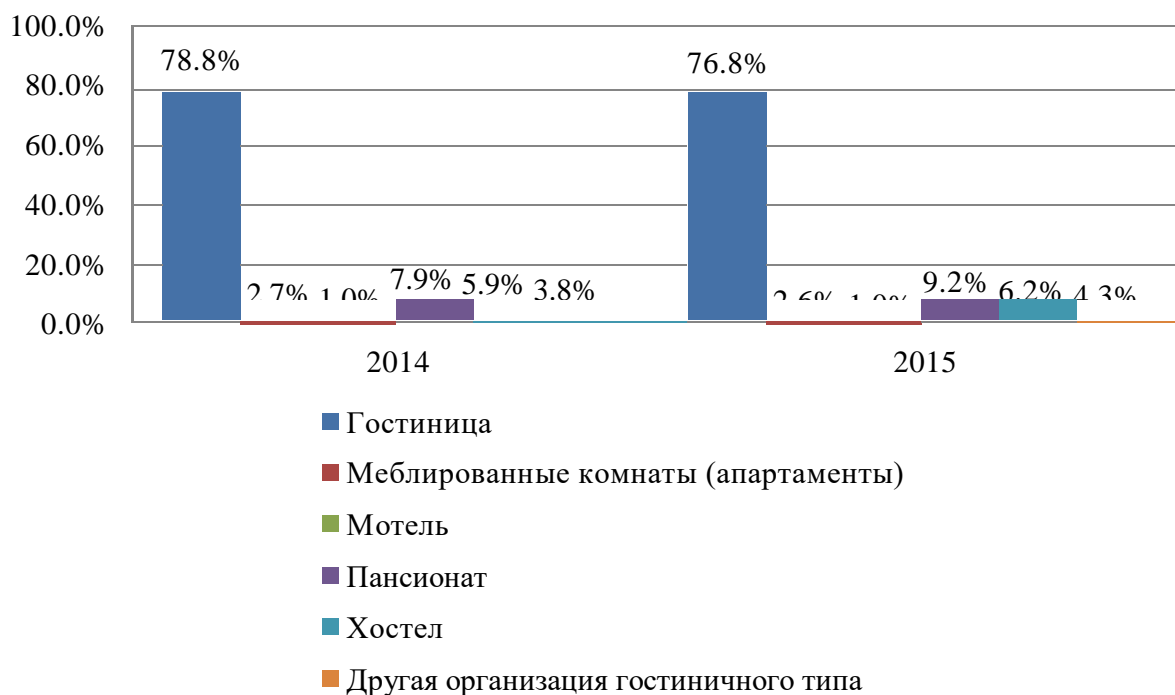


Рисунок 16 – Структура гостиничного рынка России по типу размещения за

2014–2015 гг. [77]

Основную долю занимают гостиницы стандартного типа, в том числе и гостиницы международных операторов, однако наблюдается тенденция

увеличения доли хостелов. Хостел – это бюджетный вариант размещения, при котором номер делится на нескольких человек (до 8–12 гостей), предназначенный прежде всего для индивидуальных путешественников и групп, прибывающих на короткий период времени. Хостелы предполагают совместное пользование гостей общественными зонами. Считаясь изначально дешевым типом размещения, хостелы все больше совершенствуются (как и бюджетные гостиницы сегодня) и зачастую по местоположению выигрывают у других вариантов размещения. Хостел сейчас – это скорее гибридный продукт, сочетающий услуги традиционных отелей с неформальной и дружеской атмосферой. Качество хостелов со временем только растет – разрабатываются новые стили, предполагающие более современные, дизайнерские интерьеры. Поэтому, помимо обычной конкуренции с гостиницами с ограниченным набором услуг, можно заметить также тенденцию к конкуренции хостелов с отелями среднего ценового сегмента.

Также популярность набирают апартаменты или же квартиры внаём. Частные квартиры, как правило, стоят недорого, позволяют окунуться в местную среду и предлагают независимый вариант размещения со всем оснащением, привычным для обычного дома. Такой тип размещения набирает все большую популярность среди путешествующих семей и в случае поездок на длительные сроки. Найти частную квартиру можно через специализированные интернет-платформы, устанавливающие связь между хозяевами квартир и путешественниками, например AirBnB, Flipkey, HomeAway, VRBO, Roomorama и Houstrip.

На данный момент существует ряд проблем в гостиничной сфере России: устаревший номерной фонд, 60% от общего номерного фонда было построено более 30 лет назад; нехватка средств размещения категории «3 звезды», для развития не только бизнес-туризма, но и для развития экскурсионного, познавательного туризма и др.; высокие цены на гостиничные услуги; недостаточный уровень подготовки специалистов, работающих в сфере туризма, дефицит специалистов среднего и младшего звена, нежелание выпускников

высших учебных заведений работать на начальных позициях в гостиницах (горничные, официанты и так далее); отсутствие полноценной государственной статистической информации о состоянии туристской индустрии в Российской Федерации; невысокие показатели загрузки гостиниц в регионах, чему способствует состояние региональной туристской инфраструктуры, и в первую очередь транспортной; политическая и экономическая нестабильность страны; вопрос классификации гостиниц и иных средств размещения в Российской Федерации [68].

На основе выявленных проблем можно определить ряд тенденций развития гостиничного бизнеса: совершенствование организационно-правовых документов, регламентирующих деятельность гостиничных предприятий, в частности по проведению классификации гостиниц и иных средств размещения; разработка новых туристических и гостиничных продуктов для привлечения потенциальных потребителей России; изучение и адаптация международного опыта по профессиональной подготовке и переподготовке кадров в индустрии гостеприимства в национальную практику; расширение взаимодействия с работодателями по совершенствованию системы профессионального образования в индустрии гостеприимства; формирование методологии оценки инвестиционной привлекательности предприятий с целью привлечения средств инвесторов в туристско-гостиничный бизнес; развитие и использование маркетинговых стратегий; решение проблемы подготовки высококвалифицированных кадров; внедрение прогрессивных технологий обеспечения высокой доходности. Виды инновационных технологий продемонстрированы на рисунке 17.

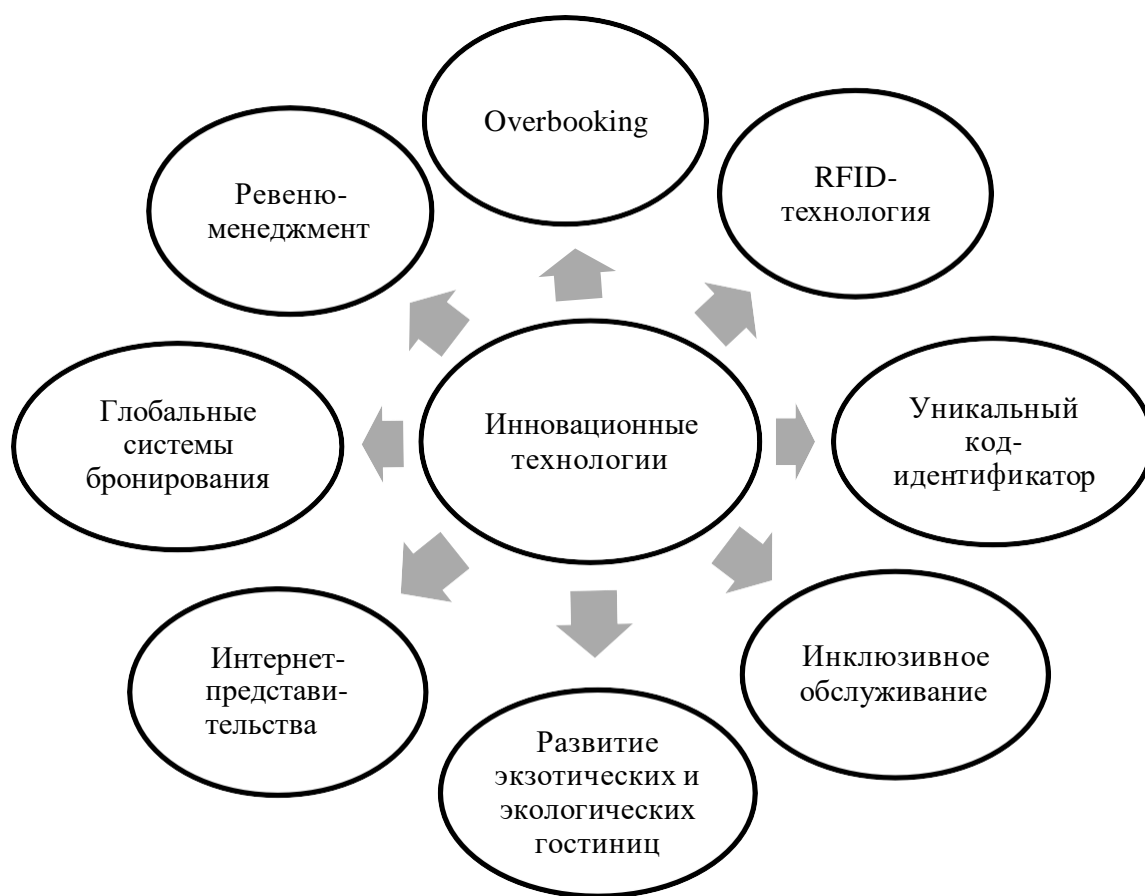


Рисунок 17 – Иновационные технологии в развитии гостиничного бизнеса

Представленные технологии со временем найдут широкое применение и в российском туристско-гостиничном хозяйстве, поскольку будущее именно за теми предприятиями, владельцы которых не жалеют инвестировать средства в освоение прогрессивных управленческих технологий, являющихся в настоящее время основой успешного развития практически любого бизнеса.

Гостиничный бизнес в РФ год за годом демонстрирует положительную динамику развития: увеличивается число гостиниц, вариантов размещения, в связи с чем увеличивается и общий номерной фонд. Немаловажным фактором развития гостиничного бизнеса в РФ является увеличение количества внутренних и международных прибытий. В регионах важно создавать инфраструктуру, средства размещения и благоприятные условия для путешественников. Развитие индустрии гостеприимства способствует притоку денежных средств, повышению привлекательности страны на мировом уровне, оживлению местной культурной жизни и укреплению международных связей.

Рынок гостиничных услуг Челябинска

На рынке Челябинска представлены средства размещения разных видов: гостиницы, хостелы, мини-гостиницы, апартаменты. При подсчете количества гостиниц был использован сайт Booking.com, на котором представлено 212 вариантов размещения. Структура рынка гостиничных услуг города Челябинска представлена на рисунке 18.

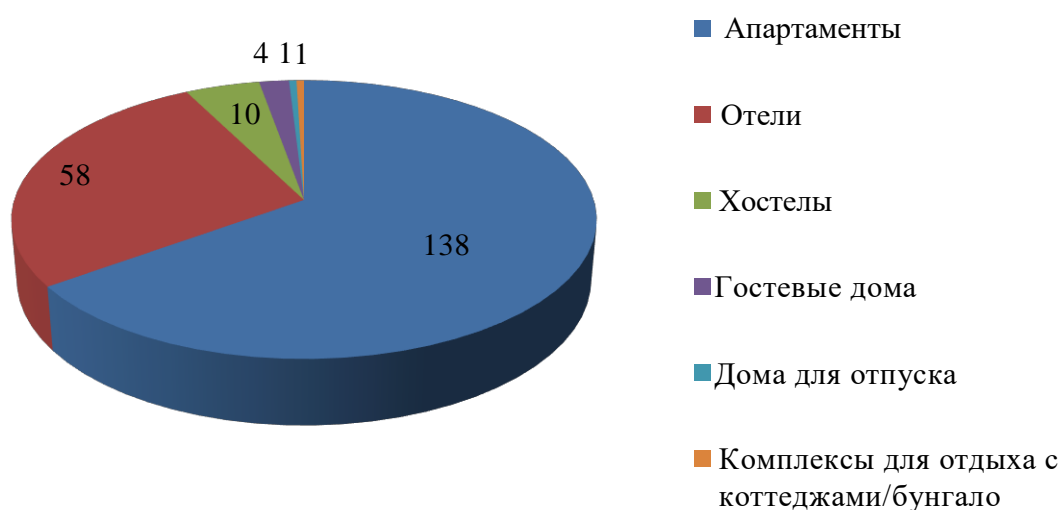


Рисунок 18 – Структура рынка гостиничных услуг по типу размещения

Тенденция развития апартаментов проявилась и в нашем городе, их число в процентном выражении составило 65%, хостелов – 5%. Относительно низкая стоимость проживания привлекает туристов, но стоит помнить, что правовой статус апартаментов и хостелов на данный момент не определен. Отели остаются стандартным вариантом размещения, предоставляющим досуг и регистрацию.

В настоящее время на гостиничном рынке действуют 58 гостиниц с общим номерным фондом в 2320 номеров. Структура рынка гостеприимства по категориям отелей представлена на рисунке 19.

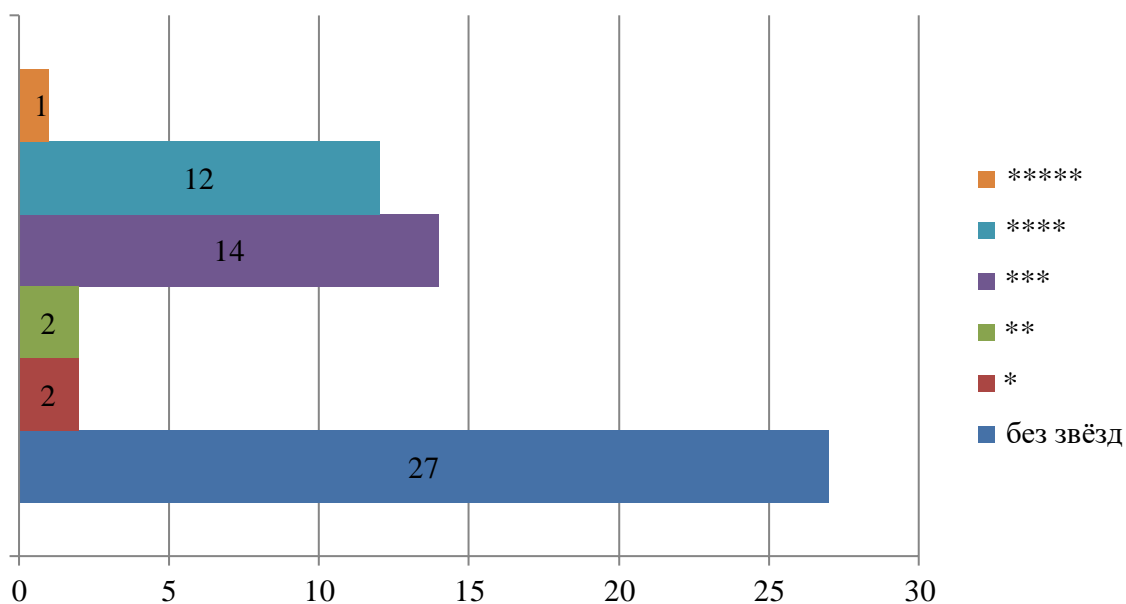


Рисунок 19 – Структура рынка гостеприимства по категориям отелей

Большую долю занимают средства размещения без категории, их доля 46,6%, доля отелей 3–4* 24,1% и 20,7% соответственно. В городе 1 отель категории 5* – Гранд-отель ВИДГОФ.

Основой гостиничного рынка являются отели с номерным фондом менее 35 единиц – это 62 процента от общего числа гостиниц. За ними идут гостиницы на 36–100 номеров, что составляет 31 процент, и меньше всего в регионе гостиниц с номерным фондом от 100 единиц – их только 7 процентов.

Поскольку все гостиницы Челябинска работают на прием бизнес-туристов среднего класса, они обладают схожими характеристиками. Важными преимуществами среди прочих характеристик выступают расположение отеля, репутация отеля, характеристика номерного фонда.

Согласно данным с сайта TripAdvisor.ru (самый большой в мире сайт о путешествиях, который помогает путешественникам спланировать и забронировать свою поездку), по отзывам гостей и популярности в таблице 3 представлен Топ-18 отелей города Челябинска.

Таблица 3 – Топ-18 отелей города Челябинска

	Название отеля	Номерной фонд на 01.05.2017	Кол-во этажей/ машино-мест на паркинге	Кол-во отелей в сети	Год открытия/ реконструкции	Цена за стандартный номер, руб.
1	Radisson Blu	211	13/200	380	2014	5 000
2	Гранд-отель ВИДГОФ	139	21/500	3	2012	4 600
3	Маркштадт	92	8/10	1	2009	4 300
4	Арбат	77	5/0	1	2014	3 100
5	SMOLINOPARK	62	6/80	1	2003	4 100
6	Парк-отель Берёзка	57	6/120	3	2002/2012	3 800
7	Отель "Виктория"	138	10/65	1	1996/2014	4 000
8	Конгресс-отель Малахит	402	14/60	3	1979/2012	3 100
9	Алмаз	68	5/80	1	2006	3 000
10	Бутик-отель Тишина	13	2/20	1	2014	3 200
11	Гостиница Царский двор	42	10/20	1	2007	2 200

Продолжение таблицы 3

	Название отеля	Номерной фонд на 01.05.2017	Кол-во этажей/ машино-мест на паркинге	Кол-во отелей в сети	Год открытия/ реконструкции	Цена за стандартный номер, руб.
12	Бутик-отель Гарнет	10	2/0	1	2015	3 315
13	Гостиница Славянка	36	5/20	3	2004	3 100
14	Бизнес-отель ПаркСити	97	10/120	2	2007/2009	3 200
15	Аврора	60	4/50	1	2007/2011	3 500
16	Спа-отель Мелиот	98	14/30	1	2014	3 600
17	Гостиница Меридиан	62	9/15	1	2004/2010	2 900
18	Южный Урал	131	6/20	3	1936/2006	2 800

К саммиту ШОС будет построено дополнительно 23 средства размещения. После саммита часть из них останется гостиничными комплексами, часть будут переведены в жилые помещения, и часть будет использоваться как дома отдыха.

Условно можно разделить все средства размещения на 5 групп:

1 группа: 4 объекта с номерным фондом 100–150 номеров, в дальнейшем планируются использоваться как гостиницы

2 группа: 4 объекта с номерным фондом 48–50 номеров, также планируется дальнейшая эксплуатация, как отели

3 группа: 9 объектов с номерным фондом свыше 50 номеров (максимально 376), которые в дальнейшем планируется перевести в жилой фонд и использовать как апартаменты

4 группа: 4 объекта с номерным фондом до 50 номеров, которые также планируют перевести в жилой фонд

5 группа: 2 объекта будут позиционироваться как дома отдыха.

Челябинск, прежде всего – деловое направление, поэтому гостиничный рынок сильно зависит от бизнес-туристов, а это значит, что на него влияет сезонность. В силу своей деловой специфики летом Челябинск испытывает «несезон». Самый пик деловой туристической активности в городе приходится на осенние месяцы, а после сезон длится с февраля по май.

Загрузка в Челябинске в 2016 году составила 41,75% (1 квартал – 34%, 2 квартал – 44%, 3 квартал – 42%, 4 квартал – 47%). В первом квартале 2017 года загрузка выросла до 36%. Средний отпускной тариф 2559,00 рублей, средний доход на комнату 1068,00 рублей.

Каждая гостиница разрабатывает индивидуальный план заполняемости и обозначает для себя цифру, которая является крайней границей неубыточности. Если доходность за номер снижается до практически нулевого показателя, администрация принимает дополнительные меры по сокращению расходов. В период «несезона» отели компенсируют свой доход за счет предложений дополнительных услуг. К примеру, многие гостиницы предоставляют аренду конференц-залов, переговорных комнат, ресторанов, банкетных залов, а так же SPA-услуги, фитнес-центры и тренажерные залы.

Помимо сезонного повышения спроса на размещение в отелях, спрос возрастает и в «пиковые» даты – как правило, это масштабные мероприятия в городе. Последние несколько лет в Челябинске проводилось несколько масштабных мероприятий: Чемпионат Европы по дзюдо и чемпионат Европы по водному поло в 2012 году, Матч звезд КХЛ 2013 году, Русская классика ВХЛ и Чемпионат мира по дзюдо в 2014 году, Чемпионат Европы по конькобежному спорту и чемпионат мира по тхэквондо в 2015 году. Таким образом, спрос на гостиницы резко увеличился, и заполняемость отелей города была практически стопроцентной.

Среди факторов, сдерживающих развитие гостиничных услуг, можно отметить:

- дефицит гостиниц среднего сегмента;
- небольшое количество отелей, отвечающих мировым стандартам;
- ярко выраженная сезонность (период командировок и рабочих будней) и неравномерная загрузка отелей в течение года;
- стоимость гостиничных услуг превышает стоимость аналогичных услуг за рубежом, а спектр и качество услуг в Челябинске значительно ниже.

Также существуют положительные прогнозы и тенденции развития гостиничного рынка:

- спрос на гостиничные услуги постоянно растет;
- наблюдается реконструкция старых и строительство новых гостиниц;
- выход международных гостиничных сетей на рынок Челябинска очень значимо с точки зрения повышения качественного уровня гостиничной инфраструктуры, поэтому важно поддерживать появление в городе крупных международных сетей;
- в связи с развитием событийного туризма, в том числе и масштабных мероприятий, ожидается увеличение потока туристов, что повлечет за собой увеличение спроса на гостиничные услуги.

Сфера гостиничных услуг города Челябинска находится на стадии развития, наблюдается бум в гостиничном строительстве, были построены и реконструированы гостиницы, занимающие в настоящий момент ключевые позиции, обладающие большей привлекательностью. Посетители города, в большинстве, командированные менеджеры высокого и среднего звена, руководители компаний, рядовые сотрудники, меньшая доля артисты, спортсмены, иностранные туристы. В связи с этим гостиницы позиционируются как бизнес-отели, получают распространение такие типы размещения как апартаменты и хостелы.

3 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ АВТОМАТИЗАЦИИ РАБОЧЕГО МЕСТА АДМИНИСТРАТОРА В ГОСТИНИЦЕ «СЛАВЯНКА»

Организационно-экономическая характеристика гостиницы «Славянка»

Гостиничный комплекс «Славянка» располагается в г. Челябинске, по адресу: пр. Ленина, д. 20.

Собственником гостиничного комплекса «Славянка» является акционерное общество «Бовид», контрольный пакет акций которого принадлежит Борису Видгофу.

В 2006 году «Славянке» был присвоен статус четырехзвездного отеля. Претендовать на пятизвездный статус встроенный в жилую застройку отель не может, так как относительно небольшая площадь (180 кв. м.) не позволяет разместить должную инфраструктуру на территории гостиничного комплекса.

Изначально гостиница была рассчитана на людей с высоким доходом, топ-менеджеров компаний, а также крупных чиновников, но со временем основным целевым сегментом стали командированные менеджеры низшего и среднего звена, специалисты, иностранные бизнес-туристы, для которых даже разработан специальный тариф «Командировка».

Гостиница «Славянка» – это строгое здание без лишнего пафоса, имеющее 5 этажей. Всего в отеле 36 номеров:

- стандартный с одноместной кроватью (Standard Single) – 4 номера;
- стандартный с широкой кроватью (Standard Double) – 8 номеров;
- стандартный с двумя кроватями (Standard Twin) – 4 номера;
- улучшенный стандартный с широкой кроватью (DeLuxe) – 7 номеров;
- двухкомнатный люкс (Suite Superior) – 12 номеров;
- люкс VIP (Suite VIP) – 1 номер.

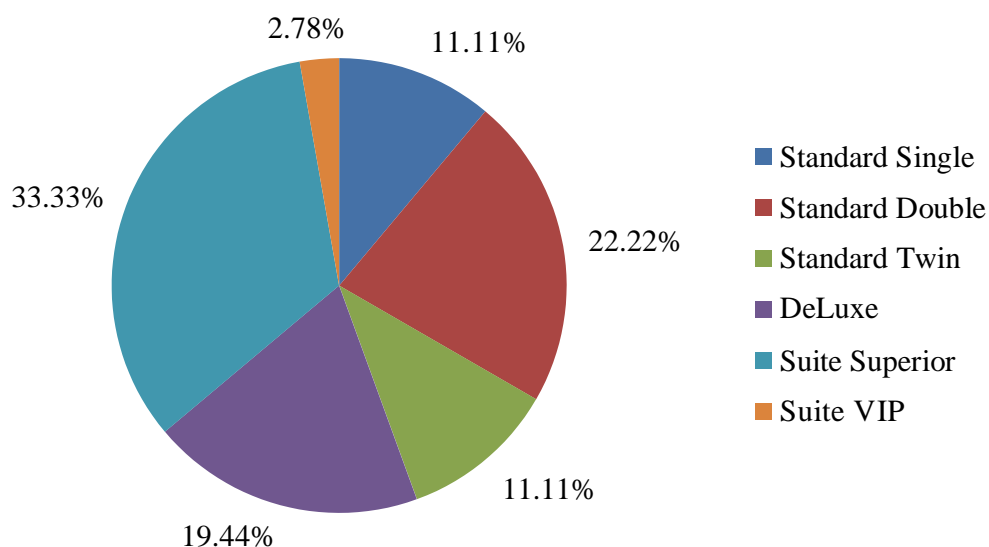


Рисунок 20 – Структура номерного фонда по количеству номеров

Из рисунка 20 видно, что наибольшее количество номеров в гостинице занимают одноместные и двухместные стандартные номера – 44,44% в сумме. Предпочтение было отдано номерам, которые пользуются наибольшим спросом. Это особенно актуально в условиях кризиса, когда наблюдается тенденция к снижению расходов на командировочные расходы.

Каждая комната гостиницы оснащена индивидуальным сейфом, мини-баром, телефоном и плазменной панелью, установлены сплит-системы кондиционирования и вентиляции. Кроме того, к услугам гостей гостиницы круглосуточный room-service, бесплатный интернет (Wi-Fi), кабельное TV и современная система безопасности [71].

Также предусмотрены следующие дополнительные услуги:

- организация деловых мероприятий/торжеств;
- организация трансфера;
- визовая поддержка иностранных граждан;
- заказ железнодорожных и авиа- билетов;
- ранний завтрак;
- прачечная/химчистка;
- камера хранения багажа;
- сувенирный магазин;

- парковочные места;
- wake-up сервис;
- кейтеринг.

Помимо оказания гостиничных услуг в гостинице предоставляется возможность организовывать мероприятия любой сложности, будь то: семинар, конференция, "круглый стол", тренинг, деловая встреча или совещание. В гостинице 2 оборудованных конференц-зала, площадью 54 кв. м. и вместимостью до 60 человек. Одно из преимуществ для участников и организаторов конференций – это скидка 15% на проживание.

На первом этаже располагается одноименный ресторан русской и европейской кухни, а также лобби-бар. Главная особенность – всё работает круглосуточно.

Так как гостиница «Славянка» не обладает достаточно большой площадью, в гостинице отсутствуют фитнес-зал и бассейн. Для многих потенциальных гостей этот фактор является весомым, поэтому для увеличения загрузки номеров гостям предоставляется бесплатный трансфер и посещение фитнес-центра Гранд-отеля «Видгоф» или Парк-отеля «Берёзка» со скидкой 50%.

В целом, можно сказать, что в ГК «Славянка» проводится очень гибкая система ценообразования, разрабатываются специальные тарифы, исходя из мероприятий, проходящих в городе, праздничных дней, а также особенных требований контрагентов.

Чтобы оценить конкурентоспособность услуг, оказываемых гостиницей «Славянка», применим графический метод построения многоугольника конкурентоспособности. Ближайшими конкурентам гостиницы «Славянка» являются гостиницы, близкие по основным показателям: рыночный сегмент, расположение отеля, количество номеров, уровень цен, набор оказываемых услуг, известность. Поскольку практически все гостиницы Челябинска работают на прием бизнес-туристов среднего класса, они обладают схожими характеристиками. Важными преимуществами среди прочих характеристик

выступают расположение отеля, репутация отеля, состояние номерного фонда. Главными конкурентами на основе перечисленных критериев являются Бизнес-отель «Меридиан», Конгресс-отель «Малахит», Отель «Radisson Blu», Бутик-отель «Тишина».

Проведя анализ факторов, которые в наибольшей мере влияют на привлекательность оказываемой услуги для потребителей, выделим основные критерии конкурентоспособности гостиничных услуг (таблица 4). Описание критериев представлено в приложении А. Экспертами выступали гости, когда-либо проживавшие в данных гостиницах.

Таблица 4 – Оценка критериев по пятибалльной шкале

Критерий	Вес	Славянка	Меридиан	Малахит	Radisson Blu	Тишина
Номерной фонд	0,05	3	4	5	5	1
Состояние номерного фонда	0,10	3	4	5	5	5
Инфраструктура	0,13	4	4	4	4	4
Стоимость проживания	0,18	3	4	3	2	3
Уровень сервиса	0,15	5	5	5	5	5
Разнообразные тарифы	0,08	5	4	4	5	4
Близость к ж/д вокзалу, аэропорту, центру города	0,15	5	5	3	4	4
Парковочные места	0,07	1	1	3	5	1
Использование инновационных технологий	0,09	3	3	3	3	3
Итого	1,00	3,75	4,00	3,81	4,00	3,62

На основе данных таблицы 4 построим многоугольник конкурентоспособности гостиничных услуг (рисунок 21).

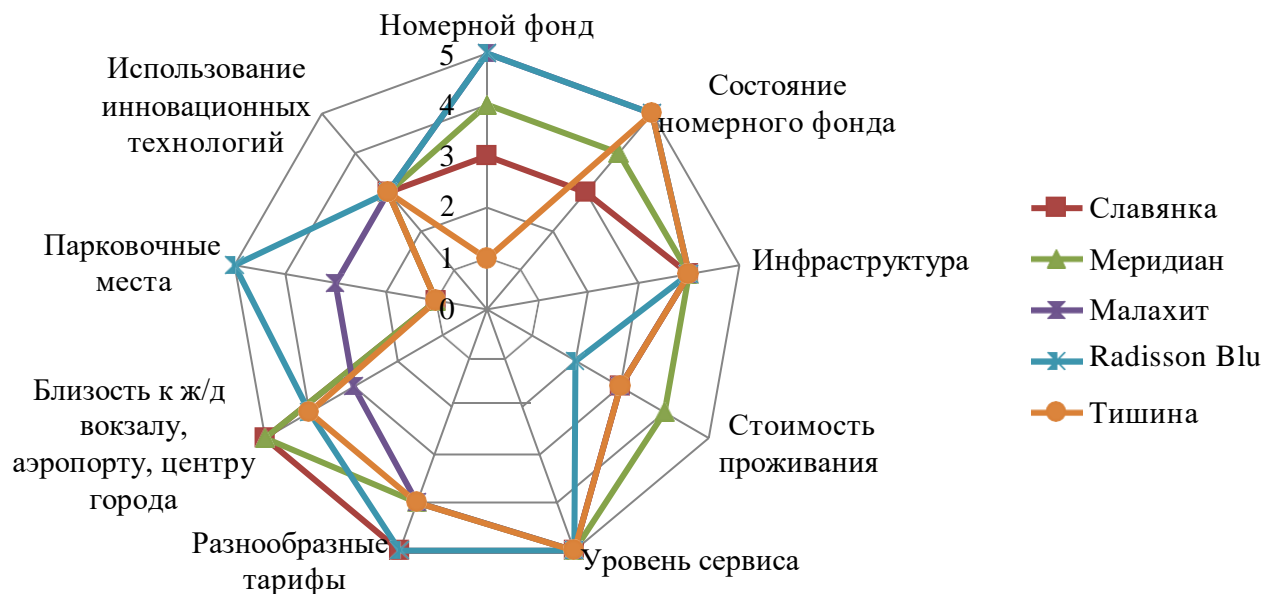


Рисунок 21 – Многоугольник конкурентоспособности гостиничных услуг

Из рисунка 21 видно, что оказываемый уровень сервиса, предоставляемые тарифы бронирования и удобное расположение являются равными во всех пяти сравниваемых гостиницах. Однако, явный лидер по номерному фонду и наличию парковочных мест – Отель «Radisson Blu», что и обуславливает общий высокий балл. Высокий балл бизнес-отеля «Меридиан» обеспечивается за счет хорошего состояния номерного фонда, а также доступной стоимости размещения.

Из анализа конкурентоспособности явно выделяются слабые места гостиницы «Славянка»: недостаточно развитая инфраструктура, небольшая парковка, состояние и малая вместимость номерного фонда, а соответственно и общая площадь гостиничного помещения. Существующие конкурентные преимущества не предоставляют гостинице возможности конкурировать с более развитыми отелями, охватывать больший сегмент рынка.

На настоящий момент общая численность персонала составляет 43 человека. Организационная форма гостиницы имеет линейную структуру. На рисунке 22 представлена организационная структура гостиницы.

Службу приема и размещения является наиважнейшим подразделением гостиницы. Её возглавляет старший администратор. В его подчинении находятся администраторы, работающие в дневные и ночные смены по 11 и 13 часов соответственно. Отдела бронирования в ГК «Славянка» нет, его обязанности возлагаются на администраторов.

К функциям службы приема и размещения относятся приветствие гостя; выполнение необходимых формальностей при его размещении: проверка бронирования, заполнение анкеты, выдача ключа; расчет и выписка уезжающих гостей; оказание гостям различных дополнительных услуг.

Работники службы должны досконально владеть всей информацией об отеле, знать достоинства и недостатки каждого номера, цены, расположение и часы работы всех служб отеля, достопримечательности города и способы передвижения по нему, расписание работы транспорта, театров, музеев и т.п.

Служба приема и размещения находится в холле отеля и функционирует круглые сутки в две смены: дневные и ночные, с 9:00 до 20:00 и с 20:00 до 9:00 соответственно. В обязанности ночной смены добавляется: подведение итогов за день, регистрация прибывших гостей, заполнение соответствующих книг учёта, подготовка информации для ресторана (завтраки, комбинированные обеды / ужины, личные скидки) и информации о состоянии номерного фонда для подразделения горничных (количество свободных, забронированных, в ремонте номеров, сколько гостей уедет на следующее утро и сколько приедет).

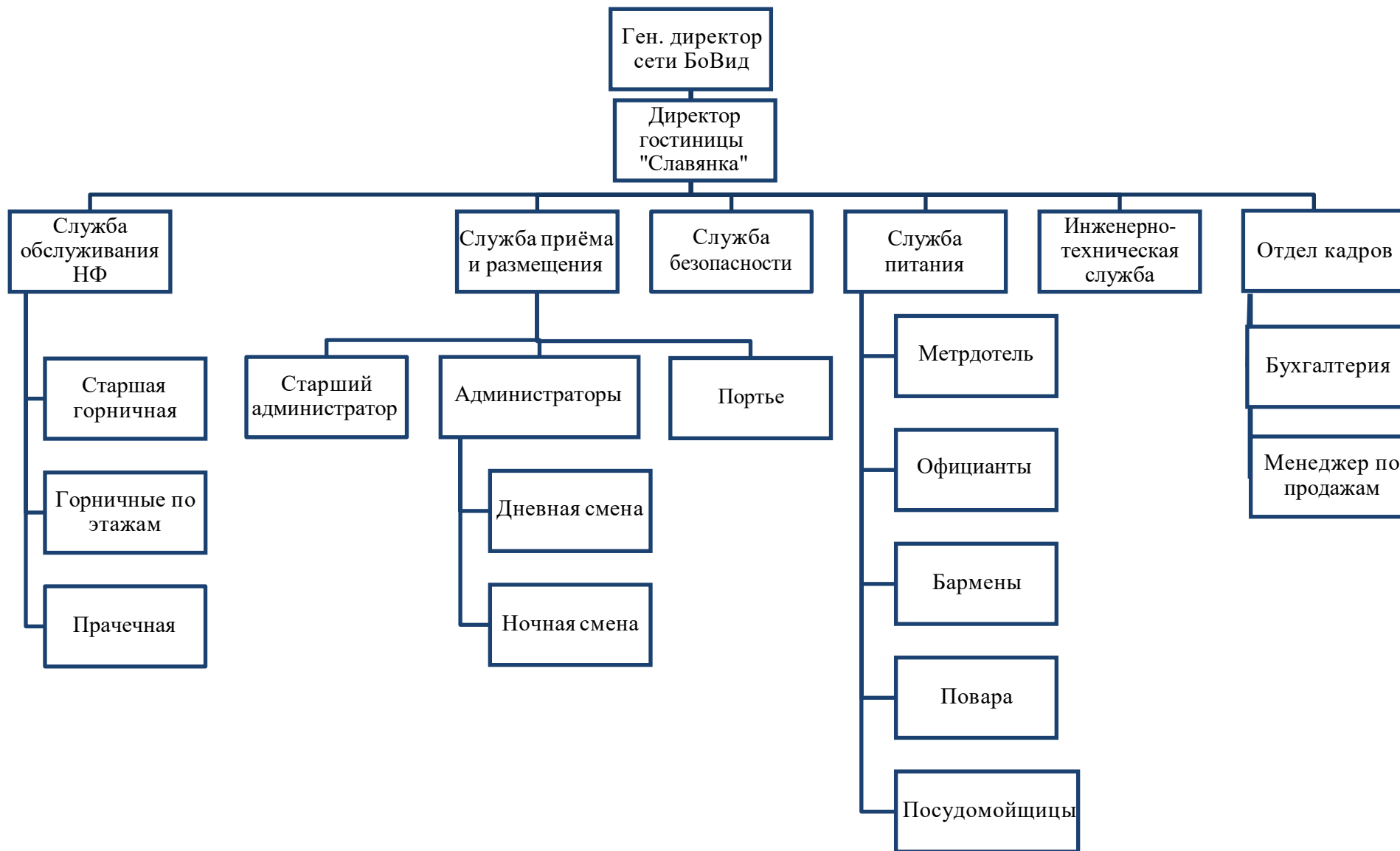


Рисунок 22 – Организационная структура гостиницы «Славянка»

Во время пребывания гостя в отеле все счета, выставяемые ему за пользование различными услугами гостиницы, фиксируются начислениями в программе 1С: Отель в личном фолио гостя. На основе этих данных при выписке гостю предъявляют к оплате счет, обычно включающий плату за трансфер, питание в ресторане или баре (если не оплачено на месте), мини-бар, телефон, дополнительные услуги (стирка, глажка, room-service и т. д.).

В функции администраторов приема и размещения входят также: общение по телефону, побудка гостей (услуга Wake-up).

Прием заявок осуществляется по телефону, факсу, через официальный сайт и с помощью компьютерных систем бронирования, таких как: Booking.com, 101hotels.ru, Ostrovok.ru, Hotels.ru, RoomGuru.ru, Trivago.ru, Komandirovka.ru, а также через посредников: турфирма «Сусанин», компания «АкадемПроект» и т. д. Количество доступных номеров в продаже выставляет старший администратор в зависимости от загрузки гостиницы.

Каждая заявка содержит следующую информацию:

- дату и время заезда;
- примерную дату и время отъезда;
- количество гостей;
- категорию номера;
- фамилию и инициалы того, кто будет проживать в номере;
- вид оплаты (наличный, безналичный, с использованием кредитной карточки);
- особые пожелания (заранее забронировать стол в ресторане, трансфер и т. д.).

После соответствующей обработки заявки администратором гостю направляется подтверждение или отказ в бронировании.

Для снижения ущерба от неявки гостей используются следующие методы:

1. При бронировании требуется предоплата или информация о номере кредитной карточки.

2. При подтверждении бронирования с согласия гостя совершается предавторизация (операция заморозки или бронирования средств на банковской карте). В дальнейшем эти денежные средства могут быть списаны в оплату за проживание или разморожены.

Система бронирования мест сверх имеющихся в наличии не применяется, только в исключительных случаях, когда соблюдается негласное правило «самый затратный номер – пустой номер». Однако, при определенном стечении обстоятельств, может возникнуть ситуация перебронирования (такие ситуации происходят при одновременной продаже номера по телефону, либо при сбоях при онлайн-бронировании, когда количество доступных номеров в продаже превышает количество свободных номеров). В этом случае гостям предлагают вариант размещения в любой гостинице из сети: Парк-отель «Берёзка», Гранд-отель «Видгоф».

Поскольку гостиница специализируется на бизнес-клиентах, участниках выставок, конференций и т. п., то часто применяется групповое бронирование, то есть бронирование нескольких номеров. Бронирование пяти и более номеров для юридических лиц осуществляется на основании письма-заявки на фирменном бланке, заверенного руководителем предприятия, главным бухгалтером, скрепленным печатью предприятия с обязательством по оплате за проживание и оплате стоимости бронирования в случае незаезда гостей.

При повторном бронировании старший администратор заключает типовой корпоративный договор, предоставляющий право бронировать номера по специальному тарифу, а также оговариваются особые требования размещения гостей (питание, оплата дополнительных услуг и т. д.). На данный момент у гостиницы «Славянка» заключены специальные договоры на проживание с такими ведущими компаниями Челябинска и России как: «Фортум», «Конар», «СПК-Чимолай», «Академсервис», «ЧелЖБИ» и др.

Гостиница «Славянка» за всё своё время существования смогла закрепить за собой статус престижной гостиницы высокого уровня обслуживания, несмотря

на недостаточную развитость инфраструктуры, небольшой номерной фонд. Однако, в рамках жёсткой конкуренции среди существующих и создаваемых гостиниц, этого недостаточно для привлечения большего числа гостей-туристов, а значит и обеспечения полной загрузки номерного фонда, следовательно, и операционной прибыли. Гостинице «Славянка» требуется перенять опыт зарубежных коллег в применении инновационных технологий для повышения конкурентоспособности.

Оценка эффективности автоматизации рабочего места администратора гостиницы «Славянка»

Для создания конкурентного преимущества в условиях жёсткой конкуренции необходимо внедрять что-то особенное, чего не будет у других, что может привлечь гостей. Уровень сервиса, приветливый персонал, его быстрая и слаженная работа, современные и комфортабельные номера, развитая инфраструктура – это все, безусловно, важно. Но описанное обслуживание, являясь уже стандартом, предоставляется практически в любом отеле.

Чтобы повысить производительность труда и снизить вероятность совершения ошибок обслуживающего персонала, вызванных человеческим фактором, в основном это касается должности администратора, так как именно они несут наибольшую ответственность за предоставляемый уровень сервиса, многие гостиницы прибегают к автоматизации рутинных операций на различных этапах работы за счет надежного оперативного информационного обеспечения. Главным образом это достигается с помощью различных программ, таких как: программы программирования Delphi, Visual Basic, автоматизированных информационных систем Micros-Fidelio, Эдельвейс, «Интеротель»: АСУ Отель, 1С: Отель и так далее.

Большинство гостиниц пользуются тем программным обеспечением, которое в наибольшей степени подходит для их предприятия. Необходимо

внедрять инновационные технологии, что поможет привлечь гостей, не расходуя средств на рекламную кампанию и снижение тарифов, а наоборот сократит затраты. Таким вариантом может послужить «роботизация» рабочего места.

При оценке необходимости «роботизации» рабочего места администратора проведем анализ движущих сил, в котором отразим преимущества и недостатки данной бизнес идеи, её уникальность и индивидуальность (рисунок 23).

За	Против
<ul style="list-style-type: none">• Новая идея на российском гостиничном рынке;• Поддержка российских производителей;• Уникальный способ обслуживания гостей;• Увеличение загрузки гостиницы;• Дополнительный приток гостей-туристов;• Снижение рисков, связанных с человеческих фактором;	<ul style="list-style-type: none">• Сокращение рабочих мест администраторов;• Нетрадиционная ситуация, выход из которой робот не сможет найти.

Рисунок 23 – Анализ движущих сил

Таким образом, мы видим, что итоговый счет составляет 6:2 в пользу нововведения, что обеспечит предприятию получение прибыли, повышение узнаваемости и сокращение расходов в результате его осуществления.

Проанализировав перечень доступных вариантов, одним из последних российских изобретений, способным занять место администратора и стать особенностью гостиницы, является робот Promobot. Он может стать ключевым отличием. Гости надолго запомнят гостиницу, в которой их обслуживал и встречал робот, они обязательно вернуться снова и посоветуют друзьям и знакомым.

Пермская компания Promobot – производитель автономных сервисных роботов на территории России, Северной и Восточной Европы. Сегодня

несколько сотен роботов Promobot работают в США, Китае, Казахстане, Ирландии, Великобритании, Испании, Чили и в других странах по всему миру. Они трудятся в качестве администраторов, промоутеров, хостес, музейных гидов и способны увеличить финансовые показатели компаний, качество сервиса и лояльность клиентов. Компания существует с 2013 года. Фото-пример робота в универсальном виде представлен на рисунке 24.

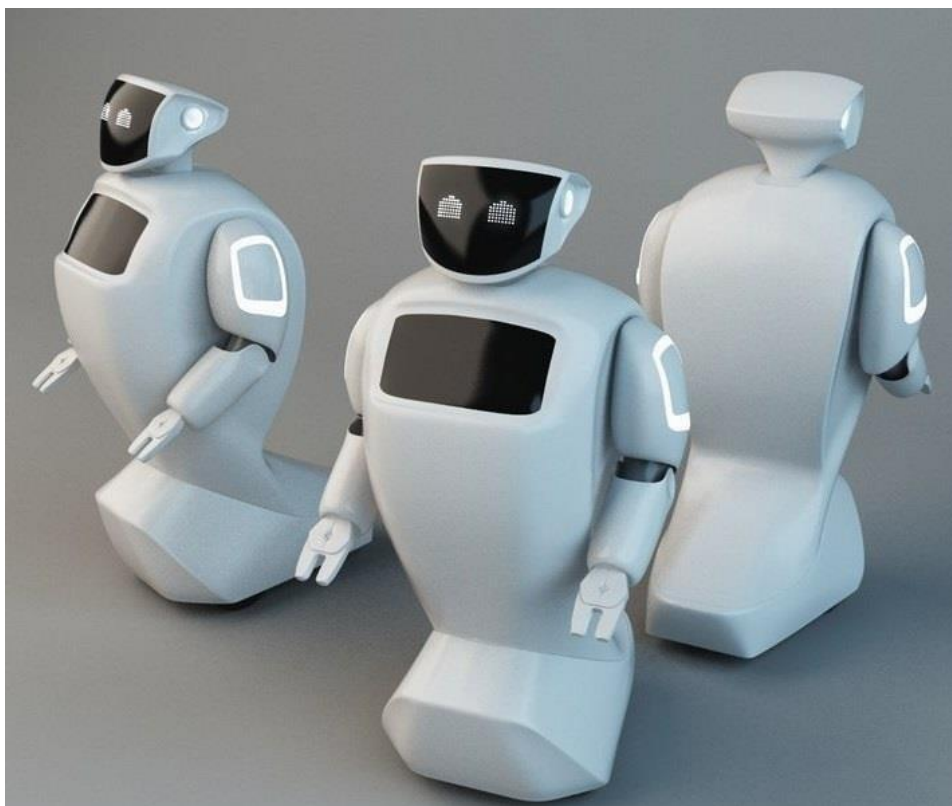


Рисунок 24 – Фото-пример робота в универсальном виде

В 2014 году компания Promobot стала победителем федерального акселератора GenerationS, организованного РВК. В 2015 году – резидентом Сколково. В 2016 году Promobot получил инвестиции от ФРИИ [67].

Оформить заказ на приобретение робота можно на официальном сайте www.promo-bot.ru или у официальных дилеров: Федеральная сеть «MegaBot», ООО «Робототехника», ООО «Триобот», Компания «Robotic» и др.

Роботы Promobot представлены в разных комплектациях (таблица 5). Данные взяты с сайта официального дилера Promobot – интернет-гипермаркета робототехники и гаджетов Megabot-shop.

Комплектации версии V2 основаны на базовой модели с добавлением функциональных возможностей.

Степень свободы – это независимое возможное изменение состояния (в частности, положения) физической системы, обусловленное вариациями её параметров [79], т. е. это одно физическое движение, к примеру, подъем кисти руки или поворот шеи.






Применение данной технологии:

- повысит лояльность гостей;
- повысит количество продаж номеров;
- позволит выделиться среди конкурентов;
- обеспечит объективную аналитику и предоставление отзывов клиентов;
- снизит риски, связанные с человеческим фактором;
- повысит качество обслуживания;
- автоматизирует процесс консультации и продажи номеров.

Основное предназначение робота-администратора:

- привлечение потока туристов;
- автоматизация процесса консультирования по услугам;
- повышение лояльности гостей.

Таблица 5 – Комплектации роботов Promobot

Параметры сравнения	V2				V3
	Base	Professional	Expert	Lux	
Внешний вид					
Стоимость, руб.	462 000	572 000	770 000	804 000	1 215 000
Размеры (В*Ш*Д)	135*60*60	135*60*60	135*60*60	135*60*60	160*75*80
Камера (разрешение)	1280*720	1280*720	1280*720	1280*720	1920*1080
Вращение головы	В двух плоскостях (влево-вправо, вверх-вниз)	В двух плоскостях (влево-вправо, вверх-вниз)	В двух плоскостях (влево-вправо, вверх-вниз)	В двух плоскостях (влево-вправо, вверх-вниз)	В трех плоскостях (влево-вправо, вверх-вниз, вращение)
Вращение рук	1 степень свободы	1 степень свободы	1 степень свободы	1 степень свободы	5 степеней свободы
Движение торса	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	В 3 степенях свободы

Продолжение таблицы 5

Параметры сравнения	V2				V3
	Base	Professional	Expert	Lux	
Базовые функции	Распознавание лиц и голоса, генерация ответов на вопросы и поддержание разговора, хаотичное перемещение, произнесение речевых модулей, возможность управления с пульта, наличие систем автоматического подъезда к людям и движения в рамках заданного радиуса	+ имеет сервис сбора и предоставления аналитической информации (по клиентам и проведенным диалогам)	+ возможность изменения и загрузки речевых модулей и промо-материалов, возможность выстраивания интеллектуального диалога (доступ в лингвистическую базу)	+ наличие принтера для печати фотографий, устройства по выдаче листовок (визиток)	+ вычислительный блок для обработки больших массивов данных; робот способен детектировать сразу несколько человек; дисплей контроллера управления позволяет следить за узлами, проводить их мгновенную диагностику; система позиционирования обеспечивает возможность провожать человека до требуемого места; терминал оплаты (с печатью чеков); управление роботом возможно из приложения для смартфона, где собирается статистика, выдаются аналитические отчеты по результатам общения робота с клиентами

Основные функции Promobot:

- озвучивание ранее загруженных речевых модулей для привлечения гостей;
- распознавание, запоминание и сохранение изображения клиента и полученных данных о нем;
- озвучивание ранее загруженных ответов на вопросы относительно услуг и любых других тем;
- размещение промо-материалов на корпусе робота (акции, реклама и т. д.);
- сохранение и анализ данных в видео, аудио и текстовом форматах;
- трансляция ранее загруженных фото- и видео- файлов;
- функция хаотичного движения в пределах заданного пространства;
- предусмотрено выполнение перечисленного функционала в автономном режиме (без участия человека), а также возможность удаленного управления, администрирования и слежения.

Особенности:

- «голова» робота, оборудованная системой распознавания лиц, а так же системой распознавания звука;
- интерактивный lcd дисплей для отображения информации, с сенсорным управлением;
- «руки-манипуляторы»;
- lcd дисплей, для вывода промо-материалов;
- платформа передвижения;
- система датчиков для преодоления препятствий во время движения;
- динамики для воспроизведения звука.

Функциональные характеристики:

- принтер для печати документов;
- устройство по выдаче регистрационных карт, визиток;

- возможность изменения и загрузки речевых модулей и промо-материалов;
- доступ в лингвистическую базу;
- сбор и предоставление аналитической информации (по гостям и проведенным диалогам);
- выстраивание "продающего" диалога (при ответе на отвлеченные вопросы упоминать услуги гостиницы, а также выстраивание диалога в русле гостиничных услуг);
- движение в рамках заданного радиуса / построение карты помещения для движения по заданным траекториям;
- распознавание лиц и голоса;
- генерация ответов на общие вопросы и поддержание разговора, возможность выстраивания интеллектуального диалога (доступ в лингвистическую базу и интернет);
- хаотичное перемещение;
- произвольное произнесение зазывных речевых модулей;
- возможность управления с пульта.

Главной особенностью предоставляемой гостиничной услуги будет являться сам процесс коммуникации между гостем и роботом. Робот способен не только исполнять должностные обязанности администратора, но и поддерживать разговор с гостями, рассказывать о местных достопримечательностях, причем не только на русском языке, но и на других языках, так как имеет доступ к лингвистической базе. В этом заключается его превосходство по сравнению с рядовым администратором, знания которого касаются одного—двух языков.

Побудительными мотивами приобретения услуги может являться:

1. соображения престижности, связанных с возможностью уникального обслуживания.;
2. ощутить контакт с роботом в непосредственной обстановке заселения в гостиницу;

3. обеспечить возможность комфортного, беспрецедентного размещения в гостинице;

4. получить уникальный опыт коммуникации с роботом.

В результате автоматизации рабочего места администратора, роботы полностью переймут обязанности администраторов, что позволит экономить на фонде оплаты труда администраторов, а также отчислениях во внебюджетные фонды РФ.

Чтобы оценить конкурентоспособность новой гостиничной услуги, сравним обслуживание, предоставляемое роботом и человеком. Для этого были выделены наиболее важные критерии. Описание критериев представлено в приложении Б.

В таблице 6 отражены перечисленные критерии конкурентоспособности. Их оценка определяется произведением балла, присвоенного экспертами данному критерию (в зависимости от удовлетворённости потребителей) и значимость (коэффициент значимости) каждого критерия в общем объёме критериев, сумма которых равна единице. Экспертами выступали старшие администраторы гостиниц сети «БоВид».

Таблица 6 – Сравнительный анализ

Критерий	Вес	Робот	Человек
Суммарное время обслуживания	0,2	5	3
Уровень обслуживания	0,15	5	5
Проявление сотрудников индивидуального подхода к гостям	0,15	3	5
Своевременность предоставления гостиничных услуг	0,15	5	3

Продолжение таблицы 6

Критерий	Вес	Робот	Человек
Обходительность и отношение сотрудников	0,15	5	3
Стабильность обслуживания на протяжении рабочей смены	0,2	5	1
Итого:	1	4,7	3,2

По результатам оценки конкурентоспособности мы видим, что робот справляется с обязанностями администратора эффективнее, чем человек. Для наглядности используем многоугольник конкурентоспособности (рисунок 25).

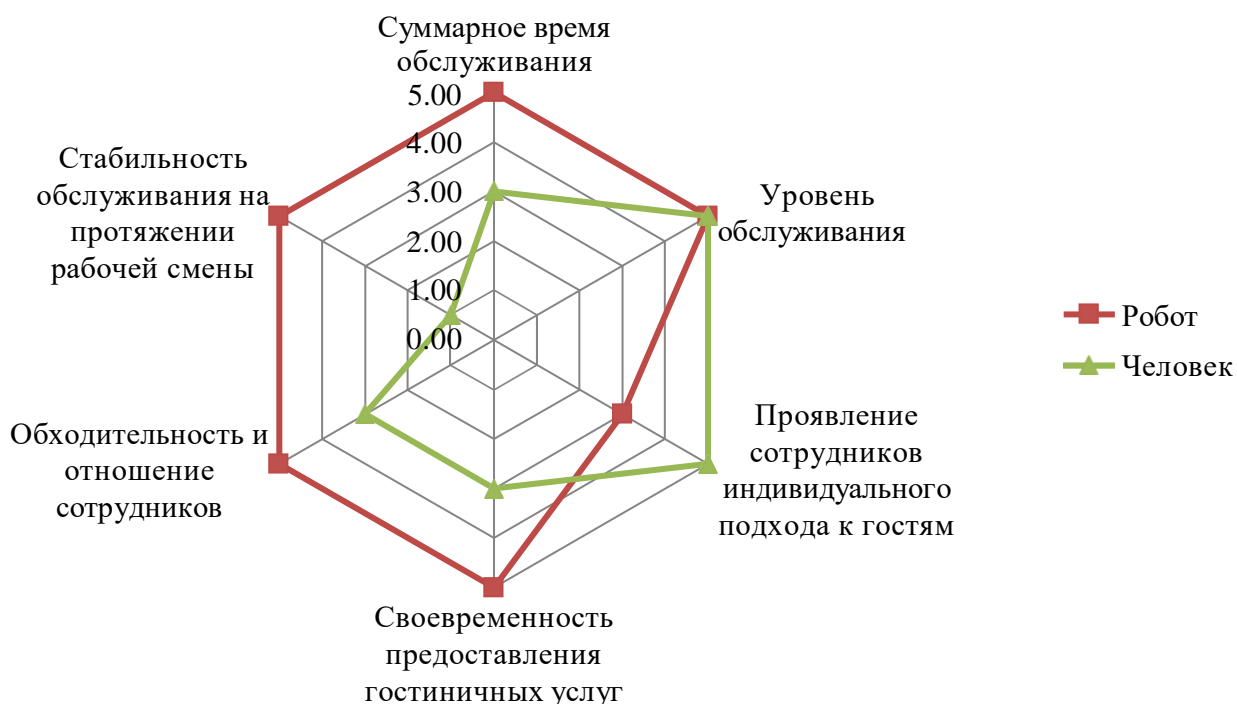


Рисунок 25 – Многоугольник конкурентоспособности по сравнительной таблице

Преимущества робота перед человеком заключаются в более быстром, что объясняется быстрой обработкой данных, и стабильном обслуживании, т. к. робот

не нуждается в перерывах, эмоциональной разгрузке, отдыхе. Робот функционирует по заданным алгоритмам, что обеспечивает вежливое и обходительное отношение ко всем гостям гостиницы в любое время суток. Единственным недостатком в рамках данного анализа является предоставление менее креативного и индивидуализированного обслуживания.

Робот Promobot – это абсолютно автономный робот, способный подключаться к различным облачным сервисам, через которые можно настраивать его функционал. На этапе внедрения робота команда компании Promobot осуществляет обучение старшего администратора по работе с ним: ознакомление с сервисами по дистанционному управлению, загрузка дополнительных речевых модулей по необходимости. Таким образом, старший администратор будет контролировать работу робота точно так же, как и работу администраторов ранее, и решать сложные конфликтные ситуации.

Робот получает OTA-обновления, что не требует времени и постороннего вмешательства (OTA – Over-the-air – обновления, приходящие «по воздуху», т. е. при наличии интернет-соединения разработчик передает обновление продукту по интернет каналам) [66]. Обновления технической части приходят бесплатно и не требуют дополнительных затрат.

Стоимость робота определяется исходя из выбранной комплектации и дополнительных возможностей для заказчика. Дополнительные возможности и их стоимость для базовой комплектации перечислены в таблице 7.

Таблица 7 – Дополнительные возможности для базовой комплектации

Параметр	Цена, руб.
Выстраивание "продающего" диалога при производстве (при ответе на отвлеченные вопросы упоминать товары/услуги заказчика, а также выстраивание диалога в русле товаров и услуг заказчика)	75 000
Транспортировочный кофр	45 000

Продолжение таблицы 7

Параметр	Цена, руб.
Сервис изменения и загрузки речевых модулей и проматериалов. Возможность выстраивания интеллектуального диалога (Доступ в лингвистическую базу)	100 000
Возможность сбора и предоставления аналитической информации (по клиентам и проведенным диалогам)	100 000
Сервис телеприсутствия	100 000
Размещение принтера для печати фотографий	45 500
Изменение корпуса с целью размещения доп. оборудования	от 80 000
Построение карты помещения для движения по заданным траекториям, возможность провозить до определенного места, самому уезжать в место зарядки	от 150 000
Дополнительные функции по желанию заказчика	По ТЗ

Сервис телеприсутствия – это функциональность, позволяющая оператору устройства телеприсутствия получать сенсорную информацию (видео, звук, возможно тактильную и другую информацию) из точки, удаленной от оператора посредством различных датчиков, установленных на неподвижной или подвижной платформе, т. е. роботе [79].

Для внедрения в гостиницу «Славянка» предпочтительней является комплектация Lux, т. к. она обладает необходимыми функциональными характеристиками по умолчанию. Дополнительные возможности для данной комплектации представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Дополнительные возможности для комплектации Lux

Параметр	Цена, руб.
Выстраивание "продающего" диалога при производстве (при ответе на отвлеченные вопросы упоминать товары/услуги заказчика, а также выстраивание диалога в русле товаров и услуг заказчика)	75 000
Сервис телеприсутствия	100 000
Изменение корпуса с целью размещения доп. оборудования	от 80 000
Построение карты помещения для движения по заданным траекториям, возможность провозить до определенного места, самому уезжать в место зарядки	от 150 000
Дополнительные функции по желанию заказчика	по ТЗ

Расчет итоговой стоимости робота отображен в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет итоговой стоимости робота

Параметр	Цена, руб.
Комплектация Lux	804 000
Сервис телеприсутствия	100 000
Изменение корпуса (установка терминала)	80 000
Итого:	984 000

Таким образом, для внедрения 2 роботов потребуются финансовые средства в размере 1 968 000 руб., т.к. стоимость одного робота составляет 984 000 руб. При заказе на сумму свыше 1 500 000 руб. предоставляется бесплатная доставка. Срок поставки – 2 месяца. Амортизация составит 10% в год, так как срок полезного использования робота – 10 лет.

Для поддержания работоспособности робота его необходимо раз в 12 часов подзаряжать. Исходя из этого формируются затраты на электроэнергию. Затраты на электроэнергию рассчитываются исходя из потребления энергии во время заряда аккумулятора, что составляет 75 А, для двух роботов – 150 А, то

есть 37,2 кВт. Тариф дневного потребления – 3,48 руб./кВтч, ночного – 1,82 руб./кВтч.

Затраты на электроэнергию для обслуживания роботов составят:
 $(17,6 \text{ кВт/сутки} * 3,48 + 17,6 \text{ кВт/сутки} * 1,82) * 30 * 12 = (61,248 + 32,032) * 30 * 12 = 33\,581 \text{ руб./год.}$

Общие затраты на электроэнергию за 3 года: $33\,581 * 3 = 100\,743 \text{ руб.}$

Ежегодно потребуются проверять техническое состояние роботов. В техническое обслуживание входит:

- анализ системного журнала;
- обновление ПО при необходимости;
- проведение работ по осмотру и проверке общего технического состояния робота, подготовка дефектных ведомостей, заключений о необходимости проведения работ, подготовка технических заданий по устранению выявленных дефектов;
- проверка работоспособности оборудования и составных частей робота (телеметрия, регистрация данных, распознавание голоса, распознавание лиц, сбор аналитических данных);
- контроль напряжения и потребляемого тока на соответствие паспортным данным;
- проверка работоспособности во всех режимах;
- подтяжка всех винтовых электрических соединений на управляющем контроллере [80].

Обслуживание осуществляется в любом авторизованном сервисном центре. Ближайший из них находится в городе Тюмень. Стоимость технического обслуживания составляет 10 000 руб./год.

Также к капитальным вложениям относятся расходы на рекламу, т. к. сразу определяется бюджет рекламной кампании. В данную статью расходов входят затраты на:

1. Реклама в Яндекс. Директ – 10 000 руб. / месяц. Данный вид рекламы потребуется на протяжении первых трех месяцев после замены администраторов роботами для обозначения уникального торгового предложения для потенциальных гостей. Реклама будет осуществляться на всероссийском уровне.

2. Изменения на сайте гостиницы (оплата услуг интернет-агентства) – создание анимированного веб-баннера с изображением передвигающегося робота – 5 000 руб.

Помимо перечисленного необходимо будет добавить информацию о предоставлении технологического обслуживания на сайтах бронирования: Booking.com, TripAdvisor.ru, Ostrovok.ru, Hotels.com, Trivago.ru и др.

Капитальные вложения на автоматизацию рабочего места представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Капитальные вложения

Затраты	Сумма, руб.
Приобретение двух роботов	1 968 000
Реклама	30 000
Оплата услуг интернет-агентства	5 000
Итого:	2 003 000

Таким образом, суммарные капитальные вложения, включающие приобретение двух роботов, расходы на рекламу и оплату услуг программистов, составят 2 003 000 руб.

Для того чтобы оценить целесообразность автоматизации рабочего места администратора, необходимо сравнить текущие затраты подразделения СПиР до и после нововведений.

Текущие затраты СПиР до автоматизации рабочего места администратора состояли из фонда оплаты труда администраторов и отчислений во ВБФ.

Среднемесячная заработная плата администраторов составляет 18 000 руб. Оптимальное число администраторов, работающих в дневные и ночные смены,

равно 6. Соответственно, годовой ФОТ администраторов будет равен: $18\ 000 * 6 * 12 = 1\ 296\ 000$ руб. Отчисления во внебюджетные фонды составляют: 22% в ПФР, 5,1% в ФОМС, 2,9% в ФСС, также 0,2% страхование от профессиональных заболеваний. Итого – 30,2%. Отчисления во внебюджетные фонды с фонда оплаты труда администраторов составят: $1\ 296\ 000 * 30,2\% = 391\ 392$ руб. Общая сумма составит: 1 687 392 руб. Ежемесячные текущие затраты представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Текущие затраты СПиР до и после автоматизации рабочего места администратора

До		После	
Затраты	Сумма, руб.	Затраты	Сумма, руб.
Заработная плата администраторов	108 000	Оплата электроэнергии	2 800
Отчисления во ВБФ	32 616	Амортизация	16 400
Итого:	140 616	Итого:	19 200

Таким образом, текущие затраты до автоматизации рабочего места администратора в 7 раз превышают текущие затраты после внедрения роботов.

Проведем сравнение годовых затрат до и после автоматизации рабочего места администратора (таблица 12).

Таблица 12 – Сравнение годовых затрат СПиР до и после автоматизации рабочего места администратора

До		После	
Затраты	Сумма, руб.	Затраты	Сумма, руб.
ФОТ администраторов	1 296 000	Оплата э/э	33 581
Отчисления во ВБФ	391 392	Амортизация	196 800
		ТО	10 000
Итого:	1 687 392	Итого:	59 981

Годовые затраты СПиР после внедрения роботов сократятся в 28 раз или же на 1 627 411 руб.

Годовые затраты до автоматизации рабочего места администратора примерно равны капитальным вложениям в проект. На основе имеющихся данных рассчитаем срок окупаемости. Этот показатель отражает период, в течение которого возникающие в результате проекта экономия и дополнительная прибыль превысят сумму, затраченную на капитальные вложения. Рассчитывается по формуле:

$$PP = \frac{K_0}{CF_{CG}}, \quad (8)$$

где PP – срок окупаемости в годах;

K_0 – сумма капитальных вложений;

CF_{CG} –ежегодные средние поступления (экономия).

Срок окупаемости будет равен: $1\,968\,000 / (1\,687\,392 - 59\,981) = 1,21 =$
 $= 1$ год 2 месяца 16 дней.

Внедрение роботов будет происходить в несколько этапов (рисунок 26).



Рисунок 26 – Этапы автоматизации рабочего места администратора

На подготовительном этапе (июль–октябрь) разрабатывается робот согласно функциональным требованиям, техническому заданию гостиницы, а также осуществляется его доставка. Также на данном этапе подготавливается помещение для робота, а именно стойка размещения, т. е. обеспечивается

движение робота без каких-либо преград и барьеров. И одновременно проводится обучение персонала взаимодействию с роботом.

Во время испытательного периода (октябрь) робот функционирует в тестовом режиме под контролем администраторов. Администраторы необходимы для того, чтобы на протяжении месяца контролировать работу робота, корректируя его поведение, т. е. робот выступает в качестве «стажера».

С ноября месяца робот будет работать в автономном режиме. На данном этапе сокращаются рабочие места администраторов и запускается реклама на Яндекс. Директ.

Таким образом, располагая достаточными финансовыми возможностями, гостиница может приобрести двух роботов, способных перенять должностные обязанности администраторов, и предоставлять своим гостям обслуживание на новом для российского гостиничного рынка уровне. Капитальные вложения на внедрение роботов приблизительно равны ежегодным затратам на ФОТ администраторов и соответствующие отчисления во ВБФ, а текущие ежемесячные затраты после автоматизации рабочего места администратора сократятся в 7 раз.

Оценка конкурентоспособности гостиницы «Славянка» после автоматизации рабочего места администратора

Для гостиницы предоставляются возможности не только финансовой экономии на фонде оплаты труда администраторов и соответствующих отчислений во внебюджетные фонды, но также и повышении её узнаваемости и репутации в общем.

Снижение текущих затрат позволит гостинице уменьшить себестоимость оказываемой гостиничной услуги и получить преимущество в ценовой конкуренции, поскольку в себестоимость номеров входят расходы, относящиеся не только непосредственно к деятельности продажи номеров, но и заработная

плата и пр. Данные об издержках гостиницы за 2014–2016 гг. приведены в приложении В, общие данные – в таблице 13.

Таблица 13 – Общие данные об издержках гостиницы «Славянка» за 2014–2016 гг.

Наименование издержек	2014		2015		2016	
	Сумма за год, тыс. руб.	Доля, %	Сумма за год, тыс. руб.	Доля, %	Сумма за год, тыс. руб.	Доля, %
Постоянные	28 092,7	78	37 504,9	81	39 530,2	81
Переменные	7 994,8	22	9 026,9	19	9 514,4	19
Итого:	36 087,5	100	46 531,9	100	49 044,6	100

Постоянные затраты превалируют за все анализируемые периоды, т. к. их основную часть составляет ФОТ. Благодаря автоматизации рабочего места администраторов статья расходов заработной платы обслуживающего персонала уменьшится на 1 627 411 руб. и общие постоянные затраты составят 37 902 792 руб. (на основании данных за 2016 год), т. е. снизятся на 4%.

Данный эффект в других отраслях достигается с помощью внедрения ERP-систем (Enterprise Resource Planning). (ERP представляет собой интегрированную информационную систему управления предприятием. Она обеспечивает автоматизацию планирования, учета, контроля и анализа всех бизнес процессов) [69]. ERP-система на основе технологической платформы 1С:Предприятие 8 помогает сократить операционные и административные расходы на 10–25%, а себестоимость выпускаемой продукции (оказываемых услуг) на 3–10%. Система SAP Business One помогает снизить общие финансовые затраты до 20%.

Чтобы оценить эффективность автоматизации рабочего места администратора прибегнем к теории операционного рычага, ключевыми понятиями которого являются валовая выручка, валовые издержки, постоянные

издержки, переменные издержки, валовая маржа и точка безубыточности. Рассчитаем все перечисленные показатели.

Согласно статистике поставщика, внедрение робота увеличивает узнаваемость предприятия и повышает продажи на 20–30% [72]. Для данного проекта возьмем среднее значение – увеличение выручки на 25%. Таким образом, валовая выручка TR составит: $80\,965\,000 * 1,25 = 101\,206\,250$ руб. (Отчет о прибылях и убытках приведен в приложении Г).

Валовая маржа (ТМ) – это расчетный показатель, сам по себе он не характеризует финансового состояния предприятия или какого-либо его аспекта, но используется в расчетах ряда показателей. В данном случае – это валовая прибыль.

Валовая маржа определяется как:

$$ТМ = TR - VC, \quad (9)$$

где TR – валовая выручка, руб.

VC – переменные издержки, руб.

Для гостиницы «Славянка»:

$$ТМ = 101\,206\,250 - 9\,514\,397 = 91\,691\,853 \text{ руб.}$$

Валовая прибыль (ТП) – это стоимостное выражение общего финансового результата деятельности предприятия, то есть денежное выражение той части выручки предприятия, которая остаётся у него за вычетом всех расходов, кроме налога на прибыль. Валовая прибыль определяется как:

$$ТП = ТМ - FC, \quad (10)$$

где FC – постоянные издержки, руб.

Сделаем расчет для гостиницы «Славянка» с учетом полученного сокращения постоянных затрат на 4%:

$$\begin{aligned} \text{ТП} &= 91\,691\,853 - 39\,530\,203 * 0,96 = 91\,691\,853 - 37\,948\,995 = \\ &= 53\,742\,858 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Таким образом, 58,6% от выручки гостиницы (или 53 742 858 руб.) – это получаемый доход от предоставления гостиничных услуг.

Точка безубыточности – минимальный объем производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль. Точку безубыточности можно определить в единицах продукции, в денежном выражении или с учётом ожидаемого размера прибыли. В нашем случае показатели деятельности имеют только стоимостные измерения, поэтому точка безубыточности определяется в денежном выражении.

Точка безубыточности в денежном выражении – такая минимальная величина дохода, при которой полностью окупаются все издержки (прибыль при этом равна нулю).

Точка безубыточности Q_6 определяется по формуле:

$$Q_6 = \frac{FC}{K_{TM}} \quad (11)$$

где K_{TM} – коэффициент маржинального дохода.

Коэффициент маржинального дохода вычисляется по формуле:

$$K_{TM} = \frac{TM}{TR} \quad (12)$$

Коэффициент маржинального дохода будет равен:

$$K_{TM} = \frac{91\,691\,853}{101\,206\,250} = 0,91.$$

Рассчитаем точку безубыточности для автоматизации рабочего места администратора:

$$Q_6 = \frac{37\,948\,995}{0,91} = 41\,702\,192 \text{ (руб.)}$$

Таким образом, для того чтобы проект окупился, то есть все расходы по проекту были равны доходам, гостинице необходимо получить выручку в размере 41 702 192 руб.

С понятием критической точки связано понятие запаса финансовой прочности организации пункта приема.

Запас финансовой прочности показывает насколько далеко предприятие от точки безубыточности. Это разность между фактическим объемом выпуска и объемом выпуска в точке безубыточности. Часто рассчитывают процентное отношение запаса финансовой прочности к фактическому объему. Эта величина показывает на сколько процентов может снизиться объем реализации, чтобы предприятию удалось избежать убытка.

Запас финансовой прочности рассчитывается как:

$$ЗФП = \frac{TR - Q_6}{TR} \cdot 100\%, \quad (13)$$

Для гостиницы «Славянка»:

$$ЗФП = \frac{101\,206\,250 - 41\,702\,192}{101\,206\,250} \cdot 100\% = 59\%.$$

По значению относительного показателя запаса финансовой прочности можно судить о риске, получить убыток. Чем выше положительное значение этого показателя, тем ниже риск. Предприятие считается финансово устойчивым при $К_{ЗФП} \geq 30\%$.

Теория операционного рычага применяется к оценке условий эффективной деятельности предприятия.

Операционный рычаг или производственный левверидж это механизм управления прибылью предприятия, основанный на оптимизации соотношения постоянных и переменных затрат. С его помощью можно прогнозировать изменение прибыли предприятия в зависимости от изменения объема продаж, а также определить точку безубыточной деятельности.

По определению, сила операционного рычага COP выражается отношением валовой маржи ТМ и валовой прибыли ТП:

$$COP = \frac{TM}{TP} \quad (14)$$

Для гостиницы «Славянка»:

$$COP = \frac{91\,691\,853}{53\,742\,858} = 1,71.$$

Положительное значение силы операционного рычага свидетельствует о том, что фактический объем реализации услуг и уровень текущих издержек таковы, что приводят к получению прибыли.

До разработки проекта по повышению конкурентоспособности гостиницы «Славянка» путем автоматизации рабочего места администратора валовая прибыль составляла: $80\,965\,000 - 39\,530\,203 - 9\,514\,397 = 31\,920\,400$ руб. Рассчитаем динамику изменения дохода после реализации проекта:

$$\Delta TP = TP - TP^*, \quad (15)$$

где ΔTP – динамика изменения дохода после реализации проекта;

TP – валовая прибыль после автоматизации рабочего места администратора;

TP^* – валовая прибыль до автоматизации рабочего места администратора.

Динамика изменения дохода составит:

$$\Delta TP = 53\,742\,858 - 31\,920\,400 = 21\,822\,458 \text{ (руб.)}$$

Таким образом, получается, что реализация предлагаемого проекта увеличит прибыль гостиницы на 21 822 458 рублей в год. Отообразим данное изменение на рисунке 27.

По рисунку 27 видно, что после автоматизации рабочего места администратора в гостинице «Славянка» прибыль практически в два раза превышает прибыль до изменений в структуре подразделения, а темп роста прибыли изменится с 105% до 168%.

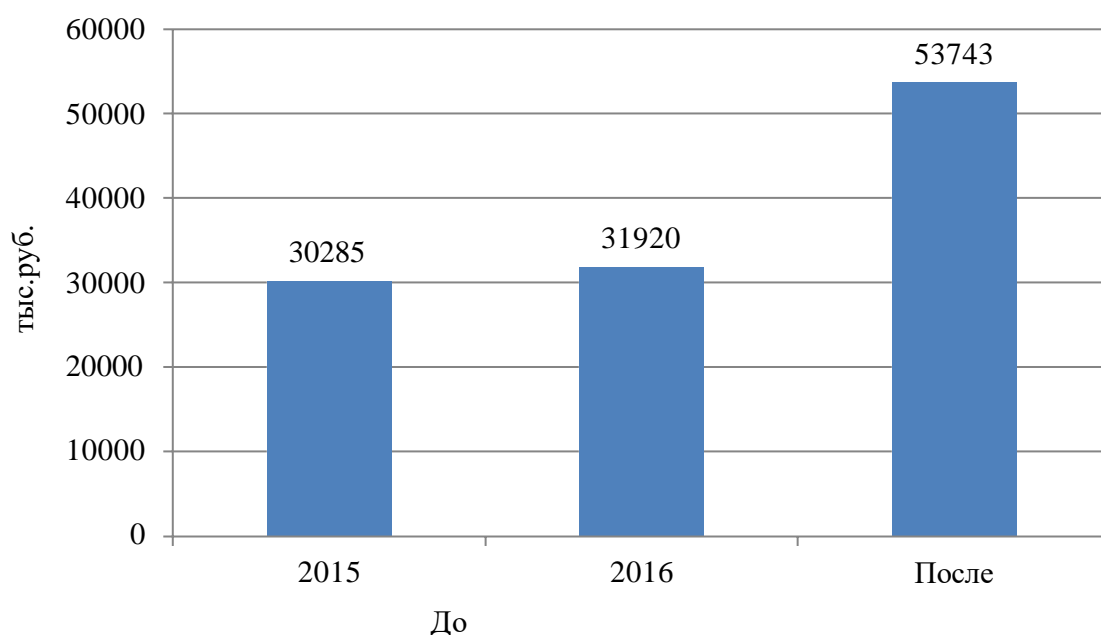


Рисунок 27 – Изменение прибыли, связанное с автоматизацией рабочего места администратора

Полученную прибыль можно направить на дальнейшее обновление гостиницы, в частности номерного фонда и холла на первом этаже, а также увеличение парковочных мест. Интерьер гостиницы не менялся с года открытия, т. е. с 2004 года. Стиль интерьера можно сменить с классического на фьюжн. Фьюжн стиль – это смешение различных стилей – современная модная тенденция. Например, классицизм может соседствовать с высокотехнологичными ультрасовременными аксессуарами стиля хай-тек. Вкратце это направление можно охарактеризовать как соединение несоединимого: старого и нового, Востока и Запада и т. д.

Стиль фьюжн отлично подходит для выражения новой концепции

гостиницы, предоставляющей технологическое обслуживание, поскольку в нём раскрывается индивидуальный подход к созданию интерьера, учитывающий совмещение классического и современного, старого и нового. На фоне классического убранства можно будет добавить современную мебель и элементы инженерного оборудования, металлических конструкций и стекла.

Данный стиль успешно применяют такие гостиницы как: ARTURC Village&Spa Hotel в Подмосковье, Madonna Inn Hotel в Калифорнии, Mulia Resort & Villas на острове Бали и др.

Как отмечалось в первой главе работы, конкурентоспособность гостиничной услуги выражается в степени ее привлекательность для потребителя. Основными факторами являются: цена, качество, организация обслуживания, маркетинговое окружение. Рассмотрим, как автоматизация рабочего места администратора повлияет на изменение привлекательности гостиничной услуги гостиницы «Славянка», а соответственно, и на ее конкурентоспособность.

Таблица 14 – Сравнение привлекательности гостиничной услуги гостиницы «Славянка» до и после автоматизации рабочего места администратора

Фактор	До	После
Цена	Цена является средней по отрасли и находится на уровне цен конкурентов.	Снижение постоянных затрат на 4% приведет к увеличению прибыли.
Качество	Состояние номерного фонда осталось неизменным с 2004 года; средний опыт работы персонала СПиР (не больше года); небольшая парковка до 30 мест.	Обновленный номерной фонд; технологическое обслуживание, снижающее риски, связанные с человеческим фактором; увеличение парковочных мест до 50.

Продолжение таблицы 14

Фактор	До	После
Организация обслуживания	Высокий уровень обслуживания; дизайн, интерьер, требующие обновления.	Уникальный способ обслуживания; обновленный стиль интерьера.
Маркетинговое окружение	Периодически проводимые рекламные кампании от случая к случаю.	Дифференциация на фоне гостиниц, предоставляющих обслуживание традиционным способом.

После автоматизации рабочего места администратора гостиница «Славянка» получит не только дополнительную прибыль, но и повысит привлекательность предоставляемой услуги для потенциальных гостей. Для определения нового положения гостиницы среди конкурентов построим карту конкурентов (рисунок 28). По оси У отображается позиция гостиницы в рейтинге топ-18 гостиниц Челябинск, а по оси Х – итоговый балл конкурентоспособности гостиницы. Расчет итогового балла конкурентоспособности гостиницы «Славянка» после перераспределения высвобожденных финансовых средств представлен в таблице 15.

Гостиница «Славянка» переходит в класс «люкс» гостиниц, т. к. повышая привлекательность предоставляемых услуг, улучшается и её восприятие гостями, поэтому поднимается позиция в рейтинге топ-18 гостиниц города Челябинска.

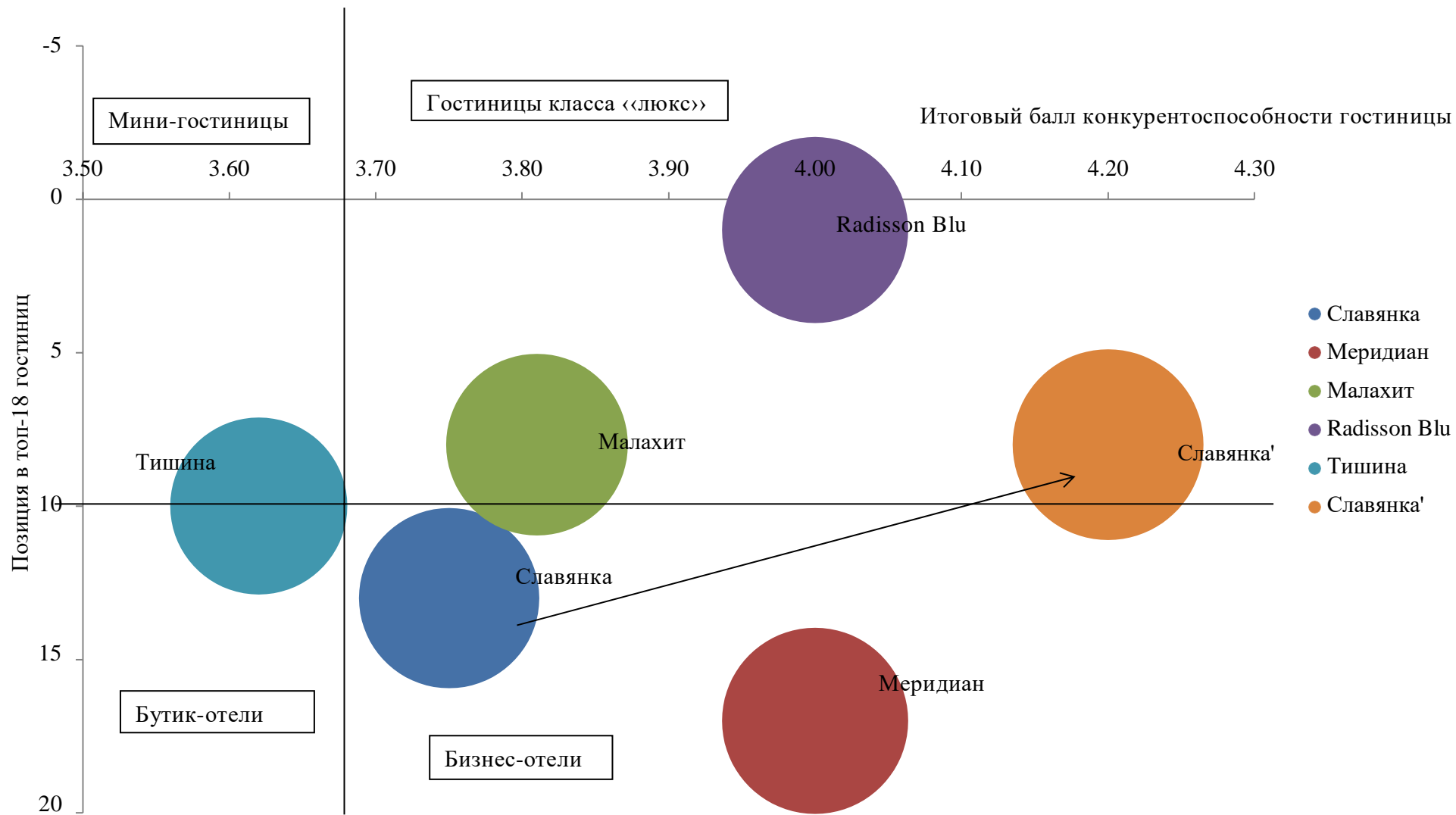


Рисунок 28 – Карта конкурентов

Таблица 15 – Анализ изменения конкурентоспособности гостиницы «Славянка»

Критерий	Вес	Славянка	Славянка'
Номерной фонд	0,05	3	3
Состояние номерного фонда	0,10	3	5
Инфраструктура	0,13	4	4
Стоимость проживания	0,18	3	3
Уровень сервиса	0,15	5	5
Разнообразные тарифы	0,08	5	5
Близость к ж/д вокзалу, аэропорту, центру города	0,15	5	5
Парковочные места	0,07	1	2
Использование инновационных технологий	0,09	3	5
Итого	1,00	3,75	4,20

Таким образом, автоматизация рабочего места администратора целесообразна в гостинице «Славянка», т. к. капитальные вложения в проект соразмерны ежегодным текущим затратам СПиР. После нововведения текущие затраты СПиР сократятся в 7 раз, что уменьшит общие постоянные затраты на 4%. Снижение постоянных затрат, а также увеличение выручки благодаря автоматизации рабочего места администратора обеспечит рост валовой прибыли на 21 822 458 рублей в год. Высвобожденные финансовые средства можно перераспределить на обновление концепции стиля гостиницы, состояние номерного фонда, а также расширение парковочных мест, тем самым подкрепив уникальное технологическое обслуживание более привлекательными условиями проживания в гостинице.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность предприятия представляет собой широкое понятие, зависящее от множества факторов, однако в рамках гостиничного предприятия, главным показателем конкурентоспособности является степень привлекательности предоставляемых услуг, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса требований потребителей.

Оценка конкурентоспособности предприятия позволяет получить информацию, о том, что привлекает потребителя в услугах гостиничного предприятия, и какими преимуществами обладают его конкуренты. Оценка необходима для того, чтобы можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности.

В ходе анализа конкурентоспособности гостиницы «Славянка» были выявлены такие слабые места как: недостаточная развитость инфраструктуры, небольшой номерной фонд, что не позволяет гостинице эффективно использовать свои ресурсы и обеспечивать высокую загрузку. Наилучшим вариантом для повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия является применение инновационных технологий для создания нового вида предлагаемых услуг.

Для повышения конкурентоспособности гостиницы «Славянка» был разработан проект по автоматизации рабочего места администратора.

Преимущества проекта:

- новая идея на российском гостиничном рынке;
- поддержка российских производителей;
- получение уникального способа обслуживания гостей;
- увеличение загрузки гостиницы;
- снижение рисков, связанных с человеческим фактором;
- капитальные вложения соразмерны годовым текущим затратам на оплату труда администраторов и отчислениям во вбф;

- сокращение текущих затрат службы приема и размещения в 7 раз после автоматизации рабочего места;

- снижение постоянных затрат на 4%;

- увеличение валовой прибыли на 21 822 458 рублей в год;

- высвобождение финансовых средств для обновления гостиницы.

Данный проект, при условии его соответствующего исполнения, обеспечит гостинице конкурентное преимущество, что, в свою очередь отразится на результатах финансово-хозяйственной деятельности и увеличению показателей доходности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Постановление Правительства РФ от 09.10.2015 N 1085 "Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации".
- 2 Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. – 208 с.
- 3 Андрианов, В.Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В.Д. Андрианов // Международный бизнес России. – 2006. – № 3. – С. 120.
- 4 Арбузова, Н.Ю. Состояние и перспективы развития гостиничного хозяйства Российской Федерации / Н.Ю. Арбузова, О.В. Яшин // Парад гостиниц. – 2015. – № 9. – С.6–7.
- 5 Бабенко, Д.Н. Обеспечение устойчивого функционирования предприятия на основе управления его конкурентоспособностью: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – Краснодар, 2004. – С. 6.
- 6 Бедненко, Т.Е. Управление затратами как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / Т.Е. Бедненко. – Пермь, 2005 – 145 с.
- 7 Белоусов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №5. – С.13–18.
- 8 Бизнес. Образование. Право. Вестник волгоградского института бизнеса. – 2010. – № 3 (13). – С.27–30.
- 9 Блэк, К. Конкретный и конкурентный PR: Прямое и эффективное руководство для специалистов по PR, имиджу и рекламе: Пер. с английского./ К. Блэк. – М.: Эксмо-Пресс, 2004. – 270 с.
- 10 Богачев, В.Ф. Стратегия малого предпринимательства / В.Ф. Богачев, В.С. Кабаков. – СПб.: Корвус, 2007. – 224 с.
- 11 Браймер, Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Пер. с англ. / Р.А. Браймер. – М.: Аспект-Пресс, 2000. – 254 с.

- 12 Бугорская, Ю. От стимулирования сбыта - к повышению лояльности потребителей: программы поощрения / Ю. Бугорская // Маркетинговые коммуникации. – 2003. – № 3. – С.33–38.
- 13 Булгаков, О.В. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – Краснодар, 2001. – С.12.
- 14 Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С.84.
- 15 Ветитнев, А.М. Курортное дело: учебное пособие / А.М. Ветитнев, Л.Б. Журавлева. – М.: КНОРУС, 2006. – 528 с.
- 16 Вютрих, Г.А. Конкурентоспособность глобальных предприятий / Г.А. Вютрих, В. Б. Винтер // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 4. – С.96–102.
- 17 Габибова, М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габибова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015г.). – М.: Буки-Веди, 2015. – С.85–87.
- 18 Глухов, А.Н. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения / А.Н. Глухов // Маркетинг. – 2002. – № 2. – С.5-7.
- 19 Гончарова, Н.П. Маркетинг инновационного процесса / Н.П. Гончарова, П.Г. Перерва. – Киев, 1998. – 267 с.
- 20 Гончару, Н. Гостиничные муки / Н. Гончару // Индустрия гостеприимства. – 2006. – № 2. – С.15–17.
- 21 Горбашко, Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности / Е.А. Горбашко. – СПб.: СПбГУЭФ, 1998. – 207 с.
- 22 Гудушаури, Г.В. Управление современным предприятием / Г.В. Гудушаури, Б.Г. Литвак // Маркетинг. Менеджмент. Право: учеб. пособие. – М.: ЭКМОС, 2002. – 514 с.

- 23 Гурков, И.Б. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции / И.Б. Гурков, Н.Л. Титова // Маркетинг. – 2003. – № 1. – С.15–20.
- 24 Демченко, А.О. Роль технологических инноваций в стратегии развития предприятия / А.О. Демченко // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – № 2. – С.93–96.
- 25 Джанджугазова, Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Е.А. Джанджугазова. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 224 с.
- 26 Доржиева, Е.В. Конкурентоспособность экономики на мезоуровне: сущность, критерии, факторы: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. - Улан-Удэ, 2004. – С.8.
- 27 Захаров, А.Н. Конкурентоспособность организации: сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А.Н. Захаров, А.А. Зокин // Бизнес и банки. – 2013. – № 1. – С.11–16.
- 28 Зиннуров, У.Г. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей / У.Г. Зиннуров, Л.Р. Ильясова // Экономика и управление. – 2004. – № 4. – С.9–14.
- 29 Зозулев, А. Об усилении конкурентных преимуществ предприятия / А. Зозулев // Экономика. – 2003. – №6. – С.33–37.
- 30 Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко – М.: Минск: ООО "Новое знание", 2000. – 180 с.
- 31 Катаев, А.Е. Совершенствование оценки и управления конкурентоспособностью предприятия: автореф. дис. ...канд. эконом. наук. – СПб., 2006. – С.6.
- 32 Кормнов, Ю.Д. Ориентация экономики на конкурентоспособность / Ю.Д. Кормнов // Экономист. – 2001. – №1. – С.21–24.

- 33 Криворотов, В.В. Механизм повышения конкурентоспособности отечественных предприятий / В.В. Криворотов. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2013. – 201 с.
- 34 Кулешова, А.Б. Конкуренция в вопросах и ответах / А.Б. Кулешова. – М.: Проспект, 2004. – 255с.
- 35 Лапин, А.Н. Стратегическое управление современной организацией / А.Н. Лапин. – М.: ООО Журнал «Управление персоналом». – 2006. – 288 с.
- 36 Лебедева, Н.Н. Инновационная активность предприятий как условие их конкурентоспособности / Н.Н. Лебедева // Журнал институциональных исследований. – 2010. – Т. 2. – № 4. – С.15–21.
- 37 Лесник, А.В. Организация и управление гостиничным бизнесом / А.Л. Лесник, А.В. Чернышев – М.: Издательский дом "Альпина", 2001. – 212 с.
- 38 Лифиц, И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пособие / И.М. Лифиц.– М.: Юрайт-Издат, 2006. – 335 с.
- 39 Ляпина, И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания / И.Ю. Ляпина. – М.: ПрофОбрИздат, 2001. – 187 с.
- 40 Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: Учебное пособие – 2-е изд. / Ш.Ш. Магомедов. – М. Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. – 294 с.
- 41 Мазилкина, Е.И. Основы управления конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – Саратов, 2005. – С.23–24.
- 42 Мансуров, Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р.Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 91, 93–94.
- 43 Маховикова, Г.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие / Г.А. Маховикова. – М.: Эксмо, 2007. – 144с.
- 44 Молчанова, Е. Интернет для продвижения // Бизнес-форум. – 2003. – №8. – С.38–43.

- 45 Мошнов, В.А. Методические основы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – Владимир, 2003. – С.10.
- 46 Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятий розничной торговли: учебное пособие / Т.Н. Парамонова. – М.:КНОРУС, 2008. – 120 с.
- 47 Печенкин, А. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / А. Печенкин, В. Фомин // Маркетинг. – 2001. – №2. – С.23–26.
- 48 Родионова, Л.Н. Оценка конкурентоспособности продукции / Л.Н. Родионова, О.Г. Кантор, Ю.Р. Хакимова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 1. – С.3–8.
- 49 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 344 с.
- 50 Савченко, Г. 100% Успеха / Г. Савченко // Индустрия гостеприимства. – 2005. – № 11. – С.27–29.
- 51 Самарцев, Е. Проблемы гостинично-ресторанного бизнеса / Е. Самарцев // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2003. – № 3. – С.44–45.
- 52 Семёнова, А.К. Основы менеджмента: учебник / А.К. Семёнова, В.И. Набоков – 6-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и Ко, 2008. – 556 с.
- 53 Тарасенко, А.В. Развитие механизма управления конкурентоспособностью промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – Саратов, 2005. – С.10.
- 54 Уокер, Дж.Р. Введение в гостеприимство. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 463с.
- 55 Филосова, Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб.пособие / Т.Г. Филосова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 271 с.
- 56 Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 180 с.

57 Черкасов, В.А. Система управления конкурентоспособностью предприятий (на материалах Самарской области): автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – Самара, 2004. – С.11.

58 Чилилов, А.М. Проблемы ресурсного обеспечения сферы туризма / А.М. Чилилов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. – 255 с.

59 Чубинский, А.Н. Расчетная методика оценки конкурентоспособности продукции / А.Н. Чубинский, О.С. Ракитова // Маркетинг и маркетинговые исследования – 2004. – №4. – С.20-27.

60 Щетинина, К.И. Современные тенденции развития туристической отрасли и гостиничного бизнеса / К.И. Щетинина // Маркетинг услуг. – 2013. – № 3(35). – С.234.

61 Янкевич, В.С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт / В.С. Янкевич, Н.Л. Безрукова. – Финансы и статистика, 2003. – 416 с.

62 Богомолова И.П., Хохлов Е.В. Анализ формирования категории конкурентоспособность, как фактора рыночного превосходства экономических объектов [Электронный ресурс] // <http://www.mavriz.ru/articles/2005/1/3548.html>. (дата обращения 10.05.2017г)

63 Голубков Е.П. Исследование и анализ рыночной ситуации [Электронный ресурс] // <http://www.mavriz.ru/articles/2001/3/59.html>. (дата обращения 10.05.2017г).

64 Гостиничный бизнес online [Электронный ресурс] // <http://prohotelia.com.ua/2017/01/hotels-of-the-future/>. (дата обращения 14.04.2017г)

65 Дулисова И.Л. Конкурентоспособность фирмы и конкурентоспособность товара [Электронный ресурс] // <http://www.marketing.spb.ru/read/essai/6.htm>. (дата обращения 10.05.2017г).

66 Загреев Андрей: персональный блог [Электронный ресурс] // <http://zagreev.ru/wordpress/?p=280>. (дата обращения 24.04.2017г)

- 67 Издательский дом Электроника [Электронный ресурс] // <http://www.russianelectronics.ru/leader-r/news/russianmarket/doc/77754/>. (дата обращения 10.05.2017г)
- 68 Интерактивплюс: Центра Научного Сотрудничества [Электронный ресурс] // https://interactive-plus.ru/ru/article/79930/discussion_platform. (дата обращения 25.04.2017г)
- 69 Менеджмент качества [Электронный ресурс] // http://www.kpms.ru/Automatization/ERP_system.htm. (дата обращения 22.05.2017г)
- 70 Онлайн журнал ФБ.ру [Электронный ресурс] // <http://fb.ru/article/261672/blokcheyn---eto-kak-rabotaet-blokcheyn-preimuschestva-primeneniye-perspektivy>. (дата обращения 14.04.2017г)
- 71 Официальный сайт гостиницы «Славянка» [Электронный ресурс] // <http://www.slavyanka74.ru/>. (дата обращения 27.05.2017г)
- 72 Официальный сайт компании Promobot [Электронный ресурс] // www.promo-bot.ru. (дата обращения 29.05.2017г)
- 73 Портал про гостиничный бизнес [Электронный ресурс] // <http://prohotel.ru/article-220126/0/>. (дата обращения 14.04.2017г)
- 74 Савич Е.О. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт» [Электронный ресурс] // <http://e-koncept.ru/2016/86477.htm>. (дата обращения 10.05.2017г)
- 75 Сообщество профессионалов гостиничного бизнеса [Электронный ресурс] // <http://www.frontdesk.ru/news/gosti-ozhidayut-ispolzovanie-robotov-v-otelyah-k-2020-godu>. (дата обращения 24.02.2017г) (1)
- 76 Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова. [Электронный ресурс] // <http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html>. (дата обращения 10.05.2017г)
- 77 Федеральная государственная служба статистики [Электронный ресурс] // <http://www.gks.ru/>. (дата обращения 15.04.2017г)

- 78 Энциклопедия физики и техники [Электронный ресурс] // http://femto.com.ua/articles/part_2/3883.html. (дата обращения 22.05.2017г)
- 79 Hospitality On [Электронный ресурс] // <http://hospitality-on.com/en/news/2017/05/03/2017-ranking-what-has-changed-in-the-european-hotel-groups-top10/>. (дата обращения 14.04.2017г)
- 80 RoboTrends [Электронный ресурс] // <http://robotrends.ru/robopedia/teleprisutstvie.-roboty-teleprisutstviya>. (дата обращения 27.04.2017г)
- 81 Triobot [Электронный ресурс] // <http://www.triobot.ru/services/servisnoe-i-tekhnicheskoe-obslyuzhivanie>. (дата обращения 24.04.2017г)
- 82 Turizm.ru [Электронный ресурс] // <http://news.turizm.ru/usa/23275/>. (дата обращения 20.04.2017 г)

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Описание критериев анализа конкурентоспособности гостиничных услуг

1. Номерной фонд:
 1. – < 15 номеров.
 2. – 16–31.
 3. – 32–47
 4. – 48–63.
 5. – > 63.

2. Состояние номерного фонда (год открытия / реконструкции):
 1. – > 24 лет.
 2. – 18–23 лет.
 3. – 12–17 лет.
 4. – 6–11 лет.
 5. – < 5 лет.

3. Инфраструктура (оценивается исходя из количества «звёзд», т.к. «звёздность» отеля предопределяет определенные требования к инфраструктуре):
 1. – *
 2. – **
 3. – ***
 4. – ****
 5. – *****

4. Стоимость проживания (за основу берется стоимость проживания в стандартном номере):
 1. – > 6 004 руб.
 2. – 4 503–6 003 руб.
 3. – 3 002–4 502 руб.
 4. – 1 501–3 001 руб.
 5. – < 1 500 руб. (\approx хостел).

5. Уровень сервиса:
 1. – очень плохой.
 2. – плохой.
 3. – средний.
 4. – хороший.
 5. – приветливый персонал.

6. Тарифы:
 1. – стандартный тариф на проживание.
 2. – стандартный тариф + невозвратный тариф.
 3. – стандартный тариф + невозвратный тариф + тариф без завтрака.
 4. – стандартный тариф + невозвратный тариф + тариф без завтрака + тарифы для молодоженов.
 5. – большое количество тарифов для разных целей туристов.

6. Близость к ж/д вокзалу, аэропорту, центру города:
 1. – очень далеко.
 2. – далеко.
 3. – достаточно близко.
 4. – близко.
 5. – очень близко.

7. Парковочные места:
 1. – < 30.
 2. – 31–61.
 3. – 62–92.
 4. – 93–113.
 5. – > 114.

8. Использование инновационных технологий:
 1. – не используют.
 3. – базовые: применение информационных систем по упрощению бизнес-процессов.
 5. – предоставление инклюзивного обслуживания.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Описание критериев сравнения обслуживания,
предоставляемого роботом и человеком

1. Суммарное время обслуживания (бронирование, заселение, выселение):

1. Быстрое (заявка на бронирование обрабатывается в течение 5 минут, заселение, приём номера и выселение не дольше 8 минут для каждой процедуры) (5).

2. Среднее (индивидуальное обслуживание соответствует стандартам, но групповое заселение осуществляется с задержками) (3).

3. Медленное (гости вынуждены долго находиться возле стойки размещения вследствие некорректного бронирования, медленного обслуживания) (1).

2. Уровень обслуживания:

1. Высокий (5).

2. Приемлемый (3).

3. Неудовлетворительный (1).

3. Проявление сотрудников индивидуального подхода к гостям:

1. Проявляют (5).

2. Редко (3).

3. Не проявляют (1).

4. Своевременность предоставления гостиничных услуг:

1. Своевременно (5).

2. Иногда своевременно, иногда с опозданием (3).

3. С опозданием (1).

5. Обходительность и отношение сотрудников:
 1. Ориентируются на потребности гостей (5).
 2. Выборочно ориентируются на потребности гостей (3).
 3. Не ориентируются на потребности гостей (1).

6. Стабильность обслуживания на протяжении рабочей смены:
 1. Стабильное (5).
 2. Нестабильное (возможное совершение ошибок вследствие усталости под конец смены, рассеянность) (1).

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Постоянные и переменные издержки

Показатель	2014		2015		2016	
	в год, руб.	за месяц, руб.	в год, руб.	за месяц, руб.	в год, руб.	за месяц, руб.
Постоянные издержки						
1.Расходы на оплату труда всего:	14 304 000	1 192 000	16 150 646	1 345 887	17 022 781	1 418 565
зарплата АУП	3 852 000	321 000	4 349 293	362 441	4 584 155	382 013
зарплата работников бара и ресторана	5 124 000	427 000	5 785 508	482 126	6 097 926	508 160
зарплата обслуживающего персонала отеля	5 328 000	444 000	6 015 845	501 320	6 340 700	528 392
2.Отчисления во ВБФ	4 319 808	154 960	4 877 495	406 458	5 140 880	428 407
3.Расходы на дезинфекцию и дезинсекцию	11 844	987	13 373	1 114	14 095	1 175
4. Расходы на охрану труда (техника безопасности, приобретение медикаментов)	4 224	352	4 769	397	5 027	419

Продолжение приложения В

Показатель	2014		2015		2016	
	в год, руб.	за месяц, руб.	в год, руб.	за месяц, руб.	в год, руб.	за месяц, руб.
6. Реклама	120 000	10 000	135 492	11 291	142 809	11 901
Итого	28 092 665	2 563 031	37 504 936	3 125 411	39 530 203	3 294 184
Переменные издержки						
1. Коммунальные услуги всего	3 142 488	261 874	3 548 183	295 682	3 739 785	311 649
2. Расходы на материалы всего:	1 100 544	91 712	1 242 624	103 552	1 309 726	109 144
запасные детали (смесители, зеркала, оконные ручки)	377 664	31 472	426 420	35 535	449 447	37 454
моющие средства для номеров	357 984	29 832	404 200	33 683	426 027	35 502
принадлежности индивидуального пользования (мыло, шампуни)	233 472	19 456	263 613	21 968	277 848	23 154
эксплуатационные материалы (тряпки, щетки)	105 552	8 796	119 179	9 932	125 614	10 468
постельное белье, полотенца, шторы	25 872	2 156	29 212	2 434	30 790	2 566

Показатель	2014		2015		2016	
	в год, руб.	за месяц, руб.	в год, руб.	за месяц, руб.	в год, руб.	за месяц, руб.
3.Премии для персонала	194 268	16 189	219 348	18 279	231 193	19 266
4. Комиссия посредникам от продажи номерного фонда	1 877 160	156 430	2 119 501	176 625	2 233 954	186 163
5.Затраты на услуги связи	430 452	35 871	486 023	40 502	512 269	42 689
6.Командировочные расходы	30 000	2 500	33 873	2 823	35 702	2 975
Итого	7 994 812	666 234	9 026 942	752 245	9 514 397	792 866

ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Код строки	За 2016 год	За 2015 год
Выручка Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	80 965	76 817
Себестоимость продаж	2120	49 045	46 532
Валовая прибыль (убыток)	2100	31 920	30 285
Управленческие расходы	2220	19 512	18 513
Прибыль (убыток) от продаж	2200	12 408	11 772
Прочие доходы	2340	3 421	3 246
Прочие расходы	2350	797	756
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	15 032	14 262
Прочее	2460	3 400	3 226
Чистая прибыль (убыток)	2400	11 632	11 036
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0