

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент  
организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А. Васильева А.В. Васильева

«11» 06 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка конкурентной стратегии ООО «Гостиница «Дружба»

Исполнитель  
студент группы 572 - об

Ю. А. Тараскина  
11.06.2019 г.  
(подпись, дата)

Ю. А. Тараскина

Руководитель  
доцент, к.э.н.

- А. Васильева 11.06.2019  
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Консультант по  
экономической части  
доцент, к.э.н.

- А. Васильева 11.06.2019  
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Нормоконтроль

Е. О. Матеишена 11.06.2019  
(подпись, дата)

Е. О. Матеишена

Благовещенск 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономики и менеджмента организации

Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева

«15» 01 2019 г.

### ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Тараскиной Юлии Александровны

1 Тема выпускной квалификационной работы: Разработка конкурентной стратегии ООО «Гостиница «Дружба»

(утверждена приказом от 14.01.2019 № 26-уч)

2 Срок сдачи студентом законченной работы (проекта): 11. 06. 2019 г.

3 Исходные данные к выпускной квалификационной работе: Печатные издания, учебные пособия, научные статьи, отчетность ООО «Гостиница «Дружба».

4 Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): теоретические основы разработки стратегии предприятия, анализ внешней и внутренней среды ООО «Гостиница «Дружба», разработка конкурентной стратегии внедрения новшеств ООО «Гостиница «Дружба».

5 Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): бухгалтерский баланс на 31 декабря 2018 г., отчет о финансовых результатах за 2018 г.

6 Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Васильева Анжелика Валерьевна.

6 Дата выдачи задания: 15. 01. 2019 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: Васильева Анжелика Валерьевна, доцент, кандидат экономических наук.

Задание принял к исполнению (дата): 15. 01. 2019 г.

(Подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 113 стр., 20 рисунков, 41 таблицу, 60 источников, 2 приложения.

КОНКУРЕНЦИЯ, ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ, КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, РАЗРАБОТКА, ПРИБЫЛЬ, ЗАТРАТЫ, АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и двух приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия. Во второй главе анализируется деятельность ООО «Гостиница «Дружба». В третьей главе приведены предложения по разработке конкурентной стратегии и произведена оценка экономической эффективности от предложенных мероприятий.

Научная новизна и практическая значимость заключается в слабо разработанной на сегодняшний день конкурентной стратегии ООО «Гостиница «Дружба».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы разработки стратегии предприятия	8
1.1 Понятие и роль конкурентной стратегии в повышении конкурентоспособности предприятия	8
1.2 Классификация конкурентных стратегий предприятия	14
1.3 Этапы и алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятия	39
2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Гостиница «Дружба»	50
2.1 Краткая характеристика ООО «Гостиница «Дружба»	50
2.2 Анализ внешней среды предприятия	58
2.3 Анализ внутренней среды предприятия	70
2.4 Анализ реализуемой конкурентной стратегии ООО «Гостиница «Дружба»	84
3 Разработка конкурентной стратегии внедрения новшеств ООО «Гостиница «Дружба»	89
3.1 Обоснование выбранной конкурентной стратегии предприятия	89
3.2 Разработка конкурентного плана ООО «Гостиница «Дружба»	94
3.3 Экономическое обоснование разработанной конкурентной стратегии ООО «Гостиница «Дружба»	102
Заключение	105
Библиографический список	109
Приложение А Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2018 г.	114
Приложение Б Отчет о финансовых результатах за 2018 г.	117

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях усиления конкуренции и глобализации бизнеса гостиничные предприятия используют различные подходы и инструменты, направленные на привлечение потребителей и повышение привлекательности и имиджа, как самого гостиничного предприятия, так и его продуктов.

Слово «стратегия» означает «искусство разворачивания войск в битве» или «искусство общего» и представляет собой оптимальный путь к цели. Для эффективной работы менеджеры устанавливали конкретные, измеримые, стимулирующие, видимые цели для организации на определенный период времени. Разработка эффективных целей усиливает стимулы, которые устанавливают четкие ориентиры и создают четкую картину ожидаемых результатов.

Важность разработки конкурентной стратегии, которая позволяет вам выжить в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, чрезвычайно высока. В условиях жесткой конкуренции и быстрых изменений на рынке очень важно не только сосредоточиться на внутреннем положении дел, но и разработать долгосрочную стратегию. В прошлом году многие фирмы могли успешно работать над решением конкретных ежедневных задач. В настоящее время чрезвычайно важной стратегией является решение проблемы быстро меняющейся обстановки.

В среде гостиничного бизнеса конкуренция носит глобальный характер и основной целью производителей гостиничных услуг является повышение эффективности деятельности и завоевание лидирующих позиций на конкурентном рынке. В этих условиях возрастает роль использования инструментария маркетинга, направленного на установление соответствия целей производителей гостиничных услуг изменяющимся требованиям рынка и постоянное повышение их конкурентоспособности в регионе.

В этих условиях предприятию сферы гостиничного бизнеса необходимо четко понимать свои цели, задачи и необходимый комплекс мер, который

потребуется, чтобы их достигнуть. Иначе говоря, предприятие должно разработать стратегию, затрагивающую все структуры организации практически на всех уровнях.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что в условиях сильной рыночной конкуренции исследуемому гостиничному предприятию необходима определенная конкурентная стратегия, которая позволит выгодно отличаться от гостиниц-конкурентов, и быстрее завоевать нынешнего требовательного гостя. Особенно это становится актуальным в настоящее время, когда рынок туристических услуг в г. Благовещенск Амурской области динамично развивается.

Разработка конкурентной стратегии для гостиницы сегодня является неотъемлемой частью предпринимательской деятельности. Даже самые лучшие услуги с превосходными характеристиками не могут обладать достаточным уровнем конкурентоспособности без предварительной подготовки потребителей.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать конкурентную стратегию путем введения необходимых мероприятий на примере ООО «Гостиница «Дружба».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- исследовать основные понятия разработки конкурентной стратегии предприятия;
- изучить этапы разработки и виды конкурентных стратегий;
- провести анализ внешней среды ООО «Гостиница «Дружба»;
- провести анализ внутренней среды ООО «Гостиница «Дружба»;
- провести оценку конкурентоспособности ООО «Гостиница «Дружба»;
- рассмотреть и проанализировать действующую конкурентную стратегию ООО «Гостиница «Дружба»;
- разработать конкурентную стратегию ООО «Гостиница «Дружба»

путем внедрения необходимых мероприятий;

- дать оценку эффективности предлагаемой конкурентной стратегии.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что разработанная конкурентная стратегия в перспективе может быть принята к действию руководством гостиничного предприятия.

В качестве теоретической и методологической основы проведения исследования являются нормативные документы по вопросам организации деятельности предприятия. При этом были использованы источники учебной литературы, материалы периодической печати и электронные ресурсы.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие и роль конкурентной стратегии в повышении конкурентоспособности предприятия

В условиях современных рыночных отношений огромную роль играет конкуренция и отношения между соперничающими компаниями. И здесь важную роль в работе любого предприятия играет конкурентная стратегия. Зачастую руководство многих организаций считает важным разработать лишь основную корпоративную стратегию, пренебрегая формированием конкурентной. Также, во многих компаниях ведутся работы по конкурентной борьбе, изучаются конкуренты, но стратегия никак не оформляется.

В первую очередь, конкурентная стратегия необходима для реализации общей стратегии предприятия и связана с планами руководства по ведению конкурентной борьбы, в то время как общая — деловая стратегия фирмы, связана конкретно с ведением бизнеса. Маркетинговый смысл конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют увеличению или удержанию предприятием своего положения на рынке относительно конкурентов. Конкурентная борьба за своего клиента ведется постоянно и отсутствие правильно составленной конкурентной стратегии чревато для организации потерей доли рынка.

Существует огромное множество конкурентных стратегий, то есть фирма, исходя из своей миссии, основных целей, общей стратегии, условий рынка, своего рыночного положения, может выбрать для себя определенную стратегию и выстраивать пути ее реализации.

Основой эффективной конкурентной стратегии субъектов предпринимательства выступают наличие знаний и достоверной информации о структуре рынка, характере конкуренции на нем, оценка внутреннего потенциала компании и определение направлений достижения конкурентных преимуществ. Перед компаниями возникают множество альтернатив, но

в итоге кропотливой работы субъекты рынка выбирают наиболее эффективную реально осуществимую стратегию развития, которая способна обеспечить ей конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе. Ключевым элементом конкурентоспособности фирмы выступает его операционная эффективность, поскольку, опираясь на рациональном употреблении существующих в наличии ресурсов, предприятие имеет возможность оперативно реагировать на изменяющиеся внешние условия и вводить нововведения.

В связи с этим, одним из существенных условий экономического выживания предприятия служит разработка стратегии повышения его конкурентоспособности, то есть повышения способности предприятия удовлетворять спрос рынка на базе сравнительно эффективного применения ограниченных финансовых средств по сравнению с конкурентами.

Создание конкурентной стратегии предприятия — наиважнейший аспект в стратегическом управлении.

По мнению М. Мекосна, М. Альберта и Ф. Хедоури, стратегия конкуренции - это набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояния конкурентам и укрепление позиции на рынке. Понятие конкурентной стратегии уже понятие деловой стратегии, потому что последняя, кроме методики конкуренции, включает в себя действия и планы руководства для решения всего спектра стратегических задач<sup>1</sup>.

С точки зрения В. Стивенсона, конкурентная стратегия - набор специфических шагов и подходов, которые фирма предпринимает или собирается предпринять с целью ведения успешной конкурентной борьбы в данной отрасли<sup>2</sup>.

И. Герчикова считает, что конкурентная стратегия – это обобщенная модель действий и совокупность правил, которыми должно руководствоваться предприятие при принятии решений для достижения и долгосрочного

---

<sup>1</sup> Мексон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2014. – 720 с.

<sup>2</sup> Стивенсон В. Дж. Управление производством. - М: 2015. - 928 с.

поддержания конкурентоспособности<sup>3</sup>.

Фактически стратегия конкуренции - это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности<sup>4</sup>.

М. Круглов полагает, что конкурентная стратегия - это принятые ее высшим руководством направления или способы деятельности для достижения важного результата, имеющего долгосрочные последствия<sup>5</sup>.

По мнению И. Ансоффа, стратегия конкуренции - это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности<sup>6</sup>.

Проведя обзор определений "конкурентная стратегия" известны авторов, можно сделать несколько выводов:

- конкурентная стратегия представляет собой строгий план, в который входит определенный набор методик, шагов и правил;
- конкурентная стратегия направлена на улучшение деятельности организации;
- стратегия конкуренции всегда реализуется определенной тактикой;
- стратегия конкуренции характеризует эффективность использования всех ресурсов предприятия.

По моему мнению, в анализируемых определениях есть две общих черты:

- 1) Это набор определенных методик, специфических шагов и подходов, совокупность правил, а также направлений и способов;
- 2) Все это направлено на привлечение и удовлетворения клиентов для достижения долгосрочного поддержания конкурентоспособности в данной отрасли.

---

<sup>3</sup> Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. - 501 с.

<sup>4</sup> Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: 12-е изд., Пер. с англ. - М.: 2016. — 928 с.

<sup>5</sup> Круглов М.Г., Шишков Г.М. Менеджмент качества: Учебное пособие. — М.: МАТИ-РГТУ им. К.Э. Циолковского, 2015. — 198 с.

<sup>6</sup> Ансофф И. Стратегическое управление: М.: 2014. - 358 с.

На основе проведенного исследования, можно сформулировать собственное, более полное определение конкурентной стратегии, учитывая и объединяя мнения всех вышеперечисленных авторов.

Итак, конкурентная стратегия - совокупность задач, поставленных перед организацией, направленная на привлечение и удовлетворение клиентов для достижения долгосрочного поддержания конкурентоспособности в данной отрасли.

Цель конкурентной стратегии - достижение превосходства над конкурентами в предоставлении потребителям пользующихся спросом товаров и услуг и получить за счет этого конкурентное преимущество и лидерство на рынке. Кроме того, в конкурентную стратегию входят наступательные и оборонительные действия, распределение и перераспределение ресурсов для поддержания долгосрочных конкурентных возможностей и выгодной конкурентной позиции, а также тактические действия, предпринимаемые при изменении рыночной конъюнктуры.<sup>7</sup>

Предприятия во всем мире стараются разработать неординарные стратегии конкуренции. Поскольку конкурентные действия компании разрабатываются с учетом особенностей ее позиций на рынке и общей ситуации в отрасли, существует бесчисленное множество вариантов конкурентных стратегий - конкурентных стратегий столько же, сколько конкурентов. Однако, в целом, различия в стратегиях определяются двумя факторами: целями, которые организация преследует на рынке, и основой конкурентного преимущества - низкими издержками либо дифференциацией.<sup>8</sup>

Чтобы приступить к выработке правильной конкурентной стратегии, руководству компании необходимо предварительно ответить на два вопроса.

Во-первых, насколько привлекательна отрасль, к которой принадлежит эта компания, с точки зрения долгосрочной рентабельности. Не все отрасли предлагают равные возможности для долгосрочной прибыльности. Во-вторых,

---

<sup>7</sup> Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-методическое пособие – М., 2015.

<sup>8</sup> Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. - 206 с.

какие факторы определяют относительную конкурентную позицию и стратегию организации на товарном рынке. В большинстве случаев некоторые фирмы более прибыльны, чем другие, независимо от суммы капитала.

Конечно, поиск ответов на эти вопросы не исчерпывает проблемы выбора конкурентной стратегии. Находясь в очень привлекательной отрасли, фирма может не иметь высокой прибыли, если она выберет слабую конкурентную позицию. И наоборот, фирма, которая находится в отличном конкурентном положении, может находиться в некоммерческой отрасли, и любые попытки улучшить ее положение будут неэффективными. Привлекательность отрасли и ее конкурентная позиция могут со временем меняться. Отрасли или компании становятся более или менее привлекательными, а конкурентная позиция отражает бесконечную борьбу между конкурентами. Даже длительные периоды стабильности могут закончиться конкурентными схватками. И привлекательность, и конкурентная стратегия во многом зависят от самого предприятия. В то же время привлекательность отрасли или региона является отражением факторов, которые, как правило, влияют на компанию очень мало. Следовательно, конкурентная стратегия может сделать эту компанию (а вместе с ней и всю отрасль) более или менее привлекательной.

Таким образом, конкурентная стратегия не только отвечает на требования окружения, но и формирует это окружение.

Конкурентное преимущество возрастает с превышением потребительской ценности, которую компания может создать для покупателей своей продукции, над затратами на ее создание. Ценность - это то, за что покупатели готовы платить. Большая ценность вытекает из того, что производитель предлагает меньшую цену, чем конкуренты, за эквивалентные блага, или из уникальных преимуществ товара или услуги, которые перевешивают более высокую цену.<sup>9</sup>

На начальном этапе разработки конкурентной стратегии следует провести структурный анализ отрасли. Решающим фактором привлекательности предприятия является прибыльность отрасли. Кроме того, конкурентная

---

<sup>9</sup> Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2005. - 206 с.

стратегия должна протекать из понимания правил конкуренции, которые определяют привлекательность организации.

Конечная цель конкурентной стратегии - правильное использование этих правил, а в идеальном случае - изменение этих правил в пользу фирмы. В любой отрасли правила конкуренции определяются основными конкурентными факторами, сформулированными американским экономистом М. Портером:

- появление новых конкурентов;
- угроза товаров - заменителей;
- конкурентные преимущества клиентов;
- конкурентные преимущества поставщиков;
- конкуренция среди существующих производителей.

Влияние этих факторов варьируется от отрасли к отрасли и может меняться по мере их развития. В отраслях, где все факторы благоприятны, многие конкуренты получают хорошую прибыль. Но в отраслях, где неблагоприятное воздействие одного или нескольких факторов достаточно интенсивно, немногие организации получают хорошую прибыль, несмотря на усилия их руководства.

Прибыльность отрасли зависит не только от высокой цены товара или от использования в производстве высоких технологий.

Формирование рыночной экономики сопровождается радикальными изменениями в хозяйственной деятельности предприятий. Динамичное изменение технологий, борьба за потребителя и качество продукции, усиление конкуренции заставляют, в конечном счете, хозяйствующие субъекты по-новому смотреть на комплекс вопросов, связанных с формированием и развитием стратегий их деятельности.

Согласно традиционной точке зрения повсеместное использование термина «стратегия» в экономической деятельности хозяйствующих субъектов произошло в 1950-е гг. В общем виде стратегия представляет собой процесс определения и установления связи системы с ее окружением, состоящий в реализации выбранной цели и в попытках достичь желаемого состояния

системы посредством оптимального распределения ресурсов.<sup>10</sup>

На ранних стадиях развития стратегического управления разработка стратегии связывалась с отраслевыми границами деятельности фирмы, оценкой ее слабых и сильных сторон.

На современном этапе экономического развития меняются цели и методы конкурентной борьбы, происходят изменения в поведении хозяйствующих субъектов, связанные с приспособлениями к изменяющимся условиям конкурентной среды, все это обуславливает важность наличия у фирмы конкурентной стратегии как основного фактора успеха в конкурентной борьбе.

Таким образом, понятие «стратегия» и «конкуренция» выступают в тесной взаимосвязи. Общим является определение стратегии как плана деятельности организации.

Можно сделать вывод, что конкурентная стратегия необходима для реализации общей стратегии предприятия и связана с планами руководства по ведению конкурентной борьбы. Из приведенных определений было сформулировано собственное, более комплексное понятие конкурентной стратегии. Конкурентная стратегия - совокупность задач, поставленных перед организацией, направленная на привлечение и удовлетворение клиентов для достижения долгосрочного поддержания конкурентоспособности в данной отрасли. Так же следует отметить, что правильно подобранная стратегия в разы увеличивает свою конкурентоспособность.

## **1.2 Классификация конкурентных стратегий предприятия**

В целом, формирование конкурентной стратегии - это процесс поиска ответов на следующие вопросы:

- 1) В каких областях мы уязвимы для атак конкурентов?
- 2) Можем ли мы укрепить эти области, не разрушая нынешние ключевые конкурентные преимущества, или нам нужно атаковать себя в этих зонах, не дожидаясь, пока конкуренты это сделают?

---

<sup>10</sup> Стратегический менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов / Панов В.А., Панов А.И., Коробейников И.О. - Издательство: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.

3) Где каждый из наших основных конкурентов уязвим?

4) Как мы можем эффективно атаковать конкурента в зонах его уязвимости?

5) Какие у нас есть возможности, чтобы избежать прямых столкновений с конкурентами, создания уникального продукта или новой бизнес-модели?

Таким образом, процесс стратегического анализа и формирования конкурентной стратегии — это процесс:

- анализа собственных уязвимых зон и разработки оборонительной стратегии (при этом думать об обороне имеет смысл лишь в тех сегментах, в которых компания занимает главенствующее положение, в 20 остальных же случаях она должна думать об атаке главных конкурентов, а не обороне своих позиций);

- анализа уязвимых зон ключевых конкурентов и разработки стратегии их акцентированной атаки;

- поиска новых рыночных ниш и разработки программ их создания и закрепления в них.

Сущностная характеристика стратегии конкуренции – формирование системы взаимодействия компании с ее конкурентами на товарном рынке (сегменте), направленная на достижение маркетинговых целей компании.

Существуют различные названия конкурентных стратегий, но при ближайшем рассмотрении становится понятно, что по существу речь всегда идет о четырех типах, которые удачно определены Л. Г. Раменским и А. Ю. Юдановым. В таблице 1 представлено распределение конкурентных стратегий, обозначенных в наиболее интересных по данной тематике работах М.Портера, И.Ансоффа, Г.Л.Азоева, А.А.Томпсона и А.Дж. Стрикленда, по типам, определенным Л. Г. Раменским и А. Ю. Юдановым.

Таблица 1 - Современная типология конкурентных стратегий

Авторы	Виолентная стратегия	Патиентная стратегия	Коммутантная стратегия	Эксплерентная стратегия
Стратегии М.Портера	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия фокуса на сегменте рынка	Стратегия дифференциации	Стратегия фокуса на новых товарах
Стратегии И.Ансоффа	Стратегия максимизации доли рынка	Стратегия развития рынка	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации
Стратегии Г.Л.Азоева	Стратегия снижения себестоимости	Стратегия сегментирования рынка	Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка	Стратегия внедрения новшеств
Стратегии А.А.Томпсона и А.Дж.Стрикленда	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе более низких издержек	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе дифференциации	Стратегия наилучшей стоимости

Согласно М. Портеру существует три основных типа конкурентных стратегий, которые имеют универсальный характер и могут быть применены для достижения всех конкурентных преимуществ. Классификация конкурентных стратегий по М. Портеру представлена на рисунке 1.

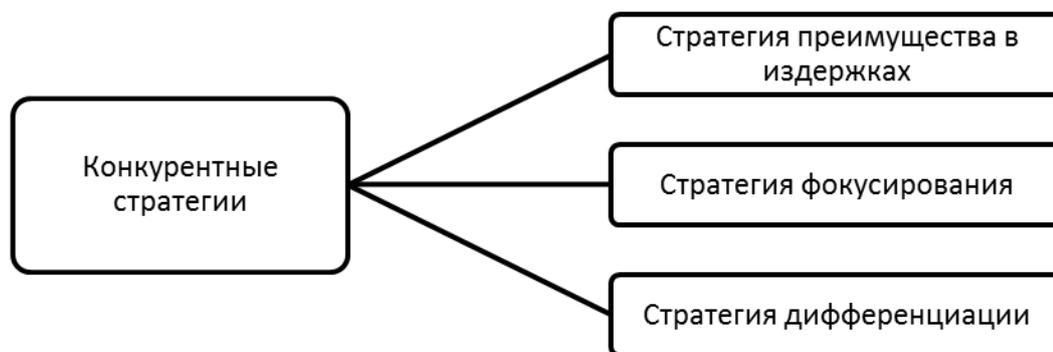


Рисунок 1 - Базовая типология стратегий конкурентной борьбы

*Стратегия преимущества в издержках или ценовое лидерство* означает возможность фирмы достичь самого низкого уровня затрат. Основными вариантами ее реализации являются:

1) установление наиболее низких отпускных цен и привлечение всех потребителей, чувствительных к цене;

2) установление отпускных цен на уровне конкурентов.

Реализация стратегии ценового лидерства дает возможность получать доходы, превышающие среднеотраслевое значение, даже в условиях высокого уровня конкуренции в отрасли. Получая более высокую норму прибыли, фирма способна повторно инвестировать ее в поддержку и развитие осведомленности о товаре, либо устанавливая самую низкую цену на продукцию.

Основное преимущество - это низкие удельные издержки, что позволяет привлекать потребителей низкими ценами.

Основными рисками данной стратегии являются технологические изменения, которые могут обесценить прежние инвестиции, а также есть угроза, что конкуренты могут перенять методы снижения затрат.

Для реализации данной стратегии необходим контроль затрат. Способы сокращения затрат на единицу продукции:

- за счет экономии ассортимента;
- за счет масштаба;
- за счет накопленного опыта.

Стратегия управления издержками, включающая в себя учет многообразных экономических связей фирмы, позволяет ей адаптироваться к постоянно меняющимся внешним условиям и добиваться конкурентных преимуществ.

*Стратегия фокусирования или лидерство в нише* означает сосредоточение всех усилий фирмы на какой-либо определенной узкой потребительской группе. Ее отличительными особенностями выступают узкая специализация и ограничение рынков сбыта среди небольшого количества покупателей.

Стратегии фокусирования имеют два подвида:

- 1) стратегия фокусирования на издержках;
- 2) стратегия фокусирования на дифференциации.

Стратегия фокусирования на издержках предполагает, что фирма, функционируя в своем целевом сегменте, стремится получить преимущества

за счет низких затрат. При использовании стратегии данного типа компания проводит дифференциацию в своем целевом сегменте.

Риски стратегии рыночной ниши:

- различия в ценах на продукты специализированных компаний и компаний, обслуживающих весь рынок, могут в глазах потребителей не соответствовать преимуществам специфических для данного сегмента продуктам;
- рыночная ниша может стать настолько привлекательной, что в ней могут появиться сильные конкуренты;
- емкость сегмента сократится настолько, что станет невозможной эффективная работа;
- конкуренты могут специализировать свой продукт сильнее, выделив внутри сегмента подсегменты.

Согласно стратегии рыночной ниши, товар обязан в максимальной степени отвечать потребностям соответствующей группы потребителей. Фирма детально изучает рынок с целью выявления оптимального сегмента своей деятельности и анализирует сегменты по экономическим, коммерческим и социальным характеристикам. По каждому сегменту рынка фирма конструирует отдельную маркетинговую программу, хотя это связано с построением долгосрочных стратегических целей и увеличением расходов.

*Стратегия лидерства в продукте, иначе именуемая дифференциацией,* опирается на формирование нового товара, уникального для отрасли. В основе стратегии данного типа лежит создание нового продукта (услуги), обладающего уникальными свойствами, либо совершенствование обычного стандартизированного продукта в целях его продажи по более высокой цене и получения более высокой нормы прибыли.

Применяя стратегию дифференциации, организация наделяет свою продукцию уникальными свойствами, наиболее важными для целевой аудитории, что, в свою очередь, позволяет назначать более высокую цену за товар. Отличия и уникальность свойств обеспечивают защиту товара от прямой

конкуренции и давления со стороны товаров-субститутов. Более того, они формируют потребительскую лояльность к бренду и снижают их чувствительность к цене.

Стратегия дифференциации - это стратегия получения конкурентных преимуществ, которая предполагает ориентацию деятельности предприятия на предоставление большей выгоды потребителям (за исключением низких цен), предлагая высококачественные товары с высоким уровнем сопутствующих услуг по разумно высоким ценам. Чтобы привлечь к нему внимание других покупателей, необходимо выбрать другой товар; предлагать товары с характеристиками лучше, чем у конкурентов. Дифференциация продукции приносит на рынок разнообразие, поскольку каждый из конкурентов старается найти оригинальные пути, способы придания выпускаемому продукту отличительных характеристик. Конкурентное преимущество получает тот продукт (компания), уникальность которого создает для потребителя большую ценность и может им быть оплачена. Стратегия позволяет компании стать лидером в отрасли по доступной товарной группе.

Преимущества стратегии дифференциации:

- потребители предпочитают продукт данного предприятия;
- оригинальность продукта и потребительские предпочтения создают высокие входные барьеры;
- уникальность продукта снижает влияние покупателей;
- высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками;
- формируется имидж добросовестного партнера, заботящегося о специфических запросах различных групп потребителей.

Риски стратегии дифференциации:

- высокая себестоимость создания имиджа организации;
- дифференциация продукта может быть чрезмерной и потребитель не ощутит эффекта дифференциации, т.е. разница между характеристиками продукта и ценой, по которой он продается, не будет им восприниматься, и он предпочтет продукт других фирм;

– возможна имитация (копирование) других предприятий, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференцированием.

Концепция общих (эталонных) стратегий Портера имеет ряд недостатков. Так, у концепции дифференциации и лидерства по издержкам много общего: при дифференциации нужно помнить о себестоимости, а при снижении затрат нельзя забывать о стандартах качества. Лидерство же по издержкам не всегда приносит больше выгод, чем второе или, скажем, третье место в отрасли. Кроме того, возникают трудности из-за противоречивости требований к организации деятельности, которую подразумевает каждая из стратегий.

Спустя десятилетие А. Томпсон и А. Стрикленд предложили несколько иную модель классификации подобных стратегий — пять вариантов подхода к стратегии конкуренции.

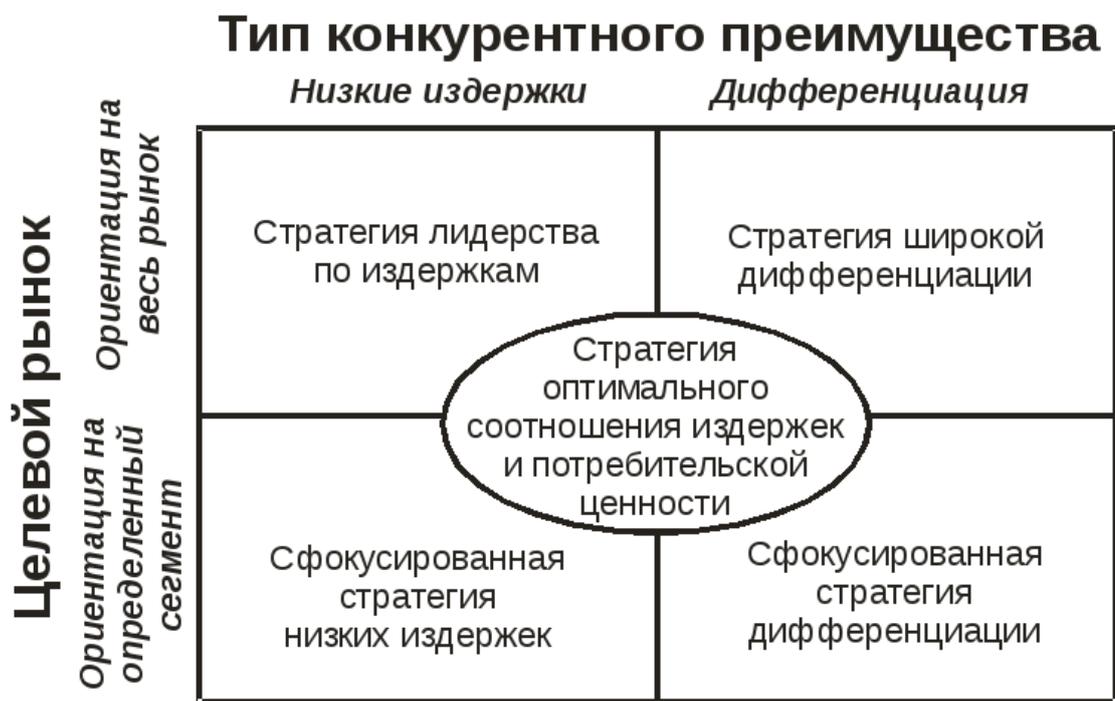


Рисунок 2 - Конкурентные стратегии по А. Томпсону и А. Стрикленду

– стратегия лидерства по издержкам (снижение издержек, что привлекает большое количество покупателей);

– стратегия широкой дифференциации (придание товарам специфических черт, что привлекает большое количество покупателей);

– стратегия оптимальных издержек (большая ценность для

покупателей за счет сочетания низких издержек при широкой дифференциации);

– сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках (низкие издержки и узкий сегмент покупателей);

– сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции (полное удовлетворение требований клиентов из выбранного сегмента).

Г.Л. Азоев к определённым Майклом Портером базовым конкурентным стратегиям добавляет стратегию внедрения новшеств и стратегию немедленного реагирования.

Стратегия внедрения новшеств. Компании, придерживающиеся стратегии внедрения новшеств, не связывают себя необходимостью снижать себестоимость производимой продукции, дифференцировать ее или разрабатывать конкретный сегмент рынка, а сосредотачивают усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий, проектировании необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т.п. Главная цель - опередить конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожно мала.

Основными преимуществами стратегии внедрения новшеств являются гарантированная прибыль и возможность блокирования входа в отрасль при исключительных правах на продукцию, технологии и услуги. Отсутствие продуктов-заменителей и постоянный поиск новых коммерческих решений создают имидж новатора, который использует свои собственные достижения в области науки и техники для полной реализации потенциальных возможностей потребителей. Реализация данной стратегии требует наличие нового товара. Чтобы инновация имела успех на рынке, она должна иметь мощную коммерческую идею, то есть содержать неоспоримые аргументы в пользу ее покупки и основываться на мотивах поведения потребителей.

Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка. Фирмы, которые реализуют стратегию немедленного реагирования на потребности рынка, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса. Основным принципом поведения является выбор и реализация проектов, наиболее выгодных в текущих рыночных условиях. Предприятия, ставящие на быстрое реагирование, готовы к немедленной переориентации производства, изменению его масштабов с целью получения максимальной прибыли в короткий промежуток времени, несмотря на высокие временные издержки, обусловленные отсутствием специфичности их производства.

Согласно Л. Г. Раменскому и А. Ю. Юданову, все коммерческие предприятия можно проклассифицировать в разрезе следующих критериев: "локальный бизнес - глобальный бизнес" и "приспособление к рынку - изменение рынка". Исходя из этого, авторы выделяют следующие виды компаний, использующих типовую для них линию конкурентного поведения: виоленты, пациенты, эксплеренты и коммутанты (рисунок 2). При этом компании - виоленты в зависимости от характера ведения бизнеса по аналогии с животным миром подразделяются на "слонов", "львов" и "бегемотов".

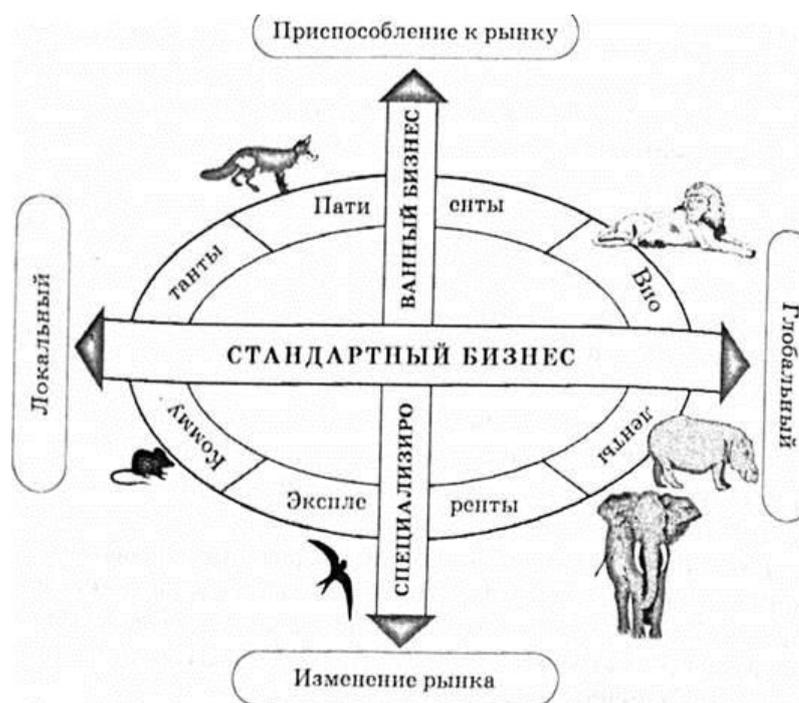


Рисунок 3 - Типы конкурентных стратегий по Раменскому – Юданову

В таблице 2 представлена характеристика типов предприятий по Раменскому - Юданову.

Таблица 2 - Характеристика типов предприятий по Раменскому - Юданову

Тип стратегии	Коммунанты ("мышь")	Пациенты ("лисы")	Виоленты ("львы", "слоны", "бегемоты")	Эксплеренты ("ласточка")
Профиль производства	Универсально-мелкое	Специализированное	Массовое	Экспериментальное
Размер компании	Мелкие	Крупные, средние, мелкие	Крупные	Средние, мелкие
Устойчивость компании	Низкая	Высокая	Высокая	Низкая
Расходы на НИОКР	Низкие	Средние	Высокие	Высокие
Факторы в конкурентной борьбе	Гибкость, многочисленность	Приспособленность к особому рынку	Высокая производительность	Опережение в нововведениях

*Виолентная стратегия* характерна для крупномасштабного производства аналогичных товаров с высокой степенью конкуренции. Она соответствует мировому рынку и стандартному бизнесу, который характеризуется экономией от масштаба, получаемой не только благодаря более низким условно фиксированным затратам на единицу продукции, но и благодаря использованию производительного оборудования и специализации, а также эффективному обслуживанию, сокращающему общие затраты на единицу продукции и создание основы для снижения цен. Виоленты используют финансовые преимущества для обеспечения масштабных исследований в области инноваций, развитой сети продаж, маркетинга и рекламы в расчете на проданный продукт. Стратегия виолентов проста: опираясь на свою гигантскую силу, компания стремится доминировать на огромном рынке, по возможности вытесняя с него конкурентов из-за относительно дешевых продуктов и, как правило, среднего качества.

Однако все эти преимущества не бесконечны, они проявляются только в пределах оптимального уровня концентрации производства. Недостатки таких

предприятий проявляются, когда: а) их огромные производственные мощности не загружены, например, из-за снижения спроса на товары и снижения производства; б) предприятие-виолент занимает позицию монополиста на рынке. При этом отметим, что о монополии нельзя говорить, если товар в основном реализуется не на внутреннем, а на мировом рынке. В этом случае фирма при наличии конкурентоспособности попадает в международное конкурентное поле и тогда концентрация производства предприятий виолент приобретает цивилизованную форму. При развитом экспорте гигантские предприятия являются ядром любой развитой экономики. Составляя не более 1–2 % от общего числа предприятий США, Западной Европы или Японии они создают до 50 % ВВП, а в промышленности – более 50 % продукции.

При оценке деятельности предприятий - виолент и формировании их конкурентных стратегий следует учитывать их модификации по следующим стадиям развития:

– «гордые львы» – первый этап в развитии гигантских предприятий - виолент. Компания - лев быстро растет благодаря рыночному успеху своей продукции в перспективном сегменте рынка, мощной сети продаж и дистрибуции. Как правило, они не имеют побочного производства, то есть имеют низкую диверсификацию. В целом, динамичные львы являются технологическими лидерами и ведут технологический прогресс в своей отрасли;

– «могучие слоны» – второй этап с более низкой активностью в развитии виолента. Компании-слоны менее динамичны, чем львы, но обладают достаточной стабильностью. Они различаются особо крупными размерами и массовым производством, широкой диверсифицированностью с большим ассортиментом и наличием развитой международной сети филиалов и, в итоге, – средним по темпу, но очень устойчивым ростом. В завидном состоянии компании-слоны при благоприятных обстоятельствах могут оставаться на плаву в течение многих десятилетий;

– «неповоротливые бегемоты» – финальный, угасающий этап

развития виолента. Компания-бегемот, которая сохраняет свои большие размеры, потеряла свой динамический характер из-за рассеивания сил в разных направлениях, происходит омертвление значительной части капитала в утративших перспективность производствах, постепенное усугубление технологического отставания и старения компании. В этой ситуации есть только два варианта: либо ликвидировать и распродать неэффективные производства и возвратиться в стадию «слона», либо стать поглощенным более успешным конкурентом.

*Пациентная стратегия* типична для крупных, средних и малых организаций с узкой специализацией. Эта стратегия добивается своей цели не силой (как виоленты), а хитростью в области приспособления к локальному рынку. Она предусматривает производство необычной продукции для узкого сегмента специализированного рынка, т.е. для ограниченного круга потребителей. Свои, как правило, дорогие и высококачественные товары она адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция, производимая предприятиями-виолентами. Узкая рыночная ниша позволяет предприятию-пациенту уклоняться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями. Философия «хитрых лис»: не сражаться напрямую с ведущими корпорациями (такая борьба заведомо обречена на провал), а выискивать недоступные районы для гигантов, делая ставку на дифференциацию продукта и сосредоточение усилий на узком сегменте рынка.

Экономическая оценка специализированной продукции может быть проведена по запасу конкурентоспособности продукта (т. е. по разнице между потребительской стоимостью и продажной ценой). Количественный предел конкурентоспособности равен прибыли потребителя от покупки товара. Если при стандартном (массовом) производстве запас конкурентоспособности обеспечивается за счет более низких цен, то при специализированном производстве он возникает благодаря высокой потребительской ценности продукта. Выгода от дифференциации товара при специализированном производстве может одновременно обеспечить увеличение: 1) запаса

конкурентоспособности, т.е. прибыли потребителя от покупки товара; 2) прибыли производителя. Таким образом, выгода от дифференциации товара равен сумме прибыли покупателя и прибыли товаропроизводителя.

Выгода товаропроизводителя от дифференциации продукта заключается в том, что она: а) позволяет повышать цены на свой товар за счет производства высококачественной продукции, своеобразного положения «мини инновационного предприятия-монополиста» на рынке (единственного производителя этого товара) и специализированной мощности на рынке; б) создает лояльность к бренду; в) открывает доступ к новым потребителям; г) защищает предприятие-пациента от конкурентов.

Следует отметить, что основными причинами, порождающими дифференциацию товаров, являются существующие между разными товарами различия в: 1) качестве, 2) сервисе, 3) рекламе. При этом главным из факторов дифференциации является качество товара.

По мере того как предприятие-пациент накапливает опыт и концентрирует ресурсы в избранной узкой отрасли, его узкая ниша на рынке надежно защищает его от вторжения конкурентов. Этот период жизни пациента часто отличается быстрым ростом оборота, так как появляется широкий круг потребителей, новейшие достижения обеспечивают продукции не только высокое качество, но и высокую цену. Сама компания, оставаясь не очень большой по размерам, становится высокодоходной.

Однако узкая специализация порождает значительные недостатки. Во-первых, патенты, технология, специализированная дистрибьюторская сеть организации имеют цену только до тех пор, пока существует конкретная рыночная потребность, на удовлетворение которой ориентируется пациент. Поэтому пациент постепенно становится заложником узкой рыночной ниши, которую он занимал или создал сам, а узкоспециализированный технологический, кадровый и рыночный потенциалы не позволяют изменить производственный профиль деятельности. Многие пациенты, имея преимущества, разорались, ибо в изменившихся условиях их специальные

познания и потенциал обесценивались, а другого они эффективно делать не умели. Предприятия-лисы, приспособившись к удовлетворению узкоспециализированных потребностей, процветали, и в то же время, когда спрос на их продукцию уменьшался, они теряли свою гибкость и способность менять свой род деятельности.

Вторая серьезная проблема пациента - это опасность того, что его захватит гигант, в результате чего последний получает доступ к патентам, ноу-хау, специализированной сети продаж пациента. Существует закономерность, по которой трудно победить специализированное предприятие в своей области, и зачастую гораздо проще полностью его охватить. После поглощения предприятия-пациента, как правило, его полное расформирование не происходит в структуре вторгающейся корпорации: бывший независимый пациент управляется как дочернее предприятие и обладает высокой степенью автономии. Судьба же пациентов, избежавших поглощения, может развиваться по двум сценариям: либо превращение в виолента, либо смена стратегии.

Первый путь типичен для подавляющего большинства пациентов, пока их размеры не достигнут грани рыночной ниши. Если объем предоставленного пациентом сегмента рынка застаивается, компания перестает расти. В этой своеобразной стагнации проявляется недостаток стратегии: ограниченный размер ниши, то есть рынка, на котором работает специализированная организация. Приближение к этому пределу ставит компанию перед трудным выбором: либо сохранить свою производственную программу, но тогда придется отказаться от дальнейшего роста; или перейти к разработке новых продуктов, что требует больших инвестиций и собственных средств для их финансирования. И это уже проблема, связанная с повышенным риском, особенно в ситуации стагнации предприятия.

Второй путь – это смена стратегии. Он открывается только для немногих фирм. Во-первых, пациент получает такой шанс, когда новая ниша, которую он выбирает, очень перспективна и обеспечивает массовый рынок, на котором ему удастся сохранить лидерство. В этом случае сложно определить, является ли

еще предприятие «лисой» или уже стало «львом». Во-вторых, пациент может выйти за пределы своей ниши, если он ранее накопил необходимые ресурсы для прорыва в массовое производство. Этот случай тесно связан с радикальной реструктуризацией отрасли, которая не гарантирует успех каждому пациенту, поскольку такое предприятие сразу же столкнется с сильной конкуренцией со стороны устоявшихся лидеров. Тем не менее, новый рост сегментированной индустрии может быть обеспечен новыми технологиями опытных товаров, что означает использование эксплерентной стратегии «первых ласточек».

*Коммутантная стратегия* преобладает при бизнесе в местных масштабах. Такой бизнес не требует больших производственных мощностей, специальных знаний в узкой области или научно-технических резервов. Фирмы-мыши легко идут на радикальные изменения в коммерческой деятельности, на которые другие фирмы неспособны. Повышенная гибкость становится источником влияния коммутантов в конкурентной борьбе. Цель получения прибыли и готовность прибегнуть ради нее к любым средствам проявляется в деятельности коммутантов в наиболее чистой и полной форме.

Особенности фирм-коммутантов:

- их небольшой размер и готовность использовать любую возможность для незанятого бизнеса;
- их готовность удовлетворить потребности местного рынка, что и определяет их связующую роль в экономике;
- практически полное отсутствие постоянных затрат, поскольку небольшая организация не несет расходов на НИОКР, амортизация почти отсутствует, рекламные расходы скудны: а) малы по размеру и связаны с ограниченным числом клиентов; б) разнородны, что не позволяет, например, массового производства; в) многочисленны; г) изменчивы;
- осознанная гибкость их стратегии и способность радикально менять сферу своей деятельности в соответствии с изменением спроса, придерживаясь агрессивных методов маркетинга.

Все эти особенности обеспечивают относительную

конкурентоспособность коммутантов. В связи с этим в конкуренции с более сильными и лучше экипированными соперниками коммутаторы выбирают один из трех вариантов поведения: действия в областях, традиционно обслуживаемых только малыми предприятиями (коммутанты традиционного типа); выполнение функций субпоставщика простых деталей или полуфабрикатов для более крупной компании (виолента или пациента).

К недостаткам стратегии фирм-коммутантов относятся:

– низкая степень их устойчивости, особенно в условиях микроэкономических шоков, технологических сдвигов, изменений в государственной политике, в частности, таможенных пошлин;

– потеря преимуществ коммутантной стратегии из-за роста размера компании, что приводит к ее нестабильности, потере гибкости, ухудшению управляемости и увеличению затрат. В результате коммутант превращается в переростка и возникает проблема смены стратегии.

Выросшая малая фирма-коммутант может воспользоваться следующими вариантами поведения:

1) использовать стратегию виолента, т.е. повысить свою эффективность и добиться снижения средних издержек;

2) использовать стратегию пациента – разработать эффективную специализацию, защищающую его от конкурентов;

3) не меняться и стать легкой добычей для первого же сильного противника.

У коммутанта есть и еще одна рациональная линия поведения – просто не расширять размеров своего дела и поступиться увеличением прибыли.

*Эксплерентная стратегия* связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Эта стратегия характеризуется глубоким специализированным видом деятельности в создании новых товаров и услуг и сопряжена с крайне рискованным поиском инновационных решений, которые в случае удачи дают великолепные результаты. Известно, что в США 85 % пионерских ласточек заканчивает банкротством. Но в 15 случаях из 100 на

долю эксплорента выпадает огромный технический и финансовый успех. Этого оказывается достаточно, чтобы привлекать в пионерский бизнес новые и новые, в основном малые (уникальные), «предприятия-ласточки», основанные на знаниях и наличии малой доли материальных активов.

Организационной формой поддержки пионерского бизнеса являются технопарки, которые предоставляют предприятиям-эксплорентам возможность осуществлять свою деятельность в сотрудничестве с НИОКР. Особенностью этого бизнеса являются рискованные (венчурные) капитальные вложения в деятельность фирмы-пионера ради получения сверхвысоких прибылей. Как правило, принцип распределения инвестиций между несколькими новаторскими предприятиями действует таким образом, что убытки от возможных неудач некоторых проектов покрываются за счет прибыли от успешных инноваций.

Основным фактором силы эксплорентов является продвижение во внедрении фундаментальных инноваций, которые открывают путь на рынки, свободные от конкурентов, и позволяют «фирме-ласточке» получать значительные выгоды от первоначального единоличного присутствия на новом рынке.

После долгожданного прорыва инноваций на рынке необходимость в прежней пионерской стратегии исчезает, и перед организацией встают прозаические задачи по обеспечению рутинного цикла (по Йозефу Шумпетеру), по сохранению доли рынка, улучшения текущих продуктов и повышения прибыльности. Предприятие решает эти проблемы известными ему методами правильного поведения. Компания, отстаивая свои интересы, рационально реагирует на изменения рынка и обеспечивает развитие НТП и статическое оптимальное состояние экономики. Динамичный же оптимум обеспечивает не рутину, а такой нарушитель спокойствия, как предприниматель, использующий новые комбинации ресурсов для: а) создания нового товара (услуги); б) использования нового источника или вида сырья; в) внедрения новых принципов организации деятельности компании; г) создания нового метода

производства; д) открытия нового рынка сбыта. В результате предприниматель нарушает сложившуюся деловую рутину ради собственной выгоды и способствует динамичному развитию экономики за счет внедрения радикальных инноваций.

На радикальные инновации способны идти только предприятия-эксплеренты, а улучшающие инновации – это удел, как правило, виолента или пациента.

Первое преимущество эксплерентов в области прорывного НТП связано с их готовностью нести огромные риски. Некоторые из рисков, например, неудача при проектировании, может быть исключена, если эксплерент не производит радикальные инновации, но занимается деятельностью по улучшению существующих инноваций и в то же время использует основные научные результаты крупных организаций. Возможные риски при планировании бюджета и его своевременном исполнении также не пугают эксплерента, поскольку он не ведет текущего (традиционного) производства. В общем, те предприниматели, которые нечувствительны к небольшим рискам, уходят в первоначальный бизнес. И наоборот, нереально пренебрегать рисками для большой компании, поскольку гигантское предприятие обанкротится.

Для компаний-эксплерентов оптимальной формой команды, работающей над прорывной инновацией, является группа единомышленников с сильным лидером, являющийся основным энтузиастом новой идеи и ее покровителем. Основной проблемой этих фирм является финансирование разработки эксклюзивного конкурентоспособного продукта. На первом этапе предприниматель-энтузиаст, не имеющий первичного капитала, может преодолеть сопротивление рыночных сил и внедрить инновационную комбинацию использования ресурсов, только опираясь на надежный бизнес-план, кредит или государственную поддержку.

Вторым источником финансирования инновационной деятельности начинающего предпринимателя может быть венчурный капитал. Чтобы снизить риск, фирма венчурного капитала может разделить необходимые капитальные

вложения для эксплорента на несколько частей и через определенные промежутки времени представить их энтузиасту-предпринимателю, руководствуясь двумя правилами. Во-первых, каждая новая инвестиция осуществляется только в том случае, если предыдущая оправдывает себя. Во-вторых, каждая новая инвестиция больше, чем предыдущая, и предоставляется на условиях, более благоприятных для пионера. В результате эксплорент получает финансирование, а фирма венчурного капитала не берет на себя большой риск. Когда наступает рыночный успех финансируемого проекта, фирма венчурного капитала продает пакет акций, полученный от пионера на бирже, имея огромную прибыль.

В то же время производитель инновационного продукта создает запас конкурентоспособности, который представляет собой разницу между высокой потребительской ценностью продукта и относительно низкой ценой его покупки. Запас конкурентоспособности нового продукта характеризует прибыль потребителя.

С расширением рынка для нового продукта начинается этап массового производства ведущих корпораций, которые разрабатывают новый продукт компаний-пионеров и, поставляя более широкий ассортимент продукции на рынок, вытесняют из него компанию-пионера. Чтобы успешно работать на рынке в новых условиях, когда новый продукт получил широкое распространение, пионер должен изменить свою стратегию. Он может либо сформировать новую специализацию и развиваться, используя патентную стратегию, либо сделать крупномасштабные инвестиции в производство, управление и дистрибьюторскую сеть, то есть переродиться в крупную фирму.

Ф. Котлер предлагает свою классификацию конкурентных стратегий, основанную на доле рынка, принадлежащей предприятию (фирме).

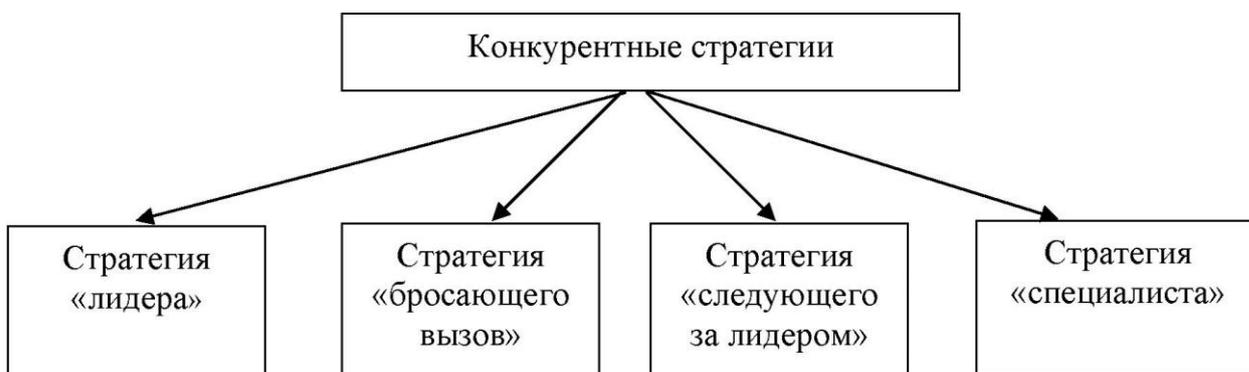


Рисунок 4 - Конкурентные стратегии по Ф. Котлеру

1) *Стратегия «лидера»*. Фирма - «лидер» товарного рынка занимает доминирующее положение, и это признают ее конкуренты. Компания-лидер располагает целым рядом стратегических альтернатив:

- расширение первичного спроса, направленное на поиск новых потребителей товара, расширение сферы его использования, увеличение разового использования товара, которое обычно целесообразно применять на начальных этапах жизненного цикла продукта;
- оборонительная стратегия, которую принимает фирма - новатор, чтобы защитить свою долю рынка от самых опасных конкурентов;
- наступательная стратегия, чаще всего заключающаяся в повышении прибыльности за счет максимально широкого использования эффекта опыта. Однако, как показывает практика, существует определенный предел, выше которого дальнейшее увеличение доли рынка становится убыточным;
- стратегия демаркетинга, связанная с сокращением своей доли рынка, позволяет избежать обвинений в монополизме.

2) *Стратегия «бросающего вызов»*. Организация, которая не занимает доминирующее положение, может атаковать лидера, то есть бросить ему вызов. Цель этой стратегии — занять место лидера. В этом случае ключом становится решение двух важных задач: выбор трамплина для атаки на лидера и оценка возможностей его реакции и защиты.

3) *Стратегия «следующего за лидером»*. «Следующий за лидером» -это конкурент с небольшой долей рынка, выбирающий адаптивное поведение,

согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами. Такая стратегия наиболее типична для предприятий малого бизнеса, поэтому необходимо рассмотреть подробнее возможные стратегические альтернативы, которые обеспечивают малым фирмам наиболее приемлемый уровень прибыльности.

Креативная сегментация рынка. Небольшая фирма должна сосредоточиться только на определенных сегментах рынка, на которых она может лучше использовать свою компетенцию или обладает большей маневренностью, чтобы избежать столкновений с ведущими конкурентами.

Эффективно использовать НИОКР. Поскольку малые предприятия не могут конкурировать с крупными фирмами в области фундаментальных исследований, они должны ориентировать НИОКР на совершенствование технологий с целью снижения затрат.

Оставаться малыми. Успешно работающие малые предприятия фокусируются на прибыли, а не на увеличении продаж или доли рынка, и они, как правило, специализируются, а не диверсифицируются.

Сильный руководитель. Влияние менеджера в таких компаниях выходит за рамки разработки стратегии и доведения ее до сведения работников, а также управления текущей деятельностью фирмы.

4) *Стратегия специалиста.* «Специалист» ориентирован в первую очередь только на один или несколько сегментов рынка, то есть больше заинтересован в качественной стороне доли рынка. Более того, несмотря на то, что фирма «специалист» определенным образом доминирует в своей рыночной нише, с точки зрения рынка этого продукта (в широком смысле) в целом она должна одновременно реализовывать стратегию «следующего за лидером».

Помимо представленных авторов и их стратегий, Ф. Котлером и Р. Тернером выделены позиции, в которых может находиться организация. В зависимости от занятия той или иной позиции на рынке, организация вынуждена принимать соответствующие стратегии для ее удержания или для обеспечения перехода в новую позицию.

Интерес вызывает выделение данных позиций на разных этапах жизненного цикла организации (ЖЦО).

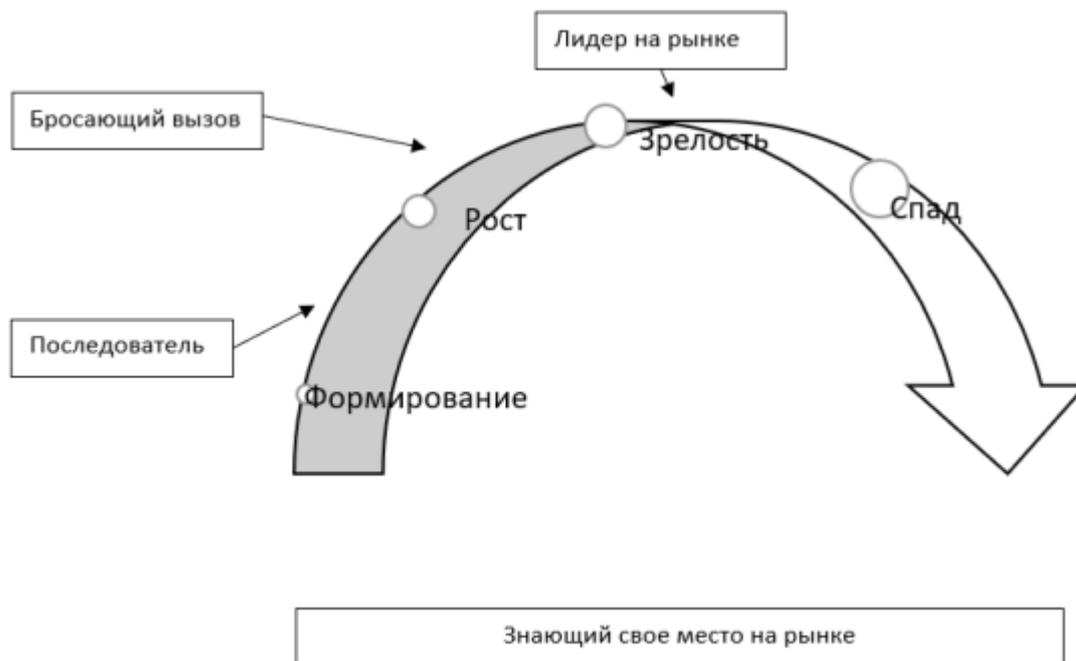


Рисунок 5 - Применение стратегий поведения в конкурентной среде на разных этапах ЖЦО

На рисунке показан пример возможного распределения конкурентной позиции организации по этапам ее жизненного цикла. Использование стратегий для представленных позиций способствует росту и развитию организации, происходит процесс расширения доли рынка и выхода на новые позиции. На стадии зрелости организация либо будет закреплена на лидирующей позиции (вариант считается идеальным), либо будет находиться в конкурентной среде между лидером и претендентом на лидерство. Поэтому будут применяться стратегии позиции бросающего вызов рыночной среде или лидеру рынка. Отдельно на рисунке отражены стратегии позиции знающего свое место на рынке. Это связано с особенностями этой позиции по захвату временно свободных сегментов рынка или тем, которые не вызывают интереса со стороны конкурирующих организаций. Организации могут применять эти стратегии в качестве дополнительных или базовых на всех этапах жизненного цикла.

Далее было проведено сравнение конкурентных стратегий по пяти классификациям наиболее известных авторов. Сравнительный анализ представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Сравнительный анализ конкурентных стратегий

Критерии	Конкурентные стратегии				
	М. Портер	А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд	И. Ансофф	Г.Л.Азоев	Ф.Котлер
Возможность применения стратегий на разных этапах ЖЦО	+	+	+	+	+
Возможность постепенного изменения положения организации на рынке за счет применения стратегий	-	-	-	-	+
Последовательность осуществления стратегий	-	-	-	-	+
Отсутствие жестких рамок ограничения применения стратегий	+	+	+	+	+
Согласованность с условиями внешней среды	+	+	+	+	+
Реализуемость	+	+	+	+	+

Итак, изучив таблицу, следует обратить внимание на то, что возможность применения стратегий на разных этапах жизненного цикла осуществляется всеми авторами моделей конкурентных стратегий. Это обеспечивает возможность постепенного изменения позиции организации на рынке благодаря последовательному применению стратегий только в модели конкурентных стратегий Ф. Котлера. Использование модели конкурентной стратегии Ф. Котлера предоставляет больше возможностей для организации в области конкуренции, что расширяет стратегический горизонт их применения.

Также нет жестких рамок для применения этих стратегий, и можно применять несколько стратегий одновременно.

Согласно К. Омае, японскому гуру стратегии, существует четыре основные стратегии, позволяющие усилить позиции исследуемой компании относительно конкурентов<sup>11</sup>.



Рисунок 6 - Конкурентные стратегии по К. Омае

1) Ключевые факторы успеха в отрасли. Фирма адекватно сегментирует свой рынок, четко позиционируя продукт для прибыльных клиентов, превращает все имеющиеся у нее ресурсы в усиление деятельности, гарантирующей устойчивый успех. Как следствие, она увеличивает рыночную долю и прибыльность.

2) Относительное превосходство. Если фирма не имеет однозначно узнаваемых конкурентных преимуществ и участники отрасли занимают сопоставимые позиции, то можно использовать любое различие (например, яркие отличительные признаки продукта или услуги, послегарантийное обслуживание, результаты различных, в том числе клинических исследований, форму и способы упаковки).

<sup>11</sup> Омае К. Мышление стратега: искусство бизнеса по-японски. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

3) Агрессивные инициативы. Если фирма занимает прочные позиции в зрелой, медленно растущей отрасли, то ее агрессивные инициативы должны привести к качественным, иногда очень радикальным изменениям на рынке, что даст компании конкурентное преимущество.

4) Стратегические степени свободы. Для фирмы это часто означает создание нового продукта, активный выход на новый рынок, быстрое развитие в не занятых конкурентами областях экономической деятельности. Суть модели Омае 3С заключается в управлении корпоративными целями путем обеспечения гармоничного баланса (без критического излишка и дефицита) трех типов ресурсов: человеческих, технологических и материальных. Стратег должен сосредоточиться на трех ключевых факторах успеха: корпорации, клиенте и конкурентах.

Таким образом, было рассмотрено шесть классификаций конкурентных стратегий. Согласно М. Портеру существует три основных типа конкурентных стратегий - это стратегия преимущества в издержках, стратегия фокусирования и стратегия дифференциации, но спустя десятилетие А. Томпсон и А. Стрикленд предложили несколько иную модель классификации - Стратегия лидерства по издержкам, стратегия широкой дифференциации, сфокусированная стратегия низких издержек, сфокусированная стратегия дифференциации и стратегия оптимального соотношения издержек и потребительской ценности. Позже Г.Л. Азоев к базовым стратегиям М. Портера добавляет еще две - стратегию внедрения новшеств и стратегию немедленного реагирования. Л. Г. Раменский и А. Ю. Юданов все коммерческие предприятия классифицируют на виолентов, пациентов, эксплерентов и коммутантов. Ф. Котлер так же предлагает свою классификацию, основанную на доле рынка: стратегия "лидера", стратегия "бросающего вызов", стратегия "следующего за лидером" и стратегия "специалиста". К. Омае, японский гуру стратегий, предложил четыре вида конкурентных стратегий: ключевые факторы успеха в отрасли, агрессивные инициативы, относительное превосходство и стратегические степени свободы. Следует отметить, что все перечисленные

стратегии тесно связаны между собой. Конкурентные стратегии - это важная и неотъемлемая часть современных рыночных отношений. Фирма или предприятие выстраивает свою конкурентную стратегию исходя из занимаемой позиции на рынке, т.е. является ли она лидером рынка, претендентом на лидерство, последователем либо обитателем ниши. На самом деле разнообразие стратегий настолько велико, и в условиях постоянно меняющейся среды постоянно разрабатываются и применяются на практике новые виды стратегий, их различные комбинации.

### **1.3 Этапы и алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия**

Конкурентная стратегия — это инструмент в руках руководителей организации, позволяющий достичь поставленной цели. Для того чтобы конкурентная борьба велась осознанно, необходимо разработать конкурентную стратегию, составить план ее реализации и проанализировать результаты выполнения подготовленного плана. Разработанный план реализации конкурентной стратегии помогает всем работникам предприятия четко понимать, какую функцию они должны выполнять при работе с каждым сегментом рынка и как себя вести при определенных действиях конкурентов. Другими словами, это создает условия для согласованной работы менеджеров различных подразделений для достижения общих корпоративных целей. А на рынке действия предприятия становятся взаимосвязанными и целенаправленными.

Общей идеей разработки конкурентной стратегии является программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект за счет того, что компания оказывается в более сильной конкурентной позиции<sup>12</sup>.

В общем виде разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 7<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 2016. С. 76.

<sup>13</sup> Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии//Практический маркетинг. - 2006. - №6.



Рисунок 7 - Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии

Приведенная схема показывает, что конкурентная функция стратегического планирования в организации осуществляется с использованием базовых принципов, то есть правил формирования и реализации стратегии на рынке<sup>14</sup>:

- непрерывность и накопление;
- последовательность выполняемых шагов (этапов);
- цикличность.

Непрерывность конкурентной стратегии заключается в том, что компания, прежде чем разрабатывать стратегию, должна проанализировать предыдущий опыт, выяснить, какие действия были полезны в конкурентной борьбе, и проверить их актуальность на текущий момент. Кроме того, изучение прошлого опыта позволит компании избежать старых ошибок при разработке новой стратегии.

<sup>14</sup> Дэй Дж. Стратегический маркетинг. М.: Эксмо, 2015. С. 159.

Последовательность обусловлена зависимостью следующего этапа от результатов, полученных в предыдущем. Это позволит избежать несоответствия конкурентной стратегии и рыночных условий, ошибок, которые уже произошли в прошлом, оценить результаты, полученные в ходе реализации стратегии.

Циклический характер конкурентного стратегического планирования проявляется в том, что результаты реализации конкурентной стратегии должны анализироваться и учитываться при последующей разработке стратегии, поскольку конкурентная стратегия постоянно адаптируется к конкурентной среде.

Конкурентная стратегия является важным инструментом в руках менеджеров, поскольку она направлена на решение ряда задач и проблем, с которыми сталкивается организация.

Первое, это доступный аналитический материал, полученный и структурированный при формировании стратегии, позволяет как руководству, так и исполнителям четко видеть ситуацию на рынке, позицию фирмы на нем, реальность целей и пути их достижения.

Второе, это конкурентная стратегия, одобренная руководством компании, приобретает силу организационно-управленческого документа, то есть позволяет сосредоточить силы в нужном направлении.

И наконец, третье, анализируя свою деятельность в прошлые периоды, организация может постоянно улучшать и расширять сферу своей деятельности, адекватно реагировать на рыночные изменения, укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки.

В настоящее время практики часто сталкиваются с ситуацией, когда существует разрыв между теорией конкурентных стратегий и практикой ее применения в компании. Следующий алгоритм разработки и реализации конкурентоспособной корпоративной стратегии (рисунок 8) может помочь

минимизировать этот разрыв (рисунок 8)<sup>15</sup>.

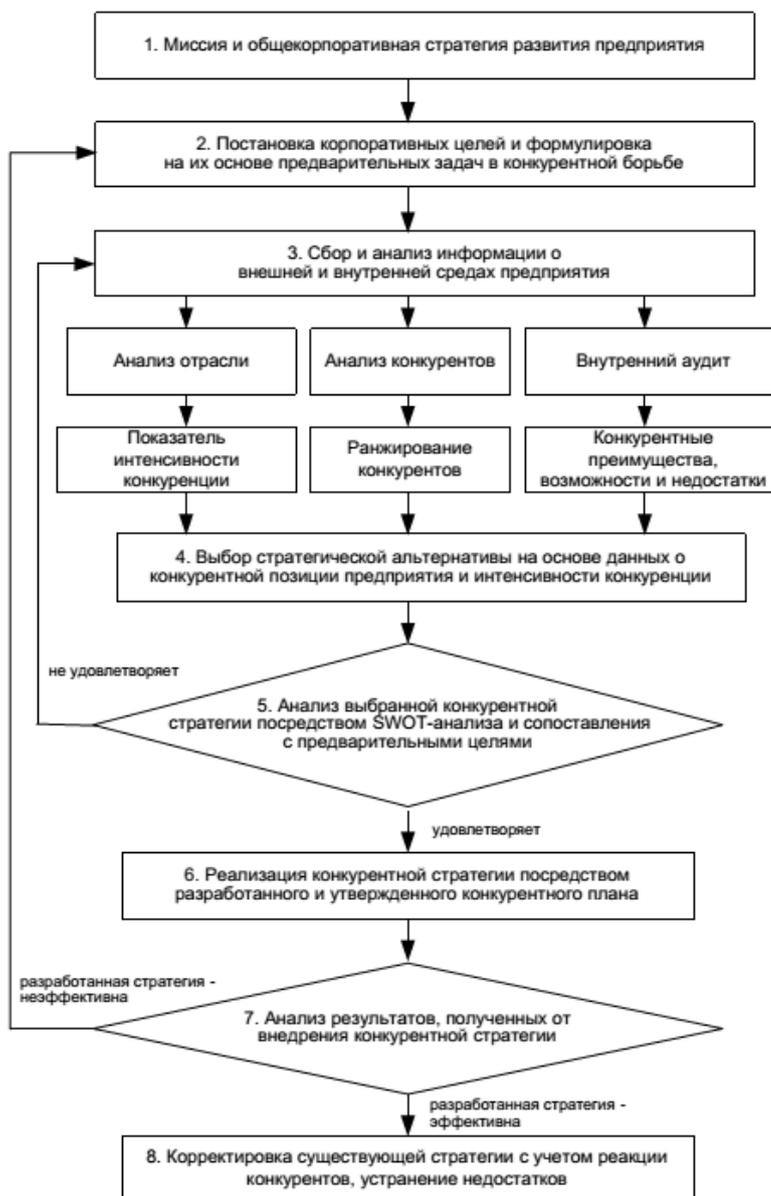


Рисунок 8 - Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии

Согласно предложенному алгоритму разработка и последующая реализация конкурентной стратегии осуществляется путем последовательного выполнения восьми основных этапов:

- 1) миссия и корпоративная стратегия развития организации;
- 2) постановка задач на конкурентном рынке;
- 3) сбор и анализ информации о внешней и внутренней среде

<sup>15</sup> Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии//Практический маркетинг. - 2006. - №6.

организации;

- 4) выбор конкурентной стратегии фирмы на рынке;
- 5) анализ выбранной стратегии;
- 6) реализация конкурентной стратегии с помощью разработанного плана;
- 7) анализ результатов реализации стратегии;
- 8) корректировка существующей стратегии или разработка новой, более эффективной стратегии, которая сможет выполнить цели, установленные общей корпоративной стратегией организации.

Следует отметить, что, поскольку конкурентная стратегия ниже в иерархии стратегического планирования, чем общая стратегия корпоративного развития предприятия, имеет смысл начать разработку конкурентной стратегии после завершения работы над общей стратегией корпоративного развития предприятия.

В связи с тем, что в разработке и реализации конкурентной стратегии участвуют различные сервисы и функциональные подразделения, логично разделить алгоритм на этапы. Все восемь этапов делятся на три этапа:

- фаза подготовки (этапы 1 и 2);
- фаза разработки (этапы 3, 4, 5);
- фаза реализации (этапы 6, 7, 8).

За этап подготовки отвечает отдел стратегического планирования и корпоративного развития или функциональное подразделение, ответственное за эти области (этап 1). Разработанная корпоративная стратегия предприятия, похоже, защищает руководство и владельцев компании, которые в целом для компании окончательно определяют приоритетные задачи в конкурентной борьбе (этап 2). Предварительные задачи в конкурентной борьбе на рынке формулируются в соответствии с корпоративными целями и направлениями развития фирмы.

На этом этапе необходимо определить характер конкуренции (например, наступательный или оборонительный), кого именно нужно потеснить на рынке,

на кого (к примеру, конкурента «А») можно заставить перенаправить свои ресурсы от рынка «а», переключив его на данный рынок и ослабив его позиции на стратегически важном рынке «b»). Такой подход позволяет конкурировать на глобальном уровне посредством локальных столкновений с конкретными конкурентами. Следует помнить, что только иерархия стратегического планирования на предприятии (общекорпоративная стратегия — конкурентная стратегия на рынке) позволяет эффективно проводить глобальную конкуренцию. Такой подход стал особенно актуальным сейчас — глобальный рынок сформировался, а межгосударственные границы стали почти прозрачными для капитала, товаров и трудовых ресурсов. В результате изменение ситуации на одном рынке может повлиять на другой рынок и, соответственно, на его участников<sup>16</sup>.

На этапе разработки задач, которые были сформулированы руководством организации, передаются функциональному подразделению, отвечающему за маркетинг и продажи. В дальнейшем аналитики этого подразделения анализируют рынок, при этом ключевыми позициями анализа являются интенсивность конкуренции на рынке и конкурентная позиция фирмы (этап 3)<sup>17</sup>. На основании анализа выбирается подходящая конкурентная стратегия (шаг 4). Кроме того, эта стратегия анализируется с точки зрения соответствия общим корпоративным задачам, которые были сформулированы руководством, а также с точки зрения возможностей предприятия. Маркетинговая конкурентная стратегия, как уже отмечалось выше, определяется на основе внешних факторов (анализ условий окружающей среды) и внутренних факторов (доступных ресурсов компании). Для того, чтобы получить четкую оценку внутренних возможностей организации и ситуации на рынке, необходимо использовать SWOT-анализ.

Использование SWOT-анализа необходимо для систематизации

---

<sup>16</sup> Hill Charles W.L. International Business: Competing in the Global Marketplace. – McGraw-Hill Higher Education, 2015.

<sup>17</sup> Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х.Маркетинг. – М.: Экономика, 2016.

имеющейся информации и принятия последующих управленческих решений. Поэтому SWOT-анализ можно назвать промежуточным звеном между формулированием конкурентной стратегии для организации и разработкой конкурентного плана (шаг 5). Все происходит в следующей последовательности:

- определение основной конкурентной стратегии фирмы в плановом периоде;
- сравнение внутренних сил организации и ситуации на рынке, чтобы понять, сможет ли фирма реализовать выбранную конкурентную стратегию, и как это можно сделать (SWOT-анализ);
- Формулировка целей и локальных задач с учетом реальных возможностей предприятия (разработка конкурентного плана). Ниже представлена схема, показывающая место SWOT-анализа в разработке конкурентной стратегии (рисунок 9)<sup>18</sup>.

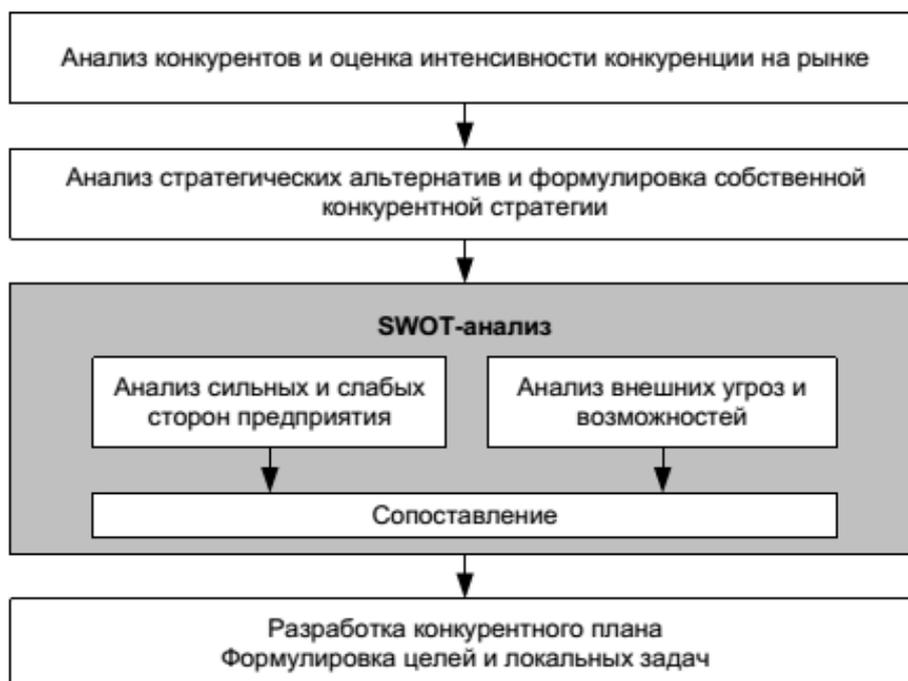


Рисунок 9 - Место SWOT - анализа в разработке конкурентной стратегии

В качестве еще одного критерия для оценки и корректировки выбранной конкурентной стратегии руководителям необходимо учитывать корпоративные

<sup>18</sup> Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии//Практический маркетинг. - 2006. - №6.

цели компании, которые основаны на миссии и общей стратегии развития. Эта координация необходима для того, чтобы выбранная конкурентная стратегия на конкретном рынке не оказывала негативного влияния на развитие компании в целом. Например, нападение на конкурентов (с целью вытеснения с рынка) или поглощение некоторых из них может значительно увеличить долю рынка компании, но в то же время превысить стандарты антимонопольного законодательства, иначе понесенные расходы не смогут расплатиться.

Если конкурентная стратегия отвечает всем требованиям, процесс разработки конкурентной стратегии переходит в фазу реализации. На этом этапе реализуется разработанная стратегия - специалисты по маркетингу и продажам фирмы действуют на рынке в соответствии с утвержденной стратегией (шаг 6). Основная сложность на данном этапе заключается в том, что необходимо правильно реализовать разработанную стратегию, а затем оценить ее эффективность. В реализации этой задачи может помочь план реализации конкурентной стратегии, структура которой предлагается ниже в таблице 4.

Таблица 4 – Структура реализации плана конкурентной стратегии

Наименование этапа	Характеристика этапа
<i>1</i>	<i>2</i>
Резюме	Данный раздел конкурентного плана оформляется самым последним и в законченном виде должен начинаться с формулировки целей, описания стратегии и краткого плана действий по достижению поставленной цели и реализации стратегии. Резюме, которое помогает руководству быстро вникнуть в основные положения плана.
Описание и анализ текущей ситуации на рынке	Краткая политическая и экономическая ситуация рынка региона/ страны. Анализ рынка и потребителей товара в данном регионе/стране.
Описание и анализ конкуренции на рынке	Анализ деятельности конкурентов. Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке. Оценка интенсивности конкуренции на рынке.
Итоги прошлого периода	Фактические и запланированные результаты прошлого периода. Анализ результатов прошлого периода. Описание причин невыполнения или перевыполнения плана.
Постановка целей и описание выбранной стратегии	Конкурентная стратегия определяется по результатам исследования конкурентной среды и позиций предприятия на рынке.

1	2
Оценка выбранной конкурентной стратегии	Оценка выбранной стратегии производится на основе анализа внешней среды и внутренних возможностей предприятия (SWOT-анализа). Кроме того, выбранную конкурентную стратегию необходимо рассмотреть на соответствие корпоративным целям. Здесь также следует дать характеристику выбранной конкурентной стратегии, дать описание необходимым условиям успешного выполнения конкурентного плана и возможным причинам, способным помешать его выполнению.
План реализации выбранной конкурентной стратегии	В данном разделе необходимо изложить: А. Количественные цели, которые определяют абсолютные показатели объема продаж и относительные темпы роста. При этом данные показатели необходимо выразить как в количестве единиц товара (привлеченных новых клиентов), так и в денежном выражении. Другим важным базовым показателем планируемого периода является доля компании на рынке, которую планируется занять к концу периода. Б. Комплекс мероприятий и действий для достижения поставленных целей. Конкурентная стратегия рассматривается в соответствии с комплексом маркетинга (четыре «Я» — продукт, цена, распределение, продвижение). Данное обстоятельство позволяет ее успешно реализовать, точно распределив задачи и функции между различными отделами компании, а также в последующем провести анализ эффективности конкурентной стратегии по прошествии планируемого периода. В мероприятиях необходимо учесть и такие моменты, как необходимость проведения испытаний, стандартизации, презентаций, командирования специалистов с конкретными целями (проведения исследования рынка, проведение переговоров, участие в выставках, оказание и развитие сервисного обслуживания, и т. п.). Каждому мероприятию назначаются сроки исполнения, а также конкретные исполнители.
Бюджет на планируемый период	Анализируется необходимый объем денежных средств, направляемых на реализацию конкурентной стратегии.

Хорошо известно, что любая деятельность должна начинаться с планирования задолго до того, как будет сделан первый шаг в выбранном направлении. Основной целью конкурентного плана является не только указать направление, но и описать маршрут, порядок действий для достижения поставленных целей - провести исследование конкурентов, подготовить ответные действия и реализовать их. Таким образом, рассмотренный выше конкурентный план является прикладным инструментом для разработки и реализации конкурентных стратегий на предприятии.

В конце отчетного периода анализируются результаты, полученные в ходе реализации конкурентной стратегии, и определяется результирующий эффект (шаг 7). На данном этапе основную роль играет конкурентный план, который, по сути, является источником накопления опыта компанией. Анализируя свою деятельность в прошлые периоды, фирма может постоянно совершенствовать и расширять сферу своей деятельности, адекватно реагировать на рыночные изменения, укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки. Ключевые вопросы, на которые необходимо дать ответ:

- Правильно ли выбрана стратегия?
- Какова реакция конкурентов?
- Правильно ли запланированы мероприятия и составлено ли соотношение полученных результатов и запланированных?
- Какова эффективность выполнения поставленных задач?
- выделить удачные и неудачные подходы, методы, идеи?

Если конкурентная стратегия была эффективной и имела положительные результаты для организации, то рассматриваются ее корректировка и актуальность в следующем отчетном периоде. После этого разрабатывается обновленный конкурентный план с новыми целями (этап 8). Если конкурентная стратегия не имела положительного эффекта или имела отрицательные последствия, причины определяются, и разрабатывается новая конкурентная стратегия.

Зачастую конкурентная стратегия является чем-то отдельным в стратегическом планировании организации, хотя она непосредственно интегрирована в него и является его неотъемлемой частью.

Таким образом, алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии состоит из восьми этапов: миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия, формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке, сбор и анализ информации о внешней и внутренней средах предприятия, выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке, анализ выбранной стратегии,

реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана, анализ результатов реализации стратегии и корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия. В свою очередь все восемь этапов распределяются по трем фазам: фаза подготовки, фаза разработки, фаза реализации.

Можно сделать вывод по первому разделу, что конкурентная стратегия необходима для реализации общей стратегии предприятия и связана с планами руководства по ведению конкурентной борьбы. Конкурентная стратегия - совокупность задач, поставленных перед организацией, направленная на привлечение и удовлетворение клиентов для достижения долгосрочного поддержания конкурентоспособности в данной отрасли. Так же здесь было рассмотрено шесть классификаций знаменитых авторов, которые взаимосвязаны между собой. Следует отметить, что для того, чтобы выбрать конкурентную стратегию, которая будет обеспечивать максимальную эффективность деятельности фирмы, необходимо провести анализ и оценку как внешних, так и внутренних факторов. Для того, чтобы обеспечить успешную реализацию стратегии, следует придерживаться ряду поставленных задач. Представленный пошаговый алгоритм разработки конкурентной стратегии и план реализации разработанной стратегии позволяют наладить замкнутый цикл конкурентного стратегического планирования.

## 2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО "ГОСТИНИЦА "ДРУЖБА"

### 2.1 Краткая характеристика ООО «Гостиница «Дружба»

ООО "Гостиница "Дружба" (далее гостиница «Дружба») расположена в экологически чистом районе города Благовещенска на берегу реки Амур. Основной вид деятельности - "Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания". Юридический адрес ООО "Гостиница "Дружба" - 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Кузнечная, д. 1, офис 2.

Отраслевая принадлежность: предприятие сферы услуг.

Услуги: размещение гостей в предложенных номерах, питание в ресторане, размещенном на территории гостиницы.

Организационно-правовая форма: Общество с Ограниченной Ответственностью.

Номерной фонд гостиницы составляет 168 номеров. Он приведен в соответствие с международными стандартами и отвечает всем требованиям сертификации.

Персонал гостиницы говорит на двух языках: русском и английском. Стойка регистрации работает 24 часа в сутки.

Гостям предлагается размещение в номерах с телевизором, чайником и холодильником. Собственные ванные комнаты укомплектованы бесплатным набором туалетно-косметических принадлежностей. По запросу гостей предоставляется завтрак в номер.

В ресторане отеля гостям подают блюда европейской и китайской кухни. Напротив, гостиницы любой желающий имеет возможность посетить театр и кинотеатр.

Железнодорожный вокзал Благовещенска находится в 20 минутах езды от самой гостиницы «Дружба», а поездка до международного аэропорта Благовещенска занимает 30 минут. Услуги трансфера предоставляются по запросу.

Бронирование номеров в гостинице очень удобно осуществлять при помощи онлайн-сервиса. Банкетные залы удовлетворят самые взыскательные запросы гостей. Также в гостинице возможно приобрести памятный сувенир с символикой города.

Основные услуги гостиницы представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные услуги ООО "Гостиница "Дружба"

Основные услуги	Характеристика
Питание и напитки	Ресторан; Доставка еды и напитков в номер; Бар; Завтрак в номер; Принадлежности для барбекю; Упакованные ланчи; Специальные диетические меню (по запросу); Торговый автомат (напитки); Детское меню; Вино/шампанское; Бутылка воды; Фрукты; Шоколад или печенье; Кофейня на территории; Завтрак.
Услуги бизнес-центра	Конференц-зал/банкетный зал; Факс/ксерокопирование.
Стойка регистрации	Круглосуточная стойка регистрации; Газеты; Сейф; Экскурсионное бюро; Услуги по продаже билетов; Хранение багажа; Банкомат на территории отеля.
Бассейн и оздоровительные услуги	Сауна; Полотенца для бассейна/пляжа; Парная; Занятия по фитнесу.
Разное	Номера для некурящих; Семейные номера; Люкс для новобрачных; Лифт; Отопление; Курение на всей территории запрещено.

На территории гостиницы расположены:

1) ресторанный комплекс «Дружба»: Зал на 120 человек, банкетные залы. Китайская и русская кухня;

2) кафе «Дружба Плюс»: комплексные обеды, свежая выпечка, десерты;

3) ночной бар: музыка, кальян, европейская и русская кухня;

4) конференц-зал: отличное место для проведения деловых встреч.

В состав технического оснащения гостиницы входят следующие инженерно-технические системы: отопление, водоснабжение, канализация, вентиляция, система кондиционирования, лифты и подъемники, системы радиовещания, телевидения, телефонной связи, сигнализации.

В техническое оснащение зданий входит так же следующее основное техническое оборудование:

- первичные средства пожаротушения и средства системы противопожарной автоматики;

- средства автоматизации, диспетчеризации, инженерного оборудования, средства связи и контрольно-измерительные приборы;

- уборочные машины и другое электрооборудование (пылесосы, моечные комплекты, тележки, холодильники, автоматы для чистки обуви, продажи напитков и сигарет).

К подсобным службам и помещениям корпусов гостиницы относятся все сервисные:

- камера хранения;

- хозяйственный склад;

- пункт оказания бытовых услуг (ремонт обуви, глажения одежды, химчистка, стирка, парикмахерская);

- комнаты обслуживающего персонала;

- комнаты администрации.

В гостинице также установлено оборудование для дополнительной фильтрации воды и кондиционирование воздуха во всех помещениях круглогодично. Имеется внутреннее радиовещание с возможностью радиотрансляции во всех помещениях.

Гостиница работает круглосуточно, к услугам гостей представлены номера различных категорий:

- одноместный номер высшей категории от 3 020 руб.;
- двухместный номер высшей категории от 3 640 руб.;
- двухкомнатный трехместный номер от 6 000 руб.;
- номер люкс от 7 000 руб.;
- номер люкс комфорт от 12 000 руб.

Далее в таблице 6 представлена структура номерного фонда гостиницы «Дружба».

Таблица 6 – Структура номерного фонда ООО «Гостиница «Дружба» за 2018 г.

Категория номеров	Количество номеров	Удельный вес, %
Одноместный номер высшей категории	28	37
Двухместный номер высшей категории	22	30
Двухкомнатный трехместный номер	15	20
Номер люкс	7	9
Номер люкс комфорт	3	4
Итого:	75	100

Из данной таблицы видно, что наибольшую долю номерного фонда исследуемой гостиницы занимают одноместные номера высшей категории, это 37 %, двухместные номера составляют 30 % от общего числа номеров. Наименьшая доля приходится на номера категории люкс комфорт, всего 4 % от общего номерного фонда. Более наглядно структуру номерного фонда гостиницы «Дружба» можно представить графически на рисунке 10.

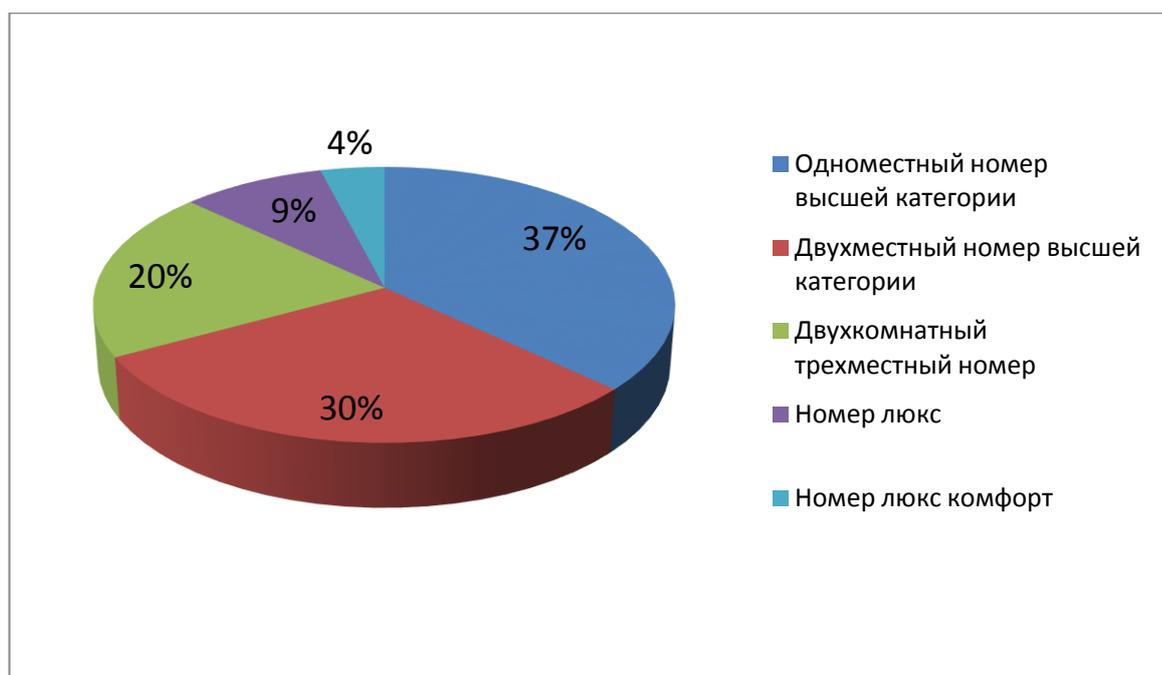


Рисунок 10 – Структура номерного фонда ООО «Гостиница «Дружба» за 2018 г.

Из документации гостиницы было выявлено, что за 2016 г. чистая прибыль от размещения гостей в номерных фондах составила 15531 тыс. руб., в 2017 г. - 16466 тыс. руб. и в 2018 г. – 18098 тыс. руб. В таблице 7 представлена динамика чистой прибыли от каждого номерного фонда гостиницы «Дружба».

Таблица 7 – Динамика чистой прибыли от размещения гостей в номерных фондах за 2016-2018 гг.

Номерной фонд	Чистая прибыль, тыс. руб.			Абсолютный прирост, тыс. руб.			Темп прироста, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017/2016	2018/2017	2018/2016	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Одноместный номер высшей категории	2996	3056	3565	60	509	569	2,0	16,7	19,0
Двухместный номер высшей категории	3545	3574	4522	29	948	977	0,8	26,5	27,6
Двухкомнатный трехместный номер	5896	6689	6755	793	66	859	13,4	1,0	14,6
Номер люкс	1489	1500	1513	11	13	24	0,7	0,9	1,6
Номер люкс комфорт	1605	1647	1743	42	96	138	2,6	5,8	8,6
Итого:	15531	16466	18098	935	1632	2567	6,0	9,9	16,5

Из данной таблицы можно сделать вывод, что в 2018 г. чистая прибыль от номерного фонда гостиницы «Дружба» возростала на 16,5 % по сравнению с 2016 г., что составило 2567 тыс. руб. Так же следует отметить, что на протяжении всего анализируемого периода отмечается положительная тенденция, что говорит об устойчивом положении гостиницы.

На основе данных вышеприведенной таблицы построим матрицу БКГ (создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.)<sup>19</sup>

Для построения матрицы БКГ, с целью определить какие номерные фонды приносят исследуемой гостинице «Дружба» наибольшую прибыль, необходимо определить темп роста рынка и относительную долю рынка, используя показатели чистой прибыли конкурента. В таблице 8 представлены исходные данные для построения матрицы БКГ.

Таблица 8 - Исходные данные для построения матрицы БКГ

Товар	Чистая прибыль, тыс. руб.		Чистая прибыль конкурента за 2018 г., тыс. руб. 3965	Темп роста рынка, %	Относительная доля рынка, %
	2017 г.	2018 г.			
Одноместный номер	3056	3565	4125	116,7	86,4
Двухместный номер	3574	4522	6458	126,5	70,0
Двухкомнатный трехместный номер	6689	6755	1678	101,0	402,6
Номер люкс	1500	1513	1475	100,9	102,6
Номер люкс комфорт	1647	1743	1475	105,8	118,2

<sup>19</sup> Арутюнова Д. В. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2015. – 122 с.



Рисунок 11 – Матрица БКГ по номерным фондам ООО «Гостиница «Дружба»

На основании матрицы БКГ можно сделать следующие выводы:

1) «Звезды» - двухместный номер. На данном этапе нужна лишь поддержка, его отличная возможность приносить прибыль держит весь бизнес, а дополнительные инвестиции в этот сегмент помогут лишь улучшить финансовое положение;

2) «Дикие кошки» - одноместный номер высшей категории. При должном развитии и финансировании данный номерной фонд может приносить прибыль, но это будет происходить не в ближайшее время;

3) «Дойные коровы» - Двухкомнатный трехместный номер, номер люкс комфорт. Отличная выручка дает возможность развивать другие категории, при этом не вкладывая инвестиции в данный сегмент;

4) «Собаки» - номер люкс. На данном этапе этот номерной фонд не имеет популярности на рынке.

Таким образом, доходы, приносящие гостинице в настоящее время, это "Дойные коровы" и "Звезды", т. е. двухкомнатный трехместный номер, номер люкс комфорт и двухместный номер высшей категории. Это говорит о том, что полученные денежные средства от них можно вкладывать в будущее развитие гостиницы. "Дикие кошки", т. е. одноместный номер, это тот номерной фонд, который обеспечит доход гостиницы в будущем, а это значит, что именно эту категорию необходимо развивать.

Далее был рассмотрен процесс обслуживания посетителей в исследуемой гостинице.

Процесс обслуживания гостей в гостинице «Дружба» представлен на рисунке 12.



Рисунок 12 – Бизнес – процесс обслуживания гостей в гостинице «Дружба»

Служба приема и размещения должна обеспечивать максимальную загрузку гостиницы, не допуская необоснованных простоев.

При регистрации и оформлении выезда производятся расчеты за проживание в гостинице и дополнительные услуги. При выписке проверяют счет гостя, уточняют все его расходы за время проживания и принимают оплату. Очень важен контроль за выездом, чтобы не допустить отъезда гостей,

которые не заплатили по счету.

Служба приёма и размещения находится в главном вестибюле у входа. Служба состоит из двух частей: Front office, собственно стойка, и Back office - помещение за стойкой, вне поля зрения гостей.

Делая вывод в данном подразделе следует отметить, что основными услугами ООО «Гостиница «Дружба» являются размещение гостей в предложенных номерах, а также питание в ресторане, размещенном на территории гостиницы. Также наибольшую долю номерного фонда исследуемой гостиницы занимают одноместные номера высшей категории, эти же номера, из матрицы БКГ являются «дикими кошками», а это значит, что именно эту категорию номерного фонда необходимо развивать для дальнейшего обеспечения дохода гостиницы.

## **2.2 Анализ внешней среды предприятия**

Предоставление гостиничных услуг соответствующими организациями в г. Благовещенск в первую очередь связано с его местоположением, а именно границей с Китаем. По сравнению с крупнейшими городами Дальнего Востока, стоимость проживания в двухместном номере в гостиницах Благовещенска несколько ниже, но все же остается достаточно высокой. Регулируя стоимость проживания и улучшая обслуживание, можно добиться увеличения количества проживающих в местных отелях. Ведь многие посетители из-за очень высоких цен за номер не могут позволить себе остановиться в гостинице, вместо этого предпочитают останавливаться в частных апартаментах или у родственников. Основными отелями города Благовещенска являются «Азия», «Анкор», «Дружба», «Юбилейная». Это предприятия с высоким уровнем сервиса и достаточным спектром дополнительных услуг. Как правило, эти крупные отели не составляют большой конкуренции для малых, поскольку они ориентированы на определенный уровень клиентов с высоким уровнем благосостояния (стоимость проживания в одноместном номере составляет не менее трех тысяч рублей за сутки).

В городе Благовещенск существует большое количество небольших

гостиничных предприятий, таких как «Заря», «Золотой Дракон», «Чурин», «Рассвет», «Странник» и др. Уровень обслуживания в этих гостиницах значительно варьируется: от высокого («Чурин») до низкого («Рассвет»). Цены на номера очень разные, в зависимости от района города, наличия или отсутствия близлежащей инфраструктуры (магазины, кафе, рестораны, рынки и др.), комфорта в номерах (мебель, кондиционер, телефон), и колеблется от 600 до 7000 руб. за номер за ночь для 2 человек.

Большинство небольших гостиниц в Благовещенске были построены за последние 2-3 года и имеют разнообразные архитектурные решения, комнаты различной степени комфорта (от комнат с удобствами до 2-3 комнат, оборудованных новой, современной мебелью). Также конкурентом в сфере гостиничного бизнеса являются комнаты в частных домах или квартиры.

Основным конкурентным преимуществом этих средств размещения является относительно низкая цена за пребывание. В основном сдаются комнаты или апартаменты клиентам, которые останавливаются на длительное время или не имеют возможности арендовать номер в отеле (из-за высокой цены).

Для повышения привлекательности региона (в частности, города Благовещенска) необходимо развивать туристический бизнес. Основной стратегией развития гостиничного бизнеса в Благовещенске является строительство и развитие существующих малых и средних отелей, которые предоставляют услуги за сравнительно небольшую плату при нормальном уровне обслуживания. А также ориентация отелей на корпоративных клиентов и сотрудничество с туристическими фирмами. Администрации города необходимо разработать программу по развитию туризма в регионе и привлекательности города для туристов.

В целях анализа внешней среды ООО «Гостиница «Дружба» была проанализирована ее макросреда, и оценено её влияние на компанию.

Для проведения PEST – анализа необходимо определить факторы, которые представлены в четырехпольной матрице в таблице 9.

Таблица 9 - PEST - анализ ООО "Гостиница "Дружба"

<b>Экономические факторы:</b>	<b>Технологические факторы:</b>
Снижение потребления туристических услуг и гостиничных услуг из-за уменьшения доходов клиентов; Ужесточение конкурентной борьбы из-за роста конкуренции со стороны больших гостиниц; Потеря части клиентов из-за смещения спроса в сторону более дешевых гостиничных услуг в условиях кризиса; Рост потребности в гостиничных услугах из-за увеличения въезда туристов в г. Благовещенск; Расширение сбытовых возможностей из-за роста продаж (бронирования) через Интернет.	Сложности в реализации и продвижении услуг из-за низкого уровня бизнес-коммуникаций между гостиницами и турфирмами; Долгий срок реализации, большие инвестиции, бюрократия из-за сложности реализации инвестиционных проектов по развитию гостиниц; Уход клиентов к конкурентам из-за низкого качества обслуживания.
<b>Политические факторы:</b>	<b>Социальные факторы:</b>
Появление новых клиентов из-за поддержки развития г. Благовещенск как туристического центра; Отсутствие стабильной и проработанной нормативно-правовой базы.	Увеличение потребления услуг из-за формирования культуры отдыха у амурчан; Рост потребностей в услугах гостиницы из-за увеличения количества деловых туристов; Непостоянство спроса из-за сезонности предоставления услуг.

Таким образом, в ходе проведенного анализа удалось выяснить, что наиболее негативное влияние оказывают экономические факторы, такие как снижение потребления туристических услуг, что связано, в первую очередь, с уменьшением доходов клиентов, а также отмечается ужесточение конкурентной борьбы из-за роста конкуренции со стороны больших гостиниц в г. Благовещенск. Политические факторы могут оказывать положительное влияние, например, появление новых клиентов из-за поддержки развития г. Благовещенск как туристического центра. Социальные факторы также оказывают положительное воздействие на макросреды гостиницы «Дружба», потому как происходит рост деловых туристов и формируется культура отдыха у амурчан.

Для того, чтобы выявить целевую аудиторию гостиницы «Дружба», был проведен сбор статистических данных за последние три года о проживающих постояльцев в гостинице. Данные о проживающих за последние три года

представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Статистические данные о проживающих в ООО "Гостиница "Дружба" за 2016-2018 гг.

Категория гостей	Количество проживающих, человек		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Бизнесмены	11307	10458	11856
Корпоративные клиенты	6408	4785	6954
Семьи с детьми/ молодые пары без детей	9423	10256	9854
Участники спортивных соревнований	3015	2458	3652
Гости из заграницы	4523	4001	4695
Другие, в т. ч.:	5277	4212	5590
Индивидуальные туристы, путешествующие в одиночку	1131	956	1001
Люди с ограниченными физическими возможностями	3158	2178	3389
Люди с сенсорными нарушениями	569	894	856
Люди с речевыми нарушениями	419	184	344
Всего проживающих за год	39953	36170	42601

По результатам таблицы можно сделать вывод, что целевая аудитория гостиницы «Дружба» состоит из:

- бизнесменов (эта категория людей посещает гостиницу в основном в будние дни. Такие клиенты, как правило, пользуются услугами конференц-зала, сервис-центра, ресторана и кафе);

- корпоративных клиентов (большие группы людей, сотрудники различных фирм). Клиенты данной категории приезжают в гостиницу с деловыми целями – на конференции, семинары, презентации;

- семей с детьми / молодых пар без детей (такая категория посещаемых гостиницы, как правило, пользуются большинством услуг гостиницы и остаются на одну-две ночи);

- участников спортивных соревнований (большинство участников используют номера эконом-класса);

- гостей из-за рубежа (группы людей, пользующие основными услугами отеля);

- другие (индивидуальные путешественники, приезжающие в одиночку,

люди с ограниченными возможностями).

Наглядно структура целевой аудитории ООО «Гостиница «Дружба» за 2018 г. изображена на рисунке 13.



Рисунок 13 - Структура посетителей гостиницы «Дружба» за 2018 г.

По результатам исследования было выявлено, что основной категорией посетителей гостиницы являются бизнесмены и семьи с детьми/молодые пары без детей, это 29 % и 24 % соответственно. 13 % составляют корпоративные клиенты. Также следует отметить, что количество гостей с ограниченными возможностями, пользующиеся услугами гостиницы, составляют 11 %.

Одним из факторов внешней среды, который влияет на деятельность ООО "Гостиница "Дружба" являются конкуренты. Поэтому далее был проведен анализ существующих конкурентов.

По данным рейтинга посетителей различных гостиниц г. Благовещенск, представленным на сайте [www.booking.com](http://www.booking.com), была составлена таблица, по оценке конкурентоспособности гостиниц нашего города. На рассмотрение было взято 11 наиболее популярных гостиниц.

Таблица 11 – Рейтинговая оценка гостиниц г. Благовещенск по 10-балльной шкале

Наименование гостиниц	Оценка	Место
Отель «Глория»	10	1
Гостиница «Красная»	9,6	2
Гостиница «Анкор»	9,3	3
Гостиница «Дружба»	9,1	4
Гостиница «Юбилейная»	8,9	5
Гостиница «Шанхай»	8,9	6
Отель «Амурассо»	8,8	7
Гостиница «Зея»	8,5	8
Гостиница «Плаза»	8,5	9
Отель «Азия»	7,1	10

По данным таблицы 11, можно сделать вывод, что из 10 наиболее популярных гостиниц г. Благовещенск, исследуемая гостиница «Дружба» занимает 4 место по мнению постояльцев, что говорит о хорошей репутации предприятия.

Так же необходимо провести оценку конкурентных преимуществ гостиницы и выделить из них наиболее сильные. В таблице 12 представлена оценка конкурентных преимуществ исследуемой гостиницы.

Таблица 12 - Оценка конкурентных преимуществ ООО "Гостиница "Дружба"

Наименование гостиницы	Номерной фонд, шт.	Площадь конференц-зала, кв. м.	Средняя цена за проживание, руб./сут.	Количество звезд, шт.
"Глория"	41	46	3500	3
"Красная"	22	-	2700	-
"Анкор"	28	45	3100	3
"Дружба"	168	72	2400	3
"Юбилейная"	119	50	2500	2

Таким образом, из таблицы 12 было выявлено, что гостиница "Дружба" лидирует по количеству номерного фонда и занимает первое место по вместимости людей в конференц-зале. Также следует отметить, что средняя цена за проживание в сутки составляет 2400 руб., это наименьшая стоимость среди сравниваемых конкурентов, что говорит о высокой привлекательности

ГОСТИНИЦЫ.

Также необходимо отметить конкурентные преимущества ООО "Гостиница "Дружба":

- месторасположение;
- большая площадь, выделенная для парковки автомобилей гостей;
- высокий уровень качества обслуживания;
- широкий спектр дополнительных услуг;
- возможность бронирования через Интернет-ресурс;
- репутация гостиницы.

Одним из первых методов, позволяющих проводить оценку конкурентоспособности предприятия, является концепция «4Р». Данная концепция основана на сравнительном анализе организации и предприятий конкурентов по следующим факторам: продукт (услуга), цена, продвижение на рынке, регион и каналы сбыта. Оценка проведена по пятибалльной шкале: 1 – низкий уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию, 5 – наибольший уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию. Результаты оценки представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Оценка конкурентоспособности ООО «Гостиница «Дружба» по методике «4Р»

Критерии	Вес	«Глория»		«Красная»		«Анкор»		«Дружба»		«Юбилейная»	
		Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Продукт</b>	<b>0,35</b>	<b>23</b>	<b>1,34</b>	<b>27</b>	<b>1,57</b>	<b>23</b>	<b>1,32</b>	<b>26</b>	<b>1,59</b>	<b>24</b>	<b>1,46</b>
надежность	0,09	4	0,36	5	0,45	4	0,36	5	0,45	5	0,45
престиж торговой марки	0,05	5	0,25	5	0,25	4	0,2	4	0,2	4	0,2
стиль	0,03	4	0,12	5	0,15	5	0,15	4	0,12	3	0,09
уникальность дополнительных услуг	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	5	0,35	4	0,28
многовариантность набора услуг	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12	4	0,16
широта ассортимента	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	5	0,35	4	0,28
<b>Цена</b>	<b>0,21</b>	<b>10</b>	<b>0,6</b>	<b>11</b>	<b>0,65</b>	<b>12</b>	<b>0,76</b>	<b>12</b>	<b>0,91</b>	<b>12</b>	<b>0,84</b>

## Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
розничная	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36	5	0,6	4	0,48
скидка с цены	0,05	4	0,2	5	0,25	4	0,2	3	0,15	4	0,2
условия и порядок расчетов	0,04	4	0,16	4	0,16	5	0,2	4	0,16	4	0,16
<b>Регион и каналы сбыта</b>	<b>0,16</b>	<b>16</b>	<b>0,62</b>	<b>15</b>	<b>0,61</b>	<b>16</b>	<b>0,61</b>	<b>12</b>	<b>0,51</b>	<b>10</b>	<b>0,42</b>
стратегия сбыта	0,03	4	0,12	4	0,12	5	0,15	3	0,09	3	0,09
вид распределения продукта	0,04	5	0,2	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12
степень охвата рынка	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18
регион сбыта	0,03	4	0,12	3	0,09	4	0,12	2	0,08	1	0,03
<b>Продвижение на рынке</b>	<b>0,28</b>	<b>18</b>	<b>1,00</b>	<b>20</b>	<b>1,12</b>	<b>19</b>	<b>1,09</b>	<b>18</b>	<b>1,02</b>	<b>15</b>	<b>0,71</b>
формы рекламы	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	2	0,12
где размещается реклама	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2
бюджет рекламы	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12
частота появления рекламы	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21
упоминание в средствах массовой информации	0,06	4	0,24	4	0,24	5	0,3	4	0,24	3	0,18
<b>Итого</b>	<b>1,00</b>	<b>67</b>	<b>3,56</b>	<b>73</b>	<b>3,95</b>	<b>70</b>	<b>3,78</b>	<b>68</b>	<b>4,03</b>	<b>61</b>	<b>3,43</b>

Делая вывод по оценке конкурентоспособности исследуемого предприятия по методике «4Р» следует отметить, что наибольший уровень конкурентоспособности имеет исследуемая гостиница «Дружба». Высокими показателями конкурентоспособности организации являются: продукт (услуга) и цена, а именно надежность предоставляемой услуги и ее наиболее низкая розничная цена. Следует отметить, что низким показателем конкурентоспособности ООО «Гостиница «Дружба» является регион и каналы сбыта.

Далее для оценки конкурентоспособности исследуемой гостиницы "Дружба" был использован еще один метод - метод взвешенных критериев. На исследование было взято 5 гостиниц, которые лидируют по рейтингу на сайте

[www.booking.com](http://www.booking.com). Данные результаты сведены в таблицу 14.

Таблица 14 – Оценка факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность услуг ООО "Гостиница "Дружба" и ее конкурентов

Критерии	Вес	"Глория"		"Красная"		"Анкор"		"Дружба"		"Юбилейная"	
		Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
Удобство расположения	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	5	0,5	5	0,5
Внешний вид	0,8	5	4,0	4	3,2	5	4,0	4	3,2	5	4,0
Режим работы	0,7	5	3,5	5	3,5	5	3,5	5	3,5	5	3,5
Качество предоставляемых услуг	0,6	5	3,0	4	2,4	3	1,8	4	2,4	5	3,0
Спектр дополнительных услуг	0,9	4	3,6	4	3,6	3	1,8	5	4,5	4	3,6
Розничные цены	0,8	2	1,6	2	1,6	3	2,4	5	4,0	4	3,2
Рекламная деятельность	0,5	5	2,5	3	1,5	4	2,0	3	1,5	5	2,5
Итого	x	x	18,6	x	16,2	x	15,9	x	19,6	x	20,3

Итак, метод взвешенных критериев показал, что исследуемая гостиница "Дружба" по всем параметрам достаточно конкурентоспособна по отношению к другим гостиницам. По внешнему виду лидируют гостиницы "Глория", "Анкор" и "Юбилейная", чего не скажешь об исследуемой гостинице. Зато по количеству дополнительных услуг и розничным ценам гостиница "Дружба" заметно лидирует. Рекламную деятельность данной гостиницы можно охарактеризовать как периодическую в сравнении с конкурентами, у которых реклама имеет постоянный характер.

Следует отметить, в современных условиях существует множество авторский методик оценки конкурентоспособности, одной из таких методик является методика Н.Н. Павловой<sup>20</sup>, которая в качестве критериев оценки конкурентоспособности предлагает использовать: ассортимент товаров (продукции, услуг), уровень цен, уровень квалификации персонала, а также длину очередей. Результаты оценки конкурентоспособности ООО «Гостиница

<sup>20</sup> Васильева А. В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия, 2013.

«Дружба» по методике Н.Н. Павловой представлены в таблице 14. Оценка проведена по пятибалльной шкале: 1 – низкий уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию, 5 – наибольший уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию.

Таблица 15 - Оценка конкурентоспособности ООО "Гостиница "Дружба" по методике Н.Н. Павловой

Критерии	Вес	«Глория»		«Красная»		«Анкор»		«Дружба»		«Юбилейная»	
		Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка						
Ассортимент услуг	0,30	4	1,2	4	1,2	3	0,9	5	1,5	5	1,5
Уровень цен	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	5	0,75	4	0,6
Уровень обслуживания	0,20	5	1,0	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Интерьер	0,13	5	0,65	4	0,52	5	0,65	3	0,39	5	0,65
Месторасположение	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	5	0,6	5	0,6
Парковка	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3	5	0,5	5	0,5
<b>Итого</b>	<b>1,00</b>	<b>22</b>	<b>3,83</b>	<b>22</b>	<b>3,7</b>	<b>22</b>	<b>3,58</b>	<b>27</b>	<b>4,54</b>	<b>28</b>	<b>4,65</b>

Итак, наибольшим уровнем конкурентоспособности обладает гостиница «Юбилейная». Исследуемая гостиница «Дружба» занимает второе место среди оцениваемых гостиниц. В целях повышения уровня конкурентоспособности ООО «Гостиница «Дружба» согласно результатам проведенной оценки, в организации следует повысить уровень обслуживания, а также улучшить интерьер.

Таким образом, проведя анализ конкурентного положения гостиницы «Дружба» можно сделать вывод, что данная гостиница является довольно конкурентоспособным предприятием нашего района. Для дальнейшего развития и устойчивого положения на рынке необходимы постоянные мероприятия направленные на повышение конкурентоспособности предприятия.

Следующим этапом в исследовании внешней среды ООО «Гостиница «Дружба» был анализ возможностей и угроз.

Матрица угроз со стороны конкурентных сил, представленная в таблице

16, показала, что основной угрозой является высокая конкуренция на рынке гостиничных услуг и неблагоприятные демографические изменения. Также угрозой является появление новых конкурентов, что можно избежать путем наращивания доли рынка, и увеличением сбыта услуг. С учетом возможных угроз со стороны конкурентных сил, была составлена матрица возможностей гостиницы в таблице 16.

Таблица 16 – Матрица угроз ООО "Гостиница "Дружба"

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные	Тяжелые	Легкие
Высокая	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая конкуренция на рынке гостиничных услуг</li> <li>2. Неблагоприятные демографические изменения</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост темпов инфляции.</li> <li>2. Низкий уровень доходов большей части населения.</li> <li>3. Ограниченность технологических ресурсов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабильность курса доллара</li> </ol>
Средняя	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выход на рынок конкурента и строительство им новой гостиницы.</li> <li>2. Снижение уровня цен</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возрастающее конкурентное давление</li> <li>2. Появление новых видов гостиничных услуг у конкурентов.</li> <li>3. Изменение законодательства (в частности, налогового).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Новые виды услуг у конкурентов;</li> <li>2. Ограниченные размеры рынка.</li> </ol>
Низкая (малая вероятность)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабильность экономической среды</li> <li>2. Изменение потребностей и вкусов покупателей.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение услуг конкурентов.</li> <li>2. Недовольство клиентов.</li> </ol>	-

Анализ возможностей показал, что наиболее благоприятное влияние на положение гостиницы окажут такие направления как: привлечение различных постояльцев за счет эффективного ценообразования, например, скидки и различные бонусные системы, и разработка новых видов гостиничных услуг. Также благоприятное воздействия окажут расширение круга сотрудничества с различными туристическими агентствами и туроператорами. Все перечисленные возможности существенно помогут данной фирме успешно

развиваться на рынке предоставления гостиничных услуг. Матрица возможностей гостиницы представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Матрица возможностей ООО "Гостиница "Дружба"

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка новых видов гостиничных услуг</li> <li>2. Привлечение различных постояльцев за счет эффективного ценообразования (скидки, бонусная система).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выход на новые рынки</li> <li>2. Инновации в сфере обслуживания клиентов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост квалификации всех сотрудников.</li> </ol>
Средняя	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах</li> <li>2. Постоянный рост рынка предоставления услуг;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Расширение клиентской базы.</li> <li>2. Расширение круга сотрудничества с различными туроператорами.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Использование новой конкурентной стратегии</li> <li>2. Технический прогресс</li> </ol>
Низкая	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Получение отелем статуса 4 – «звёзды»</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение сети за счет аренды (менеджмент выкупа) других гостиниц</li> <li>2. Рост деловой активности, увеличение приезжающих туристов, которое приведет к увеличению спроса на рынке.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность взять в аренду детскую площадку</li> </ol>

В целях устранения угроз со стороны конкурентных сил было предложено улучшение качества предоставляемых гостиничных услуг, разработка новых акций и специальных предложений, а также создания номеров для людей с ограниченными возможностями, что в свою очередь привлечет новых клиентов и поможет удержать уже имеющих постояльцев.

По результатам анализа внешней среды ООО «Гостиница «Дружба» можно сделать вывод, что основной категорией посетителей гостиницы являются бизнесмены и семьи с детьми/молодые пары без детей, также 11% от

общей целевой аудитории занимают люди с ограниченными возможностями, сюда относятся и люди с сенсорными и речевыми нарушениями, и люди с ограниченными физическими возможностями. Из анализа конкурентного положения гостиницы «Дружба» можно отметить, что данная гостиница является довольно конкурентоспособным предприятием нашего района, но для дальнейшего развития и устойчивого положения на рынке необходимы постоянные мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия.

### **2.3 Анализ внутренней среды предприятия**

Основными целями деятельности ООО «Гостиница «Дружба» являются получение максимальной прибыли, экономический рост за счет взаимной выгоды для гостиницы и потребителей, поставщиков и партнеров; добросовестная конкуренция на рынке; участие в управлении всех работников организации.

Стратегические цели исследуемой гостиницы:

- 1) создание условий для предоставления дополнительных платных услуг;
- 2) увеличение номерного фонда специальными номерами для особой категории людей;
- 3) расширение контингента гостей, приезжающих в гостиницу;
- 4) обеспечение конкурентоспособности в условиях насыщенности рынка альтернативными средствами размещения;
- 5) создание условий для профессионального развития специалистов высокого класса, обеспечение безопасных условий труда, предоставление работникам конкурентоспособного вознаграждения и социальных льгот в соответствии с объемом и качеством их работы;
- 6) соответствие российским и международным стандартам, внедрение новых технологий.

Основной задачей отеля является предоставление качественных гостиничных услуг. Для этого нужно учитывать потребности и требования

гостей. Всем прибывающим гостям необходимо:

- чистые уютные номера;
- правильно функционирующее оборудование;
- вежливое, профессиональное и дружелюбное обслуживание;
- безопасные и надежные условия проживания.

ООО «Гостиница «Дружба» имеет линейную организационную систему управления. Организационная структура гостиницы представлена на рисунке 14.

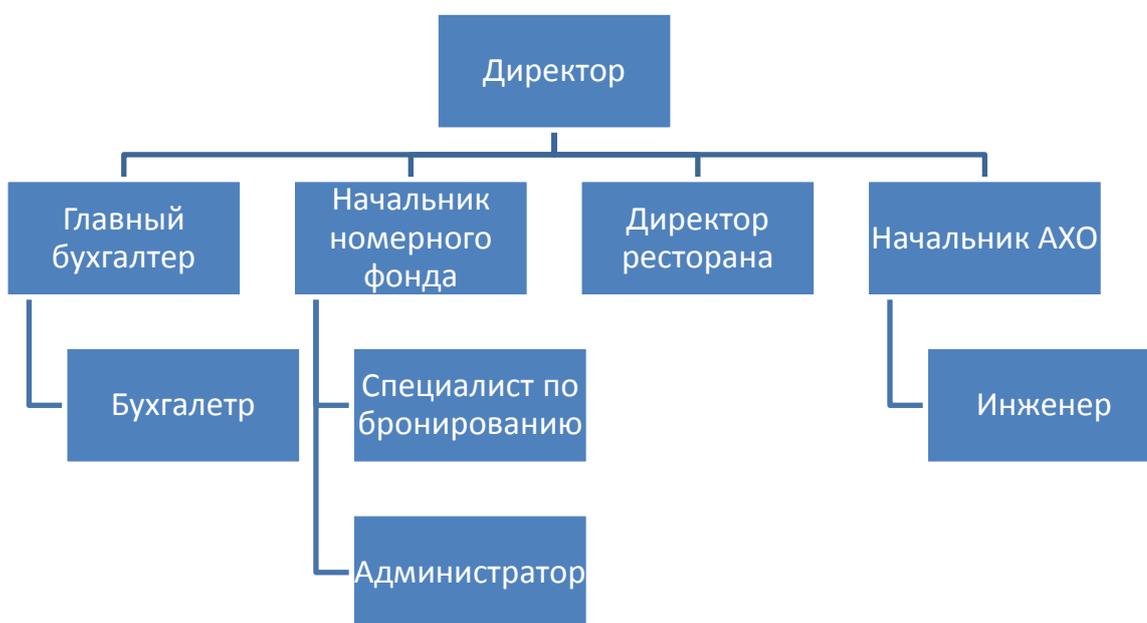


Рисунок 14 – Организационная структура ООО «Гостиница «Дружба»

Линейная организационная структура представляет собой простейшую форму организации управления иерархического типа, характеризующуюся тем, что во главе каждого подразделения находится единственный руководитель, наделенный всеми полномочиями и полномочиями, где в данном случае является директор гостиницы «Дружба». В этом случае ордера передаются сверху вниз последовательно по цепочке от уровня к уровню. Формируется так называемая иерархия.

Персонал гостиницы - лицо отеля. Люди, работающие в гостинице, формируют отношение к ней у клиента не меньше, чем интерьер или меню.

Персонал разговаривает на двух языках: русском и английском. Стойка регистрации работает 24 часа в сутки.

Для анализа внутренней среды гостиницы в первую очередь необходимо проанализировать кадровый состав гостиницы, который представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Кадровый состав ООО «Гостиница «Дружба»

Должность	Количество сотрудников	Образование	Возраст
Директор гостиницы	1	Высшее	50-55
Главный бухгалтер	1	Высшее	40-45
Бухгалтер, инспектор по кадрам	2	Высшее	40-45
Начальник административно-хозяйственного отдела	1	Высшее	50-55
Электрик	2	Среднее специальное	35-40
Инженер	2	Среднее специальное	40-45
Директор кафе	1	Высшее	30-35
Повар	4	Среднее специальное	40-45
Бармен	4	Среднее специальное	25-30
Официант	6	Среднее специальное	20-25
Начальник номерного фонда	1	Высшее	40-45
Специалист по бронированию	2	Высшее	35-40
Администратор	4	Высшее	25-30
Старшая горничная	2	Среднее специальное	30-35
Дежурная горничная	6	Среднее специальное	25-30
Служба безопасности	4	Среднее специальное	45-50
Уборщица	4	Среднее специальное	45-50
Дворник	2	Среднее специальное	30-35

По данным таблицы можно сделать вывод, что общее количество сотрудников, работающих в гостинице "Дружба", составляет 49 человек, из них 13 имеют высшее образование. Также следует отметить, что в коллективе возрастной ценз примерно одинаковый.

Гостиница «Дружба» старается ориентировать сотрудников на качественную работу с помощью не только должностной инструкции, но и «Правил поведения сотрудников гостиницы «Дружба», разработанных самой гостиницей.

К социальной поддержке персонала гостиницы «Дружба» можно отнести

полный соц. пакет и систему мотивации.

Основной целью управления стимулированием труда является обеспечение роста доходов персонала и дифференциация их выплат в соответствии с трудовым вкладом отдельных работников в общие результаты деятельности торгового предприятия.

Далее были рассмотрены методы стимулирования труда в гостинице «Дружба».

Система мотивации персонала в гостинице «Дружба» включает в себя как материальную, так и нематериальную мотивацию.

Для анализа системы мотивации в гостинице «Дружба» были использованы следующие документы:

- 1) положение об оплате труда работников (с установлением надбавок, премий и доплат; с условием об индексации оклада);
- 2) коллективный договор.

В организации устанавливаются следующие выплаты работникам:

- 1) базовый (должностной оклад);
- 2) надбавки;
- 3) доплаты;
- 4) премии;
- 5) пособия и компенсации.

Для дальнейшего анализа деятельности гостиницы была проведена оценка обеспеченности персоналом. Обеспеченность гостиницы «Дружба» персоналом была оценена по отдельным категориям и профессиям, за 2016-2018 гг.

Таблица 19 – Динамика обеспеченности гостиницы «Дружба» персоналом

Категории персонала с учетом основных профессий	Количество сотрудников фактически в 2016 г., чел.	Количество сотрудников, чел.			
		2017 г.		2018 г.	
		план	факт	план	факт
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Руководители	5	5	5	5	5

## Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5	6
Специалисты	18	18	17	18	16
Служащие	12	15	12	14	12
Рабочие	17	20	18	18	16
Итого:	50	58	52	55	49

Как видно по данным таблицы 19, предприятие практически полностью обеспечено персоналом в соответствии с плановой потребностью. Исключением является меньшее количество младшего обслуживающего персонала за счет увеличения числа совместителей на этих должностях. Наряду с этим необходимо проанализировать изменение структуры персонала исследуемой гостиницы, которые представлены в таблице 20.

Таблица 20 - Изменение структуры персонала гостиницы «Дружба» в 2016 – 2018 гг.

Показатели	Численность персонала, чел.			Удельный вес, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Персонал основной деятельности, всего	50	52	49	100	100	100
В том числе:						
рабочие	17	18	16	34,00	34,62	32,65
руководители	5	5	5	10,00	9,62	10,21
специалисты	18	17	16	36,00	32,68	32,65
служащие	12	12	12	24,00	23,08	24,49

Анализируя структуру персонала гостиницы, можно прийти к выводу, что число и соответственно сама структура рабочих остались практически неизменным, исключением являются рабочие должности и специалисты. Вместе с тем следует подчеркнуть, что основную долю сотрудников составляют рабочие, это 32,65 %.

Чтобы обосновать положительные показатели движения персонала, необходимо рассчитать коэффициент выбытия кадров, коэффициент приема кадров и коэффициент текучести кадров за 2016-2018 гг. Данные для расчета

этих коэффициентов представлены в таблице 21.

Таблица 21 - Данные для расчета коэффициентов

Наименование показателя	Численность работников, чел.		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Численность принятых сотрудников	9	8	10
Среднесписочная численность сотрудников	50	58	51
Численность выбывших сотрудников на пенсию или в армию	5	6	4
Численность уволенных сотрудников по различным причинам	3	3	2
Численность сотрудников на начало года	53	56	50

Рассчитанные показатели движения персонала следует отразить в таблице 22.

Таблица 22 - Показатели движения персонала ООО "Гостиница "Дружба" за 2016-2018 гг.

Наименование коэффициента	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение 2018/2016
Коэффициент текучести кадров, %	6	5,1	3,9	-2,1
Коэффициент приема кадров, %	18	13,8	20	+2
Коэффициент выбытия кадров, %	16	15,5	12	-4

В результате расчетов были получены показатели, которые позволяют сделать вывод, что коэффициент текучести кадров в 2018 г. равен 3,9 %, что на 1,2 % меньше, чем в 2017 г. и на 2,1 % меньше, чем в 2016 г., это говорит о низкой текучести персонала в ООО "Гостиница "Дружба". Естественная текучесть (3 – 6 % в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых "исправительных" мер со стороны руководства и кадровой службы.

Анализируя коэффициент приема кадров, можно сделать вывод, что в 2018 г. было принято на работу 10 человек или 20 % от общего персонала, это

на 6,2 % больше, чем принятых сотрудников в 2017 г. и на 2 %, чем в 2016 г., что говорит о положительной динамике.

Коэффициент выбытия кадров в 2018 г. равен 12 %, это на 3,5 % ниже, чем в 2017 г., и на 4 %, чем в 2016 г., что говорит о положительной тенденции, а значит, исследуемое предприятие имеет низкий процент по выбытию кадров.

Из вышесказанного следует, что показатели движения персонала в ООО «Гостиница «Дружба» говорят об устойчивой тенденции к росту общей численности сотрудников.

Далее нужно отметить информационные технологии в управлении отелем. Гостиница «Дружба» практикует внутреннюю систему бронирования «Европа-2000». Эта система бронирования также работает в автономном режиме, и большинство заказов отправляются по факсу или электронной почте. Данные об электронном бронировании передаются в общую базу заявок, и компания получит подтверждение получения бронирования по факсу с указанием стоимости и условий оплаты. Также есть возможность получения информации о наличии номеров в отелях.

Анализируя внутреннюю среду гостиницы «Дружба», необходимо учесть финансовые ресурсы организации, которые представлены, в первую очередь, выручкой и прибылью от продаж.

Ниже в таблице 23 приведены основные финансовые ресурсы гостиницы «Дружба» за весь анализируемый период.

Таблица 23 – Динамика финансовых ресурсов гостиницы «Дружба» за 2016 - 2018 гг.

в тыс. руб.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютный прирост, тыс. руб.			Темп прироста, %		
				2017/2016	2018/2017	2018/2016	2017/2016	2018/2017	2018/2016
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Выручка	57256,3	72155,4	97456,4	14899,1	25301	40200,1	26,0	35,1	70,2
Расходы по обычным видам деятельности	37475,3	53842,1	60887,0	16366,8	7044,9	23411,7	43,7	13,1	62,5

## Продолжение таблицы 23

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Прибыль (убыток) от продаж</i>	19781,1	18313,3	36569,4	-1467,8	18256,1	16788,4	-7,4	99,7	84,9
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	1639,9	1491,1	2868,8	-148,8	1449,7	1228,9	-9,1	92,4	74,9
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	21421,0	19808,9	31175,8	-1612,1	11366,9	9754,8	-7,5	57,4	45,5

Результаты проведенного анализа позволяют сделать вывод, что годовая выручка за 3 года резко увеличилась на 40200,1 тыс. руб. и составила 97456,4 тыс. руб., это на 70,2 % выше, чем в 2016 г. Расходы гостиницы в 2018 г. увеличились на 62,5 % за счет покупки нового оборудования и совершенствования деятельности отеля. В 2017 г. гостиница «Дружба» понесла убытки, что говорит о затухании производства деятельности гостиницы, что связано с уменьшением туристических потоков из соседней страны. Чистая прибыль в 2017 г. была на 1612, 1 тыс. руб. ниже, чем в 2016 г., что говорит о неустойчивом положении предприятия в этот период, но зато в 2018 г. идет резкий скачок вверх, и прибыль от продаж увеличивается на 57,4 % по сравнению с 2017 г.

Изменение выручки и чистой прибыли наглядно представлено на рисунке 15.

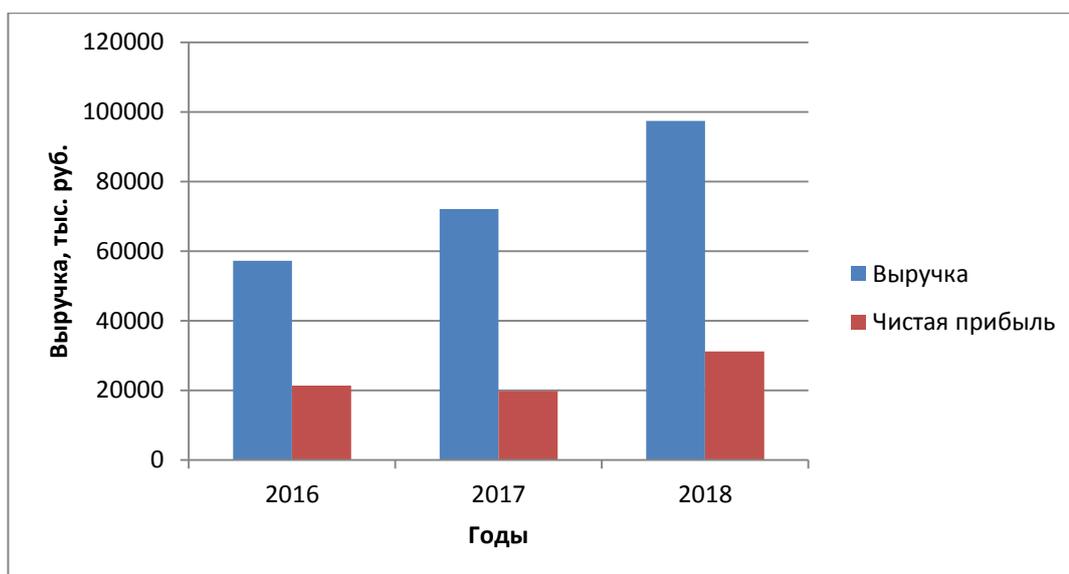


Рисунок 15 – Динамика выручки и чистой прибыли гостиницы «Дружба»

За весь анализируемый период произошел стремительный рост финансового результата – на 16788,3 тыс. руб. Выручка в 2018 г. составила 97456,4 тыс. руб. что на 70,2 % больше, чем в 2016 г. Соответственно, с увеличением объемов работ увеличились и расходы, так в 2018 г. сумма расходов составила 60887 тыс. руб., что на 62,5 % больше, чем в 2016 г.

Таким образом, чистая прибыль организации в 2018 г. составила 31175,8 тыс. руб., что на 45,5 % больше, чем в 2016 году, что свидетельствует об эффективной деятельности организации на протяжении анализируемого периода.

Следующим этапом анализа внутренней среды гостиницы «Дружба» было рассмотрение доходов за 2016-2018 гг. Данные о доходах представлены в таблице 24.

Таблица 24 - Динамика формирования доходов гостиницы «Дружба» в 2016-2018 гг.

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютный прирост, тыс. руб.			Темп прироста, %		
				2017/2016	2018/2017	2018/2016	2017/2016	2018/2017	2018/2016
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Выручка, тыс. руб.	57256,3	72155,4	97456,4	14899,1	25311	40200,1	26,0	35,1	70,2

## Продолжение таблицы 24

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Себестоимость продаж	37454,1	53800,8	60856,1	16346,7	7055,3	23204	43,6	13,1	62,5
Прибыль (убыток) от продаж	19802,2	18313,2	36569,4	-1489	18256,2	16767,2	-7,5	99,7	84,7
Прочие доходы	2910,3	6187,4	6883,1	3277,1	695,7	3972,8	112,6	11,2	136,5
Прочие расходы	1270,4	4709,2	4028,0	3438,8	-681,2	2757,6	270,7	-14,5	217,1
Прибыль (убыток) до налогообложения	21420,9	19804,3	39438,1	-1616,6	19633,8	18017,2	-7,5	99,1	84,1
Прочее	16,3	25,5	44,2	9,2	18,7	27,9	56,4	73,3	171,2
Чистая прибыль (убыток)	21421,0	19808,9	31175,8	-1612,1	11366,9	9754,8	-7,5	57,4	45,5

Результаты проведенного анализа позволяют сделать вывод, что выручка предприятия растет на протяжении всего анализируемого периода; рассматривая прибыль от продаж, можно заметить, что в 2017 г. был некий спад по сравнению с 2016 г. и 2018 г. Так если прибыль от продаж в 2018 г. составила 36569,4 тыс. руб., то в 2017 г. сумма была в 2 раза меньше – 18313,2 тыс. руб. Заметно увеличились прочие доходы, что касается прибыли до налогообложения, то так же наблюдается планомерный рост, так в 2018 г. прибыль до налогообложения составила 39438,1 тыс. руб., что 2 раза больше, чем в предыдущем году. Что касается структуры, то наибольшую долю в выручке составляет чистая прибыль.

Далее необходимо проанализировать расходы от основной деятельности ООО "Гостиница "Дружба", которые представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Динамика расходов от основной деятельности

Наименование показателей	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютный прирост, тыс. руб.			Темп прироста, %		
				2017/2016	2018/2017	2018/2016	2017/2016	2018/2017	2018/2016
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Материальные расходы	17935	19008	32742	1073	13734	14807	6,0	72,3	82,6

## Продолжение таблицы 25

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Расходы на оплату труда	13714	15911	17176	2197	1265	3462	16,0	8,0	25,2
Отчисления во внебюджетные фонды	1942	2624	3209	682	585	1267	35,1	22,3	65,2
Амортизация основных средств	2542	3711	3824	1169	113	1282	46,0	3,0	50,4
Прочие расходы	1321,1	1554,8	3905	233,7	2350,2	2583,9	17,7	151,1	195,6
Итого себестоимость	37454,1	53800,8	60856,1	16346,7	7055,3	23402	43,6	13,1	62,5

На основании проведенного анализа следует отметить, что материальные расходы за анализируемый период увеличились на 82,6 %, что связано, в первую очередь, с ростом суммы закупок оборудования. Что касается роста расходов на оплату труда, то он связан с улучшением работы персонала и повышением их квалификации, что привело к росту средней заработной платы по предприятию. Так в 2018 г. на оплату труда было потрачено 17176 тыс. руб., что на 25,2 % больше, чем в 2016 г. Если смотреть общую сумму расходов гостиницы «Дружба», то в 2018 г. сумма составила 60856,1 тыс. руб., что на 62,5 % больше, чем в 2016 г.

Далее был проведен анализ ликвидности ООО "Гостиница "Дружба", используя систему показателей ликвидности, которые позволяют определить способность предприятия оплатить свои краткосрочные обязательства.

Расчитанные показатели ликвидности ООО "Гостиница "Дружба" отражены в таблице 26.

Таблица 26 - Показатели ликвидности ООО "Гостиница "Дружба" за 2016-2018 гг.

Показатели	Оптимальное значение	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение 2018/2016
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Коэффициент абсолютной ликвидности	не менее 0,2	0,79	0,77	0,78	- 0,01

## Продолжение таблицы 26

1	2	3	4	5	6
Коэффициент быстрой ликвидности	0,7-1	0,98	0,93	0,90	- 0,08
Коэффициент текущей ликвидности	1,5-2,5	2,10	1,91	1,97	- 0,13

Делая вывод по таблице 26, следует отметить, что все коэффициенты уменьшились за анализируемый период, но каждый из них соответствует своему нормативному значению, что говорит о высокой ликвидности исследуемой гостиницы.

Подводя итог в анализе ликвидности предприятия можно сказать, что на протяжении периода с 2016 г. по 2018 г. все показатели ликвидности соответствовали своей норме, а это значит, что данное предприятие осуществляет свою деятельность стабильно.

Чтобы обосновать материальную прочность гостиницы «Дружба» необходимо провести анализ финансовой устойчивости, используя коэффициент автономии, коэффициент финансирования и коэффициент финансовой устойчивости. Рассчитанные показатели финансовой устойчивости были отражены в таблице 27.

Таблица 27 - Показатели финансовой устойчивости ООО "Гостиница "Дружба"

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Коэффициент автономии	0,14	0,19	0,15
Коэффициент финансирования	1,17	1,23	1,18
Коэффициент финансовой устойчивости	0,78	0,80	0,81

Проведя анализ можно сказать, что коэффициент автономии в 2016 г. составил 0,14, в 2018 г. - 0,15, т. е. увеличился на 0,01. Доля собственных средств в общей сумме всех средств предприятия не превысила минимальное пороговое значение коэффициента 0,5, а это значит, что предприятие пользуется заемными средствами.

Коэффициент финансирования в 2016 г. составил 1,17, а в 2018 г. - 1,18,

т.е. увеличился на 0,01. Значение коэффициента больше единицы, это говорит о том, что гостиница независима от внешних источников финансирования.

Коэффициент финансовой устойчивости в 2018 г. составил 0,81, это на 0,03 больше, чем в 2016 г. Значение коэффициента находится в диапазоне нормативного значения, это говорит о том, что исследуемая гостиница способна оставаться платежеспособной в долгосрочной перспективе.

В общем и целом гостиница «Дружба» имеет нормальную финансовую устойчивость, как и большинство других российских предприятий, а следовательно может контролировать и оптимально использовать кредитные ресурсы.

В заключении анализа внутренней среды предприятия была разработана матрица SWOT-анализа, которая позволила обобщить результаты выше проведенного исследования.

Таблица 28– Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
1	2	3
Внешняя и внутренняя среда	1. Рост деловой активности, увеличение туристического потока, которое приведет к увеличению спроса на данном рынке; 2. Разработка принципиально новых видов гостиничных услуг; 3. Расширение клиентской базы; 4. Расширение круга сотрудничества с различными туристическими агентствами и туроператорами; 5. Официальное присвоение категории 4 звезды; 6. Ориентирование на более широкий сегмент потребителей; 7. Повышение квалификации обслуживающего персонала.	1. Приход на рынок новых, более сильных конкурентов, способных отбить значительную часть гостевой базы; 2. Высокая конкуренция на рынке гостиничных услуг г. Благовещенск; 3. Новые предложения конкурентов несут угрозу потери части гостей и вызывают необходимость затрат гостиницы на собственные аналогичные предложения; 4. Турбазы привлекают туристов, которых интересует активный отдых, поскольку они предлагают проживание по более низким ценам и расположены ближе к курортным зонам.
Сильные стороны	«С и В»	«С и У»
1. Привлекательное расположение гостиницы.	1. Обучение персонала, тем самым улучшать качества обслуживания	1. Усиление позиций гостиницы путем сохранения обслуживания

	Возможности	Угрозы
1	2	3
2. Наличие большой парковки 3. Устойчивые связи с туроператором. 4. Наличие достаточных финансовых ресурсов для реконструкции. 5. Высокий уровень квалификации руководящего персонала 6. Цены на номера ниже, чем у конкурентов 7. Комплекс дополнительных услуг 8. Высокий уровень комфорта 9. Вежливый персонал 10. Наличие большого количества номеров для людей с разным достатком	клиентов (интенсивный рост) 2. Разработка новых гостиничных номеров для дополнительной целевой аудитории 3. Привлечение к сотрудничеству новых туроператоров и турагентств. 4. Учитывать пожелания и повышать внимания к клиентам. 5. Официальное присвоение категории 4 звезды, что приведет к увеличению потока клиентов 6. Проведение выставок, семинаров и тематических вечеров, что позволит расширить перечень оказываемых услуг (интенсивный рост) 7. Улучшение качества гостиничных услуг.	на высоком уровне 2. Удержать клиентов от перехода к конкуренту за счет разработки дополнительных акций
1	2	3
Слабые стороны	«С и В»	«С и У»
1. Отсутствие маркетинговой службы и, как следствие, отсутствие ясной стратегии поведения на рынке гостиничных услуг. 2. Неэффективность рекламных кампаний; 3. Отсутствие гибкой системы скидок и индивидуального подхода к гостю 4. Неудовлетворительное владение обслуживающим персоналом иностранными языками	1. Создание гибкой системы скидок и бонусных систем для постояльцев гостиницы; 2. Реализация мероприятий по улучшению рекламной деятельности 3. Обучение персонала иностранным языкам	1. Сокращение объемов оказания дополнительных услуг, которые не приносят прибыли. 2. Усиление позиций гостиницы путем сохранения обслуживания на высоком уровне.

Анализируя матрицу SWOT-анализа следует отметить, что ООО «Гостиница «Дружба» требуется совершенствование деятельности, при этом основное внимание нужно уделить разработке принципиально новых гостиничных номеров для привлечения дополнительной целевой аудитории. Для устранения слабых сторон рекомендовано усилить позиции гостиницы

путем сохранения обслуживания на высоком уровне, создать и реализовать мероприятия по улучшению рекламной деятельности, а также обучить обслуживающий персонал иностранным языкам.

Проведенное исследование внутренней среды позволяет сделать вывод, что количество работающего персонала на протяжении анализируемого периода остается практически неизменным, более того показатели движения говорят об устойчивой тенденции к росту общей численности сотрудников. Финансовые ресурсы гостиницы свидетельствуют об эффективной деятельности, исключая 2017 г. Что касается показателей ликвидности, то на протяжении анализируемого периода все показатели соответствовали своей норме, а это значит, что данное предприятие осуществляет свою деятельность стабильно.

#### **2.4 Анализ реализуемой конкурентной стратегии ООО «Гостиница «Дружба»**

Сегодня ООО «Гостиница «Дружба» использует конкурентную стратегию дифференциации, на что указывают следующие особенности:

- широкий спектр дополнительных гостиничных услуг;
- увеличение прибыли, которое произошло, соответственно, с увеличением количества потребителей.

Это говорит о том, что предлагаемые признаки дифференциации ценятся покупателями. Гостиница «Дружба» имеет преимущество перед конкурентами в обслуживании клиентов благодаря разнообразию дополнительных гостиничных услуг.

Данная стратегия была принята 2016 году. Способ достижения цели принятой стратегии достигается в организации путем предложения высококачественных товаров с высоким уровнем сопутствующих услуг по справедливо высоким ценам. Конкурентная стратегия дифференциации не представляет собой утвержденный руководством документ, а является «негласной» стратегией.

Преимущества, которые получает гостиница «Дружба» при

использовании данной стратегии, а также недостатки ее использования приведены в таблице 29.

Таблица 29 - Преимущества и недостатки использования конкурентной стратегии дифференциации

Преимущества	Недостатки
1. Фирма может удовлетворять разнообразные запросы клиентов за счет большого спектра дополнительных услуг; 2. Высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками; 3. Формируется имидж добросовестного партнера.	1. Низкие входные барьеры в отрасль; 2. Возможность копирования перечня дополнительных гостиничных услуг конкурентами.

Анализируя все преимущества и недостатки конкурентной стратегии дифференциации, используемой данной гостиницей, следует отметить, что важнейшим и самым опасным недостатком является возможность копирования перечня дополнительных гостиничных услуг конкурентами.

Согласно стратегическому плану развития ООО «Гостиница «Дружба», миссия предприятия - обеспечить максимально комфортный и роскошный отдых.

Стратегическими целями отеля в этой связи являются:

- 1) обеспечение роста продаж;
- 2) поиск новых сегментов продаж продукта - поиск новых категорий клиентов;
- 3) увеличение доли рынка - захватить долю конкурентов на рынке при минимальных издержках;
- 4) развитие сети «поставщиков» - развитие долгосрочных и взаимовыгодных партнерских отношений, привлечение новых партнеров на взаимовыгодных условиях.

В целях оценки реализации стратегии ООО "Гостиница "Дружба", были использованы показатели рентабельности, которые представлены в таблице 30.

Таблица 30 – Анализ показателей рентабельности деятельности ООО «Гостиница «Дружба»

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп прироста, %		
				2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Рентабельность обычной деятельности, %	9,54	8,71	9,04	-8,7	3,7	-5,2
Рентабельность активов, %	24,87	15,87	22,89	-36,2	44,2	-7,9
Рентабельность услуг, %	7,65	5,33	7,57	-30,3	42,1	-1,1
Рентабельность продаж, %	7,54	6,38	7,50	-15,4	17,6	-0,5
Экономическая рентабельность (рентабельность совокупного капитала), %	14,57	9,78	14,55	-32,9	47,4	-0,1
Чистая рентабельность, %	5,99	4,87	5,84	-18,7	19,9	-2,5

Показатели, представленные в таблице 30, позволяют сделать вывод о том, что эффективность деятельности ООО "Гостиница "Дружба" в анализируемом периоде снижается.

Рентабельность активов ООО «Гостиница «Дружба» свидетельствует о снижении эффективности использования ресурсов предприятия. Рассматриваемый показатель уменьшился на 17,99% в анализируемом периоде и указывает на уменьшение суммы прибыли от продаж на 1 рубль активов организации.

Показателем, которому уделяют особое внимание при оценке прибыльности деятельности предприятия, является чистая рентабельность. Следует отметить негативную динамику данного показателя предприятия в анализируемом периоде. Снижение чистой рентабельности изменилось на 2,5%. Рассматриваемый показатель позволяет определить отношение чистой прибыли предприятия к выручке от продаж. Отрицательная динамика чистой рентабельности ООО "Гостиница "Дружба" обусловлена превышением темпов роста себестоимости услуг по сравнению с темпами роста чистой прибыли компании.

Для того, чтобы всесторонне оценить применяемую стратегию дифференциации, необходимо также рассмотреть конкурентов ООО

"Гостиница "Дружба" и проанализировать их применяемые стратегии. Для рассмотрения было взято 3 наиболее популярных гостиниц в г. Благовещенск.

Таблица 31 - Конкурентные стратеги наиболее популярных гостиниц г. Благовещенск

Наименование гостиницы	Конкурентная стратегия
Отель "Глория"	Отель занимается размещением гостей в основном сосредоточенном на узком сегменте - это бизнесмены. Данное предприятие использует стратегию фокусирования, так как проводится ориентация на определенный рыночный сегмент и делается все возможное, чтобы удовлетворить покупателя на этом сегменте.
Гостиница "Красная"	Использует стратегию низких издержек. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер.
Гостиница "Анкор"	Использует такую же стратегию, как и исследуемый объект - стратегию дифференциации.

Стоит отметить, что конкурирующие фирмы не ориентируются сразу на всех потенциальных потребителей, поэтому у исследуемой компании есть шанс сохранить ту или иную категорию, если одна из организаций выиграет у ООО «Гостиница «Дружба», чтобы побороться за потенциальных клиентов или вернуть существующих.

Все вышесказанное доказывает, к этому времени стратегия дифференциации устарела, конкурентное преимущество, созданное в результате ее применения, теперь является неустойчивым, поскольку конкурирующие фирмы уже ориентируются в этой отрасли и готовы ее принять ответные шаги.

Подводя итоги по второй главе необходимо подчеркнуть, что наибольшую долю номерного фонда в гостинице «Дружба» занимают одноместные номера высшей категории, но в настоящий момент они не приносят максимальной прибыли, но имеют большие перспективы для дальнейшего развития. Также необходимо отметить, что от общего числа

целевой аудитории организации 11 % занимают люди с ограниченными физическими возможностями. Исследование внутренней среды говорит об устойчивом положении исследуемой гостиницы на сегодняшний день, а это значит, что открыты все пути для развития предприятия. Так же анализируя реализуемую конкурентную стратегию дифференциации на сегодняшний день, можно сделать вывод, что она уже изжила себя и является неустойчивой. Все вышесказанное убеждает в том, что ООО «Гостиница «Дружба» необходимо реализовывать новую, более перспективную и выгодную конкурентную стратегию.

### 3 РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ВНЕДРЕНИЯ НОВШЕСТВ ООО «ГОСТИНИЦА «ДРУЖБА»

#### 3.1 Обоснование конкурентной стратегии предприятия

Анализ, представленный во второй главе бакалаврской работы, позволяет четко определить цель разработки конкурентной стратегии – развитие в направлении совершенствования услуг, поиск принципиально новых потребителей.

В современных условиях стратегии, разработанные Г. Л. Азоевым, становятся приоритетными в сфере гостиничных услуг. Было предложено реализовать одну из нескольких стратегий: стратегия сегментирования рынка, стратегия внедрения новшеств и стратегия снижения себестоимости.

Конкурентная стратегия сегментирования рынка предполагает внедрить новые номера «эконом класса», которые будут по стоимости значительно ниже, чем у основного номерного фонда. При этом подходе усилия распыляются на тот контингент людей, которые не могут отдать большие деньги для предоставления им временного жилья. Либо внедрить номера «для курящих», которые будут по стоимости немного дороже, но предполагается, что люди с данной потребностью готовы платить за проживание вне зависимости от цен.

Придерживаясь конкурентной стратегии внедрения новшеств, было предложено осуществить перепланировку нескольких номеров под номера для людей с ограниченными физическими возможностями, либо создать экскурсионное обслуживание, в которое будет входить организация продажи билетов в театры, цирки, концерты. Главная цель данной стратегии сконцентрировать все свои усилия на поиске принципиально новых клиентов.

И если же придерживаться стратегии снижения себестоимости, то было предложено снизить затраты на оплату труда обслуживающего персонала, либо реализовать мероприятия по сокращению накладных расходов. Главное преимущество данной стратегии - получение прибыли с помощью снижения рыночной доли конкурентов с наиболее высокой себестоимостью на

аналогичные услуги.

Для выбора наиболее подходящей стратегии был использован метод «Дерево решений», который позволил определить наиболее выгодную конкурентную стратегию для ООО «Гостиница «Дружба». Необходимо рассчитать математическое ожидание показателя выбора конкурентной стратегии для каждого альтернативного варианта, тот вариант, у которого математическое ожидание будет больше, будет являться наиболее оптимальным при принятии решения.

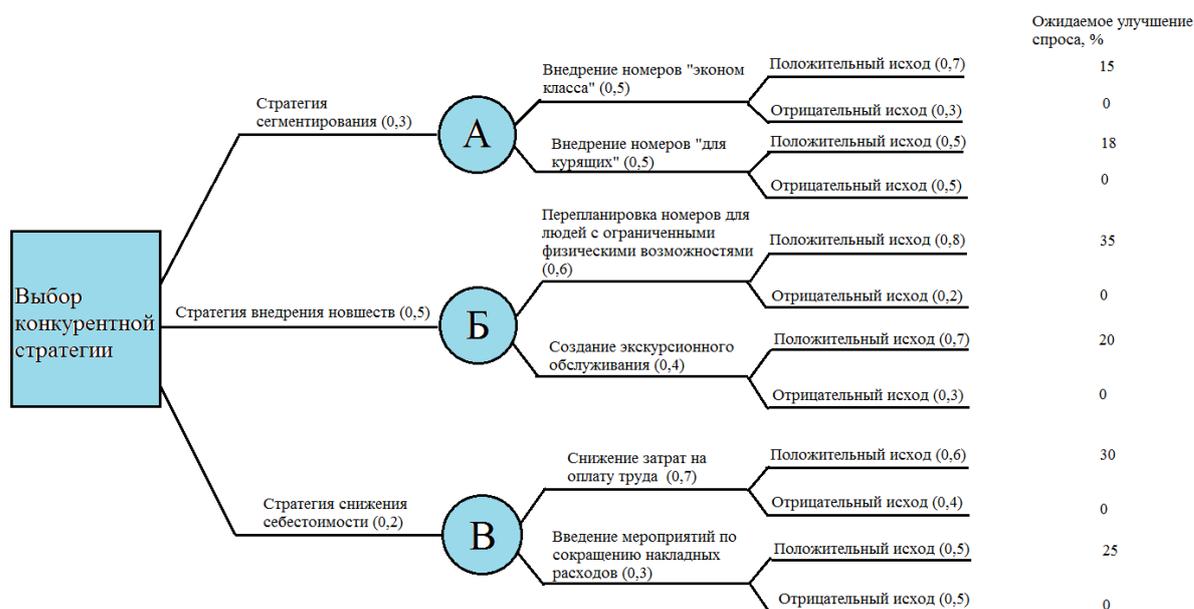


Рисунок 16 –Дерево решений

Альтернативные варианты:

А – Стратегия сегментирования рынка;

Б – Стратегия внедрения новшеств;

В – Стратегия снижения себестоимости.

Далее были рассчитаны математические ожидания по каждой альтернативе для выбора оптимального решения:

$$M(A) = (15 \cdot 0,7 \cdot 0,5 + 18 \cdot 0,5 \cdot 0,5) \cdot 0,3 = 2,925 \%$$

$$M(B) = (35 \cdot 0,8 \cdot 0,6 + 20 \cdot 0,7 \cdot 0,4) \cdot 0,5 = 11,2 \%$$

$$M(V) = (30 \cdot 0,6 \cdot 0,7 + 25 \cdot 0,5 \cdot 0,3) \cdot 0,2 = 3,27 \%$$

В результате анализа вышеприведенных вычислений, можно сделать

вывод о том, что наиболее эффективными является альтернатива – реализация конкурентной стратегии внедрения новшеств. Такие стратегии как стратегия сегментирования рынка и стратегия снижения себестоимости представляют наименьший интерес, так как их математическое ожидание существенно уступает отмеченному ранее эффективному варианту.

Для любой организации, а особенно для предприятий индустрии гостеприимства, особенно важным становится исследование удовлетворенности потребителей для повышения конкурентоспособности предприятия.

Для выбора конкурентной стратегии необходимо провести опрос среди потенциальных посетителей гостиницы и выявить недостатки в ее деятельности.

Так же были поставлены следующие задачи:

- 1) провести анализ частоты посещения гостиницы;
- 2) выявить недостатков исследуемой гостиницы;
- 4) провести оценка удовлетворенности потребителей.

В ходе исследования респондентов была выявлена частота посещаемости респондентами гостиницы, которая представлена в таблице 32.

Таблица 32 – Частота посещаемости гостиницы «Дружба»

Показатель	Результат, %
Каждый месяц	24
2-3 раза в год	35
1 раз в год	38
Реже одного раза в год	23

В данном исследовании выяснилось, что число опрошенных людей посещали данную гостиницу в основном 2-3 раза в год, чаще 1 раз в год. Это говорит о том, что гостинице «Дружба» необходимо повышать посещаемость с помощью реализации дополнительных мероприятий по привлечению потенциальных клиентов.

Далее был проведен анализ выявления недостатков гостиницы «Дружба». Опрошенным был представлен необходимый перечень допустимых недостатков организации, также в анкете использовались два открытых вопроса для изучения мнений респондентов относительно недостатков в работе гостиницы и предложений по улучшению деятельности.

Таблица 33 – Результаты анализа недостатков работы гостиницы «Дружба»

Недостатки	Удельный вес, %
Отсутствие скидок, дополнительных акций	9
Плохое освещение	20
Нехватка музыкального сопровождения в холле	25
Отсутствие номеров для людей с ограниченными возможностями	42
Отсутствие знаков информации о месторасположении услуг	4

В результате проведенного исследования, было выявлено, что из недостатков работы гостиницы, 42 % респондентов отметили отсутствие номеров для людей с ограниченными возможностями, 25 % не хватает музыкального сопровождения в холле гостиницы, 20 % постояльцев считают, что в холле гостиницы недостаточно хорошее освещение.

Помимо вышеуказанного, в ходе опроса клиентов гостиницы «Дружба» выяснилось, что у 42 % опрошенных из 100 % есть родственники, друзья либо просто хорошие знакомые, которые являются инвалидами, имеющими ограниченные возможности. Это относительно большая процентная доля, что говорит о необходимости улучшения проживания людей с такими особенностями.

Ниже на рисунке 17 наглядно представлено распределение ответов на вопрос, имеются ли у опрашиваемых постояльцев в окружении люди-инвалиды.

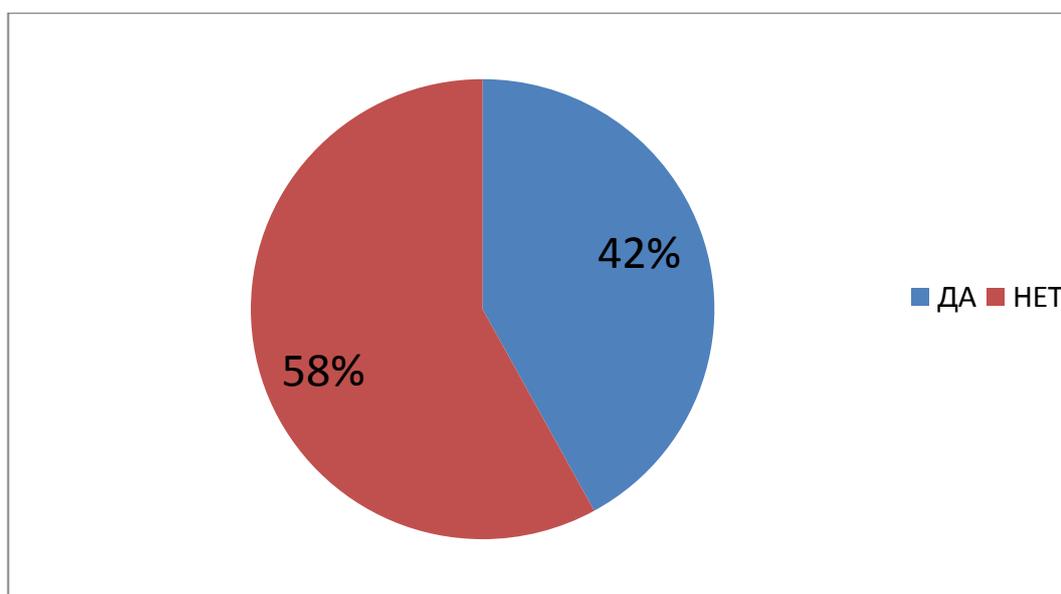


Рисунок 17 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Имеются ли у Вас родственники, друзья, знакомые, которые являются инвалидами?»

Благодаря выше проведенному опросу, было предложено внести свои предложения по улучшению работы гостиницы «Дружба». Респондентам предлагался открытый вопрос. Наиболее популярные и часто повторяющиеся ответы по предложению мероприятий для устранения недостатков представлены в таблице 34.

Таблица 34 – Результаты анализа предложенных мероприятий по улучшению работы гостиницы «Дружба»

Предложенные мероприятия	Удельный вес, %
Улучшить освещение в холле	30
Добавить музыкальное сопровождение в холле	20
Создать номера для людей с ограниченными возможностями	35
Запустить дополнительную систему скидок	15

По результатам исследования, было выявлено, что большинство опрошенных, а это 35 %, считают, что необходимо создать номера для людей с ограниченными возможностями, 30 % предложили улучшить освещение в холле, а 20 % респондентов посчитали необходимым добавить музыкальное сопровождение.

Проанализировав данный опрос, было выявлено, что необходимо внедрить в деятельность ООО "Гостиница "Дружба" конкурентную стратегию внедрения новшеств, а именно создать номера для людей-инвалидов.

На основании всего вышесказанного можно подвести итог по данному подпункту, из трех предложенных конкурентных стратегий, разработанные Г. А. Азоевым, с помощью расчета математических ожиданий, было выявлено, что наиболее эффективной является конкурентная стратегия внедрения новшеств. Следует отметить, что также были решены поставленные задачи: анализ посещаемости показал, что клиенты пользуются услугами гостиницы примерно один раз в год, основным недостатком деятельности гостиницы, по мнению респондентов, является отсутствие номерного фонда для людей-инвалидов. Из этого следует, что для разработки конкурентной стратегии внедрения новшеств необходимо реализовать мероприятие по созданию номеров для людей с ограниченными физическими возможностями.

### **3.2 Разработка конкурентного плана ООО «Гостиница «Дружба»**

Для реализации конкурентной стратегии внедрения новшеств была поставлена цель – создать номера для людей с ограниченными возможностями, это планируется осуществить с помощью перепланировки двух одноместных номер под планируемые номера.

Следующей ступенью разработки конкурентного плана является SMART-анализ, приведенный в таблице 35. Именно он позволит выяснить, какие главные цели стоят перед гостиницей «Дружба» для реализации данного мероприятия.

Таблица 35 – SMART-анализ

Критерии	Описание
Конкретность	Разработать конкурентную стратегию по внедрению номеров для людей с ограниченными возможностями
Измеримость	Реализация данной стратегии осуществляется с целью увеличения чистой прибыли не менее, чем на 9%
Временные сроки	Проект должен реализоваться с 01.06.2019 по 16.09.2019 г.

На основании вышесказанного логично отметить, что главной целью реализации мероприятия по внедрению новой конкурентной стратегии является увеличение чистой прибыли не менее, чем на 9 %. Что касается временных рамок, то целью стоит ограничиться в 3,5 месяцев.

Чтобы лучше понимать о каких именно номерных фондах идет речь, ниже представлена схема номера для людей с ограниченными физическими возможностями, которая соответствует нормам, вступившим в силу 15 мая 2017 г.



Рисунок 18 - Схема двухместного номера для людей с ограниченными возможностями

Для гостей с ограниченными физическими возможностями созданы специальные условия: расширенные дверные проемы, специально оборудованная ванная комната. Уютный однокомнатный номер с современным дизайном, состоящий из прихожей и спальни. В номере есть удобная двуспальная кровать, телевизор, а также организованное рабочее место с письменным столом. Основная цель создания такого номера - чтобы гость не чувствовал себя ущемленным.

Далее в таблице 36 представлены пояснения, которые цифрами обозначены на рисунке выше.

Таблица 36 - Пояснительные обозначения для номера для людей-инвалидов

Наименование	Принцип обеспечения доступности
Дверной глазок	Дублирует основной глазок для обеспечения беспрепятственного слежения человека на инвалидной коляске
Откидной поручень для унитаза (с бумагодержателем)	Используется как для опорника, так и для колясочника. Для колясочника откидывается в момент пересаживания с инвалидной коляски на унитаз. Для незрячего - для определения местоположения унитаза.
Унитаз для МГН	Специальный унитаз и писсуар для МГН с автоматическим сливом воды или кнопочным управлением.
Беспроводная кнопка вызова помощи	Предназначена для помощи инвалиду в санузле
Крючок для костылей	Для удерживания одновременно 2-х костылей или трости в вертикальном положении.
Доступное пространство для колясочника при движении в зоне самообслуживания	Для возможности движения инвалидной коляски в зоне самообслуживания
Сенсорный смеситель	Для облегчения подачи воды опорником, без прикладывания усилий и дополнительных действий.
Сенсорная сушилка для рук	Для возможности использования всеми категориями инвалидов.
Отбойник для двери	Для защиты дверного полотна при открывании её толканием нижней частью инвалидной коляски.
Опорный поручень раковины	Для незрячих - направляющий элемент с применением тактильной информации. Для опорника необходимая точка опоры.
Сенсорный дозатор жидкого мыла	Для облегчения управления подачей мыла опорником без прикладывания усилий и дополнительных действий.
Мненосхема номера	Для предварительного изучения пространства номер в целях самостоятельного передвижения в номер без сопровождающего.
Размер двери	Для обеспечения доступа в санузел инвалидов на колясках.
Пристенный опорный поручень с травмобезопасными окончаниями	Для незрячих направляющий элемент с применением тактильной информации. Для опорника дополнительная точка опоры.
Откидной стул для инвалидов	Откидное сиденье для душа, ванны, туалета предназначено для удобного приема водных процедур людям с ограниченными возможностями. Изготавливается из нержавеющей стали
Травмобезопасное поворотное зеркало для МГН	Для возможности пользования зеркалом инвалидом-колясочником в виду ограниченности отражения стандартного зеркала в его зоне доступности.
Контрастная маркировка габаритов дверного проема	Для облегчения идентификации дверного проема слабовидящими людьми и человеком с когнитивными ограничениями.
Эргономичная ручка	Для возможности использования инвалидов с различными зонами доступности по высоте
Внутреннее пространство санузла	Для обеспечения беспрепятственного маневрирования человека на инвалидной коляске. Подъезд к унитазу, умывальнику и сушилке.

В дополнение к беспрепятственному проходу, обеспеченному широким дверным проемом и отсутствию порогов, ванная комната оснащена специальными поручнями. Для гостей с ограниченными возможностями важны такие детали, как высота зеркал, уровень розеток и раковина, что также было учтено при создании этих номеров.

Планируемые сроки реализации проекта: с 1 июня 2019 г. По 16 сентября 2019 г. Далее был составлен график реализации проекта по созданию номеров для людей - инвалидов.

Для реализации проекта по внедрению стратегии новшеств, следует определить список необходимых операций и сроки их реализации.

Таблица 37 - Порядок и сроки выполнения этапов по реализации мероприятия стратегии внедрения новшеств

Операция	Описание операции	Предшествующая операция	Время выполнения, недели
A	Разработка финансового плана	-	1
B	Утверждение ответственных лиц	A	1
C	Ремонт, перепланировка помещений	A, B	3
D	Замена окон, дверей	C	1
E	Монтаж системы вентиляции	D	2
F	Покупка мебели и оборудования	E	2
G	Обучение персонала	A	3
H	Запуск рекламы	F	1
I	Запуск деятельности номеров	G, H	1

Далее был построен сетевой граф реализации плана по введению конкурентной стратегии внедрение новшеств на основе данных порядка и сроков выполнения работ.

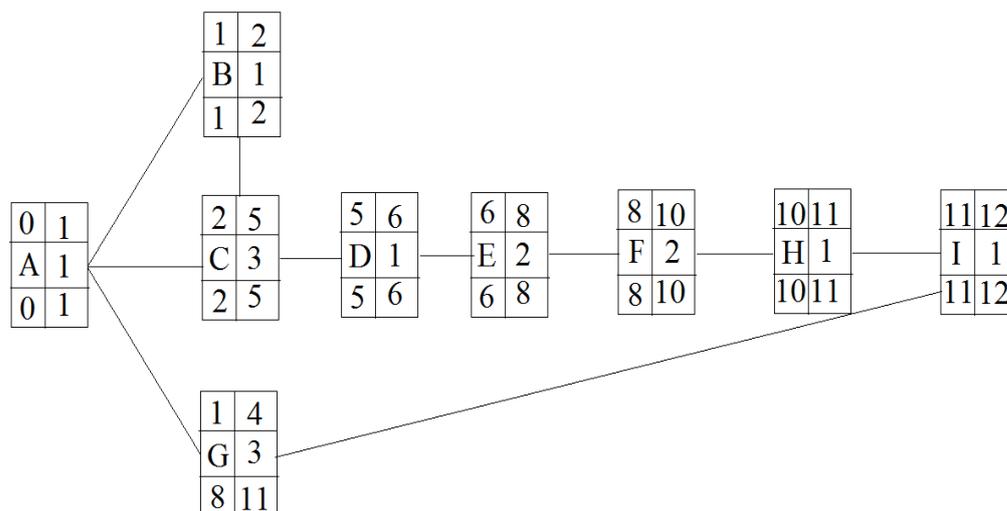


Рисунок 19 – Сетевой граф

Общая продолжительность реализации плана по перепланировке двух одноместных номеров под номера для людей с ограниченными физическими возможностями составит 12 недель. В сетевом графе жирной линией обозначен критический путь, который проходит через операции A, B, D, E, F, H, I - это означает, что данные операции не имеют резерва времени и должны выполняться в первую очередь.

Ниже на рисунке представлено «дерево целей», которое впервые было предложено Ч. Черчменом и Р. Акоффом где подробно описаны проводимые работы для осуществления стратегии внедрения новшеств.

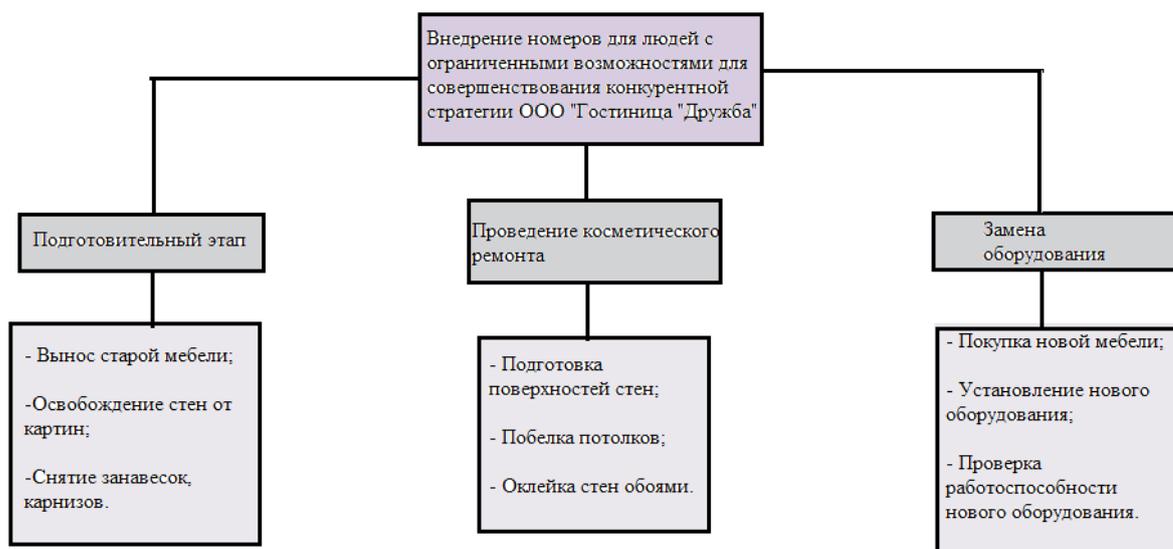


Рисунок 20 – Дерево целей ООО «Гостиница «Дружба»

Контроль реализации плана по внедрению номеров для людей с ограниченными возможностями в полной мере возложен на директора ООО «Гостиница «Дружба», поскольку он является ответственным за принятие данного решения. Контроль заключается в еженедельной проверке отчетов ответственных лиц, а также непосредственным наблюдении за рабочим процессом во время выполнения ими своих обязанностей.

Далее была составлена матрица распределения ответственности лиц, причастных к реализации проекта, она представлена в таблице 38.

Условные обозначения:

Р – принятие решения;

И – исполнение;

К – контроль за исполнением;

О – ответственный;

С – согласование решения.

Таблица 38 – Матрица распределения ответственности

Персонал	Элементы системы полномочий и ответственности								
	Разработка финансового плана	Утверждение ответственных лиц	Ремонт, перепланировка помещений	Замена окон, дверей	Монтаж системы вентиляции	Покупка мебели и оборудования	Обучение персонала	Запуск рекламы	Запуск деятельности номеров
Директор гостиницы	РК	ИРО	РК	РК	РК	РК	РК	РК	РКО
Главный бухгалтер	ИО	-	С	-	ОС	О	-	ИО	ИС
Начальник номерного фонда	С	С	-	И	ИС	-	-	-	ИС
Начальник АХО	С	С	ИО	ИО	ИСО	И	ИО	И	ИС

Из матрицы распределения ответственности видно, что реализацией решения в основном занимается административно-хозяйственной деятельности и начальник номерного фонда, директор гостиницы занимается только

принятием решений и контролирует исполнение обязанностей, однако решения принимает по согласованности с персоналом.

Затраты на реализацию данного мероприятия представлены в виде дерева ресурсов. Дерево ресурсов представлено в таблице 39.

Таблица 39 – Дерево ресурсов для реализации конкурентной стратегии

Наименование работы	Ресурсы			
	Материалы	Персонал	Техника	Финансы
Разработка финансового плана	Бумага	Начальник номерного фонда	Компьютер	-
Утверждение ответственных лиц	Бумага	Директор гостиницы	Компьютер	-
Ремонт, перепланировка помещений	Строительные принадлежности, новое оборудование Окна, двери, строительные принадлежности	Рабочие по найму	-	88 328 руб.
Замена окон, дверей		Рабочие по найму	-	27 370 руб.
Монтаж системы вентиляции		Рабочие по найму	-	9 000 руб.
Покупка мебели и оборудования	Мебель, новое оборудование	Начальник АХО, рабочие по найму	-	69 458 руб.
Обучение персонала	Бумага	-	Принтер	40 000 руб.
Запуск рекламы	Бумага	Директор	-	8 000 руб.
Начало деятельности	Бумага	Директор	Компьютер, принтер	-

Далее необходимо определить сколько составят затраты на реализацию мероприятия по внедрению новой конкурентной стратегии. Ниже, в таблице 40, представлены затраты на реализацию плана по внедрению номеров для людей с ограниченными возможностями.

Таблица 40 - Затраты на перепланировку номеров для людей-инвалидов

Наименование	Цена 1 шт., руб.	Количество, шт.	Стоимость, руб.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Дверной глазок	320	2	640
Откидной поручень	2362	2	4724
Унитаз для МГН	15300	2	30600

## Продолжение таблицы 40

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Беспроводная кнопка вызова помощи	2200	2	4400
Крючок для костылей	540	4	2160
Сенсорный смеситель	2546	2	5092
Сенсорная сушилка для рук	3541	2	7082
Отбойник для двери	1566	2	3132
Опорный поручень раковины	2034	2	4068
Сенсорный дозатор жидкого мыла	1569	2	3138
Мненосхема номера	1681	2	3362
Система вентиляции	4500	2	9000
Двери	3568	4	14272
Окна	6549	2	13098
Пристенный опорный поручень с травмобезопасными окончаниями	2466	2	4932
Откидной стул для инвалидов	4589	2	9178
Травмобезопасное поворотное зеркало для МГН	2666	2	5332
Контрастная маркировка габаритов дверного проема	122	4	488
Строительные принадлежности	9458	1	9458
Оплата рабочим	30000	2	60000
Обучение персонала	2500	4	40000
Затраты на рекламу	8000	1	8000
Итого	-	-	242156

Таким образом, затраты на перепланировку двух одноместных номеров под номера для людей с ограниченными возможностями составят примерно 242 156 руб., из них 60 000 руб. оплата рабочим по найму, 40 000 руб. потребуется на оплату курсов горничных по повышению квалификации, плюс ко всему необходимо нанять двух новых горничных, специально обученных по уходу за людьми с ограниченными возможностями.

Подводя итог, следует отметить, что реализация конкурентной стратегии внедрения новшеств путем перепланировки двух одноместных номеров под номера для людей с ограниченными возможностями составит 12 недель в период с 1 июня 2019 г. по 26 августа 2019 г., примерные затраты составляют 250 тыс. руб. Данная конкурентная стратегия позволит увеличить количество обслуживаемых клиентов, тем самым увеличить прибыль ООО «Гостиница «Дружба» и укрепить свои конкурентные преимущества на данном рынке.

### 3.3 Экономическое обоснование предлагаемой конкурентной стратегии ООО «Гостиница «Дружба»

Предполагается, что предложенная конкурентная стратегия внедрения новшеств позволит улучшить качество предоставляемых услуг ООО «Гостиница «Дружба» и повысит их конкурентоспособность по сравнению с гостиничными услугами, предоставляемыми другими гостиницами г. Благовещенск.

В целом затраты на реализацию проекта по перепланировке номеров под номера для людей с ограниченными возможностями составят 242,156 тыс. руб.

В рамках данного раздела необходимо рассмотреть эффективность внедрения номеров для людей с ограниченными возможностями. Предполагается, что стратегия внедрения новшеств позволит увеличить чистую прибыль не менее, чем на 9%, а также улучшить ряд других экономических показателей.

Планируется, что вследствие введения конкурентной стратегии внедрения новшеств, чистая прибыль ООО «Гостиница «Дружба» увеличится на 9 %: 31175,8 тыс. руб. \* 9 % = 2805,822 тыс. руб. (данные о чистой прибыли за 2018 г. представлены в табл. 23).

Чистая прибыль после внедрения мероприятия составит: 31175,8 тыс. руб. + 2805,822 тыс. руб. = 33981,622 тыс. руб.

Далее необходимо оценить доходность проекта:

1) Определение денежных потоков:

а) Вложения:

$$\sum_{t=0}^T Z_t = Z_T, \quad (1)$$

где  $Z_T$  – затраты;

$t = 0$  – нулевой период, т. к. на начало проекта должны быть определенные деньги;

$$Z_T = 242,156 \text{ тыс. руб.}$$

б) Поступления от реализации проекта:

$$\sum_{t=1}^T Dt = DT, \quad (2)$$

где  $DT$  – доход;

$t = 1$  – первый период;

$DT=2805,822$  тыс. руб.

2) Норма дисконта:

$$d = a, \quad (3)$$

где  $a$  - учет рисков проект.

$d = 5\%$  (данный проекта имеет среднюю степень риска).

Совокупные доходы и затраты данного проекта по реализации стратегии внедрения новшеств представлены в таблице 41.

Таблица 41 – Совокупные доходы и затраты проекта за 2019-2022 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Доход, тыс. руб.	0	2805,822	2805,822	2805,822
Затраты, тыс. руб.	242,156	0	0	0
Коэффициент дисконтирования	1	0,952	0,906	0,863
Дисконтированный доход	0	2671,143	2542,075	2421,424
Дисконтированные затраты	242,156	0	0	0
ЧДД <sub>t</sub>	-242,156	2671,143	2542,075	2421,424
ЧТС <sub>t</sub>	-242,156	2428,987	4971,062	7392,486

Из приведенных выше расчетов, можно сделать вывод, что реализовав проект по перепланировке номеров для людей с ограниченными возможностями в 2019 г, уже в 2020 будет положительный эффект.

Далее для расчета экономической эффективности проекта необходимо рассчитать индекс доходности, т. е. доходность на каждый вложенный рубль.

$$ИД = \frac{\sum_{t=0}^T Dt}{\sum_{t=0}^T Zt} = \frac{2671,143 + 2542,075 + 2421,424}{242,156} = 31,53.$$

Рентабельность проекта составит:

$$R_{\text{пр.}} = \text{ИД} * 100 \% - 100 \% = 31,53 * 100 \% - 100 \% = 3053 \%$$

Среднегодовая рентабельность проекта составит:

$$R_{\text{пр.ср.}} = \frac{\text{ИД}}{T} * 100 \% - 100 \%;$$

$$R_{\text{пр.ср.}} = \frac{31,53}{4} * 100 \% - 100 \% = 788,25 \%$$

Для того, чтобы сделать выводы об экономической эффективности предложенного проекта по перепланировке номеров для людей с ограниченными физическими возможностями в ООО «Гостиница «Дружба», необходимо соблюсти следующие условия:

- 1) ЧДД > 0:
- 2) ИД > 1:
- 3) R > 1.

Таким образом, все условия определения экономической эффективности проекта выполнены, и можно сделать вывод, что предлагаемый проект является инвестиционно привлекательным и рентабельным.

Итак, подводя итог всему вышесказанному, следует отметить, что обоснование экономической эффективности проекта было произведено с помощью расчета таких финансовых показателей, как чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость, индекс доходности проекта, рентабельность проекта. В ходе этого были получены следующие данные.

Чистый дисконтированный доход от реализации проекта составил 7392,486 тыс. руб., индекс доходности проекта равен 31,53 руб./руб., а рентабельность проекта – 3053 %. Все эти показатели подтверждают успешную и прибыльную реализацию предложенного мероприятия.

Таким образом, реализация конкурентной стратегии внедрения новшеств путем перепланировки двух одноместных номеров под номера для людей с ограниченными физическими возможностями в ООО «Гостиница «Дружба» - рентабелен и рекомендован для дальнейшего внедрения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях все возрастающей конкуренции на рынке услуг гостеприимства проблема обеспечения конкурентоспособности гостиницы и ее услуг становится особенно значимой. При этом необходимым является определение группы факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность отдельно взятой гостиницы.

Следует учесть, что в гостиничном бизнесе, первостепенное значение имеют внутренние факторы обеспечения конкурентоспособности, такие как качество оказания услуг, качество и культура обслуживания гостя, обеспечение безопасности его проживания и др.

ООО «Гостиница «Дружба» обладает большим потенциалом для успешного развития. Уже на сегодняшний день показал хорошие результаты работы.

В первой части выпускной квалификационной работы были подробно рассмотрены понятия и роль конкурентной стратегии. Были изучены классификации конкурентных стратегий различных авторов. Также были рассмотрены этапы и алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия.

Во второй части работы была проанализирована внешняя и внутренняя среда ООО «Гостиница «Дружба». С помощью PEST-анализа удалось выяснить, что наиболее негативное влияние оказывают экономические факторы, такие как снижение потребления туристических услуг, что связано, в первую очередь, с уменьшением доходов клиентов. Социальные факторы оказывают положительное воздействие, потому как происходит рост деловых туристов и формируется культура отдыха у амурчан.

Была проведена оценка конкурентоспособности 3 методами (методика «4Р», метод взвешенных критериев и метод по Н.Н. Павловой). Анализ показал, что данная гостиница является довольно конкурентоспособным предприятием нашего района. Для дальнейшего развития и устойчивого положения на рынке

необходимы постоянные мероприятия направленные на повышение конкурентоспособности предприятия.

Анализ угроз со стороны конкурентных сил, представленный в таблице 15, показал, что основной угрозой является высокая конкуренция на рынке гостиничных услуг и неблагоприятные демографические изменения. Также угрозой является появление новых конкурентов, что можно избежать путем наращивания доли рынка, и увеличением сбыта услуг.

Анализ возможностей показал, что наиболее благоприятное влияние на положение гостиницы окажут такие направления как: привлечение различных постояльцев за счет эффективного ценообразование, например, скидки и различные бонусные системы, и разработка новых видов гостиничных услуг. Также благоприятное воздействия окажут расширение круга сотрудничества с различными туристическими агентствами и туроператорами.

Проведенный анализ обеспеченности персоналом гостиницы «Дружба» показал, что предприятие практически полностью обеспечено персоналом в соответствии с плановой потребностью. Исключением является меньшее количество младшего обслуживающего персонала за счет увеличения числа совместителей на этих должностях.

Анализируя финансовые ресурсы гостиницы, следует отметить, что годовая выручка за 3 года резко увеличилась на 40200,1 тыс. руб. и составила 97456,4 тыс. руб. Чистая прибыль в 2017 г. была на 1612, 1 тыс. руб. ниже, чем в 2016 г., что говорит о неустойчивом положении предприятия в этот период. Выручка предприятия растет на протяжении всего анализируемого периода; рассматривая прибыль от продаж, можно заметить, что в 2017 г. был некий спад по сравнению с 2016 г. и 2018 г. Так если прибыль от продаж в 2018 г. составила 36569,4 тыс. руб., то в 2017 г. сумма была в 2 раза меньше – 18313,2 тыс. руб.

Проведя анализ динамики расходов от основной деятельности, следует отметить, что материальные расходы за анализируемый период увеличились на 82,6 %, что связано, в первую очередь, с ростом суммы закупок оборудования.

Рост расходов на оплату труда связан с увеличением численности персонала, а также ростом средней заработной платы по предприятию. Так в 2018 г. на оплату труда было потрачено 17176 тыс. руб., что на 25,2 % больше, чем в 2016 г. Если смотреть общую сумму расходов организации, то в 2018 г. сумма составила 60856,1 тыс. руб., что на 62,5 % больше, чем в 2016 г.

Составленная матрица SWOT-анализа показала, что требуется совершенствование деятельности гостиницы, при этом основное внимание нужно уделить созданию гибкой системы скидок, создание номеров для людей с ограниченными возможностями, а также внедрение улучшить рекламную деятельность исследуемой гостиницы.

Реализуемая на сегодняшний день стратегия дифференциации уже изжила себя, конкурентное преимущество, которое было создано в результате ее применения, сейчас уже является неустойчивым, потому что фирмы-конкуренты уже сориентировались в данной отрасли и готовы предпринять ответные шаги.

В третьей части дипломной работы была разработана конкурентная стратегия внедрения новшеств и оценена ее экономическая эффективность. В ходе опроса постояльцев гостиницы «Дружба» было выявлено, что необходимо внедрить в деятельность ООО "Гостиница "Дружба" конкурентную стратегию внедрения новшеств, а именно создать номера для людей-инвалидов.

Реализация конкурентной стратегии внедрения новшеств путем перепланировки двух одноместных номеров под номера для людей с ограниченными возможностями составит 12 недель в период с 1 июня 2019 г. по 26 августа 2019 г., примерные затраты составляют 250 тыс. руб. Данная конкурентная стратегия позволит увеличить количество обслуживаемых клиентов, тем самым увеличить прибыль ООО «Гостиница «Дружба» и укрепить свои конкурентные преимущества на данном рынке.

Обоснование экономической эффективности проекта было произведено с помощью расчета таких финансовых показателей, как чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость, индекс доходности

проекта, рентабельность проекта. В ходе этого были получены следующие данные.

Чистый дисконтированный доход от реализации проекта составил 7392,486 тыс. руб., индекс доходности проекта равен 31,53 руб./руб., а рентабельность проекта – 3053 %.

Таким образом, реализация конкурентной стратегии внедрения новшеств путем перепланировки двух одноместных номеров под номера для людей с ограниченными физическими возможностями в ООО «Гостиница «Дружба» - рентабелен и рекомендован для дальнейшего внедрения.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 396 с.
- 2 Анисимов, А.П. Экономика, планирование и анализ деятельности предприятий: Учеб. для техникумов. / А.П. Анисимов. - М.: Транспорт, 2015. – 245 с.
- 3 Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент. / И.Т. Балабанов. – М: Финансы и статистика, 2014. – 358 с.
- 4 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 540 с.
- 5 Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия: 2-е изд., доп. и перераб. / Л.П. Белых. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 514 с.
- 6 Бойдел, Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя./ Т.Бойдел. – М.: АО «Ассиана», 2014. - 687 с.
- 7 Боккоева Г. Н., Комарова Т. В. Особенности реструктуризации российских компаний // Молодой ученый. — 2014. — №21. С. 280-281.
- 8 Бычков, В.П. Экономика предприятия: Учебник. / В.П. Бычков. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 543 с.
- 9 Босс, В. Лекции по теории управления: Оптимальное управление / В. Босс. - М.: Ленанд, 2016. - 208 с.
- 10 Бухалков, М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков . - М.: ИНФРА-М, 2015. - 506 с.
- 11 Васильева, А. В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия. – 2013. – 112 с.
- 12 Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учебное пособие / Е.Е.Вершигора. – М.: ПМБ РАУ, 2015. - 238 с.
- 13 Виноградская, Н.А. Диагностика и оптимизация финансово-

экономического состояния предприятия: финансовый анализ: Практикум / Н.А. Виноградская. – М.: МИСиС, 2017. - 118 с.

14 Виноградова, И.М. Реструктуризация как инструмент развития в системе стратегического управления предприятием / И.М. Виноградова // Материалы научно-практической конференции «Современные тенденции развития экономики, управления и права», 2013 С. 47-50

15 Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд./ О.С.Виханский. – М.: Гардарики, 2014. – 528 с.

16 Воробьева, И.П. Экономика и управление производством: Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / И.П. Воробьева, О.С. Селевич. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 191 с.

17 Воробьев, И.П. Экономика и управление организацией (предприятием): учебное пособие / под ред. И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова, А.Т. Глаз. – Минск: Издатель Квилория В.Т., 2014. - 371 с.

18 Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента: курс лекций / Г. Я. Гольдштейн. – М.: ТРТУ, 2014. – 394 с.

19 Горелик, О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений: учебное пособие / О.М. Горелик. - [2-е изд., стер.]. - М.: КНОРУС, 2015. - 270 с.

20 Грибов, В.Д. Экономика предприятия: Учебник. Практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов – М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 448 с.

21 Дорофеев, В.Д. Инновационный менеджмент / В.Д. Дорофеев. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 448 с.

22 Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для ВУЗов / А.П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.

23 Елисеева, И.И. Статистика: учебник / И.И.Елисеева. – М.: Высшее образование, 2016. - 566 с.

24 Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. - М.: Дашков и К, 2015. - 380 с.

25 Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием:

Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 455 с.

26 Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия: учебник: рек. Мин.обр.РФ / Н.Л.Зайцев.- 6-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2014.- 414 с.

27 Карданская, Н. Л. Принятие управленческого решения: учебник для вузов / Н. Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 407 с.

28 Козлов, В.В. Психология управления / В.В. Козлов. – М.: Академия, 2015. – 224 с.

29 Кравченко, А.И. История менеджмента: учебное пособие: доп. УМО / А.И.Кравченко.- 8-е изд.- М. : Трикста, 2015. - 557 с.

30 Крыжко, В.В. Психология в практике менеджера / В.В, Крыжко. – СПб. : Каро, 2015. – 304 с.

31 Коваленко, С.П. Управление проектами: Практическое пособие / С.П. Коваленко. - Мн.: Тетралит, 2015. - 192 с.

32 Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник / Э.М. Коротков, А.А. Беляев. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 319 с.

33 Корнилова Л.М., Цапулина Ф.Х. Актуальные аспекты финансовой устойчивости организаций / Л.М. Корнилова // Современные проблемы науки и образования, 2015. – №1. С. 17-21.

34 Коробкин, А.З. Экономика организации отрасли: Учебное пособие / А.З. Коробкин. - Минск: Изд-во Гревцова, 2014. - 288 с.

35 Коротков, Э.М. Управление изменениями: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 278 с.

36 Кудрявцев, Е.М. Организация, планирование и управление предприятием / Е.М. Кудрявцев. - М.: АСВ, 2014. - 416 с.

37 Ладанов, И.Ю. Практический менеджмент. / И.Ю. Ладанов. – М.: «Ника», 2014. – 194 с.

38 Ларионов, И.К. Стратегическое управление: Учебник для магистров / И.К. Ларионов. - М.: Дашков и К, 2015. - 235 с.

- 39 Лифшиц, А.С. Управленческие решения: учебное пособие / А.С. Лившиц. М.: КНОРУС, 2014. - 244 с.
- 40 Ладанов, И.Д. Практический менеджмент / И.Д. Ладанов. – М.: ПМБ РАУ, 2015. – 284 с.
- 41 Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения: учебник / Б. Г. Литвак. – 2-е изд. – М.: Дело, 2014. – 392с.
- 42 Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.
- 43 Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности экономика и управление / В.М. Маслова - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 159 с.
- 44 Музыченко, В.В. Управление персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2017. – 528 с.
- 45 Распопов, В.М. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 336 с.
- 46 Рожков, И.М. Финансовый менеджмент: анализ финансово-экономического состояния и расчет денежных потоков предприятия: Практикум. № 1352 / И.М. Рожков. - М.: МИСиС, 2016. - 38 с.
- 47 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г.В. Савицкая // 5-е изд., исправленное и дополненное – М.: ИНФРА-М, 2015. – 345 с.
- 48 Сергеев, И.В. экономика организации (предприятия): Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 511 с.
- 49 Секерин, В.Д. Сфера услуг. Экономика, менеджмент, маркетинг. Практикум / В.Д. Секерин. - М.: КноРус, 2013. - 424 с.
- 50 Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 145 с.

51 Сфириева, З.Х. Особенности управления предприятиями гостиничного бизнеса в современных условиях / З.Х. Сфириева, М.М. Вагабов // Известия ДГПУ. Общественные и гуманитарные науки. – 2015. – №2 (31) [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniyapredpriyatiyami-gostinichnogo-biznesa-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 16.04.2017).

52 Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с.

53 Фламгольц, Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэндл. - М.: Эксмо, 2014. - 320 с.

54 Фридман, А.М. Экономика предприятий торговли и питания потребительского общества: Учебник / А.М. Фридман. - М.: Дашков и К, 2015. - 656 с.

55 Фиров, Н.В. Методологические основы оценки конкурентоспособности предприятия / Н.В. Фиров // Экономический анализ: теория и практика. - 2013. - № 22. С. 2 - 9. 80

56 Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.

57 Химич, Ю.С. Методические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия / Ю.С. Химич // Вопросы экономики и права. - 2013. - № 2. С. 111 – 113.

58 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учебное пособие / В.В. Царев. – М.: ЮнитиДана, 2012. – 799 с.

59 Шихабахов, Т.А. Формирование стратегии как фактора конкурентоспособности предприятия / Т.А. Шихабахов, А.А. Акежев // Экономические науки. - 2012. - № 1. С. 157 - 160.

60 Щетинина, И.В. Понятие и сущность конкурентоспособности продукции / И.В. Щетинина // Экономинфо. - 2012. - № 18. С. 52 – 53.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2018 г.





## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах за 2018 г.

