**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

##### ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

**ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА (ФГОУВПО «РГУТиС»)

ИНСТИТУТ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

**(г. Москва) (филиал) РГУТиС**

**Кафедра «Экономика на предприятиях туризма и гостиничного хозяйства»**

# ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

**На тему: Проект мероприятий по увеличению загрузки номерного фонда ОАО «Гостиничный комплекс «Космос»**

Выполнил студент: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Береснева И.В.

(подпись) (инициалы, фамилия)

Руководитель проекта

## *Доцент, к.э.н. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Довгалевский В.В.*

Должность, ученая степень (подпись) (инициалы, фамилия)

Москва 2010 г.

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**

**ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА

(ФГОУВПО «РГУТиС»)

**ИНСТИТУТ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА**

**(г. Москва) (филиал) РГУТиС**

###### Кафедра «Экономики на предприятиях туризма и гостиничного хозяйства»

### ЗАДАНИЕ

**по дипломному проекту**

## *Студенту: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Бересневой Ирины Вадимовны*

**(Фамилия, имя, отчество)**

**Тема проекта: Проект мероприятий по увеличению загрузки номерного фонда ОАО «Гостиничный комплекс «Космос», г.Москва.**

**(Наименование в соответствии с приказом)**

**утвержден (а) приказом РГУТиС от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20 г. № \_\_\_\_\_**

**Срок сдачи студентом законченного проекта \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**1. Исходные данные по проекту:** ОАО «Гостиничный комплекс «Космос», г. Москва.

**2. Перечень вопросов, подлежащих разработке**

**Введение**

**Теоретический раздел**

1.1 Понятие классификации гостиниц

1.2 Показатели деятельности гостиницы

1.3 Пути повышения загрузки гостиницы

**Аналитический раздел**

**2.1. Анализ и перспективы развития гостиничного комплекса Москвы**

**2.2. Общая характеристика и анализ деятельности гостиницы «Космос»**

2.2.1. Общая характеристика и история развития гостиницы «Космос»

2.2.2. Характеристика и анализ технико-экономических показателей деятельности Гостиницы «Космос»

2.2.3. Анализ выполнения плана доходов гостиницы «Космос» в 2009 году

2.2.4. Маржинальный анализ деятельности Гостиницы «Космос»

2.2.5 Анализ внутренней среды гостиницы «Космос»

2.2.6 Анализ непосредственного окружения гостиницы «Космос»

**Проектный раздел**

**3. Комплекс мероприятий по повышению загрузки номерного фонда ОАО «Гостиничный комплекс «Космос»**

3.1 SWOT-анализ гостиницы «Космос» и выбор оптимальной маркетинговой стратегии

3.2. Анализ мероприятий по повышению загрузки номерного фонда гостиницы «Космос»

**Экономический раздел**

**4. Экономическое обоснование эффективности проекта создания СПА центра в гостинице «Космос»**

**Использование прокладных программных продуктов**

**5. Информационное обеспечение управления гостиницей посредством использования**

Заключение

Список использованных источников

**3. Руководитель по проекту – Довгалевский В.В.**

#### Руководитель проекта \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ В.В. Довгалевский\_

#### (подпись) (инициалы, фамилия)

**Дата выдачи задания «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2010 г.**

**Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_\_\_\_\_** И.В.Береснева **\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**(подпись) (инициалы, фамилия) (дата)**

**РЕФЕРАТ**

Тема выпускного квалификационного проекта:

«Проект мероприятий по увеличению загрузки номерного фонда ОАО «Гостиничный комплекс «Космос».

Автор проекта Бересневой Ирины Вадимовны, группа Э5-3

Руководитель проекта Довгалевский Вячеслав Владимирович

Год защиты дипломного проекта: 2010г.

**Объектом** исследования является гостиницы ОАО «Гостиничный комплекс «Космос», являющаяся гостиницей приравнивающая к 3-4 звездам.

**Предметом исследования** являются бизнес – процессы возникающие во внешней и внутренней среде гостиницы.

**Цель** исследования заключается в анализе деятельности ОАО «Гостиничный комплекс «Космос» и на этой основе разработать проект по увеличению загрузки номерного фонда.

**Задачи исследования:**

1. Проанализировать современное состояние гостиничного рынка.
2. Проанализировать конъюнктуру рынка гостиничных услуг.
3. Раскрыть сущность стратегического маркетингового планирования для повышения эффективности деятельности ОАО «Гостиничный комплекс «Космос»
4. Проанализировать организационную структуру, внутреннюю среду с точки зрения бизнес процессов.
5. Проанализировать непосредственное окружение ОАО «Гостиничный комплекс «Космос» (потребители, конкуренты, партнеры).
6. Разработать мероприятия по оптимизации процессов управления в гостиице.
7. Оптимизировать каналы сбыта.
8. Создать комплекс мероприятий по увеличению загрузки номерного фонда.
9. Рассчитать стоимость нового проекта.

Тема дипломного проекта является современной и важной для ОАО «Гостиничный комплекс «Космос», что определяет актуальность темы.

Методической и методологической основой данной работы являются специализированная литература, а также методические пособия и рекомендации по проведению исследований в сфере гостиничного бизнеса. В работе также использованы материалы специализированной периодической печати.

В дипломном проекте предложены основные мероприятия по увеличению загрузки номерного фонда ОАО «Гостиничный комплекс «Космос».

-Проект мероприятий по совершенствованию организационной структуры ОАО «Гостиничный комплекс «Космос»

-Проект мероприятий по созданию новых дополнительных услуг в гостинице ОАО «Гостиничный комплекс «Космос»

- Проект мероприятий по изменению маркетинговой политики

Разработанный проект мероприятий может быть рекомендован к внедрению в деятельность ОАО «Гостиничный комплекс «Космос».

**Содержание**

**Введение**

**Теоретический раздел**

1.1 Понятие классификации гостиниц

1.2 Показатели деятельности гостиницы

1.3 Пути повышения загрузки гостиницы

**Аналитический раздел**

**2.1 Анализ и перспективы развития гостиничного комплекса Москвы**

**2.2 Общая характеристика и анализ деятельности гостиницы «Космос»**

2.2.1 Общая характеристика и история развития гостиницы «Космос»

2.2.2 Характеристика и анализ технико-экономических показателей деятельности Гостиницы «Космос»

2.2.3 Анализ выполнения плана доходов гостиницы «Космос» в 2009 году

2.2.4 Маржинальный анализ деятельности гостиницы «Космос»

2.2.5 Анализ внутренней среды гостиницы «Космос»

2.2.6 Анализ непосредственного окружения гостиницы «Космос»

**Проектный раздел**

**3. Комплекс мероприятий по повышению загрузки номерного фонда гостиницы «Космос»**

3.1 SWOT – анализ гостиницы «Космос» и выбор оптимальной маркетинговой стратегии

3.2 Анализ мероприятий по повышению загрузки номерного фонда гостиницы «Космос»

**Экономический раздел**

**4. Экономическое обоснование эффективности проекта создания СПА центра в гостинице «Космос»**

**Использование прокладных программных продуктов**

**5. Информационное обеспечение управления гостиницей посредством использования**

Заключение

Список использованных источников

Глоссарий ключевых слов

Приложения

**Введение**

В настоящее время туристский и гостиничный бизнес является одним из самых перспективных сфер деятельности. Все больше и больше туристов пребывает в Россию из зарубежных стран, где гостиничный бизнес развит намного лучше, а система предоставления услуг и качество обслуживания намного выше, но, к сожалению, лишь немногие российские гостиницы способны полностью удовлетворить потребности клиента и предоставить обслуживание на высоком уровне.

В последние годы активно ведутся работы по формированию положительного имиджа Москвы как международного туристского, культурного и делового центра. Вместе с тем туристский потенциал столицы используется не в полном объеме и недостаточно эффективно. Дальнейшее развитие туристской отрасли возможно только при активной государственной поддержке по целому ряду направлений.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что развитие гостиничного бизнеса, а также усиливающаяся конкуренция, требует постоянного совершенствования работы гостиницы и в частности повышение загрузки номерного фонда.

Цель выпускной квалификационной работы -проанализировать деятельность гостиничного предприятия и на этой основе разработать мероприятия по совершенствованию загрузки номерного фонда.

В соответствии с поставленной целью должны быть решены следующие задачи:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проект мероприятий по увеличению загрузки номерного фонда ОАО «Гостиничный комплекс «Космос», г.Москва. | | | | ДП – | | | |
|  | Фамилия | Подпись | Дата | Введение | Исп. источники | Лист | Листов |
| Разработчик | Береснева И.В. |  |  | – | 8 | 2 |
| Руководитель | Довгалевский В.В. |  |  | Институт туризма и гостеприимства филиал РГУТиС  Группа Э5-3 | | |
| Зав.кафедрой | Огнева С.В. |  |  |

* + - * проанализировать современное состояние и перспективы развития гостиничного бизнеса Москве;
* рассмотреть организационную структуру гостиницы и место, занимаемое в ней службой приема и размещения;
* изучить бизнес-процессы, протекающие в службе и выявить на этой основе основные «разрывы» в ее деятельности;
* провести ситуационный анализ деятельности гостиницы, и на его основе осуществить постановку целей и задач, и разработать стратегию развития гостиницы;
* разработать комплекс мероприятий по совершенствованию деятельности службы приема и размещения на основе проведенного анализа и в контексте выбранных стратегий.

Объектом исследования является гостиница ГК «Космос».

Предмет исследования – бизнес-процессы, протекающие в гостинице ГК «Космос».

Информационно-статистической базой послужили официальные издания Госкомстата Российской Федерации, законы и постановления Правительства Российской Федерации и правительства Москвы, корпоративные документы гостиницы «Космос».

Методологической и теоретической основой дипломной работы послужили теории и концепции, представленные в трудах отечественных и зарубежных авторов, специалистов в области теории маркетинга в сфере услуг. В процессе исследования использовались общие научные методы системного анализа и синтеза. Анализ статистического материала проведен с применением экономико-статистических методов, таких как метод критериев значимости, метод балльной оценки и ряда других методов.

Тема дипломной работы является современной и важной для гостиницы «Космос», что определяет её актуальность и практическую значимость.

**Теоретический раздел**

**1.1 Понятие классификации гостиниц**

Все гостиницы классифицируют [2] по различным критериям, при этом наиболее число используемыми являются следующие;

1. По размеру:

- малые (до 150 номеров);

- средние (от 150 до 300 номеров);

- большие (от 300 до 600 номеров);

- мега-отели (более 600 номеров).

2. По типу гостиничного продукта:

- гостиницы;

- мотели;

- сюит - отели;

- резидентные гостиницы (для постоянного проживания),

- гостиницы B&B (завтрак и постель),

- таймшер гостиницы

- кондоминимум отели,

3.По ценам (классификация США):

- бюджетные – 25 -35 $;

-экономичные – 35 – 55 $;

-средние – 55 -95$;

-первокласные – 95 -195 $;

-апартаментные – 65 – 125 $;

-фешенебельные – 125 – 425 $.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проект мероприятий по увеличению загрузки номерного фонда ОАО «Гостиничный комплекс «Космос», г.Москва | | | | ДП – | | | |
|  | Фамилия | Подпись | Дата | Теоретический раздел | Исп. источники | Лист | Листов |
| Разработчик | Береснева И.В. |  |  | – | 10 | 10 |
| Руководитель | Довгалевский В.В. |  |  | Институт туризма и гостеприимства филиал РГУТиС  Группа Э5-3 | | |
| Зав.кафедрой | Огнева С.В. |  |  |

4. По целевым рынкам: бизнес - гостиницы, курортные гостиницы, конгресс – центры, молодежные гостиницы, туристские кемпинги.

5. По специализации: лечебные гостиницы, лагеря труда и отдыха.

6. По условиям использования: таймшер; кондоминиум; для длительного проживания; для проведения конференций.

7. По форме собственности: государственные, муниципальные, акционерные; ведомственные, общественных объединений (организаций), совместные предприятия, частные предприятия.

8. По месторасположению: городские; курортные (в курортной местности); гостиницы при аэропортах (транзитные); придорожные (на автодороге); альпотели;

9. По средствам транспорта: ботели, флотели, ротели, флайтели.

10.По продолжительности пребывания:

-для длительного пребывания;

-для кратковременного пребывания.

Классификация гостиниц по уровню комфорта играет важнейшую роль в гостиничном бизнесе.

Уровень комфорта является комплексным критерием, состоящим из:

-состояния номерного фонда;

-состояния мебели и инвентаря;

- количество и состояние предприятий питания;

- состояние здания, подъездных путей, обустройство прилегающей территории;

-техническое оснащение ( наличие телефонной, спутниковой связи, холодильников, минибаров, кондиционеров и т.д.);

-информационное обеспечение;

- обеспечение возможности предоставления ряда дополнительных услуг.

Установление уровня комфорта лежит в основе более чем тридцати систем классификации. Однако, в каждом государстве уровень комфорта, как классификационного критерия, понимается по-разному, что обусловлено культурно-историческими, национальными традициями, а также рядом экономических и других факторов

Наиболее распространенными классификациями по уровню комфорта являются:

1. Европейская, часто ее называют система звезд. В основу ее классификации положена Французская национальная система, где класс отеля определяется исходя из количественных характеристик: числом предоставляемых услуг и уровнем комфорта, которые присуждаются туристским управлением.

Система имеет 5 категорий, которые обозначаются звездами.

\* - простая гостиница, базовый комфорт;

\*\*- комфортабельная гостиница;

\*\*\*- очень комфортабельная гостиница;

\*\*\*\*-комфортабельная гостиница высокого класса;

\*\*\*\*\*- гостиница очень высокого класса.

Данная система используется помимо Франции, в Австрии, Венгрии, Китае, России и ряде других стран.

2.Система букв (A,B,C,D) используемая в Греции.

3.Система корон, используемая в Великобритании.

4.Система разрядов, используемая в Италии и Израиле.

5.Классификационная система для широкого спектра объектов размещения – АА (Automobile Association development Ltd.).Используется в Великобритании.

В настоящее время в России действуют: Система классификации российских гостиниц, одобренная распоряжением Правительства РФ от 15 июля 2005 года № 1004-р и ГОСТ Р 51185-2008 (введен 1 июля 2009 года).

Система классификации российских гостиниц, одобренная распоряжением Правительства РФ от 15 июля 2005 года № 1004-р. Документ устанавливает цели, организационную структуру и порядок проведения работ в Системе классификации гостиниц и других средств размещения на категорию "пять звезд", "четыре звезды", "три звезды", "две звезды", "одна звезда".

Основными целями Системы являются:

* обеспечение соблюдения современных стандартов обслуживания и стабильности качества предоставляемых в гостиницах и других средствах размещения услуг;
* гармонизация критериев классификации гостиниц и других средств размещения в Российской Федерации с рекомендациями Всемирной туристской организации (ВТО) и существующей зарубежной практикой;
* дифференциация гостиниц и других средств размещения в зависимости от ассортимента и качества предоставляемых услуг;
* оказание помощи потребителю в компетентном выборе гостиницы и другого средства размещения;
* обеспечение потребителя достоверной информацией о том, что категория гостиницы и другого средства размещения подтверждена результатами классификации и соответствует критериям, установленным в нормативных документах, принятых в Системе;
* повышение конкурентоспособности гостиниц и других средств размещения;
* содействие увеличению туристского потока и доходов от въездного и внутреннего туризма за счет укрепления доверия российских и иностранных потребителей к объективности оценки предоставляемых гостиниц и других средств размещения.

Государственная система классификации разделяет средства на три основных типа и пять общепринятых категорий.

Основные типы средств размещения:

- гостиницы, мотели и пр. с количеством номеров более 50;

- гостиницы, мотели и пр. с количеством номеров менее 50;

- дома отдыха, пансионаты и аналогичные средств размещения.

Категории: пять звезд, четыре звезды, три звезды, две звезды и одна звезда. В системе классификации звезды присваиваются всем категориям средств размещения: гостиницам, мотелям, пансионатам, домам отдыха и др.

Устанавливаются следующие категории номеров средства размещения:

- высшая: сюит, апартамент, люкс и студия;

- первая, вторая, третья, четвертая и пятая категории.

Система классификации гостиниц и других средств размещения соответствует международной системе стандартов, и одобрена Всемирной Туристической Организацией. Система добровольна и носит абсолютно открытый характер. Информация обо всех гостиницах, прошедших аттестацию, размещается в Интернете на сайте Федерального агентства по туризму РФ. Кроме того, гостиница, прошедшая сертификацию, вносится во все справочники Ростуризма, которые распространяются как на выставках, так и за рубежом.

1 июля 2009 года ввелся в действие ГОСТ Р 51185-2008 "Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования" Приказом Ростехрегулирования от 18 декабря 2008 года N 518-ст утвержден и вводится в действие с 1 июля 2009 года ГОСТ Р 51185-2008 взамен ГОСТ Р 51185 – 98.

ГОСТ Р 51185-2008 распространяется на средства размещения, предназначенные для проживания туристов. Стандарт устанавливает общие технические требования к средствам размещения и предоставляемым в них услугам. .

Настоящий стандарт предназначен для применения организациями и частными предпринимателями, оказывающими услуги средств размещения.

На основе стандарта могут разрабатываться нормативные документы, устанавливающие требования к средствам размещения конкретных видов, в том числе стандарты организаций - исполнителей услуг средства размещения.

К коллективным средствам размещения относят: гостиницы, апартотели, сюит-отели, мотели, молодежные гостиницы (хостелы), курортные отели, кемпинги, базы отдыха, туристические базы, рекреационные центры (центры отдыха), туристские деревни (деревни отдыха), прогулочные корабли, детские оздоровительные лагеря.

Гостиницы - предприятия, предоставляющие услуги размещения и в большинстве случаев услуги питания, имеющие службу приема, а также оборудование для оказания дополнительных услуг.

Апартотели - гостиницы, номерной фонд которых состоит из номеров категории студия и/или апартамент.

Сюит-отели - гостиницы, номерной фонд которых состоит из номеров высшей категории: сюит, апартамент, люкс, джуниор сюит, студия.

Мотели - гостиницы с автостоянками, предоставляющие услуги для размещения автомобилистов.

Молодежные гостиницы (хостелы) - предприятия, предоставляющие услуги размещения и питания, управление которыми осуществляется некоммерческой организацией; проживание - в многоместных номерах, питание - с ограниченным выбором блюд и/или наличие оборудования для самостоятельного приготовления пищи; предоставление дополнительных услуг, включая развлекательные и образовательные программы, в основном для молодежи.

Курортные отели - средства размещения, расположенные на курорте и оказывающие на собственной базе в качестве дополнительных услуги оздоровительного характера с использованием природных факторов (например, морской или минеральной воды), в том числе для предоставления процедур на их основе.

Кемпинги - ограниченные территории с санитарными объектами, на которых располагаются шале, бунгало, палатки, стационарные фургоны, а также оборудованные площадки для размещения палаток, автодомов и пр. В кемпингах к услугам проживающих могут быть предоставлены рестораны, магазины, спортивные и развлекательные сооружения, однако вышеперечисленные услуги не являются обязательными.

Базы отдыха (туристические базы), рекреационные центры (центры отдыха), туристские деревни (деревни отдыха) - предприятия, предлагающие в основном размещение в шале, бунгало или в стационарных фургонах, а также возможности и соответствующее оборудование для занятий спортом и развлечений, рестораны и магазины.

Прогулочные корабли - плавучие средства, предназначенные для круизов по рекам и каналам, предлагающие услуги размещения и кухонное оборудование.

Детские оздоровительные лагеря - предприятия, предоставляющие услуги размещения для детей, приезжающих для отдыха и оздоровления.

Индивидуальные средства размещения

К индивидуальным средствам размещения относят: гостевые комнаты, шале, бунгало, стационарные фургоны.

Гостевые комнаты - комнаты в частных домах, в которых предоставляются услуги размещения, в большинстве случаев с завтраком.

Шале, бунгало - отдельные стоящие домики с кухонным оборудованием.

Стационарные фургоны - жилые дома-автоприцепы со спальным/спальными местом/местами и кухонным оборудованием, стационарно установленные в определенном месте; дома-фургоны можно передвигать; обычно, находясь на территории кемпинга, они предназначены для сдачи в аренду на сезон отпусков, либо для продажи в собственность в качестве вторичного жилья (дачи).

**1.2 Показатели деятельности гостиницы**

1. Важнейшим показателем, характеризующим деятельность гостиницы, является коэффициент загрузки номеров[13] (Occupancy Rate): -который рассчитывается как отношение числа проданных номеров к общему числу располагаемых номеров за отчетный период (день, неделя, месяц, год).

 (1)

Коэффициент загрузки номеров = Проданные номера / Располагаемые номера. (1)

Средний коэффициент загрузки гостиниц в мире относительно стабилен на протяжении нескольких лет и составляет 66-68%, а коэффициент загрузки московский гостиниц составляет в среднем 73%.

2. Коэффициент загрузки также рассчитывается для проданных кроватей как отношение числа проданных кроватей к их общему количеству за отчетный период. Этот показатель часто называют коэффициентом гостевой загрузки. = Кпр/Коб

3. Средняя цена номера (Average daily rate) также имеет два варианта расчета:

а) *средняя цена проданных номеров* равна отношению поступлений денежных средств от продажи номерного фонда отеля к числу проданных номеров за отчетный период.

б) *средняя цена располагаемых номеров* равна отношению поступлений денежных средств от продажи номерного фонда к общему числу располагаемых номеров за отчетный период.

4. Рентабельность, рассчитывается как отношение прибыли к доходам (продажам). В зависимости от конкретной задачи можно определять долю (%) валовой прибыли в доходах, долю (%) прибыли от операционной деятельности или долю (%) чистой прибыли. В настоящее время рентабельность отелей имеет тенденцию к росту.

5. Доходность отеля (Return on capital). Определяется как отношение полученной прибыли (как правило, берется чистая прибыль) к затраченному капиталу.

6. Результаты финансовой деятельности различных подразделений отеля (продажи номерного фонда, продажи предприятий питания, продажи дополнительных услуг) обычно представляют в виде круговой диаграммы — доли различных подразделений, в продажах.

7. Выручка номерного фонда на один номер в день (RevPAR или Room Yield) = Загрузка, занятость или заполняемость гостиницы(Occupancy) \* Средняя цена за номер/ночь (Average daily room rate).

8. Выручка на один номер, которую приносит один гость (RevPAR) = выручка от продажи номеров/ общее количество номеров.

Этот показатель:

* Дает более ясную картину, как гостиница использует помещения;
* Отражает, как работает предприятие по отношению к своим максимальным возможностям получения выручки (общая сумма всех расценок для каждого номера в гостинице);
* Отслеживает достижения в управление номерным фондом.

**1.3 Пути повышения загрузки гостиницы**

Внешняя среда рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.

Макроокружение (макросреда) создает общие условия среды нахождения гостиничного предприятия.

- Изучение демографических факторов макросреды занимает важное место при анализе рыночных возможностей гостиничного предприятия.

-Маркетиновые исследования гостиничного предприятия должны рассматривать вопросы, касающиеся численности населения, размещения его по отдельным странам и регионам, возрастной структуры с выделением трудоспособного населения, учащихся и пенсионеров и т.д.

- Экономические факторы (какие услуги они захотят приобрести клиенты, платежеспособность). На платежеспособный процесс оказывает влияние много факторов, среди которых и уровень экономического развития самой страны, и размер заработной платы, и инфляция, и безработица, кризис. Необходимо учитывать высокую зависимость спроса на гостиничные услуги от уровня дохода.

- Социально-культурных факторы. Это устоявшиеся нормы, принятые в обществе, системы социальных правил, духовных ценностей, отношений людей к природе, труду, между собой и к самим себе.

- Анализ научно-технических факторов позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новых видов услуг, их сбыта и совершенствования обслуживания клиентов. Научно-технический прогресс несет в себе огромные возможности и не менее серьезную угрозу для гостиничного предприятия. Любые новшества грозят вытеснением, устаревшим технологиям и методам работы, что чревато самыми неприятными последствиями, если не проявить должного внимания к исследованию факторов научно-технического характера.

Повысить загрузку номерного фонда можно с помощью:

1. Снижение цен на гостиничные номера
2. Предоставление дополнительных услуг (новинок)
3. Проведение конференций, симпозиумов, банкетов и т.п на должном уровне.
4. Улучшить качество предоставляемых услуг.

**Аналитический раздел**

**2.1 Анализ и перспективы развития гостиничного комплекса Москвы**

В нашей стране гостиничный бизнес по многим причинам не достиг такого размаха, как за рубежом[20]. Ситуация была такова, что спрос на гостиничные услуги во много раз превышал предложение. Не было достаточного количества средств размещения. Менеджменту и маркетингу услуг гостеприимства только в последнее время начали обучать на университетском уровне.

Московские гостиницы обслуживают участников общероссийских и международных мероприятий на высоком уровне, заслуженно получая высокую оценку, что свидетельствует о росте качества предоставляемых услуг и профессионализме гостиничного персонала.

В результате влияния международного финансово-экономического кризиса снижение пассажиропотоков в 2009 г. было характерно фактически для всех регионов мира, в том числе и для России..

В 2009[17] году столицу посетили на 20 процентов гостей меньше, чем годом ранее. Если в 2008 году приехали около 4 млн., человек, то за первое полугодие 2009 года их число составило чуть менее 1,6 млн., человек. Ситуация улучшиться ожидается улучшения результатов и в первом квартале 2010 года. Планируется в 2010 году принимать до 5 миллионов иностранных туристов, несмотря на последствия экономического кризиса, Москва продолжает участвовать в международных туристических выставках по всему миру.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проект мероприятий по увеличению загрузки номерного фонда ОАО «Гостиничный комплекс «Космос», г.Москва | | | | ДП – | | | |
|  | Фамилия | Подпись | Дата | Аналитический раздел | Исп. источники | Лист | Листов |
| Разработчик | Береснева И.В. |  |  | – | 20 | 53 |
| Руководитель | Довгалевский В.В. |  |  | Институт туризма и гостеприимства филиал РГУТиС  Группа Э5-3 | | |
| Зав.кафедрой | Огнева С.В. |  |  |

По итогам первого полугодия 2009 года, отели категории 4 звезды признаны самыми востребованными в Москве.

Загрузки столичных отелей в первые 6 месяцев 2009 года. Как отмечают эксперты, с начала года в Москве снизилась заполняемость 3-зведочных отелей более чем на треть по сравнению с аналогичным периодом 2008 года. Объясняется тем, что влияние кризиса наиболее ощутимо сказалось на слоях населения со средним уровнем доходов.

Загрузка 5-звездочных гостиниц сократилась на 21%, а в отелях уровня 4 звезды заполняемость снизилась только на 9%. Таким образом, аналитики делают вывод, что 4-звездочные отели в российской столице оказались самыми востребованными. (Приложение Б, В)

В Москве в 2010 году будут введены в строй как минимум три отеля верхней ценовой категории.

В частности, в столице откроются:

- пятизвездночный отель Radisson Royal Hotel (Кутузовский просп., д. 2/1, стр. 1) на 545 номеров (под управлением Rezidor Hotel Group);

- четырехзвездочный Renaissance Moscow Monarch Center (Ленинградский просп., д. 31) на 386 номеров (Marriott International)

- пятизвездночный Lotte Hotel Moscow (Новинский бульвар, д. 8) на 304 номера (Lotte Hotels&Resorts).

Гостиницы Москвы готовы снизить цены на проживание ради привлечения новых клиентов.

Чтобы сохранить заполняемость, а также привлечь новых клиентов, столичные отели готовы идти на замораживание и даже снижение цен на проживание.

Цены могут снизиться вплоть до 30%. Всему причиной стал спад туризма, в том числе и делового. Выручка московских гостиниц снизилась на треть.

Отельеры признают снижение стоимости номеров, активный процесс падения цен в московских гостиницах наблюдался в январе – феврале, в гостиницах «Космос» и «Измайлово», цены стали ниже на 20%. В ЗАО «ГТК «Измайлово» с января в гостинице цены упали на 10%. Бюджетный номер (три звезды), по его словам, стоит сейчас 3 000 рублей в сутки.

Одноместный стандартный номер в «Космосе» (четыре звезды), в 2010 обойдется в 5 500 рублей, в «Салюте» 4100 рублей, в «Бете» 4500 рублей, в «Туристе» 5000 рублей.

Чаще всего туристы предпочитают посещать Москву в составе туристических групп, что делает поездку более выгодной, но при этом довольно большая доля иностранных туристов останавливают свой выбор на индивидуально сформированных турах. Обычно продолжительность пребывания в городе туристов, приезжающих в столицу с экскурсионными целями составляет около 3-5 дней, при этом чаще всего такая поездка захватывает выходные дни. Туристы именно этой категории являются основными потребителями гостиничных услуг в среднем ценовом сегменте.

Деловые туристы, чаще всего иностранные, являются основными потребителями гостиничных услуг в сегменте 4-5 звезд. Средняя продолжительность пребывания в городе туристов, посещающих Москву с деловыми целями, составляет 3,5 дня. При этом основная загрузка, которую формируют деловые туристы, приходится на начало деловой недели.

В настоящее время туризм является одним из основных источников пополнения столичного бюджета (около 7% в год), однако основную долю в структуре туристических потоков занимает бизнес-туризм, поэтому правительство Москвы разрабатывает комплекс мер по увеличению притока в столицу обычных туристов. В том числе среди основных задач туристической отрасли стоит разработка проекта Городской целевой программы развития туризма в Москве на 2008-2010 годы.

В 2010 году в московских трех-пятизвездочных отелях появится 2,5-3 тыс. новых номеров. Таким образом, темпы увеличения номерного фонда в текущем году могут в 2,5-3 раза превысить уровень 2007-2009 годов, кода этот показатель составлял всего 3,4-4%, или около 1 тыс. номеров.

При этом в 2010 году планируется в основном открытие дорогих отелей – класса четыре-пять звезд, а дефицит трехзвездочных гостиниц еще более увеличится. По мнению экспертов компании, увеличение предложения будет препятствовать росту стоимости гостиничных услуг в 2010 году, даже несмотря на ожидаемое увеличение туристического потока.

Однако уже в 2011-2012 годах данный фактор может привести к подорожанию номеров в московских отелях – в среднем на 7-10% в год.

Новый отель на месте гостиницы "Мир". Инвестируется 380 млн., евро в строительство на месте гостиницы «Мир» на Новом Арбате.

Общая площадь комплекса составит 186 тысяч кв. м (включая торговую галерею и паркинг на 1125 машин). Ориентировочный объем инвестиций — 380 млн,, евро.

В проект уже инвестированы десятки миллионов долларов акционеров компании. В дальнейшем планируется привлечь партнеров или банковское финансирование. Строительство должно начаться в конце 2010-го — начале 2011-го, закончиться — к 2012 году. Основным учредителем ЗАО «Тантьема» (99%) согласно ЕГРЮЛ является совладелец страховой группы «Спасские ворота».

В марте-апреле 2010 года на рассмотрение общественным советом может быть вынесена концепция строительства комплекса на месте демонтированной гостиницы «Россия» в Москве.

На месте «России» должен был появиться новый многофункциональный комплекс с отелем по проекту британского архитектора Нормана Фостера. Однако из-за финансовых проблем демонтаж объекта был заморожен.

ОАО "Гостиничная компания", которое на 49% принадлежит Правительству Москвы и на 51% - Russia Real Estate Fund L.P., планирует объединить в единую сеть все действующие гостиничные комплексы под одним или несколькими брендами.

Будет сформирована централизованная система управления и проведена функциональная интеграция активов. В рамках холдинга создадут специализированную структуру, которая возьмет в управление активы и выступит гостиничным оператором на свободном рынке. На основании комплексного исследования дочерних компаний, внутреннего и внешнего маркетингового анализа специалисты разработают планы развития отдельных гостиниц и группы в целом; будут приняты соответствующие инвестиционные программы.

В конце 2012 года на юге Москвы появится гостиница. Многофункциональный комплекс, площадь которого достигнет 98 000 кв.м, планируется построить на 24 км МКАД вблизи транспортной развязки Каширского шоссе.

В состав объекта войдет 6-уровневый паркинг на 960 машино-мест с двумя подземными этажами, а также гостиница на 178 номеров. Комплекс предполагается возводить в 2 очереди, первая из которых будет площадью в 12 905 кв. м, а вторая – 85 094. Окончание реализации проекта намечено на конец 2012 года. Первоначально планировалось, что инвестор проекта, ЗАО «Чалленжеринвест», возведет на участке площадью 3,65 гектара ТЦ площадью свыше 12 000 кв. м.

В последние годы на столичном гостиничном рынке появляется все больше интересных и перспективных гостиничных проектов, к управлению которыми привлекаются как иностранные, так и российские операторы. С каждым годом представительство гостиничных сетей неуклонно растет, что свидетельствует о повышении привлекательности гостиничного рынка Москвы. Под управлением профессиональных гостиничных операторов в основном находятся отели категории высшего сегмента (4 и 5 звезд).

Распределение номерного фонда гостиниц в г. Москве за 2009г. По административным округам(Приложение А, Г)

Таким образом, можно выделить два направления деятельности по повышению уровня гостиничного предприятия. Улучшение качества материально-технической базы, оптимизацию технологических процессов и организационной структуры бизнеса, создание широкого спектра дополнительных услуг, желательно ориентированных не только на гостей отеля, но и на местных жителей или улучшение сервиса, создание корпоративной культуры, применение системы мотивации персонала, ориентацию на гостя. Движение только в одном направлении никогда не даст желаемого результата, в том числе, когда речь идет о формировании нового имиджа гостиницы после реконструкции.

**2.2 Общая характеристика и анализ деятельности ОАО ГК «Космос»**

**2.2.1 Общая характеристика и история развития ОАО ГК «Космос»**

Открытое акционерное общество “Гостиничный комплекс “Космос” [19](далее ОАО «ГК«Космос») учреждено в соответствии с Указом Президента РФ “Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в АО” от 01.07.92 № 721. ОАО «ГК «Космос» осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом, утвержденным решением общего собрания акционеров от 29.06.02г., зарегистрированным 18.07.02г. ГРН 2027717000287. ОАО «ГК «Космос»» зарегистрировано Московской регистрационной палатой 30.11.1992 рег., № 019.481, ОГРН 1027700007037.

**Акционеры ОАО «ГК Космос»**

Общее количество [акционеров](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%80) (участников): 40765

* [Номинальные держатели](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C):

[Акционеры](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%80) (участники), владеющие не менее чем 5 процентами уставного капитала эмитента:

* ОАО ВАО по туризму и инвестициям «[Интурист](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82)»
  + Доля в [уставном капитале](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB) [эмитента](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BC%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82): 64,12 %
  + Доля [обыкновенных акций](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%8B%D0%BA%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%B0%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F) [эмитента](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BC%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82): 64,94 %
* [ЗАО](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D1%80%D1%8B%D1%82%D0%BE%D0%B5_%D0%B0%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) «[Депозитарно-Клиринговая Компания](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%BD%D0%BE-%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F)» ([номинальный держатель](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C))
  + Доля в уставном капитале эмитента: 25,37 %
  + Доля обыкновенных акций эмитента: 25,72 %
* АФК «Система» (66,2% акций)
* АКБ Банк Москвы (25%)
* ГАО «Москва» (8,7%).

Дочерние и зависимые хозяйственные общества ОАО «ГК Космос»

* [ООО](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D1%81_%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%D1%8E) «Космос Мобил Сити».

Доля в [уставном капитале](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB) [юридического лица](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AE%D1%80%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%BE): 37,5 %

* [ООО](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D1%81_%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%D1%8E) ЧОП Агентство безопасности «Орбита — Космос».

Доля в [уставном капитале](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB) [юридического лица](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AE%D1%80%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%BE): 40 %

В соответствии с учредительными документами юридический адрес: 129366, г. Москва, проспект Мира, д.150. Фактическое место осуществления деятельности: 129366, г.Москва, проспект Мира, д.150.( в табл. 2.1 представлены реквизиты ГК «Космос»).

Таблица 2.1. - Реквизиты предприятия.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ИНН | | 7717016198 |
| КПП | | 771701001 |
| ОГРН | | 1027700007037 |
| Код отрасли по Общесоюзному классификатору отраслей народного хозяйства (ОКОНХ) | | 90220 |
| Код отрасли по Общесоюзному классификатору предприятий и организаций (ОКПО) | | 04820697 |
| Расчетный счет № | | 40702810400000001808 | |
| Корреспондентский счет № | | 30101810600000000232 | |
| БИК | | 044525232 | |
| Полное наименование учреждения банка | | (ОАО) АКБ «МБРР»  Акционерный Коммерческий  Банк «Московский Банк  Реконструкции и Развития»  (открытое акционерное  общество) | |
| Местонахождение учреждения банка | | 119034, Москва,  Еропкинский пер., д.5, стр.1 | |
| Факс | | 234-12-63 | |
| Телефон | | 234-14-63; 234-3-35 | |
| e-mail | | cosmos@hotelcosmos.ru | |

Предметом деятельности являются: (Общероссийский классификатор услуг населению)[3]

* предоставление гостиничных услуг по временному проживанию (062101), отдыху и питанию представителям бизнеса и туристам;
* предоставление услуг связи, спутникового телевидения (034100, 035100), других дополнительных услуг;
* организация и ведение оптовой, мелкооптовой и розничной торговли (121100, 121200);
* туристская деятельность (061504);
* проведение работ по маркетингу;
* подготовка и повышение квалификации работников гостиницы;
* строительство, реконструкция и эксплуатация объектов проживания и общественного питания, бытового обслуживания, спортивных комплексов, складов и других объектов, необходимых для деятельности гостиницы;
* реализация инвестиционных проектов;
* оказание бытовых услуг населению (012000, 015000);
* организация общественного питания (122101, 122102, 122103, 122105);
* предоставление транспортных услуг (803202, 022503);
* оказание консультационных и посреднических услуг;
* обеспечение охраны объектов проживания, отдыха и автотранспортных средств клиентов на территории гостиницы;
* организация и проведение аукционов, выставок, конференций и лекций с участием российских и иностранных фирм, а также отдельно заинтересованных лиц;
* благотворительная деятельность, направленная на поддержку наименее социально-защищенных слоев граждан, на развитие учреждений народного образования, культуры, спорта и здравоохранения;
* сотрудничество с российскими и зарубежными предприятиями, организациями, фирмами и отдельными специалистами.

В таблице 2.2 представлен Общероссийский классификатор видов экономической деятельности гостиницы.

Таблица 2.2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности.

|  |
| --- |
| Коды ОКВЭД |
| **55.11**  -Деятельность гостиниц с ресторанами  Эта группировка включает:  - предоставление услуг гостиницами с различными типами предприятий общественного питания (ресторанами, кафе, закусочными, барами и т.п.) |
| **55.51**  - Деятельность столовых при предприятиях и учреждениях  Эта группировка включает:  - изготовление и реализацию кулинарной продукции разнообразной по дням недели или специальных рационов питания для различных групп обслуживаемого контингента (рабочих, школьников, студентов, туристов, личного состава вооруженных сил и других групп потребителей) по льготным ценам |
| **64.20.11**  - Деятельность в области телефонной связи  Эта группировка включает:  - деятельность в области международной телефонной связи  - деятельность в области междугородной телефонной связи  - деятельность в области внутризоновой телефонной связи  - деятельность в области местной (городской и сельской) телефонной связи  - деятельность в области подвижной радиосвязи, в том числе спутниковой связи, сотовой связи, персонального радиовызова и т.п.  - деятельность в области радиосвязи  - деятельность в области фиксированной спутниковой связи  Эта группировка не включает:  - деятельность, связанную с ответами по телефону |
| **70.20.2**  - Сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества  Эта группировка также включает:  - сдачу внаем выставочных залов  - сдачу внаем земли  - сдачу внаем торговых мест |
| **74.40**  - Рекламная деятельность  Эта группировка включает:  - подготовку и размещение рекламы, например на афишных тумбах, рекламных щитах, стендах для афиш и объявлений, в витринах, в демонстрационных залах, размещение рекламы на автомобилях и автобусах и т.п.  - рекламирование в средствах массовой информации, путем продажи времени и места для рекламы  - воздушную рекламу  - распространение или адресную рассылку рекламных материалов, доставку рекламных образцов  - предоставление места для рекламы  Эта группировка не включает:  - полиграфическое исполнение рекламных материалов  - исследование конъюнктуры рынка,  - деятельность по связям с общественностью,  - рекламную фотосъемку  - подготовку рекламных сообщений для радио, телевидения и кино. |
| **93.04**  - Физкультурно-оздоровительная деятельность  Эта группировка включает:  - деятельность с целью улучшения физического состояния и обеспечения комфорта, например деятельность турецких бань, саун и парных бань, соляриев, курортов с минеральными источниками, салонов для снижения веса и похудения, массажных кабинетов, центров физической культуры и т.п. |

Гостиница Космос [22] расположена на северо-востоке Москвы на одной из главных улиц города - проспекте Мира, в зеленом районе, в 20 минутах езды до центра. Напротив гостиницы Космос расположены: Всероссийский выставочный центр (ВВЦ), Останкинская телебашня, Музей-усадьба графа Шереметьева. Относительно близко от гостиницы Космос находятся спорткомплекс "Олимпийский" и выставочный комплекс "Сокольники", Ботанический сад и Национальный заповедник "Лосиный остров". Строительство Гостиничного комплекса "Космос" было задумано для обслуживания Олимпийских игр, проходивших в Москве в 1980 году. Архитектура здания с видом на парк ВДНХ и на памятник космонавтам разрабатывалась советскими и французскими архитекторами на основе французского проекта.

ОАО «ГК «Космос» является правопреемником муниципального предприятия «Гостиничный комплекс «Космос» в отношении всех прав и обязанностей.

* [1979](http://ru.wikipedia.org/wiki/1979) — [18 июля](http://ru.wikipedia.org/wiki/18_%D0%B8%D1%8E%D0%BB%D1%8F) торжественно была открыта гостиница для приёма постояльцев.
* [1988](http://ru.wikipedia.org/wiki/1988) — утвержден Устав "Гостиничного комплекса «Космос».
* [1992](http://ru.wikipedia.org/wiki/1992) — осуществлена [приватизация](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) комплекса.
* [2004](http://ru.wikipedia.org/wiki/2004) — [22 сентября](http://ru.wikipedia.org/wiki/22_%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8F%D0%B1%D1%80%D1%8F) в отеле «Космос» разместился 7-миллионный гость за 25-летнюю историю существования отеля. Им стала, Мишель Коллинз (Michelle Collins), [Великобритания](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F). Госпожу Коллинз наградили сувениром.
* [2003](http://ru.wikipedia.org/wiki/2003) — группа компаний «[Альфа-Эко](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%90%D0%BB%D1%8C%D1%84%D0%B0-%D0%AD%D0%BA%D0%BE&action=edit&redlink=1)» приобрела блокирующий пакет акций отеля «Космос».
* [2005](http://ru.wikipedia.org/wiki/2005) — [9 мая](http://ru.wikipedia.org/wiki/9_%D0%BC%D0%B0%D1%8F), в день 60-летия Победы в [Великой Отечественной войне](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%9E%D1%82%D0%B5%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%B2%D0%BE%D0%B9%D0%BD%D0%B0) на площади перед гостиницей «Космос» состоялось торжественное открытие памятника одному из лидеров антигитлеровской коалиции, Президенту Франции, генералу [Шарлю де Голлю](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D0%B0%D1%80%D0%BB%D1%8C_%D0%B4%D0%B5_%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%BB%D1%8C), выполненного президентом [Российской академии художеств](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D1%8F_%D1%85%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2), Народным художником России [З. К. Церетели](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97._%D0%9A._%D0%A6%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B8). 20-метровый бронзовый памятник открывали [президент России](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8) [Владимир Путин](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D0%BC%D0%B8%D1%80_%D0%9F%D1%83%D1%82%D0%B8%D0%BD) и президент Франции [Жак Ширак](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%96%D0%B0%D0%BA_%D0%A8%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%BA). В связи с этим в гостинице были предприняты беспрецедентные меры безопасности. На несколько часов перед и после приезда [президентов](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82) России и Франции на церемонию открытия памятника вход и выход с территории гостиницы был заблокирован сотрудниками милиции. Клиенты гостиницы в принудительном порядке были переселены из номеров, окна которых выходили как раз на площадь, где и проходила церемония, в номера, окна которых выходили на заднюю сторону гостиницы.
* [2006](http://ru.wikipedia.org/wiki/2006) — в марте [ВАО «Интурист»](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%90%D0%9E_%C2%AB%D0%98%D0%BD%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%C2%BB) приобрела большую часть 20 % пакета [акций](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8) [гостиницы «Космос»](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%81%D0%BC%D0%BE%D1%81_%28%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B0%29), выставленного на спецаукцион по инициативе [департамента имущества Москвы](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%94%D0%B5%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D0%B8%D0%BC%D1%83%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B2%D1%8B&action=edit&redlink=1). Компания сразу же стала мажоритарным [акционером](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%80) гостиницы, владея около 64 % акций [отеля](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C).
* 2007 - Американский фигурист Джонни Вейр, который выиграл "золото". Кубка России серии Гран-При по фигурному катанию, который проживал в гостинице "Космос", оставил для детей-сирот огромный пакет с подароками.
* 2008 - IX Международная научная конференция"МОДЕРНИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ И ГЛОБАЛИЗАЦИЯ"
* В гостинице "Космос" проводилась IX Международная научная конференция "Модернизация экономики и глобализация", которую организует Государственный университет - Высшая школа экономики.Глобализация и Россия, роль стран BRIC (Бразилия, Россия, Индия, Китай) в мировой экономике сегодня и в среднесрочной перспективе, а также влияние национальной культуры на экономическое развитие в условиях глобализации - главные темы конференции в этом году.Конец формы
* 2009 - 80-й Российский Международный Кинорынок прошел в гостинице "Космос". Крупнейшее мероприятие кинобизнеса России, стран СНГ и Балтии, объединяющее все отрасли и направления киноиндустрии, в рамках которого проводится много различных кино- и деловых мероприятий, полезных всем профессионалам кинобизнеса.
* ОАО "ГК"Космос" выступил партнером ВТОРОГО МЕЖДУНАРОДНОГО КОНКУРСА ВОКАЛИСТОВ "ПУТЁВКА К ЗВЁЗДАМ".
* 10 апреля2009 года в ГК "Космос" было проведено праздничное мероприятие, посвященное празднованию восьмидесятилетия ВАО "Интурист".
* 2010 - В ОАО "ГК "Космос" XVIII Международного турнира по футболу «Кубок чемпионов Содружества стран СНГ и Балтии – 2010»
* В Гостиничном комплексе "Космос" пройдет 81-й Межгосударственный Теле-Видео-Кинорынок.

Были организованы:

* Олимпийский пресс-центр ХХII Олимпийских Игр в Москве - 1980г.
* Пресс-центр "Игр Доброй Воли" в Москве - в 1996 г. во главе с г-ном Т.Тернером
* Международная Шахматная Олимпиада - 1995 г.
* 1-й Всемирный Форум "За безъядерный мир и разоружение человечества" при участии А.Д. Сахарова
* Международный Фестиваль молодежи и студентов - 1985 г.
* Международный Фестиваль песни "Ступень к Парнасу" (на протяжении 3-х лет)
* 1-й Международный Конкурс Красоты "Мисс Очарование" - 1989 г.
* Международные конференции по линии МВД - 48 стран (при участии Министров и Зам. министров)
* Международный съезд космонавтов и астронавтов - 1984 г.
* Международный турнир по боди-билдингу
* Телевизионные программы "Утренняя Звезда", "Песня Года" (на протяжении 3-х лет)
* Благотворительные акции для детей, пострадавших в военных действиях и ветеранов Великой Отечественной Войны под патронажем Правительства РФ
* Международные выставки и конференции по линии Международного Центра Финансово-Экономического Развития
* Международные выставки и конференции по линии Ассоциации Российских Банков
* Выставки "Отдых по-русски"

Всего в гостинице Космос 1777 номеров (1579 стандартных, 37 люксов и полулюксов, 6 апартаментов, 1 номер VIP; 154 номера "Космос Клуб").

Номера гостиницы оснащены ванными комнатами, кондиционерами, телефонами с международной связью, спутниковым телевидением, мини холодильниками. Тишина уютных холлов и удобная гостиничная мебель располагают к спокойному отдыху и плодотворной работе.

К услугам гостей гостиницы Космос - магазины сувениров, модной одежды и аксессуаров "Космос-Плаза", газетные киоски, продажа авиа - и ж/д билетов, сбербанк, пункты обмена валют, банкоматы, аптека, парикмахерская, салон красоты, химчистка, ремонт одежды и обуви, медпункт, игровые автоматы, боулинг, бильярд, автостоянка, автосервис, казино, ночной клуб, оздоровительный комплекс (Фитнес-центр гостиницы Космос).

Наличие Фитнесс - центр и универсального Кино-Конгресс Концертного зала делает ОАО «Гостиничный комплекс «КОСМОС» еще и культурно-развлекательным центром г. Москвы

Отель предоставляет основные услуги по размещению и питанию, а также комплекс дополнительных и сопутствующих услуг.

Гостиница «Космос» не сертифицирована, но по качеству предоставляемых услуг может быть приравнена к гостинице 3 звезды. Управление ГК «Космос» осуществляется «по контракту». Управляющая компания ВАО «Интурист». Группа компаний «Интурист» - вертикально-интегрированный туристический холдинг, представляющий собой управляющую компанию ВАО «Интурист» и четыре бизнес -дивизиона: туроперирование, гостиничный бизнес, розничные продажи и транспортные услуги. Помимо гостиницы « Космос» эта компания еще руководит следующими гостиницами: «Пекин»,Savoy Westend Hotel(Чешская Республика), «Октябрьская»(г. Нижний - Новгород), «Северная»(Республика Карелия), «Московский Тракт»(г. Ростов Великий), «Елец» (г.Елец), Туристический комплекс «Алтай Villagе» (Республика Алтай), «Москва»(г. Углич), Гостиничный комплекс "Башкортостан"г. Уфа (Республика Башкортостан), Amber SPA Boutique Hotel г. Юрмала, (Латвия).

**Основные направления деятельности ВАО «Интурист» [17]:**

* Централизованное управление сетью отелей под единым брендом
* Внедрение и поддержание международных стандартов качества обслуживания
* Управление объектами гостиничной недвижимости головной компании «ВАО Интурист» и управление отелями партнеров
* Маркетинг и реклама гостиниц (консалтинг)
* Запуск новых гостиниц и управление действующими гостиницами в России и за рубежом (включая техническую поддержку с любой стадии функционирования объекта)
* Бронирование гостиниц через Единый центр бронирования
* Централизованный отдел продаж (Corporate Sales Office)
* Cross-selling между объектами в управлении
* Применение современных технологий управления номерным фондом
* Планирование и разработка бюджета и бизнес-плана на стадии открытия
* Тренинги для управляющих и сотрудников во всех областях функционирования отеля
* Оценка систем и рекомендации по оптимизации объектов

Миссия предприятия: «Максимум внимания каждому Гостю с тем, чтобы его пребывание у нас было приятным и по-домашнему комфортным».

Главная цель предприятия – укрепление своих позиций на рынке Москвы

На основе миссии и цели предприятия будет построено древой целей которая представлена в таблице 2.3.

ОАО «Гостиничный комплекс «КОСМОС» сотрудничает со многими ведущими туроператорами и конгрессными ассоциациями, в числе которых: ОАО «ВАО «ИНТУРИСТ», GTA, MIKI TRAVEL. Активное взаимодействие с ними и другими крупными участниками рынка г. Москвы делает ОАО «Гостиничный комплекс «КОСМОС» одним из крупнейших предприятий в области делового и познавательного туризма России.

## Гостиница Космос участвует в следующих [организациях](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) и [ассоциациях](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%81%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%28%D0%BD%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%29):

## [Московская ассоциация гостиниц и туристических организаций](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%86_%D0%B8_%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B9&action=edit&redlink=1).

* + Статус: Участник ассоциации с 20.01.2000 г.
* [Российская гостиничная ассоциация](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F).
  + Статус: Участник ассоциации.
* [International Congress Convention Association](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=International_Congress_Convention_Association&action=edit&redlink=1).
  + Статус: Член ассоциации.
* [Некоммерческая организация](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) «Межрегиональный Фонд Устойчивого Развития Туризма**»**.
  + Статус: [Учредитель](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D1%87%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C) некоммерческой организации.
* Компания сотрудничает с 7000 партнерами в 168 странах мира.

Гостиница «Космос» находиться под управлением компании ВАО «Интурист».

* Управляющая компания «Интурист».

**2.2.2 Характеристика технико-экономических показателей ОАО ГК «Космос»**

Характеристика основных технико-экономических показателей представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4- Основные технико-экономические показатели деятельности ГК «Космос» за 2008-2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Ед.изм | Величина показателя | | Темп роста % |
| 2008 | 2009 | 2009г. По отношению к 2008 г. |
| 1 | Объем реализации услуг | Тыс.  руб | 1342553 | 941444 | -29,88 |
| 2 | Среднесписочная численность работающих | Чел | 1299 | 1108 | -14,7 |
| 3 | Производительность труда 1-ого работающего | Тыс.  руб | 1033,53 | 849,68 | -17,79 |
| 4 | Фонд заработной платы персонала | Тыс.  руб | 311760 | 265920 | -14,70 |
| 5 | Среднегодовая зарплата 1-ого работающего | Тыс.  руб | 240 | 240 | 0 |
| 6 | Себестоимость услуг | Тыс.  руб | 795839 | 717307 | -9,87 |
| 7 | Коммерческие расходы | Тыс.  руб | 182599 | 130499 | -28,53 |
| 8 | Затраты на 1руб.,реализации услуг | коп | 59,28 | 76,20 | 28,54 |
| 9 | Прибыль от реализации услуг | Тыс.  руб | 364115 | 93638 | -74,28 |
| 10 | Рентабельность деятельности | % | 37,21 | 11,04 | - |
| 11 | Рентабельность продаж | % | 27,12 | 9,94 | - |
| 12 | Среднегодовая стоимость основных производственных фондов | Тыс.  руб | 363957 | 351423 | - 3,44 |
| 13 | Уровень загрузки номеров гостиницы | % | 56,2 | 42 | - |
| 14 | Рекламный бюджет | Тыс.  руб | 2165892 | 1229849 | -43,22 |

Анализ показал что, наблюдается незначительное ухудшение основных показателей деятельности гостиницы «Космос» за 2009 г. За отчетный период объем реализации услуг уменьшилась на 401109 тыс., руб., прибыль уменьшилась на 270477 тыс., руб. в 2009 г. (рис 2.1)

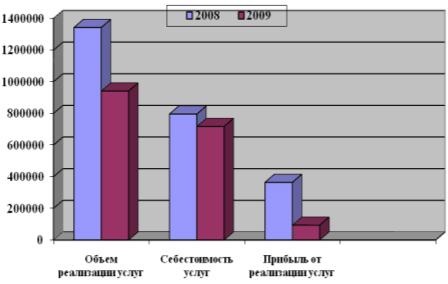


Рис. 2.1. Основные показатели деятельности ГК «Космос» за 2008 – 2009 г., тыс. руб.

Переходя к показателям, характеризующим эффективность деятельности гостиницы «Космос», можно отметить негативную динамику этих показателей. В 2008 г. значение показателей рентабельности составили 37,21% и 27,12% соответственно по рентабельности деятельности и рентабельности продаж. В отчетном периоде произошло понижение этих показателей до 11,04 % и 9,94% соответственно по рентабельности деятельности и рентабельности продаж, (Рис.2.2).

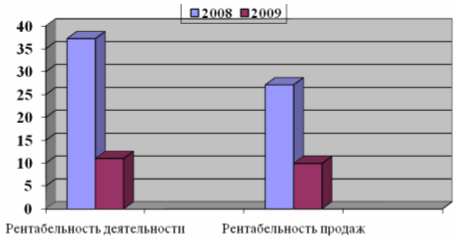


Рис. 2.2. Показатели рентабельности деятельности и рентабельности продаж ГК «Космос» за 2008-2009 г., %

Таким образом, очевидно, что в деятельности ГК «Космос» произошли изменения, влияние которых на деятельность в организации в целом можно оценить как негативные, т. к. не смотря на увеличение объема продаж, произошло снижение значения показателей эффективности работы гостиницы за отчетный период.

**2.2.3 Анализ выполнения плана доходов гостиницы «Космос» в 2009 году**

В таблице 2.5. представлен план выполнения доходов гостиницы «Космос» в 2009 году.

Согласно приведенной таблице в плане Доходов гостиницы «Космос» выделено 4 основных сектора доходов:

* Доходы гостиницы (продажа номеров и дополнительных услуг);
* Доходы ресторана;
* Аренда площадей;
* Офисы.

Среди доходов гостиницы 97% приходится на продажу номеров, и лишь 3,0% на дополнительные услуги. Доходы от продажи номеров гостиницы в 2008 году составили 940289 тыс., руб., а в 2009 году составили 659677тыс., руб. Доходы от продажи номеров гостиницы в 2008 году больше чем показатели в 2009году на 280621тыс., руб.

Доходы от дополнительных услуг в 2008 году равны сумме 28208,94 тыс., руб., а в 2009 году доходы от дополнительных услуг равны 19790,31 тыс., руб., что меньше по сравнению с предыдущим годом на 8418,63 тыс., руб.

В частности уменьшилась доходность от таких услуг, как телефон, услуги такси, аренда автомобиля, продажа сувениров, платное телевидение, аренда комнаты переговоров.

Далее по доходности следует предоставление услуг телефонной связи (аренда комнаты переговоров и доходы от комиссии по расчетам (0,2%). В общей сумме доходов гостиницы составили бизнес центр, заказ такси, платное телевидение и аренда оборудования.

В 2008 году доходы ресторана составили 326118 руб., что превышает и аналогичный показатель 2009 года 200636 тыс., руб., на 125482 тыс., руб.

Доходы от аренды площадей гостиницы (конференц-зала и холла) в 2008 году составили 48024 тыс., руб., что превышает аналогичный показатель 2009 года 45131 тыс., руб., на 2893 тыс., руб.

Доходы от сдачи помещений по офисы в 2008 году 28113 тыс., руб., по сравнению с 2009 годом 36000 тыс., руб. выросли на 7887 тыс.,руб.

В целом по гостиничному комплексу «Космос» доходы отчетного периода 2008 года составили 1342553 тыс., руб., в 2009 году данный показатель равнялся 941444 тыс., руб., соответственно по сравнению с прошлым годом доходы упали на 401109 тыс., руб.

Таблица 2.5.- Анализ выполнения плана доходов гостиницы «Космос»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2009 год | | | | | 2009год /2008год | | |
| План  (тыс.,  руб) | Факт (тыс.,  руб) | удел. вес | % | откл.  (2009 факт -2009 план)  (+,-) | факт прошлого года  (тыс.,руб) | % | откл.  (2009 факт-2008 факт)  (+,-) |
| Доходы гостиницы, всего | 624352 | 659 677 | 100.0 | 106 | 35325 | 940 298 | 70 | -280621 |
| Проживание | 605621,4 | 639886,7 | 97.0 | 106 | 34265,3 | 912089,1 | 70 | -272202,4 |
| Дополнительные услуги | 18730,56 | 19790,31 | 3.0 | 108 | 1419,8 | 28208,9 | 70 | -8418,63 |
| Доходы ресторана, всего | 193324 | 200 636 | 100.0 | 104 | 7312 | 326 118 | 62 | -125482 |
| Аренда площадей | 42252 | 45131 | 100.0 | 107 | 2879 | 48 024 | 94 | -2893 |
| Офисы | 28548 | 36000 | 100.0 | 126 | 7452 | 28 113 | 128 | 7887 |
| В целом по комплексу: | 888476 | 941 444 |  | 106 | 52968 | 1 342 553 | 110 | -401109 |

в 2009 году.

**2.2.4 Маржинальный анализ деятельности ОАО «Гостиничный комплекс «Космос»**

Маржинальный анализ деятельности гостиницы «Космос». В гостинице «Космос» ежедневно идет статистический учет количества реализованных номеров который позволяет постоянно учитывать уровень издержек на производство услуг. Статистические данные о продаже за февраль, март и апрель 2009 года представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6. - Реализация номеров гостиницы «Космос» за февраль, март и апрель 2009 года.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Количество реализованных номеров | | |
|  | Февраль | Март | Апрель |
| Количество дней | 28 | 31 | 30 |
| % загрузка в месяц | 42 | 43 | 36 |
| Итого | 746 | 764 | 640 |

На их основе этих можно рассчитать коэффициент заполняемости гостиницы «Космос» за три месяца.

КЗ = ==0,4



Таким образом, заполняемость гостиницы «Космос» за три месяца составила 40,0%.

Следующий этап анализа - определение безубыточного объема продаж и зоны безопасности гостиницы «Космос».

Для определения безубыточного объема продаж необходимы следующие данные, приведенные в таблице 2.7.

Таблица 2.7. - Экономические показатели деятельности гостиницы «Космос».

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение показателя,  тыс. руб. |
| Постоянные затраты на номерной фонд гостиницы, *Znocт* | 649075 |
| Переменные затраты на 1 номер, *Z едпер* | 2144,1 |
| Общие переменные затраты на номерной фонд, *Zобщпер* | 2144,1\*1777=3810065,7 |
| Общие затраты на номерной фонд, *Zобщ* | 649075+3810065,7=  4459140,7 |
| Средняя цена номера гостиницы, Ц | 2531,72 |
| Выручка от продаж | 2531,72\*1675=4240631 |
| Полные затраты | (2144,1\*1675)+649075=4240631 |

На основе этих показателей можно рассчитать QKР - точку безубыточности гостиницы (2) [13]:

QКР =



QКР=== 1675 номеров.



График безубыточности общих затрат номерного фонда гостиницы «Космос» представлен на рисунке 2.3:

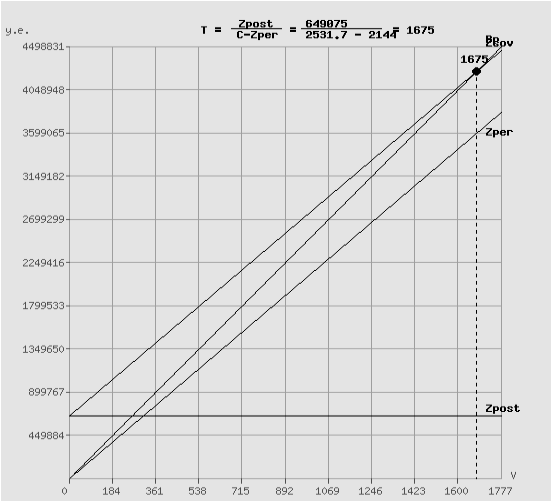


Рисунок 2.3. - График безубыточности общих затрат номерного фонда гостиницы «Космос».

Таким образом, из рисунка 2.3 видно, что при реализации 1675 номеров расходы гостиницы на номерной фонд будут покрыты.

В дальнейшем гостиницей используется метод ценообразования с ориентацией на уровень конкуренции (на основе текущих цен), что позволяет предприятию установить конкурентоспособные и обоснованные рыночными тенденциями цены на собственные услуги с учетом информации о прямых и потенциальных конкурентах.

**2.2.5 Анализ внутренней среды**

**Организационная структура ГК ОАО «Космос»**

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся в устойчивых взаимоотношениях, обеспечивающих их функционирования и развития как единого целого.

Организационная структура гостиничного предприятия определяется назначением гостиницы, ее местоположением, спецификой гостей и другими факторами. На рис. 2.6 представлена организационная структура ГК «Космос».

Данная организационная структура имеет ряд преимуществ:

1. Стимулирует развитие специализации, ведет к высокой компетенции специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функции.
2. Ведет к росту производительности труда и эффективному использованию потенциала сотрудников.
3. Улучшает координацию в функциональных областях
4. Ведет к стандартизации, унификации и формализации управленческих процессов.
5. Освобождает линейных руководителей от решения специальных вопросов, входящих в компетенцию других подразделений.
6. Вводит четкую систему единоначалия и ясно очерченную ответственность.

Структура имеет ряд недостатков:

1. Приводит к возникновению конфликтов между функциональными подразделениями, связанными с различием в целях разных функциональных подразделений и, соответственно их сотрудников.
2. В силу выполнения узкоспециализированной работы ведет к переутомлению сотрудников, потере или интереса к работе, а также не возможности видения общих проблем всей компании
3. Удлиняет процедуры принятия решений
4. Приводит к тому, что в деятельности руководителей всех уровней оперативные вопросы доминируют над стратегическими.
5. Уменьшает гибкость к изменению ситуации.
6. Повышает зависимость результатов всей компании от профессионализма топ - менеджеров.
7. Ведет к снижению и утрате инициативы сотрудников в силу выполнения «приказов сверху».

Однако, для повышения объема реализации услуг, рентабельности и эффективной работы сотрудников необходимо не только заниматься развитием всего комплекса в целом. Например, провести исследования рынка и определить целевую группу потребителей услуг отеля, следующим шагом, расширить спектр предоставляемых услуг, пересмотреть ценовую политику

Рассмотрим функциональное назначение каждого начальника службы и степень реализации их обязанностей (Приложение Д) и рассмотрим основные «разрывы» в организационной структуре. (Приложение Е)

На основе анализа должностных обязанностей строим матрицу «Как есть» и «Как будет».

В Матрице функций службы приема и размещения «Как есть» очень сильно перегружены функциями Портье, Старший администратор, Ночной аудитор, а некоторые простаивают. Для того чтобы разгрузить перегруженные функциями службы построим Матрицу функций службы приема и размещения «Как будет».(Приложение Ж, И).

**Кадровый состав в гостинице**

Общая численность персонала гостиницы «Космос» на последний отчетный период 2009 г. Составила 1108 человека.

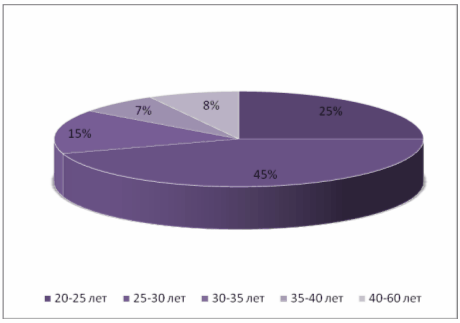


Рис. 2.5 Структура персонала предприятия (по возрасту).

Анализируя структуру предприятия по возрасту, видно что основную часть персонала составляют специалисты в возрасте до 30 лет (45%). Вторую по величине группу составляют служащие в возрасте от 20 до 25 лет (25%). Третье место по возрастному составу занимают сотрудники в возрасте 30-35 лет(15%), (Рис.2.5).

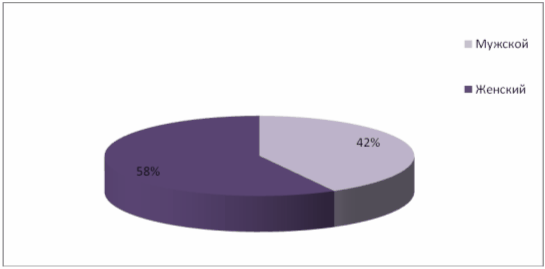


Рис. 2.6 Структура персонала предприятия (по полу).

По данным видно, что большинство сотрудников (58%)гостиницы «Космос» являются женщины. Однако административные должности в основном занимаю женщины, что напрямую связано со спецификой данного предприятия, а там где работа предусматривает тяжелый физический труд работают мужчины. (Рис.2.6)

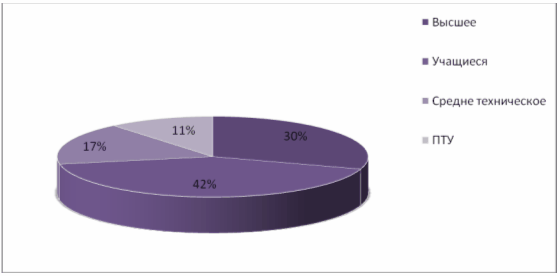


Рис. 2.7 Структура персонала предприятия (по образованию).

Из вышеприведенного рисунка видно, что основную массу сотрудников составляют студенты (42%), это негативно сказывается на качестве работы т. к они, как правило, обладают не высокой квалификацией, и работа стоит по приоритетам находится на втором месте после учебы. Высшее образование имеют 30% служащих, и это в основном административный персонал. 17% сотрудники имеющие среднетехническое образование, и 11% окончили ПТУ. (Рис.2.7)

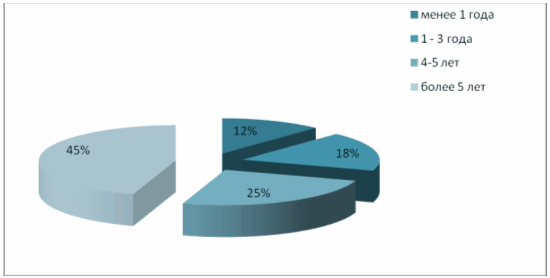


Рис. 2.8 Структура персонала предприятия (стажу работы на предприятии).

Анализ структуры предприятия по стажу работы показал что, коллектив «зрелый» т. к. стаж 45% сотрудников в данной службе составил более 5 лет. Вторую по величине группу составляют сотрудники, проработавшие 4 -5 лет, это говорит о низкой текучести кадров на предприятии. 18% сотрудников проработали от 1 до 3 лет. Менее 1 года проработало всего лишь 12% персонала. Из данных показателей можно сделать вывод, что сотрудников устраивает кадровая политика проводимая руководством отеля, (Рис.2.8).

**Ассортиментная политика**

Для успешной деятельности на рынке детально разработана ассортиментная политика.

Структура ассортимента предлагаемых услуг гостиницы «Космос». Ассортиментная политика гостиницы «Космос» направлена на обеспечение экономической эффективности и конкурентоспособности предприятия для успешной работы на рынке, а также на удовлетворение потребностей клиентов. К основным относятся услуги проживания 70% и питания 20%. Их суммарный удельный вес составляет 90%. На дополнительные услуги приходится 10%. Удельный вес каждой услуги в общем объеме предоставляемых услуг представлен на Рис.2.9.

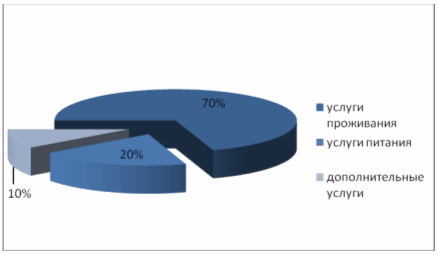


Рис. 2.9. Структура услуг гостиницы ГК «Космос».

К услугам гостей гостиницы «Космос» 1777 уютных и комфортабельных номеров, которые представлены следующими категориями:

**Стандарт(1-местный,2-местный)**

Стандартный номер гостиницы Космос - это однокомнатный номер с полной ванной комнатой. Площадь номера - 23,6 кв.м. Вся мебель выполнена из натурального дерева. В номере: Одна или две кровати, Мягкое кресло, Просторный гардероб, Универсальный стол, Телефон (в т.ч. в ванной), TВ (российские и иностранные спутниковые каналы), Холодильник или мини-бар, возможность подключения к Интернету.

**Улучшенный(1-местный,2-местный)**

Улучшенный номер гостиницы Космос - это однокомнатный номер с ванной комнатой. Номера улучшенной катагории отремонтированы по евростандарту и обставлены импортной мебелью, сделанной по специальному заказу. В номере: Одна или две кровати, Мягкое кресло, Просторный гардероб, Универсальный стол, Телефон (в т.ч. в ванной), TВ (российские и иностранные спутниковые каналы), Холодильник или мини-бар, Возможность подключения к Интернету.

**Номера категории "Космос Клуб" (1-местные, 2-местные)**

"Космос Клуб" - это "отель в отеле", расположившийся на 24-25-м этажах комплекса (люксы и улучшенные стандарты). Тщательно подобранный интерьер клубных номеров создает атмосферу уюта и комфорта для плодотворной работы или отдыха.

Отдельная служба размещения и обслуживания "Космос Клуба", консьержи, посыльные, для постоянных гостей - дисконтные карты, позволяющие владельцам сэкономить в ресторанах и фитнес-центре гостиницы - все это для максимального удобства пребывания в гостинице Космос.

В номере: бесконтактные электронные замки, новое эргономичное ковровое покрытие, новая европейская мебель, новые светильники, большое зеркало, спутниковое телевидение, удобное рабочее место, возможность подключения к Интернету, телефоны с прямым выходом на междугородную и международную связь, набор посуды, мини-бар и др. В ванной комнате: новая современная сантехника, фен, стандартное большое зеркало, косметическое зеркало, расширенный набор аксессуаров.

Завтрак гостям "Космос Клуба" подается на 25-м этаже в ресторане "Планета Космос". В стоимость номеров "Космос Клуба" включены, помимо прочего, телефонные переговоры по Москве и пользование сейфом.

**Полулюкс**

«Полулюксы» в гостинице Космос - это две смежные комнаты и одна ванная комната. Площадь номера - 37,6 кв.м. В гостиной номера: мягкая мебель, мебель из натурального дерева, Возможность подключения к Интернету, Холодильник или мини-бар.

**Люкс**

«Люкс» состоит из 2-х раздельных комнат (гостиной и спальной комнаты) и двух ванных комнат. Общая площадь номера составляет 45,5 кв.м.

В гостиной: кожаная мягкая мебель (диван и кресла), журнальный столик, холодильник или мини-бар.В уютной спальне: 2 кровати (или 1 большая кровать), мягкое кресло, просторный гардероб, универсальный стол, холодильник или мини-бар.

В каждой комнате: телефон (в т.ч. в ванной), TВ (российские и иностранные спутниковые каналы), возможность подключения к Интернету

**Люкс Гранд**

«Люкс гранд» - полностью обновленные 2-х комнатные номера: гостиная, спальня, две ванные комнаты. Расположение номера позволяет любоваться видами города, открывающимися в разных направлениях. Общая площать номера составляет 61,2 кв.м.

В гостиной: мягкая мебель (диван, кресла), журнальный стол, газетный столик, кресла, рабочий стол, набор посуды.

В уютной спальне: большая кровать, туалетный столик, зеркало, просторный гардероб, мини-бар.

В каждой комнате: телефон (в т.ч. в ванной), TВ (российские и иностранные спутниковые каналы), возможность подключения к Интернету.

**Апартаменты**

В каждом апартаменте 2 отдельные комнаты (гостиная, спальня), ванная комната и гостевой туалет. Общая площадь номера составляет 74,6 кв.м.

В огромной гостиной комнате: стол с 6 мягкими стульями, мягкая мебель, сервант, TВ (российские и иностранные спутниковые каналы), холодильник, мини-бар, сейф.

В нескольких апартаментах гостиная оборудована барной стойкой.

В спальне вся обстановка располагает к полноценному, здоровому отдыху. Ванные комнаты оснащены современной сантехникой, огромными зеркалами.

В каждой комнате: телефон, картины, цветы, возможность подключения к Интернету.

Гостиница «Космос» предлагает своим гостям следующие основные, и дополнительные услуги:

Основные услуги:

* Питание в ресторане «Калинка» (шведский стол)
* Размещение

К дополнительным услугам гостиницы Космос:

* 24-часовое обслуживание в номерах
* Обмен валют
* Бизнес-центр (24 ч.)
* Конференц-залы (10-250 мест)
* Банкетные залы (20-600 мест)
* Выставочные площади (411-605 кв.м)
* Подземная автостоянка
* Автосервис
* Ресторан
* Бар
* Ночной клуб
* Бильярд
* Боулинг
* Прачечная
* Химчистка
* Медпункт
* Салон красоты
* Парикмахерская
* Магазины
* Заказ авиа и ж/д билетов
* Экскурсионное бюро
* Групповой и индивидуальный трансфер
* Дополнительные охранные услуги

Кроме этого, гостиница предлагает широкий спектр услуг для бизнеса: современный многофункциональный конференц-центр, включающий в себя четыре конференц-зала различной вместимости.

Формирование ассортиментной политики базируется на объединении различных видов услуг в ассортиментные группы в зависимости от жизненного цикла услуг, (Рис.2.10.).

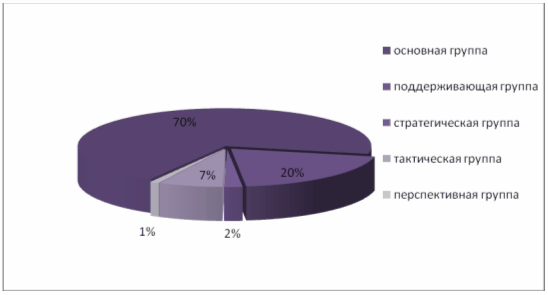


Рис. 2.10. Структура ассортиментных групп гостиницы «Космос» в зависимости от жизненного цикла услуги.

Основную группу составляют услуги проживания, находящиеся на стадии роста; поддерживающая группа представлена услугами питания (ресторан и бары), которые находятся в стадии зрелости. Стратегическая группа – это услуги фитнес-центра, которые должны обеспечить будущие прибыли; тактическую группу составляют услуги конференц-залов, комнат для переговоров, бизнес-центра, призванные стимулировать продажи основных групп и находящиеся в стадии роста или зрелости; перспективная группа представлена услугами-новинками, находящиеся на стадии апробации, это внедрение беспроводного Интернета и другие новинки бизнес-центра.

Анализ ассортиментной политики гостиницы «Космос» показал, что структура гостиничного предложения сбалансирована с точки зрения получения дохода от различных услуг, а также ориентирована на группы потребителей, отдающим предпочтение этим продуктам. Ассортиментный ряд имеет рациональное сочетание всех ассортиментных групп. Однако в ассортиментной политике гостиницы незначительная роль уделяется дополнительным услугам, особенно стратегической группе услуг. За этой группой стоят будущие прибыли, поэтому руководителям следует принимать соответствующие решения по развитию услуг, которые будут пользоваться спросом в ближайшем будущем, и обратить внимание на мировые тенденции в сфере гостеприимства для создания продуктов на стыке индустрий.

**Ценовая политика**

**Анализ ценовой политики.**

Цена является одной из составляющих маркетинговых средств и выполняет исключительно важную функцию, которая состоит в получении выручки от реализации гостиничных услуг.

Целью ценообразования гостиницы «Космос» является максимизация объема продаж.

Решение в области цены непосредственно связано с выбором ценовой стратегии. Гостиница «Космос» придерживается стратегии цены сегмента рынка, что приспосабливает предприятие к определенным различиям в спросе. В выбранной ценовой политике гостиницы учитываются интересы целевого сегмента потребителей, что позволяет наиболее полно удовлетворять их потребности и ожидания.

В качестве определения базовой цены используется метод ценообразования на основе затрат - метод установления цены на основе покрытия полных издержек.

Цена является одной из составляющих маркетинговых средств и выполняет исключительно важную функцию, которая состоит в получении выручки от реализации основных и дополнительных услуг.

В зависимости от цены номера в гостинице делятся на стандартные и номера повышенной комфортности. Цены не дифференцируются по количеству человек, проживающих в номере. Данная политика ценообразования продиктована самой управляющей компанией ВАО «Интурист» и является определенным конкурентным преимуществом.

Гостиницей используется метод ценообразования с ориентацией на уровень конкуренции, что позволяет предприятию установить конкурентоспособные и обоснованные цены на собственные услуги с учетом информации о действующих и потенциальных конкурентах. Предприятие не стремится сохранить постоянную зависимость между своими ценами и затратами.

Гостиница использует тактические ценовые решения в виде скидок для: корпоративных клиентов (25%), турагентов (20%), туроператоров, выходного дня (10%), отдельным VIP клиентам, на выставочные дни (15%) .Тарифы на номера в гостинице «Космос» (табл.,2.8)

Таблица 2.8 - Тарифы на номера в гостинице «Космос» «от стойки» на 2010 год.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория номера | ОПУБЛИКОВАННАЯ ЦЕНА - 2010 | "Высокий сезон" \*\* |
| Стандарт (1-местный, 2-местный) | 5500  6 050 | 7600  8 150 |
| Улучшенный (1-местный, 2-местный | 6550  7 100 | 8 650  9 200 |
| Номера категории "Космос Клуб" (1-местные, 2-местные) | 7500 | 9500 |
| Полулюкс | 7 900 | 10 050 |
| Люкс | 8 400 | 10 500 |
| Люкс Гранд | 9 200 | 11 800 |
| Апартаменты | 10 000 | 12 850 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Специальное предложение!  ЛУЧШАЯ ЦЕНА ДНЯ - 2010 (ДЕЙСТВУЕТ ОСОБАЯ СЕЗОННОСТЬ)\* | | | |
| Номера  (категории) | Выходные дни в течение года + период с  01 июля по 31 августа | 18 Января - 12 марта,  17 - 20 мая, 01 ноября - 31 декабря | 15 марта - 29 апреля,  01 сентября – 29 октября |
| Стандартный  1 местный  2-местный | 3630  4000 | 3960  4350 | 4400  4850 |
| Улучшенный  1-местный  2-местный | 4320  4690 | 4715  5115 | 5240  5680 |
| Полулюкс | 6150 | 6320 | 6700 |
| Люкс | - | - | - |
| Люкс-Гранд | - | - | - |
| Аппартаменты | - | - | - |

**\* - предложение ограничено.**

**\*\* "Высокий сезон"**

* 22 – 31 мая
* 13 - 16 сентября
* 20 - 23 сентября
* 7 - 9 октября.

Тарифы включают:

* НДС;
* пользование сейфом (в службе приема) поднос багажа;
* завтрак "шведский стол" в ресторане ["Калинка"](http://www.hotelcosmos.ru/rus/rkal.html);
* Предоставление услуг местной (городской) телефонной связи:1 мин = 2,90 руб.;
* Данная услуга будет подключаться после оплаты депозита при размещении на Reception;
* В зависимости от загрузки при бронировании от 10 и более номеров могут быть предоставлены групповые цены;
* Стоимость [обеда или ужина "шведский стол"](http://www.hotelcosmos.ru/rus/rkal.html) - 700 руб.;
* Оплата производится в рублях, так же к оплате принимаются кредитные карточки: American Express, Visa, Euro/Master Card, Diners Club, JCB.

Как видно из таблицы 2.6 цены на номера стандартной и улучшенной категории дифференцируются по количеству человек, проживающих в номере. Цены на номера категории люкс по данному принципу не дифференцируются. Цены указаны из расчета за номер за ночь, включают завтрак (шведский стол) и НДС (18%).

В таблице 2.9 представлены цены дополнительной кровати и завтрака.

Таблица 2.9. - Цены на дополнительную кровать и завтрак.

|  |  |
| --- | --- |
| Завтрак (Шведский стол) | 500 руб. (вкл. НДС) |
| Дополнительная кровать (без завтрака) | 1 400руб. (вкл. НДС) |

При определении продажной цены номера, кроме цен «rack rate», используются цены свободной реализации. Уровень цен устанавливается в зависимости от сезона (низкий, высокий, выставочный) и показателя загрузки гостиницы. Цены свободной реализации предоставляются на основе соответствующего приказа в соответствии с утвержденной тарифной сеткой.

Предоставление корпоративных, агентских и операторских цен производится на основе договоров в соответствии с тарифной сеткой договорных цен на 2009 год, утвержденной соответствующим приказом. В договоре фиксируется количество ночей проживания, на основании которого контрагенту предоставляется специальная цена. Комиссионные турагентские цены предоставляются на основании договоров на описанных выше условиях в соответствии с тарифной сеткой комиссионных цен, утвержденной соответствующим приказом. В выставочные периоды с повышенной загрузкой отеля и спроса на номера в городе действуют специальные цены выставочного периода согласно договора. Действие договорных тарифов на данные периоды не распространяется.

Цены, предоставляемые гостиницей на основе корпоративных или туристических договоров, могут пересматриваться в зависимости от ситуации на рынке. Все изменения оформляются соответствующими приказами.

Для каждой из категорий клиентов предусматриваются цены на периоды проведения в Москве выставок или мероприятий общегородского масштаба, влияющих на спрос на гостиничные услуги в городе в целом. Данные цены также предоставляются на основании договоров в соответствии с тарифными сетками цен на выставочные периоды, утвержденной соответствующим приказом. Периоды выставок определяются отдельным приказом и могут пересматриваться в течение года с оформлением дополнения к приказу.

Цены для продажи в Глобальных Системах Бронирования (GDS) и сети Интернете под торговой маркой ВАО «Интурист». Ценовая политика гостиницы в GDS определяется конкурентоспособностью тарифов гостиницы на рынках GDS. Цены загружаются и контролируются в электронной базе данных ВАО «Интурист» в режиме реального времени при помощи Интернет-системы. Цены предоставляются для продажи зарубежным агентам в GDS и определяются объёмами проживания.

Анализ ценовой политики гостиницы «Космос» показал, что все мероприятия направлены на удовлетворение потребностей целевого клиента. Необходимо в мероприятиях учитывать не только запросы клиентов, но и уровень загрузки гостиницы, (Рис.2.11,2.12.).

Для обеспечения эффективной реализации гостиничных услуг гостиничное предприятие проводит комплекс мероприятий, находящих свое выражение в маркетинговой сбытовой стратегии.

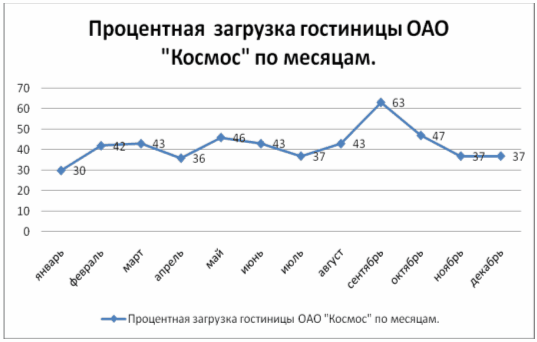


Рис. 2.11 Процентная загрузка гостиницы ОАО «Космос» по месяцам.

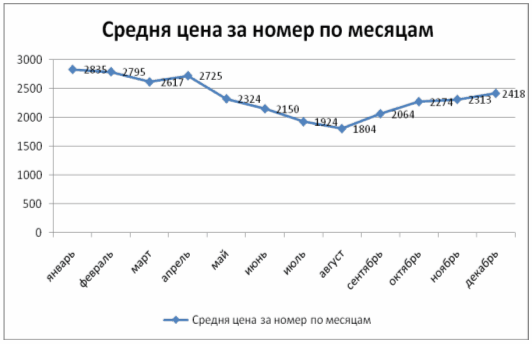


Рис.2.12 Средняя цена за номер по месяцам.

**Сбытовая и коммуникационная политика**

Сбытовая политика гостиницы продукции рассматривается как целенаправленная деятельность, принципы и методы, осуществления которой призваны организовать движение услуги к гостю. Основной задачей является создание условий для превращения потребностей потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный гостиничный товар.

Осуществляется это с помощью прямых и корпоративных продаж, через сформированную агентскую сеть.

Основными можно считать корпоративные продажи, поскольку именно с их помощью происходит реализация основной массы гостиничного продукта – 34%. Такой результат достигается благодаря налаженной системе договоров с российскими туристическими компаниями («Академсервис»- 53%) , крупными международными посредниками («All-hotels.ru», HRS - 26%).

Чуть менее эффективным, но не менее важными являются системы бронирования, предлагающие возможность забронировать номер в гостинице. При этом используются как международные системы резервирования (Opera), так и российские. Прямые продажи составляют 19%. Остальная часть приходится на прочие каналы сбыта.

На рекламу приходиться 1229849 руб. из них на рекламу в прессе, интернет рекламу, наружную рекламу, печатные рекламные издания, выставки и прочие, (Рис.2.13, 2.14.).

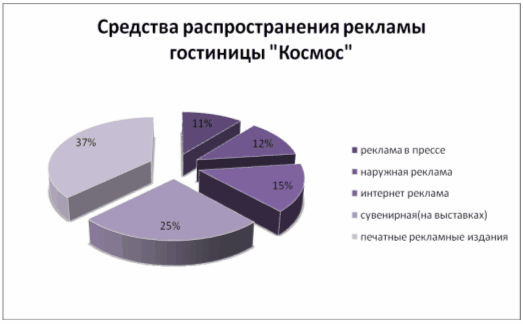


Рис.2.13. Рекламный бюджет гостиницы «Космос» в процентах.



Рис.2.14. Рекламный бюджет гостиницы «Космос» в руб.

Гостиница «Космос», исходя из целей и используемых стратегий, ведет активную рекламную политику, налаживает коммуникационные процессы, формирует связи с клиентурными группами, контактными аудиториями и широкой общественностью. Гостиница функционирует всего 30 лет, реклама гостиницы направлена на предоставление услуги проживания, питания и бизнес - услуги; на стимулирование продаж и привлечение внимания широкого круга общественности к своей деятельности.

**2.2.6 Анализ непосредственного окружения**

Непосредственное окружение гостиницы представлено составляющими внешней маркетинговой среды, с которыми гостиничное предприятие находится в непосредственном взаимодействии. Это потребители гостиничных услуг, конкуренты, контактные аудитории.

Потребителями услуг гостиницы «Космос» являются российские и иностранные граждане, приезжающие в Москву с различными целями. (табл.,2.10.)

Таблица 2.10.- Распределение гостей по целям приезда.

|  |  |
| --- | --- |
| Цель приезда | Процент гостей |
| Деловая | 70 |
| Туристическая | 12 |
| Коммерческая | 10 |
| Служебная | 5 |
| Культурно-познавательная | 3 |

Распределение гостей по демографическому признаку (соотношение по полу) следующее: 60% мужчин и 40% женщин. Большой разрыв обусловлен тем, что основная масса гостей – деловые люди, среди которых преобладают мужчины, (табл., 2.10).

Таблица 2.11.- Распределение гостей по возрастному признаку в 2009г. (в %).

|  |  |
| --- | --- |
| Возрастной диапазон | Процентное соотношение |
| 0-12 | 1 |
| 12-18 | 8 |
| 18-25 | 27 |
| 25-35 | 38 |
| 35-45 | 14 |
| 45-60 | 9 |
| 60 и старше | 3 |

Как видно из таблицы 2.11, среди гостей преобладают люди среднего возраста, а детей почти не бывает, несмотря на различные специальные предложения для семейного проживания.

Для анализа гостей по странам прибытия приводится таблица 2.12, демонстрирующая ситуацию.

Таблица 2.12 - Распределение гостей гостиницы «Космос» по странам прибытия за 2009г. (в %).

|  |  |
| --- | --- |
| Страна или регион | Процент гостей |
| Российская Федерация | 40 % |
| СНГ | 17% |
| Западная Европа | 11% |
| Восточная Европа | 6% |
| Северная Америка | 8% |
| Южная Америка | 1% |

|  |  |
| --- | --- |
| Азия | 2% |
| Австралия и Океания | 1% |
| Другие страны | 14% |

Как видно из таблицы 2.12. гостиницу посещает большое количество российских граждан, однако превалируют гости из-за рубежа. Больше всего гостей среди граждан СНГ и Западной Европы.

Таким образом, основными гостями являются российские граждане в возрасте 25-35 лет, прибывшими в г. Москву с деловыми целями.

Важными составляющими непосредственного окружения являются конкуренты гостиницы.

Гостиница «Космос» относится к сегменту столичных гостиниц 3\*, в который также входят отели: Алтай, Альфа, Восход, Спутник, Турист, ЦДТ (Центральный Дом Туриста)[15]

Для выявления прямых конкурентов строилась конкурентная карта рынка (Рис.2.15).

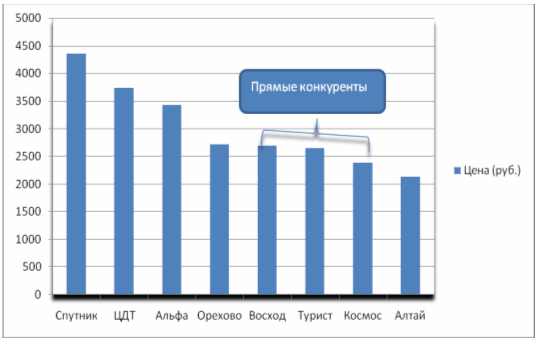


Рис.2.15. Конкурентная карта рынка

Из диаграммы вино, что в одном ценовом диапазоне находятся гостиницы «Космос», «Турист», «Восход». В качестве конкурентов гостиницы «Космос» были выбраны именно эти гостиницы. Эти гостиницы являются гостиницами одной категории 3\* и работают в том же сегменте рынка, что и «Космос» т.е. с деловым клиентом, находятся в одном ценовом диапазоне и представляют одинаковый спектр услуг.

Сравнительный анализ конкурентов гостиницы «Космос» с помощью метода критериев значимости. (Приложение Л). Определение весовых коэффициентов по каждому показателю. (Приложение М ), а затем превращение в бальную систему (Приложение Н). Конкурентный профиль гостиницы «Космос» по отношению к гостинице «Спутник». (Приложение П). Среднестатистические показатели загрузки по гостиницам Москвы по данным межгостиничной статистики за 2009 г. гостиницы3\*(табл.,2.13.).

Таблица 2.13. - Аналитическая таблица среднестатистических показателей загрузки по гостиницам Москвы по данным межгостиничной статистики за 2009 г. (гостиницы3\*).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Алтай** | **Альфа** | **Восход** | **Космос** | **Спутник** | **Турист** | **ЦДТ** | **Орехово** |
| **январь** | 35% | 35% | 38% | 30% | 37% | 37% | 32% | 30% |
| **февраль** | 53% | 61% | 62% | 42% | 59% | 46% | 48% | 45% |
| **март** | 58% | 51% | 62% | 43% | 53% | 29% | 45% | 45% |
| **апрель** | 50% | 55% | 67% | 36% | 50% | 39% | 50% | 48% |
| **май** | 35% | 49% | 56% | 46% | 35% | 63% | 43% | 46% |
| **июнь** | 36% | 58% | 49% | 43% | 48% | 43% | 37% | 42% |
| **июль** | 28% | 50% | 40% | 37% | 43% | 26% | 59% | 37% |
| **август** | 25% | 50% | 42% | 43 % | 40% | 33% | 47% | 34% |
| **сентябрь** | 46% | 73% | 65% | 63% | 56% | 53% | 35% | 41% |
| **октябрь** | 53% | 73% | 77% | 47% | 64% | 48% | 52% | 46% |
| **ноябрь** | 47% | 73% | 75% | 37% | 58% | 48% | 60% | 52% |
| **декабрь** | 44% | 60% | 66% | 37% | 52% | 43% | 51% | 48% |
| **итого год** | **42,5%** | **57,33%** | **58,25%** | **42%** | **49,58%** | **42,33%** | **46,58%** | **42,83%** |

**Выводы по аналитической части**

В ходе проведенной работы были проанализированы технико-экономические показатели деятельности гостиницы «Космос» за 2008-2009 гг. Анализ показал, что в деятельности гостиницы «Космос» произошли изменения, влияние которых на деятельность в организации в целом можно оценить как негативные, т. к. произошло снижение значения показателей эффективности работы гостиницы: значение показателя рентабельности деятельности снизились на 26,17 %, а рентабельности продаж снизилось на 17,18 % .

Анализ организационной структуры управления гостиницы «Космос» показал, что организационная структура гостиницы является линейно – функциональной.

Мало эффективная работа служб, объясняется многократным дублированием функций.

При анализе организации деятельности службы приема и размещения было выявлено, что в служба состоит из неоправданно большого числа сотрудников, было выявлено не эффективное использование рабочего времени подносчиками багажа и швейцарами (в ночную смену). Отмечено двойное подчинение как администратора бронирования и старшего администратора – главному администратору и начальнику службы, так и телефониста, швейцара, подносчика багажа - администратору размещения и старшему администратору. Двойное подчинение приводит к несогласованности руководителей в постановке задач подчиненному. При анализе должностных обязанностей было показано, что обязанности, закрепленные за сотрудниками, не в полной мере отражают выполняемые ими функции, а именно телефонный оператор выполняет функции секретаря, а его функции частично выполняет администратор размещения и бронирования. Так же выявлено дублирование функций начальника службы приема и размещения главным администратором. Бронирование номеров осуществляется на должном высоком уровне, т. к. отдел бронирования представлен в гостинице «Космос» компанией ВАО «Интурист»

Анализ кадрового состава выявил, что основную часть персонала составляют специалисты в возрасте до 30 лет (45%). Вторую по величине группу составляют служащие в возрасте от 20 до 25 лет (25%). Третье место по возрастному составу занимают сотрудники в возрасте 30-35 лет(15%). Большинство сотрудников (58%) службы приема и размещения женщины. Однако, административные должности в основном занимаю женщины, что напрямую связано со спецификой данного предприятия, а там где работа предусматривает тяжелый физический труд работают мужчины. Было выявлено, что основную массу сотрудников составляют студенты (42%), это негативно сказывается на качестве работы т. к они, как правило, обладают не высокой квалификацией, и работа стоит по приоритетам находится на втором месте после учебы. Высшее образование имеют 30% служащих, и это в основном административный персонал, 17% сотрудники имеющие среднетехническое образование, и 11% окончили ПТУ.

Анализ структуры предприятия по стажу работы показал что коллектив «зрелый» т. к. стаж 45% сотрудников в данной службе составил более 5 лет. Вторую по величине группу составляют сотрудники, проработавшие 4 -5 лет, это говорит о низкой текучести кадров на предприятии. 18% сотрудников проработали от 1 до 3 лет. Менее 1 года проработало всего лишь 12% персонала. Из данных показателей можно сделать вывод, что сотрудников устраивает кадровая политика проводимая руководством отеля.

Анализ качества оказываемых услуг и обслуживания службы приема и размещения гостиницы показал, что услуги в гостинице «Космос» предоставляются на, достаточно низком уровне, не эффективная система мотивации, плохо организованное обучение персонала, структура кадрового состава.

Анализ системы стимулирования персонала гостиницы выявил что в связи с кризисом, многие компоненты системы временно недоступны сотрудникам гостинцы. А именно отсутствуют все виды премий, сотрудники получают только оклад; прекращена выплата ежегодной материальной помощи; санитарно курортное лечение сотрудников реализуется не в полной мере.

Анализ информационного обеспечения выявил существенные недостатки в а именно:

- интерфейс программы очень запутан и для успешного пользование программой необходимо пройти полный курс обучения.

- систем работает достаточно не стабильно, т. к. периодически зависает. Возможно это происходит из-за не правильной настройки.

Кроме всего прочего еще одним большим минусом информационного обеспечения отдела приема и размещения является отсутствие доступа администраторов размещения к сети интернет. Следовательно администраторы не могут предоставить гостю достаточно полную справочную информацию и оказать ему помощь в организации отдыха.

**Проектный раздел**

**3. Комплекс мероприятий по повышению загрузки номерного фонда Гостиницы «Космос»**

**3.1 SWOT-анализ гостиницы «Космос» и выбор оптимальной маркетинговой стратегии**

Цель SWOT-анализа заключается в определении сильных и слабых сторон организации по отношению к ее конкурентам, а также в выделении важных факторов, оказывающих влияние на ее деятельность. SWOT-анализ дает ясное представление о ситуации, в которой находится гостиничное предприятие, и указывает, в каких направлениях нужно действовать, чтобы максимизировать возможности и минимизировать слабые стороны и внешние угрозы.

SWOT-анализ гостиницы «Космос» представлен в виде матрицы (Табл. 3.1) .

Выбор эффективной стратегии, соответствующей возможностям гостиницы «Космос» и его положению на рынке, а также условиям внешней среды, производился путем построения матрицы корреляционного SWOT – анализа.

Возможные стратегии для гостиницы «Космос» определялись, исходя из сопоставления описанных ранее характеристик внутренней и внешней среды для четырех зон матрицы. Для каждой зоны матрицы были получены свои базовые стратегии. При этом использовалась классификация стратегий, предложенная О.С. Виханским (рисунок 3.1).

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проект мероприятий по увеличению загрузки номерного фонда ОАО «Гостиничный комплекс «Космос», г.Москва. | | | | ДП – | | | |
|  | Фамилия | Подпись | Дата | Проектный раздел | Исп. источники | Лист | Листов |
| Разработчик | Береснева И.В. |  |  | – | 73 | 11 |
| Руководитель | Довгалевский В.В. |  |  | Институт туризма и гостеприимства филиал РГУТиС  Группа Э5-3 | | |
| Зав.кафедрой | Огнева С.В. |  |  |



Рисунок 3.1. - Матрица корреляционного SWOT – анализа

В левую нижнюю зону матрицы включена стратегия, направленная на использование сильных сторон гостиницы для нейтрализации угроз внешней среды. Здесь наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации бизнеса (освоения новых рынков и предложения новых услуг на существующем).

Для верхней правой зоны выбрана стратегия, направленная на компенсацию слабых сторон гостиницы за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой.

Для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией выбран упор на рост и увеличение продаж за счет использования возможностей существующей доли рынка и выхода на новые рынки.

При сопоставлении сильных и слабых сторон гостиницы «Космос», возможностей и угроз окружающей среды в условиях экономического кризиса оптимальной маркетинговой стратегией избирается дифференцированный рост.

Разработка стратегии гостиницы «Космос» также осуществляется с учетом конкурентной позиции предприятия и темпов роста рынка.

В качестве инструмента выбора стратегии используется матрица Томпсона и Стрикланда (рисунок 3.2).

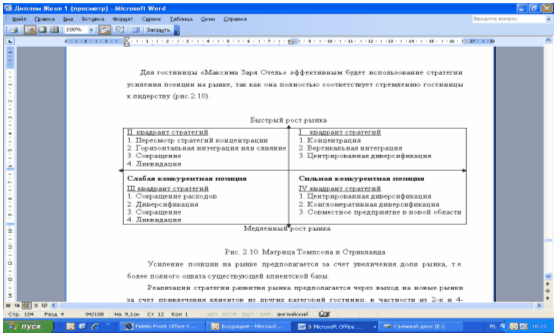


Рисунок 3.2. - Матрица Томпсона и Стрикланда

С учетом достаточно сильной позиции на рынке гостиницы «Космос» и тенденции замедления темпа роста рынка в условиях экономического кризиса в качестве эталонной в рамках стратегии дифференцированного роста выбрана стратегия центрированной диверсификации.

Основой концепции данной стратегии является использование потенциальных возможностей гостиничного предприятия для внедрения новых услуг, совпадающих с профилем деятельности при условии, что «старый» бизнес не меняется, гостиница работает на прежнем рынке, при этом осуществляя поиск на существующем рынке сбыта новой услуги, созданной с учетом современных рыночных тенденции.

За счет внедрения в ассортимент услуги-новинки ожидается увеличение рентабельности и конкурентоспособности гостиницы «Космос».

Таблица 3.1. - SWOT-анализ гостиницы «Космос».

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Возможности |
| - Хорошая репутация   * Устойчивые связи с туроператорами, турагентствами и компаниями * Широкая сбытовая сеть * Высокая квалификация менеджеров высшего звена * Наличие необходимых финансовых ресурсов * Наличие постоянных клиентов * Гибкая ценовая политика * Достаточно низкая средняя цена номера в сутки * Высокое качество услуг * Контроль качества | - Повышение деловой активности в России   * Рынок гостиничных услуг Москвы находится на стадии роста * Отсутствие единого лидера на рынке * Расширение спектра услуг с целью удовлетворения большего числа потребностей клиентов * Развитие глобальных информационных систем * Совершенствование автоматизированных систем, в том числе гостиничных компьютерных продуктов |
| Слабые стороны | Угрозы |
| - Среднее расширение ассортимента услуг   * Высокая текучесть кадров   - Низкая среднегодовая загрузка   * Недостаточное внимание уделяется стратегическому маркетинговому планированию   - Низкое исследование рынка | - Возможное замедление темпов роста рынка, вызванное экономическим кризисом   * Временное снижение спроса * Снижение платежеспособности населения и сокращение корпоративных бюджетов компании * Нестабильный валютный курс * Появление на рынке новых мощных конкурентов |

**3.2 Проект мероприятий по повышению загрузки номерного фонда гостиницы**

1. С позиции процессно-ориентированного подхода на основе анализа организационной структуры и бизнес-процессов, протекающих в гостинице «Космос» (П-модель «Как есть» (Приложение Ж), была построена матрица П-модели «Как будет?» (Приложение И), позволяющая оптимизировать работу службы приема и размещения. Новая схема позволит облегчить работу отдельных сотрудников, а также ускорить процесс обслуживания гостей на стойке reception.

Для решения проблемы перегруженности излишними функциями и множественного дублирования функций у действующих сотрудников службы приема и размещения, а именно, начальника службы, старшего администратора и администратора-кассира, что является причинами снижения качества обслуживания клиентов, предлагается ввести в структуру службы следующие должности - швейцар, телефонный оператор, консьерж и стойка информации. И в (Приложение П) представлена усовершенствованная организационная структура гостиницы « Космос».

На основе внесенных предложений, предлагается перепроектировать организационную структуру службы приема и размещения следующим образом (рисунок 3.3)

Начальник службы приема и размещения

Старший менеджер

Консьерж

Телефонный оператор

Стойка информации

Администратор кассир

Ночной аудитор

Портье

Швейцар

Подносчик багажа

Рис. 3.3. Организационная структура службы приема и размещения перепроектированная.

Функциональные обязанности вновь введенных сотрудников будут распределены следующим образом:

1) Функции консьержа:

* заказ такси;
* аренда автомобиля;
* организация транспортных перевозок;
* заказ железнодорожных и авиа билетов;
* заказ билетов в театр, на выставки, и т.д.;
* заказ столика в ресторанах;
* организация экскурсионной программы;
* информационные функции по выбору досуговой деятельности.

2) Функции телефонного оператора:

* прием и переадресация входящих звонков (городских, внутренних, распределение звонков между службами);
* бронирование номеров в вечернее время (а также в любой другой период, когда не работает служба бронирования);
* прием и отправка корреспонденции;
* побудка гостя;
* справочные функции.

3) Функции стойки информации:

* встреча гостей, информирование об услугах гостиницы, режимах работы ресторана, лобби бара, кафе и других служб;
* работа с жалобами гостей, разрешение спорных ситуации
* встреча и сопровождение VIP гостей
* оценка и анализ удовлетворенности гостей (посредством анкетирования, опросов, личных бесед и т.п.);
* контроль качества.

4) Функции швейцара:

* встреча у дверей гостиницы гостя;
* проводы гостя;
* открытие дверей в машине.

Данная реорганизация структуры службы приема и размещения гостиницы «Космос» способствует увеличению эффективности функционирования службы, а именно позволит облегчить работу отдельных сотрудников, сократить затраты времени на обслуживание клиента на reception, повысить качество обслуживания гостей службой приема и размещения.

Одним из характерных признаков, отражающих поступательную динамику развития ранка гостиничных услуг, является появление новых форм и моделей бизнеса, которые возникают на стыке различных направлений индустрии услуг в целом.

1. В области расширения ассортимента услуг для повышения рентабельности деятельности и конкурентоспособности гостиницы «Космос» согласно выбранной стратегии диверсифицированного роста предлагается разработать проект внедрения в ассортимент СПА услуг. Для этого предполагается реорганизовать существующий фитнес центр в современный СПА центр.

Данное решение основано на анализе доходов услуг гостиницы в виду низкой рентабельности и доходности фитнес центра. В ассортиментной политике гостиницы данные услуги относятся к стратегической группе, и соответствуют направлению мировых тенденции в сфере гостеприимства и будут пользоваться особым спросом в ближайшем будущем, и, соответственно, приносить доход гостиничному предприятию.

СПА – это хорошо сочетаемый с гостеприимством экономически оправданный вид деятельности. Развитие СПА центров на базе отелей категорий 3-4 звезды приобретает все большую популярность. Во-первых, здоровый образ жизни и посещение СПА салонов для большинства людей с средними доходами и выше стали неотъемлемой частью повседневной жизни. Во-вторых, жизнь в мегаполисах, в том числе и в Москве, погружает людей в состояние хронической усталости, поэтому они ощущают особую потребность в релаксации.

Создание СПА центра в гостинице «Космос» создает новую возможность привлечения как внутренних (постояльцы), так и внешних клиентов – посетителей «с улицы».

Хороший СПА центр также важен для отеля, как уютный, комфортабельный номер или соответствующий уровню ресторан. Требования, которые предъявляются к СПА центру в гостинице, сильно отличаются от требований к городскому салону красоты. Причем формируют их клиенты, которые, поездив по миру и получив опыт проживания в первоклассных гостиницах, предъявляют повышенные требования к стандартам сервисного обслуживания.

Увеличить ассортимент SPA-услуг в SPA-центре, что позволит увеличить заинтересованность клиентов т.к будут предоставлены скидки постоянным клиентам в размере до 50% и тем кто приезжает по деловым поездкам будут разработаны специально групповые предложения со системой бонусов и скидок.

**Ассортимент SPA- услуг:**

Гидропроцедуры

Уход за телом

Уход за лицом

[Аппараная косметология](http://www.firstspa.ru/services/cosmetology)

[Инъекционные методики](http://www.firstspa.ru/services/injection)

**Косметологические линии**

Аппаратная косметология

Инъекционные методики

Уход за руками и ногами

Эпиляция

Услуги визажиста

Уход за волосами

Студия загара

SPA-программы

В связи с тем, что у гостиницы «Космос» плохо развито исследование рынка. Для этого нужно провести комплекс мероприятий по продвижению услуг гостиницы.

1. В области коммуникационной политике важную роль в рекламно-маркетинговой политике играет участие в специализированных выставках и ярмарках, организуемых как в России, так и за рубежом. Участие в выставках представляет собой сложный единый комплекс приемов и средств таких основных элементов комплекса маркетинговых коммуникаций, как реклама (печатная, щиты и т.п.), пропаганда, личная продажа (работа стендистов), стимулирование сбыта (раздача сувениров, предоставление скидок и т.п.). Мировой опыт свидетельствует: выставки - один из важнейших секторов экономики, мощный инструмент промышленной политики, ключевое средство маркетинга и продвижения продукции на мировой рынок и воздействия на потребителей, обеспечивают формирование имиджа компании. Выставки занимают второе место по значимости среди инструментов маркетинга.

Хорошей косвенной рекламой гостиницы послужит проведение в ее интерьерах кино- и видеосъемок (как на пример в к/ф «Дневной дозор»). Однако к проведению съемок нужно подходить очень дифференцированно. Рекламный отдел должен давать разрешение на съемки клипа, рекламы или фильма исходя из их культурной и эстетической значимости.

Сейчас в Москве существует ряд организаций, занимающихся выставочным бизнесом. Для сохранения конкурентоспособности и укрепления престижа надо активизировать деятельность по поиску новых перспективных тематик выездных конференций и выставок, которые должны стать ежегодными.

Наиболее эффективным будет участие в специализированных выставках, ориентированных на профессионалов, так как дает возможность не только рекламировать продукты или услуги, но и заключить сделки, установить деловые контакты. Гостиница «Космос» постоянно будет принимать участие в таких специализированных российских выставках, как «MITT» (Москва), «MITF» (Москва), «Отдых» (Москва), «Invetex» (Санкт-Петербург) и зарубежных выставках, «IMEX» (Франкфурт).

Посетившие туристские выставки, 30% людей пришли на нее по персональным приглашениям. Обязательно следует задействовать деловую программу выставок для контактов с потенциальными партнерами и продвижения продукции.

Важным направлением по продвижению услуг гостиницы «Космос» рекламной деятельности является сфера Public Relations (PR). В гостинице эта функция будет направлена как на внутреннюю среду (на сотрудников гостиницы), так и на её внешнюю среду. Для сотрудников эта деятельность осуществляется в организации корпоративных вечеринок, составлении корпоративной газеты, которая будет регулярно информировать сотрудников отеля о всевозможных новостях и достижениях гостиницы, о лучших сотрудниках месяца и их заслугах и т.п.

Основная задача PR отдела во внешней среде - поддержание и упрочение имиджа гостиницы «Космос», участие руководителей предприятия в общественной жизни, работа с общественными организациями, формирование эффективных отношений со СМИ, вовлечение общественности в целях достижения благоприятной репутации, посещение различных церемоний, презентаций, других общественных мероприятий. Укрепление положительного имиджа гостиницы через мероприятия, акции, встречи станет основной задачей PR, а также сотрудничество и использование потенциала органов власти, общественных и профессиональных организаций. Будет вестись активная работа с целью расширения круга деловых и общественных мероприятий, проводимых в отеле. Именно такого рода мероприятия позволят укрепить имидж гостиницы.

Активная PR-работа будет вестись на всех мероприятиях «Космос» путем налаживания личных контактов, распространения пресс-релизов, организации интервью и т.д., работа на выставках, лоббирование интересов в государственных органах.

Программу мероприятий можно представить в виде (Приложение Р).

**Экономический раздел**

**4. Экономическое обоснование эффективности проекта создания СПА центра в гостинице «Космос»**

Создание СПА центра в гостинице «Космос» - целесообразный и рентабельный проект, но, разумеется, требующий немалых затрат.

По проекту СПА центр планируется разместить на площади 400 кв.м., которая будет разделена на пять зон:

* рецепция и зона отдыха;
* салон красоты (парикмахерский зал, зона маникюра/педикюра, солярий);
* спортивно-оздоровительный блок (тренажерный зал, бассейн, зона отдыха);
* СПА-зона (кабинет талассотерапии, кабинет классической косметологии, кабинет массажа, хамам);
* вспомогательные помещения (подсобные помещения, склады, коридоры).

План распределения площади и стоимость оснащения СПА центра гостиницы «Космос» представлены в таблице 4.1.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проект мероприятий по увеличению загрузки номерного фонда ОАО «Гостиничный комплекс «Космос», г.Москва | | | | ДП – | | | |
|  | Фамилия | Подпись | Дата | Экономическийраздел | Исп. источники | Лист | Листов |
| Разработчик | Береснева И.В. |  |  | – | 84 | 10 |
| Руководитель | Довгалевский В.В. |  |  | Институт туризма и гостеприимства филиал РГУТиС  Группа Э5-3 | | |
| Зав.кафедрой | Огнева С.В. |  |  |

Таблица 4.1. - План распределения площади и стоимость оснащения СПА центра гостиницы «Космос».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование комплекса | № комнаты | Название кабинетов | Площадь, кв.м. | Затраты на оснащение, руб. |
| Входная группа | 1 | Рецепция и зона отдыха | 15 | 80000 |
| Салон красоты | 2 | Парикмахерский зал (4 рабочих места) и место мастера маникюра | 42 | 450000 |
| 3 | Солярий вертикальный (2) | 8 | 220000 |
|  | 4 | Кабинет СПА-педикюра | 16 | 270000 |
| Спортивно-оздоровительный блок | 5 | Тренажерный зал, бассейн, зона отдыха | 200 | 1000000 |
| СПА-зона | 6 | Кабинет талассотерапии | 15 | 250000 |
| 7 | Кабинет классической  косметологии | 20 | 300000 |
| 8 | Кабинет массажа | 12 | 100000 |
| 9 | Хаммам | 40 | 700000 |
| Вспомогательные помещения | 10 | Подсобные помещения, склады, коридоры | 22 |  |
| **Итого:** |  | | 400 | 3370000 |

Общие затраты на оснащение СПА центра составили 3370000 руб. В среднем инвестиции на оснащение технологическим оборудованием и мебелью на квадратный метр равны 8425 руб.

Инвестиционный план СПА центра представлен в таблице 4.2.

Таблица 4.2. – Инвестиционный план СПА центра гостиницы «Космос».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья расходов | | Сумма, руб. |
| Проектные и предпроектные мероприятия | Оплата услуг по созданию технологического проекта (концепция, технология, планировочные решения, техническое задание для строителей, концепт-дизайн) | 400000 |
| Согласование проекта в надзорных организациях | 80000 |
| Итого (проектные и предпроектные мероприятия): | | 480000 |
| Строительно-ремонтные работы | Строительно-ремонтные работы, в т. ч. выполнение работ по инженерному оборудованию (вентиляция, водоснабжение, электрика, технические блоки и т. п.), работы по реконструкции и перепланровке помещений (из расчета 8000 руб. кв.м.) | 3200000 |
| Итого (строительно-ремонтные работы): | | 3200000 |
| Оснащение помещений необходимой мебелью и оборудованием (см. таблицу 4.1) | | 3370000 |
| Итого (оснащение помещений необходимой мебелью и оборудованием): | | 3370000 |
| Затраты на начальный период | Стартовая закупка расходных материалов, белья и т. п. | 350000 |
| Поиск и отбор сотрудников | 80000 |
| Обучение персонала (тренинги и семинары) | 80000 |
| Стартовая рекламная кампания | 80000 |
| Бюджет на первоначальный период работы СПА-центра | 450000 |
| Итого (затраты на начальный период): | | 1040000 |
| Итого инвестиций: | | 8090000 |

Общий объем инвестиции на создание СПА центра в гостинице «Космос» составил 8090000 руб. Также произведены расчет затрат по каждой из расходных статей:

* проектные и предпроектные мероприятия – 400 000руб.;
* строительно-ремонтные работы – 3 200 000 руб.;
* оснащение помещений профессиональной мебелью и оборудованием – 3 370 000 руб.;
* затраты на начальный период –1 040 000руб.

План продаж услуг СПА центра при планируемом уровне плановой загрузки представлен в таблице 4.3.

Таблица 4.3. - План продаж услуг СПА центра гостиницы «Космос».

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование комплекса | Номер комнаты | Название  кабинетов | Плановая загрузка | Выручка в месяц, руб. | Плановая загрузка | Выручка в месяц, руб. | Плановая загрузка | Выручка в месяц, руб. | Плановая загрузка | Выручка в месяц, руб. |
| 2010 год | | 2011 год. | | 2012 год. | | 2013 год. | |
| Салон красоты | 1 | Парикмахерский зал (4 рабочих места) и место мастера маникюра | 35% | 142857 | 40% | 150000 | 45% | 157500 | 50% | 165375 |
| 2 | Солярий вертикальный | 20% | 52381 | 25% | 55000 | 30% | 57750 | 35% | 60637,5 |
| 3 | Кабинет СПА-педикюра | 30% | 61905 | 35% | 65000 | 40% | 68250 | 45% | 71662,5 |
| СПА- зона | 4 | Кабинет талассотерапии | 30% | 61905 | 35% | 65000 | 40% | 68250 | 45% | 71662,5 |
| 5 | Кабинет классической косметологии | 25% | 42857 | 30% | 45000 | 35% | 47250 | 40% | 49612,5 |
| 6 | Кабинет массажа | 20% | 38095 | 25% | 40000 | 30% | 42000 | 35% | 44100 |
|  | 7 | Хаммам | 30% | 71429 | 35% | 75000 | 40% | 78750 | 45% | 82687,5 |
| Розничная продажа сопутствующих товаров (сувениров, косметики и т.д.) | | | 34% | 50000 | 34% | 50000 | 34% | 50000 | 34% | 50000 |
| ИТОГО | | | 28% | 521429 | 32% | 480000 | 37% | 569750 | 41% | 595737,5 |

Согласно таблице 4.3 месячная выручка на начальный период от СПА центра в гостинице будет составлять 480000 руб., при среднеплановой загрузке в 32%, и в год выручка составляет 5760000 руб. В 2012году выручка от СПА- центра составит в год 6837000 руб., при плановой загрузке 37%., а в 2013 году выручка составит 7148850 руб., в год при загрузке 41%.

Расчет окупаемости проекта создания СПА центра представлен в таблице 4.4.

Таблица 4.4. - Расчет окупаемости проекта создания СПА центра гостиницы «Космос».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2010 год | 2011 год | 2012 год | 2013 год |
| Расходы | 8090000 | 1040000 | 1092000 | 1146600 |
| К– дисконтирования  ( 14%) | 1 | 0.877 | 0,769 | 0,675 |
| Дисконтир. Расходы | 8090000 | 912080 | 839748 | 773955 |
| Дисконтир. Накопл. кассовый поток | 8090000 | 9002080 | 9841828 | 10615783 |
| Выручка от реализации | 6257148 | 5760000 | 6837000 | 7148850 |
| Прибыль/Убытки | -1832852 | 4720000 | 5745000 | 6002250 |
| Дисконтир. Прибыль | -1832852 | 4139440 | 4417905 | 4051518,75 |
| Дисконтир. Накопл кассовый поток | -1832852 | 2306588 | 6724493 | 10776011,75 |
| NPV | 22% | 25,6% | 68,3% | 101,5% |
| Срок окупаемости | 15,7 месяцев | | | |

Как видно из таблицы 4.4. срок полной окупаемости СПА центра гостиницы «Космос» составляет 15,7 месяцев. Таким образом, за 15,7 месяцев (период 2010 – 2011 гг.) все затраты на реализацию проекта полностью окупаются, и на второй год проект приносит прибыль.

Преимущества для клиента:

* возможность провести свой досуг с пользой  
  для души и тела;
* в дополнительные услуги (посещение бассейна и тренажерного зала) без дополнительной платы;
* широкий спектр услуг в одном месте;
* экономия времени;
* расслабление после стрессовой нагрузки;
* решение эстетических вопросов (стрижка, укладка, маникюр/педикюр, косметология);
* удовлетворение от проживания в гостинице.

Преимущества для гостиницы:

* повышение имиджа гостиницы;
* расширение ассортимента дополнительных услуг;
* обоснованность увеличения стоимости проживания за счет включения дополнительных услуг;
* привлечение новых клиентов;
* увеличение количества лояльных клиентов (постоянных);
* повышение рентабельности и доходности.
* увеличение загрузки номерного фонда.

(Приложение С показатели технико - экономические после введении мероприятий).

**Расчет эффективности предложенных мероприятий по загрузке ОАО «Гостиничного комплекса «Космос».**

Из проведенного анализа стоимости услуг спортивно-оздоровительного блока будет входить в стоимость проживания, что, в свою очередь, позволит гостинице немного увеличить стоимость проживания (на 5-6%) и год от года будет увеличивать приток клиентов непосредственно в гостиницу (таблица 4.5), и в таблице 4.6. рассчитаем срок окупаемости ОАО «Гостиничный комплекс «Космос».

Таблица 4.5. - План продаж номеров гостиницы «Космос».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Выручка от реализации услуг, руб.  (2009 год) | Выручка после реорганизации, руб.  (2011 год) | Выручка от реализации услуг, руб.  (2012 год) | Выручка от реализации услуг, руб.  (2013 год) |
| Загрузка в 42 % | Плановая загрузка в 45% | загрузка в 50% | загрузка в 60% |
| Средняя стоимость номера | 2532 | 2785,2 | 2785,2 | 2785,2 |
| Выручка от продажи номеров, в месяц | 56691986,4 | 66815555,4 | 74247502,5 | 89087407,2 |
| Выручка от продажи номеров, за год | 680303836,8 | 801786664,8 | 89087407,2 | 1069048886 |

Таблица 4.6.-Расчет окупаемости гостиницы ОАО «Гостиничный комплекс «Космос»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2011 год | 2012 год | 2013 год |
| Расходы | 747158910 | 754264350 | 829690785 |
| К– дисконтирования  ( 14%) | 1 | 0.877 | 0,769 |
| Дисконтир. Расходы | 747158910 | 661489835 | 638032213,7 |
| Дисконтир. Накопл. кассовый поток | 747158910 | 1408648745 | 2046680959 |
| Выручка от реализации | 801786664,8 | 89087407,2 | 1069048886 |
| Прибыль/Убытки | -666980245,2 | -665176942,8 | 239358101 |
| Дисконтир. Прибыль | -666980245,2 | -583360178,8 | 184066379,7 |
| Дисконтир. Накопл кассовый поток | -666980245,2 | -1250340424 | 1066274044 |
| NPV | 89,26% | 88,76% | 52,09% |
| Срок окупаемости | 16,6 месяцев | | |

Как видно из таблицы 4.6. срок полной окупаемости гостиницы ОАО «Гостиничный комплекс «Космос» составляет 16,6 месяцев. Таким образом, за 16,6 месяцев все затраты на реализацию полностью окупаются, и приносит прибыль.

На основании произведенных расчетов можно сделать вывод, что наличие дополнительных услуг и СПА центра в гостинице «Космос» выгодно как гостям, так и самому гостиничному предприятию.

**Выводы по проектному разделу.**

В проектной части был предложен мероприятия проект мероприятий по увеличению загрузки номерного фонда гостиницы ОАО «Космос»:

1. Устранить недостатки в организационной структуре

- Разработать эффективную и работающую систему мотивации персонала:

2. Организовать стажировки сотрудников за рубеж;

- Ввести материальные бонусы за продажу номеров «от стойки».

- Определять лучшего сотрудника (месяца, полугодия, года) и соответственно выплачивать дополнительную премию.

3. Организовать грамотное обучение вновь прибывших сотрудников.

4. Устранить существующие недостатки в системе АСУ.

5. Повысить качество оказываемых услуг.

Создание СПА центра. В области расширения ассортимента услуг для повышения загрузки номерного фонда ОАО «Гостиничный комплекс «Космос» согласно выбранной стратегии центрированной диверсификации является целесообразным разработать проект внедрения в ассортимент СПА услуг.

Создание СПА центра в гостинице «Космос» - проект целесообразный и рентабельный. По проекту СПА центр планируется разместить на площади 400 кв.м. Общие затраты на оснащение СПА центра составили 3370000 руб. В среднем инвестиции на оснащение технологическим оборудованием и мебелью на квадратный метр равны 8425 руб. Общий объем инвестиции на создание СПА центра в гостинице «Космос» составил 8090000 руб. Годовая выручка СПА центра в гостинице будет составлять 5760000 руб. при среднеплановой загрузке в 32%. При этом стоимость услуг спортивно-оздоровительного блока будет входить в стоимость проживания, что, в свою очередь, позволит гостинице немного увеличить стоимость проживания (на 5-6%) и год от года будет увеличивать приток клиентов непосредственно в гостиницу. Срок полной окупаемости СПА центра ОАО «Гостиничный комплекс «Космос» составляет 15,7 месяцев.

А срок полной окупаемости гостиницы ОАО «Гостиничный комплекс «Космос» составляет 16,6 месяцев. Таким образом, за 16,6 месяцев все затраты на реализацию полностью окупаются, и приносит прибыль.

**Использование прикладных программных продуктов**

**5. Информационное обеспечение управления гостиницей посредством использования**

В гостинице ГК «Космос» используется система бронирования OPERA Reservation System – ORS.

Управляющая компания сети гостиниц «Интурист Отель Групп», входящая в Группу компаний «Интурист»(управляющая компания ГК «Космос»), запустила систему централизованного бронирования OPERA Reservation System – ORS, которая является новым поколением систем бронирования.

В июле 2007 года к системе подключено уже 4 гостиницы сети. Использование новейших технологий в процессах бронирования позволяет производить обмен информацией между всеми гостиницами и Центральным Офисом Бронирования «Интурист Отель Групп», что даёт возможность бронировать номер в любой из гостиниц сети, эффективно управлять продажами, получая самую точную и достоверную информацию о состоянии загрузки, наличию номеров и услуг в гостиницах.

Наряду с системой бронирования была установлена и полностью интегрирована централизованная информационная система по клиентам - Customer Information System (CIS), в которой собираются и обрабатываются данные о всех гостях, туроператорах, группах и компаниях, создавая единую базу данных.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проект мероприятий по увеличению загрузки номерного фонда ОАО «Гостиничный комплекс «Космос», г.Москва. | | | | ДП – | | | |
|  | Фамилия | Подпись | Дата | Использование прикладных программных продуктов | Исп. источники | Лист | Листов |
| Разработчик | Береснева И.В. |  |  | – | 94 | 3 |
| Руководитель | Довгалевский В.В. |  |  | Институт туризма и гостеприимства филиал РГУТиС  Группа Э5-3 | | |
| Зав.кафедрой | Огнева С.В. |  |  |

Благодаря внедрению данной системы у «Интурист Отель Групп» появилась уникальная возможность создания Loyalty Programme (программа лояльности гостей и партнеров), что даёт широкие возможности для реализации различных маркетинговых программ по привлечению новых клиентов и создания выгодных условий для постоянных гостей.   
Ключевое отличие от подобных систем в том, что данные о наличии конкретных номеров со всеми их особенностями (для некурящих, возможность выбрать желаемый вид из гостиницы и пр.) доступны в реальном времени, что позволяет наиболее полно удовлетворять пожелания гостей.

«Интурист Отель Групп» - запустил интернет-бронирования on-line, который позволит туристическим агентствам и корпоративным клиентам получить доступ к наличию номеров и действующим тарифам через сайт управляющей компании «Интурист Отель Групп». Таким образом, веб-сайт компании стал еще одним каналом продаж услуг гостиниц под ее управлением. Менеджеры агентств получат возможность самостоятельно оценивать состояние по загрузке гостиниц в реальном времени, что поможет оперативно управлять потоками заявок.

Установка данных систем является первой на территории России, СНГ и стран Балтии.

OPERA в себя включает :

 Центральной системы

* [OPERA Business Intelligence](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=ru&sl=en&u=http://www.micros.com/Products/OPERA/OPERABusinessIntel.htm&prev=/search%3Fq%3DReservation%2B%2BSystem%2BOPERA%26hl%3Dru%26lr%3D%26newwindow%3D1&rurl=translate.google.ru&usg=ALkJrhjPo4LSyAYMioCxbOBsZ9IuiNkGLA)
* [Система бронирования OPERA](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=ru&sl=en&u=http://www.micros.com/Products/OPERA/central-reservation-system.htm&prev=/search%3Fq%3DReservation%2B%2BSystem%2BOPERA%26hl%3Dru%26lr%3D%26newwindow%3D1&rurl=translate.google.ru&usg=ALkJrhg4BxM80KsNtrLu-SLWZhl48Oi7-A)
* [OPERA клиентов информационной системы](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=ru&sl=en&u=http://www.micros.com/Products/OPERA/OPERA_Customer_Information_System/customer-information-systems.htm&prev=/search%3Fq%3DReservation%2B%2BSystem%2BOPERA%26hl%3Dru%26lr%3D%26newwindow%3D1&rurl=translate.google.ru&usg=ALkJrhjqRaeYwGe1tGNZ4SPokSZsPqVG6w)
* [OPERA веб Suite](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=ru&sl=en&u=http://www.micros.com/Products/OPERA/OPERA_Web_Suite/online-reservation-software.htm&prev=/search%3Fq%3DReservation%2B%2BSystem%2BOPERA%26hl%3Dru%26lr%3D%26newwindow%3D1&rurl=translate.google.ru&usg=ALkJrhiT3-VMyX7ezDvgAxec02iv3IG1mA)
* [OPERA GDS интерфейс](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=ru&sl=en&u=http://www.micros.com/Products/OPERA/OPERA_GDS_Interface/global-distribution-software.htm&prev=/search%3Fq%3DReservation%2B%2BSystem%2BOPERA%26hl%3Dru%26lr%3D%26newwindow%3D1&rurl=translate.google.ru&usg=ALkJrhiSzlXb33-9r1_9vmjhYeA_J8zaGQ)
* [OPERA Автоматизация продаж (SFA)](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=ru&sl=en&u=http://www.micros.com/Products/OPERA/OPERA_sales_force_automation/sales-force-automation.htm&prev=/search%3Fq%3DReservation%2B%2BSystem%2BOPERA%26hl%3Dru%26lr%3D%26newwindow%3D1&rurl=translate.google.ru&usg=ALkJrhj8PAO3NuvtgFMLm4yRhGNWQr3geA)
* [OPERA Управление доходами](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=ru&sl=en&u=http://www.micros.com/Products/OPERA/OPUS2/hotel-revenue-management.htm&prev=/search%3Fq%3DReservation%2B%2BSystem%2BOPERA%26hl%3Dru%26lr%3D%26newwindow%3D1&rurl=translate.google.ru&usg=ALkJrhjg5cmTGTB5cDvXleAA84xjg-uKmA)

 Недвижимость системы

* [OPERA системы управления недвижимостью](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=ru&sl=en&u=http://www.micros.com/Products/OPERA/property-management.htm&prev=/search%3Fq%3DReservation%2B%2BSystem%2BOPERA%26hl%3Dru%26lr%3D%26newwindow%3D1&rurl=translate.google.ru&usg=ALkJrhgHk151629n3F4BsHfMwONkece4mg)
* [OPERA Xpress](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=ru&sl=en&u=http://www.micros.com/Products/OPERA/OPERAXpress/property-management-solution.htm&prev=/search%3Fq%3DReservation%2B%2BSystem%2BOPERA%26hl%3Dru%26lr%3D%26newwindow%3D1&rurl=translate.google.ru&usg=ALkJrhhJSlVvRdO4jvW89q239eTTkAKMPA)
* [OPERA Lite](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=ru&sl=en&u=http://www.micros.com/Products/OPERA/OPERALite/&prev=/search%3Fq%3DReservation%2B%2BSystem%2BOPERA%26hl%3Dru%26lr%3D%26newwindow%3D1&rurl=translate.google.ru&usg=ALkJrhiwBK_H5uomiFR-BWLK_RX6imMusw)
* [Operetta Hotel](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=ru&sl=en&u=http://www.micros.com/Products/OPERA/hotel-property-management/&prev=/search%3Fq%3DReservation%2B%2BSystem%2BOPERA%26hl%3Dru%26lr%3D%26newwindow%3D1&rurl=translate.google.ru&usg=ALkJrhjpIRKyGI17ERkKWBnQLwNURVsvVA)  [программного обеспечения решения](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=ru&sl=en&u=http://www.micros.com/Products/OPERA/hotel-property-management/&prev=/search%3Fq%3DReservation%2B%2BSystem%2BOPERA%26hl%3Dru%26lr%3D%26newwindow%3D1&rurl=translate.google.ru&usg=ALkJrhjpIRKyGI17ERkKWBnQLwNURVsvVA)
* [OPERA продаж и общественного питания](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=ru&sl=en&u=http://www.micros.com/Products/OPERA/catering-software.htm&prev=/search%3Fq%3DReservation%2B%2BSystem%2BOPERA%26hl%3Dru%26lr%3D%26newwindow%3D1&rurl=translate.google.ru&usg=ALkJrhgZjMUEincBjyDMnMk7cyikSQdrLg)
* [OPERA Vacation Ownership системы (ОВОС)](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=ru&sl=en&u=http://www.micros.com/Products/OPERA/OPERA_vacation_ownership_system/vacation-property-software.htm&prev=/search%3Fq%3DReservation%2B%2BSystem%2BOPERA%26hl%3Dru%26lr%3D%26newwindow%3D1&rurl=translate.google.ru&usg=ALkJrhgd7pAWT9AnY_J5lltbmkr0ZDoPEA)
* [OPERA Киоск](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=ru&sl=en&u=http://www.micros.com/Products/OPERA/OPERAKiosk/hotel-kiosk-solution.htm&prev=/search%3Fq%3DReservation%2B%2BSystem%2BOPERA%26hl%3Dru%26lr%3D%26newwindow%3D1&rurl=translate.google.ru&usg=ALkJrhhqJPTmiINNnBldXyGMwUZuD0cs7w)
* [OPERA активность планировщика](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=ru&sl=en&u=http://www.micros.com/Products/OPERA/OPERAActivityScheduler/activity-scheduling-software.htm&prev=/search%3Fq%3DReservation%2B%2BSystem%2BOPERA%26hl%3Dru%26lr%3D%26newwindow%3D1&rurl=translate.google.ru&usg=ALkJrhjzmaBcA-Ua36Mp5diFj9iQQwU96g)

 Гибкое развертывание

* [электронное обучение](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=ru&sl=en&u=http://www.micros.com/Products/OPERA/eLearning/online-training-software.htm&prev=/search%3Fq%3DReservation%2B%2BSystem%2BOPERA%26hl%3Dru%26lr%3D%26newwindow%3D1&rurl=translate.google.ru&usg=ALkJrhg12vKDgZ_BL-dEpiuArth0d76WcQ)

**Заключение**

В ходе проведенной работы были проанализированы технико-экономические показатели деятельности гостиницы «Космос» за 2008-2009 гг. Анализ показал, что в деятельности гостиницы «Космос» произошли изменения, влияние которых на деятельность в организации в целом можно оценить как негативные, т. к. произошло снижение значения показателей эффективности работы гостиницы: значение показателя рентабельности деятельности снизились на 26,17 %, а рентабельности продаж снизилось на 17,18 % .

Анализ организационной структуры управления гостиницы «Космос» показал, что организационная структура гостиницы является линейно – функциональной.

Мало эффективная работа служб выявлено многократное дублирование функций.

При анализе организации деятельности службы приема и размещения было выявлено, двойное подчинение как администратора бронирования и старшего администратора – главному администратору и начальнику службы, так и телефониста, швейцара, подносчика багажа - администратору размещения и старшему администратору.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проект мероприятий по увеличению загрузки номерного фонда ОАО «Гостиничный комплекс «Космос», г.Москва. | | | | ДП – | | | |
|  | Фамилия | Подпись | Дата | Заключение | Исп. источники | Лист | Листов |
| Разработчик | Береснева И.В. |  |  | – | 97 | 5 |
| Руководитель | Довгалевский В.В. |  |  | Институт туризма и гостеприимства филиал РГУТиС  Группа Э5-3 | | |
| Зав.кафедрой | Огнева С.В. |  |  |

Двойное подчинение приводит к несогласованности руководителей в постановке задач подчиненному. При анализе должностных обязанностей было показано, что обязанности, закрепленные за сотрудниками, не в полной мере отражают выполняемые ими функции, а именно телефонный оператор выполняет функции секретаря, а его функции частично выполняет администратор размещения и бронирования. Так же выявлено дублирование функций начальника службы приема и размещения главным администратором. Бронирование номеров осуществляется на должном высоком уровне, т. к. отдел бронирования представлен в гостинице «Космос» компанией ВАО «Интурист»

Анализ кадрового состава выявил, что основную часть персонала составляют специалисты в возрасте до 30 лет (45%). Вторую по величине группу составляют служащие в возрасте от 20 до 25 лет (25%). Третье место по возрастному составу занимают сотрудники в возрасте 30-35 лет(15%). Большинство сотрудников (58%) службы приема и размещения женщины. Однако, административные должности в основном занимаю женщины, что напрямую связано со спецификой данного предприятия, а там где работа предусматривает тяжелый физический труд работают мужчины. Было выявлено, что основную массу сотрудников составляют студенты (42%), это негативно сказывается на качестве работы т. к они, как правило, обладают не высокой квалификацией, и работа стоит по приоритетам находится на втором месте после учебы. Высшее образование имеют 30% служащих, и это в основном административный персонал, 17% сотрудники имеющие среднетехническое образование, и 11% окончили ПТУ.

Анализ структуры предприятия по стажу работы показал что коллектив «зрелый» т. к. стаж 45% сотрудников в данной службе составил более 5 лет. Вторую по величине группу составляют сотрудники, проработавшие 4 -5 лет, это говорит о низкой текучести кадров на предприятии. 18% сотрудников проработали от 1 до 3 лет. Менее 1 года проработало всего лишь 12% персонала. Из данных показателей можно сделать вывод, что сотрудников устраивает кадровая политика проводимая руководством отеля.

Анализ качества оказываемых услуг и обслуживания службы приема и размещения гостиницы показал, что услуги в гостинице «Космос» предоставляются на, достаточно низком уровне, не эффективная система мотивации, плохо организованное обучение персонала, структура кадрового состава.

Анализ системы стимулирования персонала гостиницы выявил что в связи с кризисом, многие компоненты системы временно недоступны сотрудникам гостинцы. А именно отсутствуют все виды премий, сотрудники получают только оклад; прекращена выплата ежегодной материальной помощи; санитарно курортное лечение сотрудников реализуется не в полной мере.

Анализ информационного обеспечения выявил существенные недостатки в а именно:

- интерфейс программы очень запутан и для успешного пользование программой необходимо пройти полный курс обучения.

- систем работает достаточно не стабильно, т. к. периодически зависает. Возможно это происходит из-за не правильной настройки.

Кроме всего прочего еще одним большим минусом информационного обеспечения отдела приема и размещения является отсутствие доступа администраторов размещения к сети интернет. Следовательно администраторы не могут предоставить гостю достаточно полную справочную информацию и оказать ему помощь в организации отдыха.

В проектной части был предложен мероприятия проект мероприятий по увеличению загрузки номерного фонда гостиницы ОАО «Космос»:

1. Устранить недостатки в организационной структуре

- Разработать эффективную и работающую систему мотивации персонала:

- Сделать питание сотрудников гостиницы бесплатным;

- Организовать проведение корпоративных вечеров;

2. Организовать стажировки сотрудников за рубеж;

- Ввести материальные бонусы за продажу номеров «от стойки».

- Определять лучшего сотрудника (месяца, полугодия, года) и соответственно выплачивать дополнительную премию.

3. Организовать грамотное обучение вновь прибывших сотрудников.

4. Устранить существующие недостатки в системе АСУ.

5. Повысить качество оказываемых услуг:

- обеспечить эргономичность рабочих мест;

- обеспечить администратор размещения доступ к интернету;

- повысить уровень квалификации сотрудников;

- вести полный, объективный и непрерывный контроль за качеством сервиса (обеспечить участие клиента в оценке качества; создание различных методик и критериев, позволяющих соотнести требования стандартов с фактическим положением дел).

В ходе работы была проведена оценка экономической эффективности мероприятий по увеличению загрузки номерного фонда гостиницы ОАО «Космос». На основании SWOT – анализа с учетом достаточно сильной позиции на рынке гостиницы «Космос».

Среди мероприятий по увеличению загрузки номерного фонда ОАО «Гостиничный комплекс «Космос» представлены следующие:

1) Реорганизация структуры службы приема и размещения на основе анализа бизнес-процессов, позволяющая оптимизировать работу службы приема и размещения, повысить качество обслуживания гостей и сократить затраты времени на обслуживание клиента на reception.

2) Разработка проекта мероприятий по размещению рекламы ОАО «Гостиничный комплекс «Космос», направленных на привлечение гостей, увеличение загрузки номерного фонда, а как следствие, увеличение прибыли.

3) Создание СПА центра. В области расширения ассортимента услуг для повышения рентабельности деятельности гостиницы «Космос» согласно выбранной стратегии центрированной диверсификации является целесообразным разработать проект внедрения в ассортимент СПА услуг.

Создание СПА центра в гостинице «Космос» - проект целесообразный и рентабельный. По проекту СПА центр планируется разместить на площади 400 кв.м. Общие затраты на оснащение СПА центра составили 3370000 руб. В среднем инвестиции на оснащение технологическим оборудованием и мебелью на квадратный метр равны 8425 руб. Общий объем инвестиции на создание СПА центра в гостинице «Космос» составил 8090000 руб. Годовая выручка СПА центра в гостинице будет составлять 5760000 руб. при среднеплановой загрузке в 32%. При этом стоимость услуг спортивно-оздоровительного блока будет входить в стоимость проживания, что, в свою очередь, позволит гостинице немного увеличить стоимость проживания (на 5-6%) и год от года будет увеличивать приток клиентов непосредственно в гостиницу. Срок полной окупаемости СПА центра ОАО «Гостиничный комплекс «Космос» составляет 15,7 месяцев.

Срок полной окупаемости гостиницы ОАО «Гостиничный комплекс «Космос» составляет 16,6 месяцев. Таким образом, за 16,6 месяцев все затраты на реализацию полностью окупаются, и приносит прибыль.

На основании произведенных расчетов можно сделать вывод, что наличие дополнительных услуг и СПА центра в гостинице «Космос» выгодно как гостям, так и самому гостиничному предприятию.

**Список используемой литературы:**

1. Федеральный закон «О техническом регулировании» №184 – ФЗ от 27 декабря 2002 года.
2. ГОСТ Р 50645-94/ГОСТ 2868.1-95 «Классификация гостиниц»
3. ГОСТ Р 51185-98. «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования».
4. Волков Ю. Ф. Экономика гостиничного бизнеса: учебное пособие. – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 380 с.
5. Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме. – М.:ФОРУМ: ИНФРА-М, 2008. — 368 с.

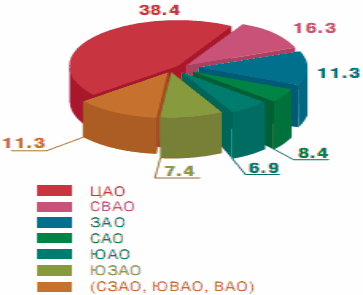
Исмаев Д.К. Маркетинг гостиничных услуг в России. – М.: Высшая школа по туризму и гостиничному хозяйству, 2007. – 342 с.

1. Лойко О.Т. Туризм и гостиничное хозяйство: Учеб. пособие., Изд. ШУ, Томск. 2005. – 152 с.
2. Медлик С., Гостиничный бизнес /– М.: Юнити-Дана, 2007. – 239 с.
3. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. СПб.: Питер, 2007. – 512 с.
4. Уокер Д. Р. Управление гостеприимством. Вводный курс: Учебник для студентов и вузов, обучающихся по специальности 061122 «Гостиничный и туристический бизнес» и специалистам сервиса. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 880 с.
5. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 7-е изд., испр. и доп., М.: Дело, 2005. – 448 с.
6. Филипповский Е. Е., Шмарова Л. В. Экономика и организация гостиничного хозяйства – М. : Финансы и статистика, 2008. – 176 с.
7. Яковлев Г.А. Экономика гостиничного хозяйства: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство РДЛ, 2007. – 328 с
8. [Янкевич В.С., Н. Л. Безрукова](http://www.ozon.ru/context/detail/id/1041633/#persons) Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме. М. [Финансы и статистика](http://www.ozon.ru/context/detail/id/856418/), 2008г.
9. [www.all-hotels.ru](http://www.all-hotels.ru/)
10. [www.gaomoskva.ru](http://www.gaomoskva.ru/)
11. [www.intourist.ru](http://www.intourist.ru)
12. [www.prohotel.ru](http://www.prohotel.ru/)
13. [www.hotelcosmos.ru](http://www.hotelcosmos.ru)
14. [www.russiatourism.ru](http://www.russiatourism.ru/)
15. [www.fd.ru](http://www.fd.ru)
16. <http://ru.wikipedia.org>
17. [www.prootel.ru](http://www.prootel.ru)
18. [www.mhr.ru](http://www.mhr.ru)

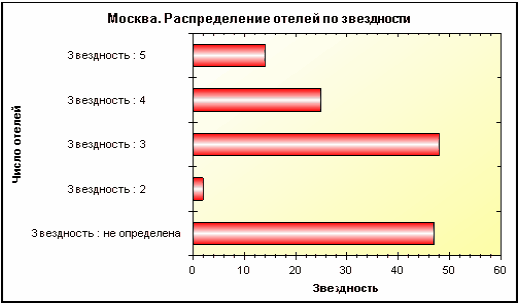
Приложение А

Распределение номерного фонда гостиниц в г. Москве за 2009г.

1. По административным округам



1. По категориям



Приложение Б.

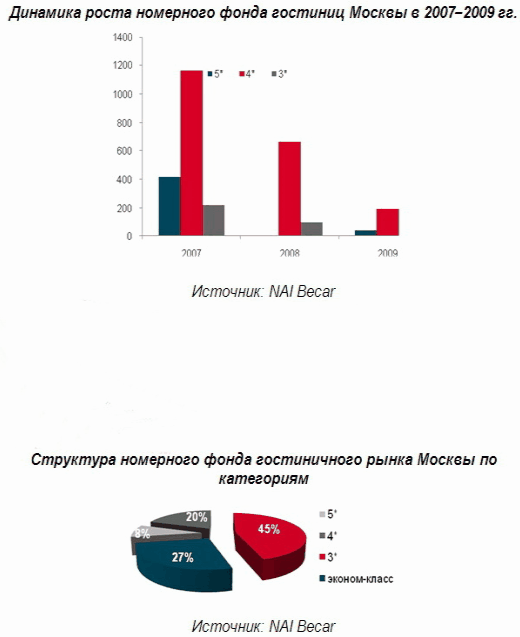


**Средний доход с номера (RevPAR)**

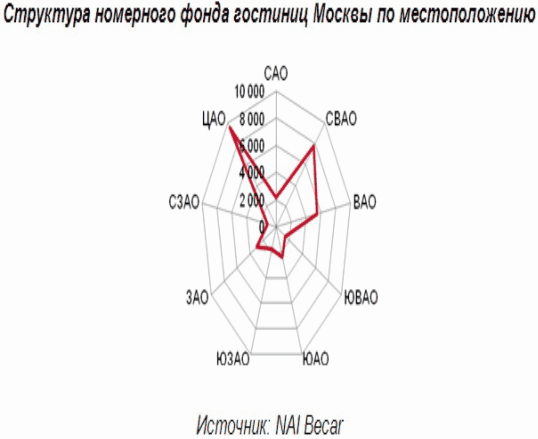
Общий эффект от снижения загрузки номеров и стоимости размещения привел в среднем к двукратному падению выручки гостиниц от использования номерного фонда в долларовом эквиваленте (или снижению на 35% – в российских рублях). Большинство гостиничных операторов были вынуждены предпринимать в течение года дополнительные меры по оптимизации издержек и стимулированию спроса.



Приложение В



Приложение Г



Приложение Д

Закрепление функций управления за сотрудниками ГК «Космос»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ответственный сотрудник | Функции | Степень реализации функций |
| Помощник директора | Помогает директору в планировании и руководстве соответствующим направлением деятельности, в руководстве структурными подразделениями и координации их деятельности, в контроле соблюдения стандартов качества. | Частичное дублирование функций директора. |
| Начальник службы бронирования, приема и размещения | Руководит работой службы приема и размещения, решает все вопросы, возникающие между персоналом и гостями; ведет учет и готовит ответы на письма и жалобы граждан, поступающие в гостиницу по вопросам приема и размещения, контролирует соблюдение пропускного и паспортно-визового режима | Функция реализуется полностью, но наблюдается дублирование функций с главным администратором |
| Начальник службы управления персоналом | Разрабатывает кадровую политику гостиницы: подбор, разработка программ стимулирования, обучение и развитие персонала | Функция реализуется на низком уровне: программы стимулирование персонала не эффективны, плохо организованно обучение, нет перспектив карьерного роста. Высокая текучесть кадров |
| Начальник службы номерного фонда | Краткосрочное планирование и оперативное управление деятельностью подразделения | Функция реализуется полностью, но происходит дублирования функций с координатором |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Начальник службы безопасности | Обеспечение безопасности гостей и их собственности | Функция реализуется полностью |
| Главный бухгалтер | Организация и ведение бухучета, уплата налогов, составление и сдача бухгалтерской отчетности, работа с банком, выплата заработной платы | Функция реализуется в полной мере |
| Начальник службы питания | Составляет меню, распределяет по участкам обслуживающий персонал, контролирует качество готовой продукции и обслуживания | Функция реализуется полностью |
| Начальник службы снабжения | Обеспечивает закупку и поставку нужных товаров требуемого качества по разумной цене в нужное время | Функция реализуется полностью |
| Старший менеджер службы маркетинга и продаж | Разработка маркетинговой стратегии, общее руководство и координация деятельности в области маркетинга и продаж | Функция реализуется неудовлетворительно. |
| Начальник инженерно-технической службы | Мониторинг технического состояния отеля, контроль за техникой безопасности | Функция реализуется полностью |

Приложение Е

Основные «разрывы» в организационной структуре

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| «Разрыв» | Возможные позитивные моменты | Возможные негативные моменты |
| 1 | 2 | 3 |
| Диапазоны ответственности четко не определены и вследствие этого частично пересекаются, а некоторые функции не выполняются. наблюдаются несвойственные данным подразделениям функции. При этом, сопоставляя с количеством персонала занятого выполнением этих функций можно отметить, что наблюдается перегрузка сотрудников отделов излишними функциями. Это замедляет работу сотрудников, ухудшая качество обслуживания гостей. | Возможна оперативная взаимозаменяемость. | Уход от ответственности за принятые решения.  Часть руководителей перегружена и наоборот.  Несвоевременность решения вопросов.  Исполнитель может не понимать, чьи решения необходимо исполнять. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Отсутствие на предприятии тренинговых и адаптационных программ для новых сотрудников. |  | Обучение проводится более опытными сотрудниками, которые не всегда способны донести информацию в полном объеме и грамотно объяснить нюансы работы. |
| Отсутствие круглосуточно работающего подносчика багажа. |  | В ночное время портье вынуждены носить багаж.  Рано утром во время наибольшего заезда и выезда портье вынуждены отвлекаться на функции посыльного |
| Отсутствие службы информации (круглосуточной) | Позволяет разгрузить обязанности портье и кассиров (заказа такси, билетов, предоставление информации гостям) | На все вопросы интересующие гостей и не только обращаются к портье и кассирам, что отвлекает их от работы |

Приложение Ж

Матрица функций службы приема и размещения «Как есть»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Процесс | Швейцар | Подносчик багажа | Портье | Кассир | Начальник СПиР | Старший администратор | Телефонный оператор | Ночной аудитор | Ночной кассир |
| Процесс встречи | X | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Процесс регистрации | - | - | X | X | - | - | - | X | X |
| Процесс заселения гостя | - | X | - | - | - | X | - | X | - |
| Процесс оформления документов | - | - | X | X | - | X | - | X | X |
| Процесс оплаты | - | - | - | Х | - | - | - | - | X |
| Бронирование билетов в театры, заказ столиков в ресторанах и т.д. | - | - | X | - | - | X | - | X | - |
| Транспортные услуги | - | - | X | - | - | X | - | X | - |
| Процесс выезда  Гостя из гостиницы | - | X | X | - | - | - | - | X | X |
| Процесс выписки гостя | - | - | - | Х | - | X | - | - | X |
| Процесс отчетности | - | - | - | - | X | X | - | X | - |
| Подготовка документов для бухгалтерии | - | - | X | - | X | X | - | X | - |
| Процесс контроля качества | - | - | - | - | X | X | - | X | - |
| Контролирование статуса комнат | - | - | X | - | - | X | - | X | - |
| Распределение номеров | - | - | X | - | - | X | - | X | - |
| Распределение прессы | - | - | X | - | - | - | - | X | - |
| Контроль и обслуживание сейфов | - | - | X | - | - | X | - | X | - |
| Продолжение таблицы | | | | | | | | | |
| Ответы на телефонные звонки | - | - | X | Х | X | X | X | X | X |
| Отправка, прием и перераспределение почты | - | - | X | - | X | X | - | X | - |
| Обеспечение связи между внутренними службами гостиницы | - | Х | X | X | X | X | X | X | X |
| Поднос багажа в ночное время | - | - | - | - | - | - | - | X | - |
| Ответ на телефонные звонки в ночное время | - | - | - | - | - | - | X | X | X |

Приложение И

Матрица функций службы приема и размещения «Как будет»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Процесс | Швейцар | Подносчик багажа | Портье | Кассир | Стойка информации | Начальник СПиР | Старший администратор | Телефонный оператор | Ночной портье | Ночной кассир | Ночной аудитор | Консьерж |
| Процесс встречи | Х | - | Х | - | - | - | - | - | Х | - | - | Х |
| Процесс регистрации | - | - | Х | Х | - | - | - | - | Х | Х |  | - |
| Процесс заселения гостя | - | Х | - | - | - | - | Х | - | X | - |  | - |
| Процесс оформления документов | - | - | Х | Х | - | - | Х | - | - | - | Х | - |
| Процесс оплаты | - | - | - | Х |  |  | - | - |  | Х | - |  |
| Бронирование билетов в театры, заказ столиков в ресторанах и т.д. | - | - | - | - | Х | - | - | - | - | - | - | Х |
| Транспортные услуги | - | - | - | - | Х | X | - | - | Х | - | - | Х |
| Процесс выезда Гостя из гостиницы | Х | Х | - | - | - | - | - | - | Х | - | - | Х |
| Процесс выписки гостя | Х | - | - | Х | - | - | Х | - | - | Х | - | - |
| Процесс отчетности | - | - | Х | Х | - | - | Х | - | - | Х | Х | - |
| Подготовка документов для бухгалтерии | - | - | - | Х | - | Х | Х | - | - | Х | Х | - |
| Процесс контроля качества | - | - | - | - | - | Х | Х | - | - | - | Х | - |
| Контролирование статуса комнат | - | - | Х | - | - | - | Х | - | Х | - | - | - |
| Распределение номеров | - | - | Х | - | - | Х | Х | - | Х | - | - | - |
| Распределение прессы | Х | - | - | - | Х | - | - | - | - | - | - | Х |
| Контроль и обслуживание сейфов | - | - | - | - | Х | - | - | - | - | - | - | - |
| Ответы на телефонные звонки | - | - | Х | - | Х | - | - | Х | - | - | - | - |
| Отправка, прием и перераспределение почты | - | - | - | - | Х | - | - | - | - | - | - | Х |
| Обеспечение связи между внутренними службами гостиницы | - | - | - | - | X | - | - | X | - | - | - | - |
| Поднос багажа в ночное время | - | Х | - | - | - | - | - | - | Х | - | - | - |
| Ответ на телефонные звонки в ночное время | - | - | Х | - | Х | - | - | - | Х | - | - | - |

Приложение К

Сравнительный анализ конкурентов гостиницы «Космос» с помощью метода критериев значимости

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | «Космос» | «Турист» | «Восход» | «Спутник» |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11.1 | Репутация (имидж) гостиницы | Известная | Известная | Малоизвестная | Известная |
| 11.2 | Квалификация менеджеров высшего звена | Высокая | Средняя | Средняя | Высокая |
| 11.3 | Квалификация менеджеров среднего звена | Средняя | Высокая | Средняя | Высокая |
| 11.4 | Автоматизация управления гостиницей | Частичная | Частичная | Частичная | Частичная |
| 11.5 | Текучесть кадров | Высокая | Средняя | Средняя | Средняя |
| 22.1 | Средняя цена стандартного одноместного номера | 2387 | 2694 | 2650 | 4400 |
| 22.2 | Расширение структуры услуг | Полное | Среднее | Среднее | Полное |
| 22.3 | Качество услуг | Среднее | Среднее | Среднее | Среднее |
| 22.4 | Контроль качества оказываемых услуг | Регулярный | Периодический | Периодический | Регулярный |
| 33.1 | Среднегодовая загрузка, % | 42% | 42,33% | 58.25% | 49,58% |
| 44.1 | Доля деловых клиентов в общем числе гостей, % | 70% | 65% | 53% | 68% |
| 44.2 | Доля корпоративных клиентов в сегменте деловых гостей, % | 45% | 33% | 25% | 47% |
| 55.1 | Маркетинговая стратегия | Внедрены отдельные элементы | Внедрены отдельные элементы | Отсутствует | Внедрены отдельные элементы |
| 5.2 | Каналы сбыта | Работа с корпоративными и с индивидуальными клиентами, туристическими агентствами | Работа с корпоративными и с индивидуальными клиентами, туристическими агентствами | Работа с корпоративными и с индивидуальными клиентами, туристическими агентствами | Работа с корпоративными и с индивидуальными клиентами, туристическими агентствами |
| 5.3 | Реклама | Высокая рекламная активность | Невысокая рекламная активность | Единичная реклама | Невысокая рекламная активность |
| 5.4 | Исследования рынка | Раз в квартал | Раз в квартал | Раз в квартал | Два раза в квартал |

Приложение Л

Трансформация показателей в балльную оценку.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ п/п | Показатели | | | Едизм. | | | Количественная или качественная оценка | | Балльная оценка | |
| 1 | 2 | | | 3 | | | 4 | | 5 | |
| 1. Факторы, характеризующие гостиницу | | | | | | | | | | |
| 1.1 | Репутация (имидж) гостиницы | | | - | | | Известная | | 5 | |
| Известная | | 5 | |
| Малоизвестная | | 4 | |
| Известная | | 5 | |
| 1.2 | Квалификация менеджеров высшего звена | | |  | | | Высокая | | 5 | |
| Средняя | | 4 | |
| Средняя | | 4 | |
| Высокая | | 5 | |
| 1.3 | Квалификация менеджеров среднего звена | | |  | | | Средняя | | 4 | |
| Высокая | | 5 | |
| Средняя | | 4 | |
| Высокая | | 5 | |
| 1.4 | Автоматизация систем управления гостиницей | | |  | | | Частичная | | 4 | |
| Частичная | | 4 | |
| Частичная | | 4 | |
| Частичная | | 4 | |
| Продолжение таблицы | | | | | | | | | | |
| 1.5 | Текучесть кадров | | |  | | | Высокая | | 3 | |
| Средняя | | 4 | |
| Средняя | | 4 | |
| Средняя | | 4 | |
| 2. Факторы, характеризующие производство и оказание услуг | | | | | | | | | | |
| 2.1 | Средняя цена стандартного номера | | | руб./ сутки | | | 2387 | | 5 | |
| 2694 | | 4 | |
| 2650 | | 4 | |
| 4400 | | 3 | |
| 2.2 | | | Расширение структуры услуг | |  | Полное | | 5 | |
| Среднее | | 4 | |
| Среднее | | 4 | |
| Полное | | 5 | |
| 2.3 | | | Качество услуг | |  | Среднее | | 4 | |
| Среднее | | 4 | |
| Среднее | | 4 | |
| Среднее | | 4 | |
| 2.4 | | | Контроль качества предоставляемых услуг | |  | Регулярный | | 5 | |
|  | Периодический | | 4 | |
|  | Периодический | | 4 | |
|  | Регулярный | | 5 | |
| 3. Факторы, характеризующие загрузку гостиницы | | | | | | | | | |
| 3. 1 | | | Среднегодовая загрузка | | % | 42% | | 3 | |
| 42,33% | | 3 | |
| 58,25% | | 5 | |
| 49,58% | | 4 | |
| 3.2 | | | Среднегодовая реализация номерного фонда по предварительным заявкам (бронирование) | | % | Высокое | | 5 | |
| Среднее | | 4 | |
| Низкое | | 3 | |
| Среднее | | 4 | |
| 4. Факторы, характеризующие структуру гостей | | | | | | | | | |
| 4,1 | | | Доля деловых туристов в общем числе гостей | | % | 70 | | 5 | |
| 65 | | 4 | |
| 53 | | 3 | |
| 68 | | 4 | |
| 4,2 | | | Доля корпоративных клиентов в сегменте деловых гостей | | % | 45 | | 5 | |
| 33 | | 4 | |
| 25 | | 3 | |
| 47 | | 5 | |
| 5. Факторы, характеризующие маркетинговую политику | | | | | | | | | |
| 5.1 | | | Маркетинговая стратегия | |  | Внедрены отдельные элементы | | 4 | |
| Внедрены отдельные элементы | | 4 | |
| Отсутствует | | 3 | |
| Внедрены отдельные элементы | | 4 | |
| 5.2 | | | Каналы сбыта | |  | Работа с корпоративными и с индивидуальными клиентами, туристическими агентствами | | 5 | |
| Работа с корпоративными и с индивидуальными клиентами, туристическими агентствами | | 5 | |
| Работа с корпоративными и с индивидуальными клиентами, туристическими агентствами | | 5 | |
| Работа с корпоративными и с индивидуальными клиентами, туристическими агентствами | | 5 | |
| 5.3 | | | Реклама | | - | Стабильная поддерживающая реклама | | 5 | |
| Невысокая рекламная активность | | 4 | |
| Единичная реклама | | 3 | |
| Стабильная поддерживающая реклама | | 5 | |
| 5.4 | | Исследования рынка | | |  | Раз в квартал | | 3 | |
| Раз в квартал | | 3 | |
| Раз в квартал | | 3 | |
| Два раза в квартал | | 4 | |

Приложение М

Определение весовых коэффициентов по каждому показателю

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ п/п | Показатели | | Вес.коэф. | | | Космос | | | | Конкуренты | | | | | | | | | | | | | | |
| Турист | | | | Восход | | | | | Спутник | | | | | |
| балл | | взвеш. | | балл | | взвеш. | | балл | | взвеш. | | | балл | | взвеш. | | | |
| оценка | | оценка | | оценка | | | оценка | | | |
| 1 | 2 | | 3 | | | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | | 9 | | | 10 | | 11 | | | |
| 1. Факторы, характеризующие гостиницу | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | Репутация (имидж) гостиницы | | 0,068 | | | 5 | | 0,34 | | 5 | | 0,34 | | 4 | | 0,272 | | | 5 | | 0,34 | | | |
| 1.2 | Квалификация менеджеров высшего звена | | 0,06 | | | 5 | | 0,3 | | 4 | | 0,24 | | 4 | | 0,24 | | | 5 | | 0,3 | | | |
| 1.3 | Квалификация менеджеров среднего звена | | 0,057 | | | 4 | | 0,228 | | 5 | | 0,285 | | 4 | | 0,228 | | | 5 | | 0,285 | | | |
| 1.4 | Автоматизация управления гостиницей | | 0,049 | | | 4 | | 0.196 | | 4 | | 0,196 | | 4 | | 0,196 | | | 4 | | 0,196 | | | |
| 1.5 | Текучесть кадров | | 0,042 | | | 3 | | 0,126 | | 4 | | 0,168 | | 4 | | 0,168 | | | 4 | | 0,168 | | | |
| 2. Факторы, характеризующие производство и оказание услуг | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | Средняя цена стандартного номера, руб./сутки | | 0,062 | | | 5 | | 0,31 | | 4 | | | 0,248 | 4 | | 0,186 | | | 3 | | 0,186 | | | |
| 2.2 | Расширение структуры услуг | | 0,045 | | | 5 | | 0,225 | | 4 | | | 0,18 | 4 | | 0,18 | | | 5 | | 0,225 | | | |
| 2.3 | Качество услуг | | 0,059 | | | 4 | | 0,236 | | 4 | | | 0,236 | 4 | | 0,236 | | | 4 | | 0,236 | | | |
| 2.4 | Средние затраты времени на обслуживание клиента при поселении, мин. | | 0.041 | | | 5 | | 0,205 | | 4 | | | 0,164 | 4 | | 0,164 | | | 5 | | 0,205 | | | |
| 2.5 | Контроль качества услуг | | 0,038 | | | 5 | | 0,19 | | 4 | | | 0.152 | 4 | | 0,152 | | | 5 | | 0,19 | | | |
| 3. Факторы, характеризующие загрузку гостиницы | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | | Среднегодовая загрузка, % | | 0,043 | 3 | | 0,129 | | 3 | | 0,129 | | | | 5 | | 0,215 | | | 4 | | | 0,172 | | |
| 3.2 | | Среднегодовая реализация номерного фонда по предварительным заявкам (бронирование), % | | 0,053 | 5 | | 0,265 | | 4 | | 0,212 | | | | 3 | | 0,159 | | | 4 | | | 0,212 | | |
| 3.3 | | Доля номерного фонда, сданного в аренду, % | | 0.052 | 5 | | 0,26 | | 3 | | 0,156 | | | | 3 | | 0,156 | | | 4 | | | 0,208 | | |
| 4. Факторы, характеризующие структуру гостей | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 | | Доля деловых клиентов в общем числе гостей, % | | 0,047 | 5 | | 0,235 | | 4 | | 0,188 | | | | 3 | | 0,141 | | | 4 | | | 0,188 | | |
| 4.2 | | Доля корпоративных клиентов в сегменте деловых гостей, % | | 0.046 | 5 | | 0,23 | | 4 | | 0,184 | | | | 3 | | | 0,138 | | 5 | | 0,23 | | | |
| 5. Факторы, характеризующие маркетинговую политику | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1 | | Маркетинговая стратегия | | 0,058 | 4 | | 0,232 | | 4 | | 0,232 | | | | 3 | | | 0,174 | | 4 | | | | 0,232 | |
| 5.2 | | Каналы сбыта | | 0,062 | 5 | | 0.310 | | 5 | | 0,310 | | | | 5 | | | 0,310 | | 5 | | | | 0,310 | |
| 5.3 | | Реклама | | 0,061 | 5 | | 0,305 | | 4 | | 0,244 | | | | 3 | | | 0,183 | | 5 | | | | 0,305 | |
| 5.4 | | Исследования рынка | | 0,057 | 3 | | 0,171 | | 3 | | 0,171 | | | | 3 | | | 0,171 | | 4 | | | | 0,228 | |
|  | | Итого | | 1 |  | | 4,183 | |  | | 4,035 | | | |  | | | 3,669 | |  | | | | 4,416 | |

Приложение Н

Конкурентный профиль гостиницы «Космос» по отношению к гостинице «Спутник»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ п/п | Показатели | Отклонение | | | | | Степень  приоритетности |
| -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Факторы, характеризующие гостиницу | | | | | | | |
| 1.1 | Репутация (имидж) гостиницы |  |  |  |  |  | 1 |
| 1.2 | Квалификация менеджеров высшего звена |  |  |  |  |  | 6 |
| 1.3 | Квалификация менеджеров среднего звена |  |  |  |  |  | 7 |
| 1.4 | Автоматизация управления гостиницей |  |  |  |  |  | 8 |
| 1.5 | Текучесть кадров |  |  |  |  |  | 9 |
| 2. Факторы, характеризующие производство и оказание услуг | | | | | | | |
| 2.1 | Средняя цена стандартного номера |  |  |  |  |  | 2 |
| 2.2 | Расширение структуры услуг |  |  |  |  |  | 10 |
| 2.3 | Качество услуг |  |  |  |  |  | 3 |
| 2.4 | Средние затраты времени на обслуживание клиента при поселении, мин |  |  |  |  |  | 4 |
| 2.5 | Контроль качества предоставляемых услуг |  |  |  |  |  | 5 |
| 3. Факторы, характеризующие загрузку гостиницы | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.1 | Среднегодовая загрузка |  |  |  |  |  | 5 |
| 3.2 | Среднегодовая реализация номерного фонда по предварительным заявкам (бронирование) |  |  |  |  |  | 6 |
| 3.3 | Доля номерного фонда, сданного в аренду |  |  |  |  |  | 11 |
| 4. Факторы, характеризующие структуру гостей | | | | | | | |
| 4.1 | Доля деловых клиентов в общем числе гостей |  |  |  |  |  | 12 |
| 4.2 | Доля корпоративных клиентов в сегменте деловых гостей |  |  |  |  |  | 13 |
| 5. Факторы, характеризующие маркетинговую политику | | | | | | | |
| 5.1 | Маркетинговая стратегия |  |  |  |  |  | 17 |
| 5.2 | Каналы сбыта |  |  |  |  |  | 15 |
| 5.3 | Реклама |  |  |  |  |  | 16 |
| 5.4 | Исследования рынка |  |  |  |  |  | 14 |

Продолжение таблицы

Средства рекламы и их стоимость за 2010 год

|  |  |
| --- | --- |
| **Средства рекламы** | **Стоимость, руб.** |
| **Реклама в деловой прессе:** | |
| «Деловые люди» | 35 500.00 |
| «Moscow Times» | 37 690.00 |
| « Moscow Tribune » | 25 890.80 |
| **Периодические журналы для профессионалов:** | |
| «Турбизнес» | 29 200.40 |
| «Отель» | 27 416.80 |
| «Best Hotels of Russia, CIS Countries and the Baltic States» | 89 675.00 |
| «TTG Russia» | 94 931.00 |
| «Гостиницы Москвы» | 35 470.00 |
| **Зарубежные издания:** | |
| “Financial Times” | 82 513.00 |
| Размещение рекламы на трехсторонних пилонах в залах получения багажа аэропорта «Домодедово», «Внуково», «Шереметьево» | 64 078.00 |
| Размещение рекламных лайт-боксов на территории Павелецкого вокзала | 56 540.80 |
| Выход внутренней газеты “Космос ” | 20 220.00 |
| **Участие в специализированных российских выставках:** | |
| «MITT» | 88 850.00 |
| «MITF» | 91 540.00 |
| **Участие в специализированных зарубежных выставках:** | |
| «IMEX» | 150 105.00 |
| Итого: | 929 620.8 |

Приложение С

Основные технико-экономические показатели деятельности ГК «Космос» за 2009-2011 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Ед.изм | Величина показателя | | | Темп роста % | Темп роста % |
| 2009 | 2010 | 2011 | 2010 г. По отношению к 2009 г. | 2011 г. По отношению к 2010 г. |
| 1 | Объем реализации услуг | Тыс.руб | 941 444 | 990 521 | 1 053 422,66 | 5,21 | 6,35 |
| 2 | Среднесписочная численность работающих. | Чел | 1108 | 1201 | 1371 | 8,39 | 14,15 |
| 3 | Производительность труда 1-ого работающего | Тыс.руб | 849,68 | 824,75 | 768,36 | -2,93 | -6,84 |
| 4 | Фонд заработной платы персонала | Тыс.руб | 265920 | 288 240 | 289920 | 8,41 | 0,58 |
| 5 | Среднегодовая зарплата 1-ого работающего | Тыс.руб | 240 | 240 | 240 | 0 | 0 |
| 6 | Себестоимость услуг | Тыс.руб | 717 307 | 727 301 | 726 326,62 | -1,39 | -0,13 |
| 7 | Коммерческие расходы | Тыс.руб | 130499 | 130 499 | 130499 | 0 | 0 |
| 8 | Затраты на 1руб.,реализации услуг | коп | 76,20 | 73,4 | 68,95 | -3,67 | -6,06 |
| 9 | Прибыль от реализации услуг | Тыс.руб | 93638 | 132 721 | 327 096,04 | 41,74 | 146,45 |
| 10 | Рентабельность деятельности | % | 11,04 | 18,25 | 38,18 | - | - |
| 11 | Рентабельность продаж | % | 9,94 | 13,39 | 31,05 | - | - |
| 12 | Среднегодовая стоимость основных производственных фондов | Тыс.руб | 351423 | 351 423 | 372142 | 0 | -6,90 |
| 13 | Уровень загрузки номеров гостиницы | % | 42 | 45 | 50 | - | - |
| 14 | Рекламный бюджет | Тыс.руб | 1229849 | 1 229 849 | 929 620,8 | 0 | -24,41 |