# Исследование причин кризисных явлений в индустрии гостеприимства

(на примере ПАО «ГК «Космос», г. Москва)»

2017

**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретические основы антикризисного управления и преодоления причин кризисных явлений в индустрии гостеприимства

.1 Современные тенденции развития индустрии гостеприимства

.2 Причины, стадии возникновения кризисных явлений на предприятиях индустрии гостеприимства

.3 Особенности антикризисного менеджмента в индустрии гостеприимства

Глава 2. Анализ причин кризисных явлений в ПАО «ГК «Космос»

.1 Общая характеристика предприятия и анализ основных финансово-экономических показателей деятельности

.2. Анализ организационной структуры управления ПАО ГК «Космос»

.3 Анализ маркетинговой деятельности ПАО «ГК «Космос»

.4 Основные этапы технологического цикла обслуживания клиентов

.5 Анализ качества услуг и обслуживания клиентов ПАО «ГК «Космос»

.6 Оценка конкурентоспособности ПАО «ГК «Космос»

Глава 3. Рекомендации по устранению кризисных явлений в ПАО «ГК «Космос»

.1 Разработка стратегии маркетинга для устранения кризисных явлений в ПАО «ГК «Космос»

.2 Формирование предложений по повышению качества услуг и обслуживания клиентов в ПАО «ГК «Космос»

.3 Экономическое обоснование предложенных рекомендаций

Заключение

Список используемой литературы и источников

Приложения

**Введение**

На современном этапе развития экономики, следует выделить индустрию гостеприимства как один из ключевых сегментов стремительно развивающегося в мире туристского рынка. Огромное количество отелей и гостиниц в мире различного формата и специфики функционирования ежедневно обслуживает большое число клиентов, формирует объемный сегмент рынка труда на территории страны расположения отеля, способствует внедрению новых, инновационных сервисов, тем самым повышая скорость и качество обслуживания клиентов на предприятиях индустрии гостеприимства.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

В стремлении на систематическом уровне улучшать результаты своей деятельности сотрудники современных предприятий индустрии гостеприимства осуществляют мероприятия по увеличению клиентской базы, росту качества сервиса, расширению ассортимента услуг, повышению объемов реализации услуг и т.д.

И чтобы развиваться более продуктивно, привлекать внимание большего числа клиентов, достигать высокого уровня их удовлетворенности качеством услуг и сервиса, что способствует росту прибыли и рентабельности бизнеса, соответствующие руководители и менеджеры гостиничного предприятия должны своевременно выбирать, применять и изучать на предмет реальной эффективности наиболее подходящие для своего предприятия методы управления своей деятельностью.

Кроме того, сегодня все больше отелей, как функционирующих обособленно, так и в структуре гостиничных цепей, сталкиваются с ситуацией обострения ценовой, маркетинговой, рекламной и иных форм конкурентной борьбы; с влиянием и последствиями финансового кризиса; с изменениями предпочтений клиентов и их покупательской активности; с тенденцией роста требовательности клиентов к качеству и спектру оказываемых на территории гостиничного предприятия услуг и т.п.

Не сумев вовремя выявить кризисные явления и причины их возникновения, менеджеры многих гостиниц могут терять большую часть целевой аудитории и, соответственно, значительный объем доходов от размещения гостей в номерах и от оказания других сопутствующих услуг.

В таких условиях, и особенно на уровне современного мирового финансового кризиса, частых скачков курсов валют, снижении материальных возможностей клиентов и еще большего обострения конкуренции, именно своевременная диагностика кризисных явлений и антикризисный менеджмент являются важнейшими условиями выживания и повышения продуктивности развития современных предприятий гостеприимства.

В отличие от развитого и комплексно организуемого опыта исследований причин кризисных явлений и антикризисного менеджмента в деятельности зарубежных гостиничных цепей и обособленных отелей, в российской индустрии гостеприимства вопросы и особенности антикризисного управления находятся еще на этапе своего развития, и, соответственно, нуждаются в дальнейших исследованиях и совершенствованиях.

Кроме того, многие проблемные аспекты в деятельности российских гостиниц решаются медленно, некомплексно, в силу специфики организации бизнеса в стране, из-за проблем с устаревающим номерным фондом и отсутствием соответствующих инвестиций, из-за невысокой обеспеченности гостиниц квалифицированными кадровыми ресурсами, и другими проблемными моментами развития гостиничного бизнеса.

В сложившейся ситуации, тема исследования причин кризисных явлений в индустрии гостеприимства и возможностей их устранения на примере такого крупного гостиничного комплекса, как «Космос» (г. Москва), является актуальной и практически интересной.

Объект исследования - ПАО «Гостиничный Комплекс «Космос» (сокращенно - ПАО «ГК «Космос»).

Предмет исследования - причины формирования и развития кризисных явлений в ПАО «ГК «Космос».

Цель - разработать рекомендации по устранению возможных причин возникновения кризисных явлений в ПАО «ГК «Космос».

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие основные задачи: гостиничный маркетинг кризисный

провести характеристику предприятия и проанализировать ключевые экономические показатели деятельности ПАО «ГК «Космос»;

исследовать основные компоненты оргструктуры управления ПАО «ГК «Космос»;

изучить специфику и проблемные аспекты маркетинговой деятельности в гостиничном комплексе;

выявить причины кризисных явлений в области качества услуг и обслуживания клиентов гостиничного комплекса;

**-** провести оценку конкурентоспособности ПАО «ГК «Космос»;

спроектировать программу маркетинга для устранения кризисных явлений в ПАО «ГК «Космос»;

сформулировать рекомендации по повышению качества услуг и обслуживания в гостиничном комплексе;

экономически обосновать предложенные рекомендации.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке практических рекомендаций, направленных на устранение кризисных явлений в ПАО «ГК «Космос», с возможностью последующей адаптации предложенных рекомендаций и мероприятий к практике антикризисного менеджмента российских гостиничных предприятий и комплексов.

Структура работы: введение, три главы, заключение, список использованных источников и литературы, приложения.

**Глава 1. Теоретические основы антикризисного управления и преодоления причин кризисных явлений в индустрии гостеприимства**

**.1 Современные тенденции развития индустрии гостеприимства**

Индустрия туризма является одной из самых динамично развивающихся отраслей экономики. По данным Всемирной туристической организации (ЮНВТО) планируется, что к 2020 году вклад туризма в мировой ВВП и доля занятых в сфере туризма составят порядка 10%. Уже сейчас каждый 11 в мире занят в сфере туризма.

При этом следует указать, что индустрия гостеприимства представляет собой наиболее прогрессирующую и рентабельную отрасль сектора гостеприимства на мировом уровне. Однако российский рынок гостеприимства находится еще на этапе развития, что подтверждается данными, согласно которым общая доля российского гостиничного бизнеса в структуре мировой индустрии гостеприимства не превышает 1% [13, 22].

С другой стороны, как показывает практика международных отношений, международные туризм и гостеприимство способствуют улучшению взаимопонимания между государствами и народами.

Кроме того, опыт мировых гостиничных цепей помогает развивать индустрию гостеприимства на территории стран их присутствия. Благодаря этому увеличивается количество гостиничных предприятий мирового уровня, распространяются опыт и механизмы осуществления высококачественного гостиничного сервиса, увеличивается число рабочих мест на предприятиях гостеприимства. Также международные гостиничные операторы привносят новые стандарты в культуру сервиса клиентов, благодаря чему повышается профессионализм кадров гостиничной индустрии.

По данным причинам, изучение ключевых тенденций развития индустрии гостеприимства является интересным и практически полезным. Обзор основных источников по теме исследования позволил выделить следующие 5 доминирующих глобальных тенденций, значительно влияющих на бизнес-модели, и, на развитие гостеприимства на мировом уровне:

. Рост количества туристов из стран Востока и других развивающихся стран будет способствовать развитию в гостиницах услуг для гостей, представляющих разные мировые культуры (например, объекты Chinafriendly и Halalfriendly).

. Население планеты стареет, но вместе с тем современные пожилые люди могут позволить себе путешествовать. Более того, создаются доступные условия и для маломобильных групп населения (сокращенно, МГН). Это так называемый туризм «3 и4 поколений». Отелям необходимо учитывать эту тенденцию. В частности, на текущем этапе проводится подготовка новых регламентирующих документов касательно создания доступной среды для МГН в отелях.

. В современном мире активно развиваются технологии, что оказывает существенное влияние и на гостиничный бизнес. Это и необходимость расширения присутствия отеля в социальных медиа, и развитие роботизированного обслуживания (например, первый роботизированный отель Henn-Na Hotel (в префектуре Нагасаки, Япония)) [33],и т.п.

. Современный высокий темп жизни ведет к изменению приоритетов у людей - на первое место постепенно выходит качество жизни. Кроме того, многие люди путешествуют не только с целью отдыха, но, и желая получить новые впечатления, которые совсем не связаны с их повседневной деятельностью. К услугам путешественников данной группы предлагаются тематические гостиничные комплексы, различные концептуальные отели (к примеру, Bubble-отели).

5. Все большее количество людей понимает необходимость заботы об окружающем мире. Для них важна экологическая ответственность предприятий индустрии гостеприимства. Так все большую популярность получают гостиничные объекты, отмеченные международными экологическими сертификатами (например, Greenkey и BlueFag) [13, 15, 20].

Другими, не менее важными тенденциями развития современной мировой индустрии гостеприимства, являются (см. рис. 1.1) [16]:



Рисунок 1.1 - Тенденции развития индустрии мировой гостеприимства

Следует указать, что российская индустрия гостеприимства имеет свою специфику и особенности, к основным из которых можно отнести [12, 128]:

устаревание номерного фонда и самих гостиничных предприятий;

дефицит качественных услуг, соответствующих мировым стандартам, что ощущается особенно ярко в среднем и бюджетном сегментах гостиниц;

мировой экономический кризис уменьшает объем и частоту поступления иностранных инвестиций, что способствует снижению числа туристов (снижение активности въездного туризма уменьшает потенциальную клиентскую базу российских гостиничных предприятий);

доминирующее влияние на гостеприимство в других регионах, городах РФ оказывает гостиничный сектор Москвы и Санкт-Петербурга.

Чтобы понять, почему развитие гостеприимства в России сопровождают такие и другие важные проблемы, необходимо ознакомиться с основными причинами формирования кризисных явлений на предприятиях индустрии гостеприимства, как внешними, проистекающими из особенностей развития экономического сектора, так и внутренними, связанными с развитием и функционированием самих предприятий.

**1.2 Причины, стадии возникновения кризисных явлений на предприятиях индустрии гостеприимства**

Греческое слово «кризис» означает «решение». Со временем, понятие кризиса расширилось, теперь оно используется в описании любого резкого перехода, ко всем переменам, воспринимаемым как нарушение непрерывности существующей тенденции.

Следует отметить, что ключевой функцией кризиса является разрушение наименее устойчивых и жизнеспособных элементов, в наибольшей степени, нарушающих организованность целого. Другими словами, во время развития и по итогам разрешения кризисной ситуации происходит упрощение системы и возрастание ее стройности.

Кризисные ситуации и явления могут развиваться на различных уровнях: личности, группы людей, предприятия (организации, фирмы), отрасли, региона, государства, группы государств.

Кризисы на предприятиях гостеприимства могут быть [6, 8, 9]:

быстрыми или же протекать долго;

локальными, касающимися одной подсистемы менеджмента (к примеру, некачественный кадровый менеджмент снижает развитие и продуктивность работы контактных групп персонала), и, системными, охватывающими все гостиничное предприятие;

касаться: роста, когда сложно внедрять нововведения, чтобы повышать качество сервиса; упадка - когда неэффективное задействование оборотного капитала снижает ликвидность гостиницы; застоя - когда гостинице сложно модернизироваться (улучшать номерной фонд, обновлять системы бронирования, по новым технологиям обучать персонал др.)

Стадии развития кризисных явлений на предприятиях индустрии гостеприимства можно рассматривать с позиции следующих характеристик:

. Стадии жизненного цикла гостиничных предприятий:

в рамках кризиса создания - может отсутствовать удовлетворительное текущее финансовое обеспечение, и, или не планируется бюджет развития;

на уровне кризиса роста - при снижении прибыльности предприятия;

тенденция сокращения доли рынка способствует развитию кризиса «зрелости»: с одной стороны, достигается некоторая стабильность в деятельности гостиницы; с другой - клиентская база и продажи могут постепенно снижаться;

для стадии старения основной причиной кризиса является снижение и потеря ликвидности гостиничного предприятия.

. Агрегированность состояния кризисов:

возможный или потенциальный кризис может развиваться уже на стадии создания гостиничного предприятия;

скрытый или латентный кризис - на такой кризис можно сразу не обратить внимание на стадии роста гостиничного предприятия, когда его услуги пользуются спросом, и оно имеет максимальную прибыль, но в это же время активизируется конкурентная активность и борьба между предприятиями различных секторов, сегментов гостиничного сервиса;

острый преодолимый кризис - является характерным для этапа зрелости или стабилизации в функционировании гостиничного предприятия, когда предприятие ориентирует свое развитие на пути к инновациям;

острый непреодолимый кризис - может развиться на стадии старения гостиничного предприятия, неспособного к качественным совершенствованиям своей сервисной деятельности.

В развитии предприятий гостеприимства причины кризисных явлений могут носить, как внешний (экзогенный), так и внутренний (эндогенный) характер. Ко внешним причинам кризисных явлений, развивающихся в российском гостеприимстве, можно отнести такие основные, как:

. Повышение качества жизни и потребностей туристов увеличивает их требовательность к качеству оказания услуг и обслуживания в гостиничных предприятиях.

. Трудности получения въездных виз в Россию и комплекс регистрационных процедур снижают клиентопоток в гостиницы и отели.

3. Из-за высоких цен на коммунальные тарифы, аренду помещений и другие аспекты деятельности, связанные с обеспечением процессов обслуживания и процессов функционирования гостиничных предприятий в крупных городах страны, формируется несбалансированная ценовая политика и высокая стоимость гостиничных номеров, как в столичных городах (Москва, Санкт-Петербург), так и в регионах (Сочи, Ростов-на-Дону, Волгоград, Воронеж, Екатеринбург, Новосибирск, Нижний-Новгород, Казань, Владивосток, Красноярск, и.т.д.).

. Большинство гостиничных сетей и групп сосредоточены в Москве и Санкт-Петербурге, при этом другие регионы не поощряют привлечение потенциальных инвесторов и туристов должным образом.

. Высокая стоимость передвижения туристов по стране.

. Недостаток подходящих условий для капиталовложений при строительстве средств размещения и иных объектов индустрии гостеприимства.

. Значительный сегмент современной российской индустрии гостеприимства требует реконструкции, так как не соответствует мировым стандартам.

. Реорганизация российской индустрии гостеприимства невозможна без капиталовложений, с другой стороны, банки субъектов РФ, а также, инвестиционные фонды не инвестируют в гостиничный сектор достаточное количество ресурсов, необходимых для такой реограниции.

. Колебания в курсах таких основных туристских валют, пользующихся спросом в большинстве мировых туристских регионах, и, в России, как доллар и евро, также влияют на ценовую политику гостиничных предприятий, реализующих свои услуги через туроператоров и других компаний-партнеров, через системы бронирования, так и самостоятельно [13, 16, 18, 19]. Среди внутренних причин кризисных явлений, развивающихся на предприятиях индустрии гостеприимства, можно выделить такие, как:

1. Отсутствие классификации у большинства российских отелей по звездам.

2. Недостаточный уровень профессионализма в сфере индустрии гостеприимства: наблюдается острая нехватка профессиональных аналитиков рынка гостиничного хозяйства, специалистов высокой квалификации высшего звена, дефицит специалистов среднего звена.

. Отсутствие своевременного и должного внимания управленческого аппарата к проблемам, назревающим или уже развивающимся на гостиничном предприятии.

. Отсутствие комплексной стратегии маркетинга, сфокусированной на подходящие для гостиничного предприятия, сегменты рынка.

. Слабое развитие интернет-рекламы и интернет-маркетинга: менеджеры по продажам и маркетингу некоторых гостиниц, несмотря на масштаб осуществления бизнеса и ресурсы, продолжают быть «верными» классическим, и, в то же время, затратным средствам рекламы и сбыта.

. Негибкая ценовая политика множества гостиничных предприятий как следствие внешней рассмотренной выше кризисной причины (№3),в большей степени, характерна для частных отелей и гостиниц (то есть, не включенных в ту или иную гостиничную цепь).

. Отсутствие комплексных стандартов обслуживания.

. Низкий уровень культуры сервиса - из-за нехватки временных и человеческих ресурсов не только на разработки кодексов этики и культуры сервиса, но и для обучения контактных сотрудников данным нормам и ценностям на практике.

9. Низкий уровень или устаревшее компьютерное и программное обеспечение сервиса (может быть старая версия системы бронирования или старые компьютеры, отсутствие программ сканирования паспортов, и др.).

. Редкие и узконаправленные, и, преимущественно, количественные исследования клиентов гостиничных предприятий [17, 19, 26].

Всю совокупность рисков индустрии гостеприимства, и, связанного с ней, туристского сектора, можно разделить на 2базовые группы:

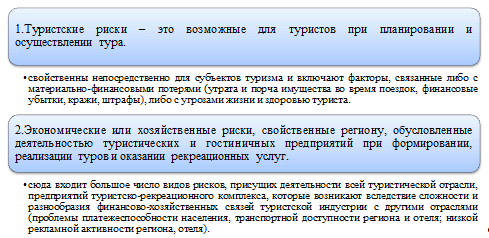


Рисунок 1.2 - Общая классификация рисков гостеприимства

Чтобы превращать риски в факторы успеха, а кризисные явления - в возможность решения проблемных «точек» сервиса и совершенствования деятельности, соответствующим руководителям и специалистам гостиничных предприятий необходимо изучать информацию и улучшать свои навыки в области антикризисного менеджмента в данной сфере бизнеса.

**1.3 Особенности антикризисного менеджмента в индустрии гостеприимства**

Направления и возможности антикризисного менеджмента в индустрии гостеприимства можно также рассмотреть как внешние и внутренние.

Основными внешними аспектами антикризисного менеджмента, которые могут развивать государственные инстанции и соответствующие международные и российские туристские, гостиничные союзы, могут быть:

. Стремление к соответствию стратегии формирования рынка услуг индустрии гостеприимства - общей стратегии развития хозяйственной системы страны.

. Укрепление решающей роли факторов финансового и человеческого капитала в процессе развития индустрии гостеприимства - через усиление инвестирования в развитие и обновление номерного фонда гостиниц, финансирование государственных обучающих программ, комбинирующих теорию и практику по специфике работы в данной отрасли, и др.

. Согласование экономических интересов основных субъектов рынка услуг индустрии гостеприимства: туроператоров, транспортных компаний, гостиниц и гостиничных цепей; ресторанных предприятий и др.

. Укрепление социальной ответственности государства и бизнеса за устойчивое и эффективное развитие индустрии гостеприимства.

. Расширение транспортной инфраструктуры туристских регионов.

. Новая система классификации отелей должна регулировать их рейтинг, таким образом, поощряя инвестиции.

. Поощрение туризма и заполняемости номерного фонда гостиниц, например, посредством облегчения визового режима для туристов и т.д.

. Поощрение развития всех регионов РФ в качестве потенциальных туристических направлений; обеспечение государственной поддержки в области развития транспорта и мест культуры (музеи, театры и т.д.).

. Создание единого информационного пространства и продвижение национального туристского продукта на мировом, и внутреннем рынках услуг индустрии гостеприимства.

. Развитие современных популярных туристских направлений, таких как, событийный, социальный, медицинский, деловой туризм; увеличение туристов на уровне которых будет способствовать росту заполняемости гостиниц в регионах, предлагающих такие туры и программы [16, 20, 27].

Ко внутренним аспектам развития антикризисного менеджмента российских гостиниц можно отнести [14, 16, 17, 18, 27]:

. Совершенствование структуры управления и системы принятия решений на гостиничном предприятии.

. Улучшение системы мотивации и стимулирования труда персонала, в особенности, контактных сотрудников гостиничного предприятия.

. Развитие репутационного потенциала предприятий индустрии гостеприимства (укрепление социально- и экологически ответственно имиджа гостиниц и отелей, и др.).

. Повышение мер безопасности для гостей во время их пребывания в отелях (видеонаблюдение, сигнализация, сейфы, др. современные средства).

. Применение новшеств, инновационных методов в технологиях обслуживания клиентов гостиничных предприятий (роботизированные средства считывания данных, креативные технологии оформления и подачи блюд, новые электронные и мобильные сервисы бронирования, заказов, др.).

. Комплексная организация процесса обучения и повышения квалификации сотрудников, как на территории гостиничного предприятия, так и на уровне специализированных обучающих агентств.

. Повышение активности маркетинга, сбыта и рекламы, направленных на привлечение перспективных для отелей сегментов клиентов.

. Организация комплексной системы маркетинговых исследований: внешнего направления -конкурентов, клиентов, тенденций развития рынка; внутреннего направления - сотрудников и внутренней среды в целом.

. Расширение сопутствующих услуг - организация при отелях фитнес, бизнес-центров, салонов красоты, экскурсионных бюро, турфирм, др.

. Развитие кадровой политики, где сотрудники представляют собой наиболее ценный и активно развиваемый ресурс гостиничного предприятия.

Таким образом, были рассмотрены основные теоретические аспекты антикризисного менеджмента, характерные для индустрии гостеприимства, и, развиваемые, как на внешнем (государство, профессиональные союзы), так и на внутреннем уровне (в деятельности самих гостиничных предприятий).

**Глава 2. Анализ причин кризисных явлений в ПАО «ГК «Космос»**

**2.1 Общая характеристика предприятия и анализ основных финансово-экономических показателей деятельности**

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, уже одобренного горисполкомом Москвы.

Тогда гостиничная программа предприятия включала: 1718 стандартных номеров с 2 кроватями;53 двухкомнатных номеров;6 четырехкомнатных номеров; около 3600 мест гостиничной сети общественного питания.

Следует указать, что здание гостиничного комплекса «Космос» введено в эксплуатацию - «18» июля 1979 г. Изначально деятельность предприятия сводилась исключительно к обслуживанию иностранных туристов.

Полное фирменное наименование общества на русском языке: Публичное акционерное общество «Гостиничный комплекс «Космос».

Сокращенное фирменное наименование общества на русском языке: ПАО «ГК «Космос».

Сокращенное фирменное наименование Общества на английском языке: Hotel Cosmos.

Адрес: Россия, 129366, г. Москва, Проспект Мира, д. 150.

На сегодняшний день, ПАО «ГК «Космос» представляет собой одну из крупнейших гостиниц России и Европы, сочетающей возможности размещения более чем 3000 человек и возможности организации конференций численностью более чем 2000 человек с организацией питания собственными силами в границах единого здания для всех размещающихся в нем. ПАО «ГК «Космос» осуществляет свою деятельность в гостиничных блоках двух категорий в соответствии с полученными Свидетельствами о присвоении категории объектам туристской индустрии, а именно:

в Гостинице «Космос» категории «Три звезды» регистрационный номер в Федеральном перечне РФ 550000513 - (1514 номеров);

в Гостинице «Космос Клуб» категории «Четыре звезды» регистрационный номер в Федеральном перечне РФ 550006198 - (154 номера).

Основными видами деятельности ПАО ГК «Космос» являются [31]:

оказание гостиничных услуг с ресторанами;

прием и размещение иностранных и российских туристов;

оказание культурно-развлекательных, зрелищных, концертных услуг.

оказание услуг общественного питания;

сдача в аренду помещений российским и иностранным фирмам и организациям.

На территории ПАО «ГК «Космос» проводилось множество мероприятий международного масштаба, таких как: Международный съезд космонавтов и астронавтов (1984 г.); 1-й Международный Конкурс Красоты "Мисс Очарование" (1989 г.); Международный турнир по боди-билдингу; Международная Шахматная Олимпиада (1995 г.); и др.

ПАО «ГК «Космос» сотрудничает со многими крупными туроператорами и конгрессными ассоциациями, в числе которых: ООО «Интурист»; ООО «Академсервис»; ООО «Зеленский КорпорейтТревел Солюшнз»; ООО «Демлинк Трэвел»; «Тари Тур» и т.п.

В числе партнеров комплекса множество различных государственных структур и общественно-политических организаций.

Активное взаимодействие с ведущими участниками туристского рынка г. Москвы делает ПАО «Гостиничный комплекс «Космос» одним из крупнейших предприятий в области делового и познавательного туризма России.

Наличие фитнес-центра и универсального киноконцертного, конгресс-зала позволяет позиционировать ПАО «ГК «Космос» еще и как популярный культурно-развлекательный центр г. Москвы.

Важным направлением общей характеристики ПАО «ГК «Космос» является анализ основных показателей деятельности предприятия.

Анализ годовых отчетов ПАО «ГК «Космос» позволил составить сводную таблицу с ключевыми показателями деятельности предприятия за 2014-2016 гг.

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели ПАО «ГК «Космос»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 г. | 2015 г. | 2016г. | Отклонение | | | |
|  |  |  |  | 2015/2014 | | 2016/2015 | |
|  |  |  |  | Абс. (+/-) | Отн. (%) | Абс. (+/-) | Отн. (%) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Выручка, тыс. руб. | 1456561 | 1419764 | 1476220 | -36797 | -2,53% | 56456 | 3,98% |
| Себестоимость, тыс. руб. | 730401 | 683903 | 650391 | -46498 | -6,37% | -33512 | -4,90% |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 726160 | 735861 | 825829 | 9701 | 1,34% | 89968 | 12,23% |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 152497 | 149169 | 156393 | -3328 | -2,18% | 7224 | 4,84% |
| Управленческие расходы, тыс. руб. | 449927 | 380017 | 422036 | -69910 | -15,54% | 42019 | 11,06% |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 123736 | 206675 | 247400 | 82939 | 67,03% | 40725 | 19,70% |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного года, тыс. руб. | 117143 | 150573 | 336794 | 33430 | 28,54% | 186221 | 123,67% |
| Средняя численность работников, чел. | 1278 | 1106 | 1034 | -172 | -13,46% | -72 | -6,51% |
| Среднемесячная зарплата работающего, тыс. руб. | 58,6 | 57,2 | 55,9 | -1,4 | -2,39% | -1,3 | -2,27% |
| Рентабельность продаж, тыс. руб. | 8,5 | 14,56 | 16,8 | 606,00 | 71,29% | 224,00 | 15,38% |
| Рентабельность собственного капитала, тыс. руб. | 4,29 | 5,22 | 11 | 93,00 | 21,68% | 578,00 | 110,73% |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 5,20 | 5,32 | 3,8 | 12,00 | 2,31% | -152,00 | -28,57% |
| Коэффициент текущей ликвидности | 5,55 | 5,58 | 3,74 | 3,00 | 0,54% | -184,00 | -32,97% |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | - 0,25 | 0,02 | 0,015 | 27,00 | -108,00% | -0,50 | -25,00% |

Данные таблицы 2.1 позволяют сформировать общий вывод о положительной динамике финансовых результатов деятельности гостиничного комплекса за период с 2014 г. по 2016 г. Несмотря на снижение выручки от реализации услуг в 2015г. на 2,53% по сравнению с 2014 г., по итогам 2016 г. данный показатель в ПАО «ГК «Космос» увеличивается на 3,98% и составляет 1476220 тыс. руб. (см. рис. 2.1):

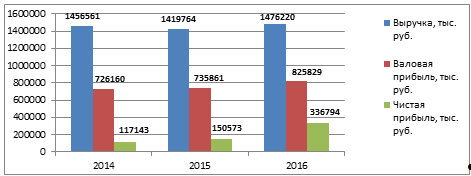


Рисунок 2.1 - Динамика показателей «выручка», «валовая прибыль», «чистая прибыль» ПАО «ГК «Космос» за 2014-2016 гг.

По данным таблицы 2.1 показатель себестоимости ПАО «ГК «Космос» снижается за рассматриваемый период на 10,95% (или на 80010 тыс. руб.), что связано, в основном, с осуществлением расходов на капитальный ремонт номеров 24 и 25 этажей гостиничного комплекса в 2014г. и в начале 2015 г. А также, связано с сокращением штата сотрудников ПАО «ГК «Космос» (-244чел к 2016 г.), и, некоторым уменьшением зарплаты персонала за период.

Как видно из таблицы 2.1 и рисунка 2.1, показатели «валовая прибыль» и «чистая прибыль» характеризуются тенденцией роста к 2015 г., и, особенно к 2016 г. Так, валовая прибыль ПАО «ГК «Космос» выросла к 2016 г. в сравнении с 2015 г. на 12,23% и составила 825829 тыс. руб. Чистая прибыль гостиничного комплекса увеличилась за данный период на 123,67% и составила 336794 тыс. руб.

Более детально показатели структуры выручки ПАО «ГК «Космос» представлены в таблице 2.2:

Таблица 2.2 - Структура выручки ПАО ГК «Космос», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статей | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Прирост 2015/2014, % | Прирост 2016/2015, % |
| Гостиница | 1002176 | 927146 | 949806 | - 7 | - 7 |
| Концертный зал | 109840 | 144785 | 194 717 | +18 | +18 |
| Фитнес-центр | 31047 | 29069 | 30664 | - 5 | - 5 |
| Ресторан | 313498 | 318444 | 301034 | + 9 | + 9 |
| Итого | 1456561 | 1419764 | 1476220 | - 3 | - 3 |

По данным таблицы 2.2, основную часть доходов ПАО ГК «Космос» за 2014-2016 гг. приносит выручка, получаемая от оказания услуг размещения.

Согласно таблице 2.1, средняя численность персонала ПАО ГК «Космос» характеризуется тенденцией снижения: в 2016 г. штат гостиничного комплекса составил 1034 чел., что на 19% меньше в 2014 г.

Среднемесячная заработная плата одного работающего ПАО ГК «Космос» снизилась с 2015 г на 2,27% и составила в 2016 г. 55,9 тыс. руб.

С другой стороны, наблюдается рост рентабельности продаж ПАО ГК «Космос» на 97,65% за исследуемый период, что отражает рост сбытовой активности и указывает на увеличение клиентской базы отеля за период.

Максимальные значения коэффициентов текущей, быстрой ликвидности, по данным таблицы 2.1 характерны для 2015 г., минимальные - для 2016 г. Таким образом, возможность быстро превратить активы ПАО в их денежный эквивалент по хорошим ценам самая высокая в 2015 г.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами самый низкий в 2014 г. (-0,25), максимальный в 2015 г. - 0,02, то есть, у ПАО ГК «Космос» только 2% собственных средств, направляемых на текущую деятельность.

Завершив общеэкономическую характеристику предприятия, перейдем далее к исследованию оргструктуры управления ПАО ГК «Космос».

**2.2 Анализ организационной структуры управления ПАО ГК «Космос»**

Для осуществления процесса обслуживания туристов в ПАО ГК «Космос» предусмотрен набор следующих служб, обеспечивающих предоставление ключевых гостиничных услуг (см. рис. 2.2):

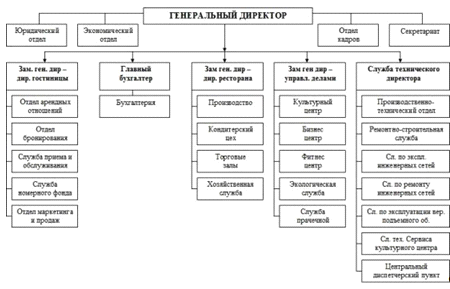


Рисунок 2.2 - Организационная структура ПАО ГК «Космос»

Как видно из рисунка 2.2, структура управления ПАО ГК «Космос» является линейно-функциональной, что наиболее характерно для гостиничных предприятий такого масштаба деятельности. Генеральный директор является посредником между управленческим персоналом, советом директоров, сотрудниками, с одной стороны, и с гостями, с другой.

По данным штатного расписания предприятия и Приложения А, в структуре персонала ПАО ГК «Космос» за 2016 г.:

основная часть (51%)сотрудников- в возрасте от 18 до 27 лет;

в коллективе работает 51% мужчин, 49% женщин,

33% сотрудников имеют высшее образование, 52% еще учатся в ВУЗах, и около 15% имеют среднеспециальное образование;

основная часть штата, в особенности контактный персонал свободно владеют английским языком.

Структура персонала, согласно данным штатного расписания ПАО ГК «Космос» за 2014-2016 гг., по принадлежности к отделам приведена на рисунке 2.3. Поданным рисунка 2.3, по итогам 2016 г. основную часть штата занимают сотрудники гостиничных служб (45% из 100%, или 465 чел.).

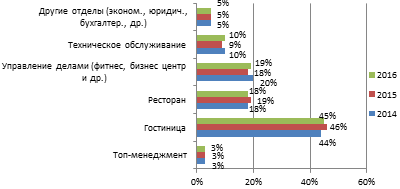


Рисунок 2.3 - Структура персонала ПАО ГК «Космос» по принадлежности к подразделениям, в %

Гостиничные службы ПАО «ГК «Космос», адаптивно наличию контакта с гостем, подразделяются и расположены на двух ключевых уровнях, как это показано на рисунке 2.4.

На первом уровне оргструктуры ПАО ГК «Космос», согласно данным рисунка 2,4, находятся службы, персонал которых имеет непосредственный контакт с гостем (контактные службы), на втором уровне - те службы гостиничного комплекса, персонал которых практически не контактирует с гостем (неконтактные службы).

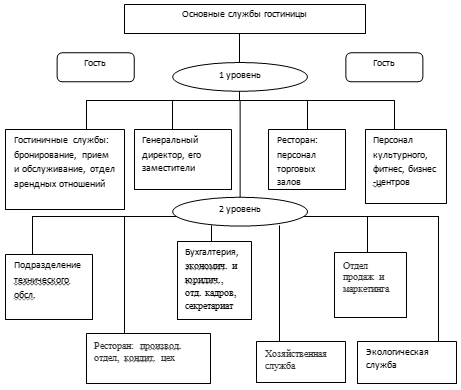


Рисунок 2.4 - Основные службы ПАО «ГК «Космос»

Среди контактного персонала ПАО ГК «Космос» следует выделить сотрудников администрации (в отношении сервиса сегмента VIP-гостей, а также, по направлениям, вопросам обслуживания других категорий гостей); основные гостиничные службы (отделы: арендных отношений, бронирования; службы: приема и обслуживания, номерного фонда); персонал торговых залов, шеф-повара - в ресторане; а также, персонал фитнес-центра, бизнес-центра, культурного центра (см. рис. 2.4).

К неконтактному персоналу ПАО «ГК «Космос» следует отнести сотрудников: секретариата; юридического, экономического отделов, бухгалтерии, отдела кадров; производственного отдела и кондитерского цеха ресторана; основные службы технического обслуживания; прачечной; хозяйственной службы; экологической службы.

Рассмотрев оргструктуру предприятия, перейдем к оценке маркетинговой деятельности ПАО «ГК «Космос».

**2.3 Анализ маркетинговой деятельности ПАО «ГК «Космос»**

За разработку и корректировку политики маркетинга и рекламы отвечает начальник отдела маркетинга и продаж, как это видно из рисунка 2.1 с оргструктурой управления ПАО «ГК «Космос».

Глобальная цель маркетинговой деятельности ПАО «ГК «Космос» заключается в оказании клиентам разнообразного перечня гостиничных услуг, максимальным образом удовлетворяющих многогранные потребности гостя посредством получения прибыли от сервисной деятельности.

Стратегия маркетинговой деятельности ПАО «ГК «Космос» последний раз подлежала обновлению в конце 2013 г.

Современный маркетинг ПАО «ГК «Космос» можно охарактеризовать как преимущественно тактический, то есть, ориентированный на текущие особенности развития и функционирования гостиничного комплекса.

Основные компоненты современного маркетинга ПАО «ГК «Космос»:

. Маркетинг сервиса клиентов ПАО «ГК «Космос».

Этот компонент маркетинга ориентирован на грамотное, продуктивное обслуживание клиентов на уровне полноценного информационного и коммуникационного сервиса.

Основными принципами обслуживания клиентов ПАО «ГК «Космос» являются:

каждый гость важен для ПАО «ГК «Космос»;

улыбка, опрятная униформа; внимательное отношение и уважение потребностей гостя -ключевой атрибут сервиса гостей ПАО «ГК «Космос».

Основные документы, регламентирующие специфику сервиса гостей:

Правила предоставления гостиничных услуг в ПАО «ГК «Космос» (последнее обновление 07.2017);

Кодекс этики ПАО «ГК «Космос» (последнее обновление 01.2016);

Политика в области обработки и защиты персональных данных ПАО «ГК «Космос» (последнее обновление 07.2017), и др. [32]

Основная цель информационного сервиса в работе сотрудников службы приема и размещения, особенно в отношении гостей, посетивших ПАО «ГК «Космос» в первый раз, заключается в наиболее комплексном информировании гостей о правилах и особенностях проживания, а также, в предоставлении полноценных ответов на все возникающие у гостей вопросы.

. Маркетинг ассортимента услуг. Являясь одним из самых больших гостиничных предприятий в Москве и Санкт-Петербурге, одним из самых мощных конкурентных преимуществ, активно рекламируемым ПАО «ГК «Космос», является широчайший ассортимент услуг данного гостиничного комплекса, как это показано на рисунке 2.5:

Также в холле ПАО «ГК «Космос» функционирует стойка «Экскурсии», но в ней предлагается узкий ассортимент экскурсий, основные из которых: Останкинская телебашня, Дневная Москва, Ночная Москва.

Если принять все услуги ПАО «ГК «Космос», представленные на рисунке 2.5 и оказанные клиентам комплекса в 2016 г. и за первые 9 месяцев 2017 г., то процентное соотношение потребляемости услуг будет выглядеть следующим образом (см. рисунок 2.6, 2.7):

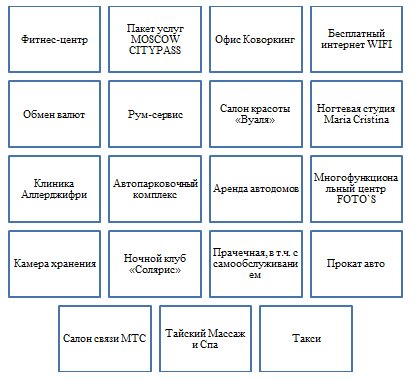


Рисунок 2.5 - Ассортимент услуг ПАО «ГК «Космос»



Рисунок 2.6 -Структура потребления услуг клиентами ПАО «ГК «Космос», в % за 2016 г.

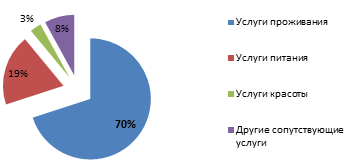


Рисунок 2.7 - Структура потребления услуг клиентами ПАО «ГК «Космос», в % за 01.2017 г.-09.2017 г.

Турагентства, хотя бы в мини-формате, в ПАО «ГК «Космос» нет, что является недостатком и потенциальной причиной меньшего клиентопотока, так как во многих современных крупных гостиничных комплексах такие службы есть.

И их работа привлекает текущих и новых клиентов, расширяет спектр услуг и повышает конкурентоспособность отеля.

. Маркетинг ценовой политики ПАО «ГК «Космос».

Ценовая политика ПАО «ГК «Космос» формируется с целью максимизации объема реализации услуг. Основные характеристики ценовой политики ПАО «ГК «Космос»:

формируется с учетом реализации потребности в покрытии ключевых издержек на оказание гостиничных услуг на территории комплекса;

ориентируется на уровеньконкуренции на базе оценки средних ценовых ориентиров гостиниц-конкурентов,

при разработке цен на номера, услуги ресторана и другие услуги персонал маркетинга и продаж ПАО «ГК «Космос» принимает во внимание изменения в тенденциях гостеприимства, колебания курсов валют.

Для иллюстрации текущих особенностей ценового предложения ПАО «ГК «Космос» в сравнении с основными конкурентами на наиболее часто «покупаемые» категории номеров, была составлена сводная таблица 2.3:

Таблица 2.3-Ценовая политика на номера ПАО «ГК «Космос» и основных конкурентов [28, 29, 30, 31]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Гостиница / Тип номера | Цена за номер (2 чел.) в суткиот, в руб. | | | |
|  |  | ГК «Космос» | Восход 3\* | Золотой Колос, 3 | Измайлово3,4\* -Гамма Дельта |
| 1 | Эконом | 2950 | 1550 | 2400 | 2420 |
| 2 | Стандарт двухместный однокомнатный | 3200 | 1900 | 2700 | 2960 |
| 3 | Комфорт двухместный однокомнатный | 3800 | 2 350 | 3 600 | 3340 |
| 4 | Люкс студио | 7900 | 3 900 | 3900 | от 4400 |
| 5 | Апартаменты двухкомнатные | 11 270 | 4000 | 4500 | от 6000 |

Причины выбора двух отелей категории 3\* и одного отеля категории 4\* - большинство номеров ПАО «ГК «Космос» имеют категорию 3\*, но есть и 2 этажа с категорией 4\*.

Основные причины выбора данных отелей в качестве конкурентов: схожие уровни звездности, месторасположение, специфика работы и предоставления услуг.

Ключевые выводы: цены на размещение в различных номерах ПАО «ГК «Космос» несколько выше среднего, даже выше, чем у конкурента, в котором основная часть номеров категории 4\* - комплекса «Измайлово».

. Маркетинговые исследования ПАО «ГК «Космос».

Основной штат отдела маркетинга и продаж ПАО «ГК «Космос», как это следует из названия данного отдела, специализируется преимущественно именно на маркетинге, его мероприятиях, рекламе, разработке выгодных акций и ценовых предложений, в то время как маркетинговые исследования сотрудниками гостиничного комплекса проводятся редко, и, в основном по мере необходимости.

Данный вывод был сформулирован по итогам анализа: Годовых отчетов ПАО «ГК «Космос» за 2015 г. и за 2016 г., официального сайта предприятия.

По направленности и специфике маркетинговые исследования ПАО «ГК «Космос» за последние 3 года деятельности:

в основном, внешне ориентированные, то есть на клиентов ПАО;

преимущественно количественные, где оцениваются наиболее часто: заполняемость номерного фонда 3\* и 4\*%; средний чек различных категорий клиентов на оплату номера и пользование дополнительными услугами; статистика постоянных клиентов (повторного и более частого посещения одними и теми же клиентами); популярность предлагаемых акций, специальных предложений (ценовой диапазон от и до в руб.); и др.;

более информативные количественные и качественные исследования рынка гостеприимства персонал отдела маркетинга и продаж, и других служб гостиничного комплекса заимствует из данных маркетинговых исследований рынка таких известных компаний, как JLL; Cushman, Knight Frank, Colliers;

внутренние маркетинговые исследования, то есть, исследования персонала, проводятся еще реже и носят, также, преимущественно, количественный характер (производительность труда, текучесть и др.).

Данный минус маркетинга можно отнести к одной из ключевых причин кризисных явлений в ПАО «ГК «Космос», так как количественные исследования не позволяют получить полноценную «картину» развития рынка и ситуации внутри гостиницы, а обращение к чужим исследованиям или исследования на заказ - требуют больше времени и денежных затрат.

Поэтому, чтобы обладать более актуальной информацией и правильнее строить маркетинг, и, быстро совершенствовать его в нужном направлении, ПАО «ГК «Космос» необходимо улучшать это направление маркетинга.

. Маркетинг сбытовой и рекламной политики ПАО «ГК «Космос».

Основная направленность сбытовой и рекламной политики - формирование осведомленности и заинтересованности гостей (текущих и потенциальных новых клиентов) в основных и сопутствующих услугах ПАО «ГК «Космос»; а также, продвижение услуг комплекса вниманию клиентов.

Основные каналы сбыта услуг ПАО «ГК «Космос» в процентах представлены на рисунке 2.8:

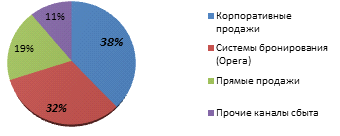


Рисунок 2.8-Каналы сбыта гостиничных услуг ПАО «ГК «Космос», за 2016 г.в %

Ключевые инструменты сбыта: прямые и корпоративные продажи, реализуемые через сформированную агентскую сеть.

Преобладающий инструмент сбытовой политики ПАО «ГК «Космос» за 2014-2016 г., а также, за первые девять месяцев 2017 г. - это корпоративные продажи, через которые реализуется в среднем 36%-38% гостиничного продукта. Основные корпоративные партнеры:

российские туристические компании, из них фирма «Академсервис» дает 53% клиентов,

крупные международные посредники («All-hotels.ru», HRS - 27%).

Второй по интенсивности продаж канал сбыта ПАО «ГК «Космос» - это системы бронирования, в рамках которых сотрудник туристской фирмы или сам клиент может забронировать номер в гостиничном комплексе. Основная международная система резервирования, используемая в ПАО «ГК «Космос» -Opera - предоставляет в среднем 74% бронирования. Также гостиничный комплекс периодически задействует и другие российские системы бронирования.

Прямые продажи гостиничного продукта ПАО «ГК «Космос» составляют в среднем 17%-19%.

Остальная часть услуг ПАО «ГК «Космос» реализуется через другие каналы сбыта.

Важным компонентом ценовой и сбытовой, а также, рекламой политики ПАО «ГК «Космос» являются также акции и специальные предложения, периодические обновляемые и доступные для изучения на соответствующем подразделе официального сайта гостиничного комплекса [31]. Перечень наиболее популярных текущих акций и спецпредложений приведён в Приложении Б.

В среднем, за 2016 г. на рекламные мероприятия ПАО «ГК «Космос» было затрачено 1278393 руб. Размеры затрат в рублях на рекламу в прессе, наружную рекламу и другие виды рекламы приведены на рисунке в приложении В. Затраты на данные средства рекламы ПАО «ГК «Космос» в % приведены на рисунке 2.9:

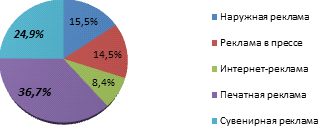


Рисунок 2.9 - Затраты на рекламу ПАО «ГК «Космос», за 2016 г.в %

Таким образом, по данным рисунка 2.9, печатная реклама занимает первое место в структуре рекламных средств ПАО «ГК «Космос», и, составляет чуть больше трети рекламного бюджета комплекса или 469044,08 руб. в 2016 г.

Сувенирная реклама, наиболее активно реализуемая на выставках гостеприимства в г. Москва, занимает около 25% рекламных средств ПАО «ГК «Космос», и, составляет 318682,34 руб.

Интернет-рекламе уделяется наименьший объем рекламных ресурсов ПАО «ГК «Космос»- 106801,05 руб. или 8,4%. Такое минимальное использование каналов интернет-рекламы также может быть одной из причин кризисных явлений, способствующей: большим затратам на рекламу (в сравнении с другими средствами рекламы) и меньшему потенциальному охвату аудитории, меньшей скорости охвата различных сегментов клиентов.

В целом, по итогам анализа, маркетинг ПАО «ГК «Космос» можно охарактеризовать как преимущественно тактический и внешне ориентированный.

Кроме того, персоналу и внутренней среде комплекса в маркетинге предоставляется значительно меньше внимания. Рекламная политика комплекса активная, направлена в первую очередь, на продвижение услуг проживания, питания и услуг бизнес-центра. Но бюджет затрат можно доработать, увеличив объем вложений в интернет-рекламу.

Изучив специфику маркетинговой деятельности, далее следует перейти к анализу качества услуг и обслуживания клиентов ПАО «ГК «Космос».

**2.4 Основные этапы технологического цикла обслуживания клиентов**

Следует отметить, что для осуществления технологического цикла обслуживания гостей в ПАО «ГК «Космос» предусмотрено функционирование следующих основных служб: отдел бронирования, служба приема и обслуживания, служба номерного фонда (в целом обозначается как СПиР), а также, отдел маркетинга и продаж, в части определения и постоянной корректировки цен на номера, услуги, акции и спецпредложения гостиничного комплекса.

Основные этапы технологического цикла обслуживания клиентов ПАО «ГК «Космос» приведены на рисунке 2.10:



Рисунок 2.10 - Основные этапы технологического цикла обслуживания в ПАО «ГК «Космос»

*Первый этап* цикла обслуживания начинается с момента первого общения клиента с сотрудниками ПАО «ГК «Космос» через телекоммуникационные средства для формирования предварительного заказа (бронирования) гостиницы. К таким средствам относятся: сайт самого гостиничного комплекса, международная система резервирования Opera, информационно-поисковые гостиничные и туристические сайты (booking.com, online-tours, и др.); факс, e-mail и др.

Скрин информационного окна, позволяющего забронировать номер прямо на сайте ПАО «ГК «Космос», приведен в приложении В.

Также во время первого этапа цикла обслуживания выполняется окончательная подготовка ПАО «ГК «Космос» к приему гостя: до приезда гостя подтверждается факт его приезда, вероятно частичное изменение сроков прибытия, необходимость трансфера. Накануне поселения проводится окончательная санитарная подготовка номера для гостя.

Фактическая особенность этапа обслуживания - медленное обслуживание и большие очереди на стойке ресепшн. Основная причина:

несмотря на обновление системы резервирования Opera до последней наиболее продуктивной версии[Version 5.0, ServicePack 5.0.3.00], компьютеры усотрудников СПиР устаревшие, не были обновлены уже более 8 лет;

поэтому система периодически подвисает и регистрировать гостей с нормальной скоростью иногда не получается, из-за чего - рост очередей.

*Второй этап* технологического цикла обслуживания, или же, расселение, включает в себя следующие подэтапы работы с гостем: встреча, регистрация, вручение ключа и сопровождение до номера.

При предварительном заказе гостем встречи - его встречают в аэропорту или ином пункте прибытия.

Далее, гость подходит к стойке службы приема и размещения ПАО «ГК «Космос», где его приветствует администратор. В ситуации, когда клиент посещает ПАО «ГК «Космос» повторно, правилом хорошего тона является обращение к гостю по имени, что оказывает положительное впечатление.

Чтобы подчеркнуть уважительное отношение к гостю, администратор ПАО «ГК «Космос» именно стоит за стойкой, а не сидит.

Далее,cогласно «Правилам предоставления гостиничных услуг в РФ» и внутренним стандартам ПАО «ГК «Космос», персонал отдела приема и размещения заключает с потребителем договор на предоставление услуг, в котором обозначаются: ФИО гостя, данные его паспорта или иного документа; категория номера; даты заезда и выезда и отеля; и другие условия, особенности пребывания в гостиничном комплексе. Обязательным условием заключения договора на предоставление услуг является предъявление гостем паспорта, военного билета или другого документа, оформленного в установленном порядке и подтверждающего личность гостя.

В процессе коммуникаций с гостем на стойке Reception сотрудники отдела приема и размещения обсуждают с гостем такие основные вопросы, как: стоимость номера, сроки размещения, порядок оплаты. При получении подтверждения на размещение, гость заполняет информационный лист и анкету. Образец анкеты гостя ПАО «ГК «Космос» приведен в Приложении Г.

По заполнении информационного листа и анкеты, гость подписывает эти документы, тем самым заключая с ПАО «ГК «Космос» договор, подтверждающий вид размещения, продолжительность проживания и стоимость номера и т.д.

Дальше, администратор ПАО «ГК «Космос» сверяет данные анкеты и паспорта гостя, вписывает в анкету номер комнаты, в которой будет жить гость, дату и время прибытия, и, подписывает ее. После оплаты гость получает 2 й экземпляр счета - документа, по которому он производит оплату за проживание и предоставленные услуги. При регистрации гостю выписывается счет за проживание.

Администратор заполняет карту гостя - документ на право входа в гостиницу и получения ключа от номера. Карта гостя выписывается в одном экземпляре и должна содержать следующие данные: ФИО гостя, номер комнаты и сроки проживания.

Фактическая особенность этапа обслуживания - медленное обслуживание и также большие очереди на регистрации, и, в холле. Причина:

в отличие от рассмотренных в таблице 2.3 конкурентов и других крупных, и даже средних, небольших отелей г. Москва, в ПАО «ГК «Космос» не установлена и не применяется программа сканирования паспортов,

а заполнение этих данных вручную еще больше увеличивает время обслуживания каждого отдельного гостя, в итоге также растут очереди.

*Третий этап технологического цикла* - самый длинный во всех гостиницах, в том числе и в ПАО «ГК «Космос», так как связан с обслуживанием гостей в течение всего времени проживания их в отеле.

Анализ Правил предоставления гостиничных услуг в ПАО «ГК «Космос», представленных на сайте комплекса, позволил кратко выделить следующие важные моменты проживания гостей:

. За соблюдением внутреннего распорядка в ПАО «ГК «Космос» следит администратор. Он даёт гостям разъяснения относительно правил проживания, принимает жалобы от них на действия персонала и других посетителей, нарушающих установленный порядок работы отеля.

. Если гость желает, чтобы его не беспокоили, он может повесить на ручке двери снаружи табличку с надписью «Не беспокоить!», которая входит в оснащение номера ПАО «ГК «Космос».

. К гостям ПАО «ГК «Космос» могут приходить гости с 8 до 23 часов. На приход гостя должен дать согласие проживающий в номере, а администратор ведёт запись всех приходящих в гостиницу к Гостю посетителей.

. Услуги питания. На территории гостиничного комплекса «Космос»к услугам гостей предлагаются4 ресторана («Терраса», «Планета Космос»; «Калинка»; Subway), а также, Венское кафе, кофейня «Шоколадница». В зависимости от условий бронирования,завтрак может предоставляться бесплатно - если размещение BedandBreakfast, если просто проживание, то стоимость завтрака составляет в среднем около 600 руб.

Исключения составляет групповой заезд, в этом случае стоимость завтрака определяется по меню. Гости ПАО «ГК «Космос» имеют право первоочередного обслуживания в ресторанах, кафе. Оплата за питание (в том числе, за спиртные напитки) производится в кассе ресторанов, кафе.

. Видеонаблюдение. Территория ПАО «ГК «Космос», все входы в неё, внутренние лестницы, холл контролируются системой видеонаблюдения. Вся информация регистрируется, записывается на цифровые носители и хранится. Видеонаблюдение осуществляется в целях безопасности гостей, их имущества и имущества ПАО «ГК «Космос». На ПАО «ГК «Космос» фото- и видеосъемка запрещена.

. Другие важные правила пребывания, выхода из номера, запреты ПАО «ГК «Космос»также приведены в правилах размещения ПАО, а также на сайте гостиничного комплекса в соответствующем подразделе [32].

Фактическая особенность этапа обслуживания - из-за несоответствия программного обеспечения новой системе Opera, а также, из-за устаревших компьютеров в целом - уточнение некоторой информации под запрос гостя и оформление различных услуг может в периоды высокой загрузки ПАО «ГК «Космос» осуществлять несколько медленнее, чем у отелей-конкурентов.

*Четвертый этап цикла обслуживания* связан с полным расчетом гостя за проживание и предоставленные в ПАО «ГК «Космос» дополнительные платные услуги.

При окончательном расчете проверяются: точность счета, соответствие всех начислений за срок гостя в гостинице (вместе с гостем).

Важная фактическая особенность этапа -своевременно сделать акцент внимания гостя на правильность начисления суммы. При наличии ошибки, нужно оперативно внести соответствующие изменения и извиниться перед клиентом. Подтверждением правильности счета в ПАО «ГК «Космос» является подпись гостя.

Описание технологического этапа обслуживания - это первое направление анализа качества услуг и обслуживания клиентов комплекса. Также важными направлениями оценки качества обслуживания является изучение особенностей культуры сервиса; оценка управления персоналом и движения кадров; экспертная оценка качества обслуживания.

**2.5 Анализ качества услуг и обслуживания клиентов ПАО «ГК «Космос»**

. Обзор принципов и правилкультуры обслуживания гостей ПАО «ГК «Космос».

В соответствии со своей политикой гостиничного сервиса, культура обслуживания гостей ПАО «ГК «Космос» призвана объяснить индивидуальность организации и описать то, почему она важна для компании, какие шаги следует предпринять и как.

Основные принципы культуры сервиса, заложенные в технологию обслуживания гостейПАО «ГК «Космос», представлены на рисункев приложении Г.

В фундамент технологии гостиничного сервиса ПАО «ГК «Космос» заложены следующие основные элементы корпоративной стратегии гостиничного комплекса:

А. Миссия ПАО «ГК «Космос»:

Стремление проявлять к клиентам истинное гостеприимство.

Стремление персонала преобразовать жизнь тех, с кем «соприкасаются» сотрудники гостиницы каждый день, что воплощает в себе представление гостеприимства в гостиничном обслуживании клиентов ПАО «ГК «Космос».

Для сотрудников ПАО «ГК «Космос»важна атмосфера взаимопонимания и уважения к мыслям, идеям и особенностям друг друга.

Б. Цели гостиничного сервиса ПАО «ГК «Космос».

Цели ПАО «ГК «Космос» сводятся к стремлению быть лучшим брендом во всех своих сферах обслуживания, а также, к тому, чтобы стать самым предпочитаемым гостиничным комплексом для: сотрудников; клиентов; владельцев гостиницы.

В. Ценности в технологии обслуживания клиентов ПАО «ГК «Космос».

В технологии обслуживания клиентов гостиницы задействованы следующие важнейшие ценности ПАО «ГК «Космос»:

взаимоуважение - выражается в умении слушать и слышать друг друга;

искренность и добропорядочность - воплощается в умении говорить правду и принимать её от других, держать обещания, следовать своим убеждениям;

скромность - выражается в умении персонала оценивать себя по поступкам, признавать успехи других;

лояльность к клиенту - независимо от специфики поведения и запросов гостя, сотрудник гостиницы всегда лоялен и внимателен к гостю;

креативность и новые идеи гостиничного обслуживания - данная ценность выражается в стремлении бросать вызов традиционному образу мысли, двигаться вперёд, адекватно оценивать ситуацию.

Г. Система ценностей ПАО «ГК «Космос».

Важнейшим компонентом технологии обслуживания клиентов гостиницы является следующая система ценностей ПАО «ГК «Космос»:

вовлечение сотрудников во все элементы, этапы гостиничного обслуживания;

превосходный сервис каждого отдельного клиента;

удовлетворённость гостей как важнейшая цель обслуживания;

ориентация сервиса на выявленные предпочтения гостей;

стремление к повышению показателей работы ПАО «ГК «Космос»;

стремление к постоянному личностному и профессиональному развитию.

Данные ценности и принципы обслуживания прописаны в Кодексе Этики и других внутренних документах ПАО, транслируются перед сотрудниками ПАО «ГК «Космос» в основном, на этапах адаптации, и, ориентировочно 1 раз в квартал, или перед проведением особо крупных мероприятий на территории комплекса.

Тренинги, направленные на закрепление данных ценностей корпоративной культуры, а также, в целом тренингов по культуре в ПАО «ГК «Космос» не проводятся.

Информация по базовым тренингам, на которых обучается персонал ПАО «ГК «Космос», будет рассмотрена ниже в структуре работы.

. Оценка управления персоналом и движения кадров в «ГК «Космос».

Как уже было отмечено выше, основную часть персонала (см. рис. 2.3) занимают сотрудники гостиницы (это подразделения СПиР). Поэтому ключевые особенности управления персоналом будем рассматривать на примере данного подразделения ПАО «ГК «Космос».

Несмотря на разработанность таких основных подсистем управления персоналом, как подбор и отбор; адаптация и обучение; оценка и мотивация персонала на уровне внутренних документов гостиничного комплекса, в реальном осуществлении кадровой политики ПАО «ГК «Космос», на основе изучения внутренних документов и анализа опыта работы гостиничном комплексе, выявлены следующие особенности и проблемы:

адаптация новичков подразделения СПиР длится в среднем от 1 до 1,5 недель: за такой короткий период времени -только 30-35% времени новичков обучают сотрудники, за которыми их закрепляют; и около 60-65% отдается на самообучение в процессе работы (методами наблюдения за опытными сотрудниками и изучения данных внутренних документов, должностных инструкций и др.);

в отделе кадров нетHR-менеджера по обучению и оценке персонала (есть тренер на полставки, который обучает новичковпо базовым тренингам (в течение адаптационного периода, и реже, основной контактный персонал по базовым тренингам 1 раз в квартал); и, оценка усвоения материалов этих тренингов проводится, в основном, у новичков - по итогам адаптации;

информационное содержание базовых тренингов ПАО «ГК «Космос» («Добро пожаловать в Космос»; «Философия гостеприимства»; «Стандарты общения по телефону»; «Стандарты деловой электронной переписки»; «Решение сложных ситуаций») доступны в кратком содержании преимущественно новичкам и молодым сотрудникам гостиничного комплекса, проработавшим в нем менее года; более часто - предоставляются в виде пустых рабочих тетрадей, заполнить которые можно только во время посещения всех этапов тренингов, в электронном же варианте тренинги особо не систематизированы и не доступны сотрудникам комплекса;

повышение квалификации проводится редко - ориентировочно 1 раз в полгода, когда приезжает внешний hospitality-менеджер; текущий тренер работает на ½ ставки и не успевает охватить всех контактных сотрудников;

систематической оценки текучести кадров нет, также, не проводятся маркетинговые исследования удовлетворенности сотрудников предприятием.

Выявленные особенности кадровой политики подтверждают показатели движения персонала в динамике за 2014-2016 гг. (см. рис. 2.11):

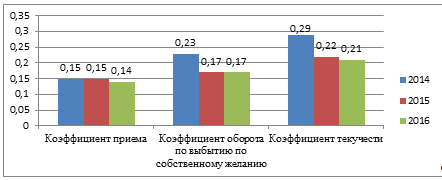


Рисунок 2.11 - Динамика движения персонала ПАО «ГК «Космос» за 2014 - 2016 гг.

невысокое значение и снижение коэффициента приема указывает на то, что к 2016г. в ПАО «ГК «Космос» захотело работать меньшее число человек, чем за предыдущие года (149 чел. в 2016, 171 чел. в 2015 принятых);

высокие значения коэффициента оборота по выбытию, несмотря на его снижение, иллюстрируют снижение привлекательности ПАО «ГК «Космос» как работодателя;

высокие значения коэффициента текучести кадров, также, несмотря на его снижение, указывают на снижение удовлетворенности сотрудников рабочим местом, самим гостиничным комплексом «Космос».

Полученные показатели движения персонала указывают на снижение эффективности кадровой политики, одними из основных причин тенденции является отсутствие: маркетинговых исследований персонала; комплексной системы обучения и развития сотрудников ПАО «ГК «Космос».

Для выявления реальных тенденций качества услуг и обслуживания, были задействованы еще 2 не менее важных направления оценки: экспертная оценка и опрос гостей ПАО «ГК «Космос»на данную тематику.

. Экспертная оценка качества услуг и обслуживания клиентов ПАО «ГК «Космос».

Была сформирована экспертная группа в следующем составе: старший менеджер отдела бронирования; старший администратор по приёму и размещению;менеджер службы номерного фонда; менеджер по рекламе, 3 приглашенных эксперта. Экспертная оценка проводилась в два этапа:

). Выявление важности критериев обслуживания.

Критерии обслуживания были выбраны на основе изучения теоретических аспектов темы, и практического опыта сервиса клиентов.

По мнению экспертов, наиболее важными показателями, отражающими уровень и качество обслуживания клиентов ПАО «ГК «Космос», являются: широта ассортимента (0,22); оперативность и технологичность сервиса (0,21), культура обслуживания (0,18); и психология обслуживания, конфликтность сервиса (0,16), как это показано в таблице 2.4:

Таблица 2.4 - Оценка важности критериев обслуживания клиентов ПАО «ГК «Космос»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Эксперты | | | | | | | Итого сумма | Весомость gi |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |  |
| Оперативность и технологичность сервиса | 1 | 2 | 6 | 1 | 2 | 1 | 3 | 16 | 0,21 |
| Широта ассортимента услуг | 3 | 5 | 3 | 6 | 6 | 5 | 6 | 34 | 0,22 |
| Психология обслуживания, конфликтность сервиса | 2 | 4 | 1 | 3 | 5 | 6 | 4 | 25 | 0,16 |
| Рекламно-информационный сервис в интернете | 6 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 18 | 0,12 |
| Внешний вид сотрудников | 4 | 6 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 30 | 0,2 |
| Культура обслуживания | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 24 | 0,18 |
| ИТОГО | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 147 | 1 |

). Приглашенным экспертам было предложено оценить выделенные критерии на основе оценки сотрудников ПАО «ГК «Космос» (см. табл. 2.5). Оценка осуществлялась по 5-бальной шкале:

Таблица 2.5 - Экспертная оценка критериев обслуживания клиентов ПАО «ГК «Космос»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Весомость gi | Оценка | Оценка критерия с учетом весомости |
| Оперативность и технологичность сервиса | 0,21 | 3,4 | 0,714 |
| Широта ассортимента услуг | 0,22 | 4,8 | 1,056 |
| Психология обслуживания, конфликтность сервиса | 0,16 | 4 | 0,64 |
| Рекламно-информационный сервис в интернете | 0,12 | 4,1 | 0,492 |
| Внешний вид сотрудников | 0,2 | 4,95 | 0,99 |
| Культура обслуживания | 0,18 | 3,7 | 0,666 |
| ИТОГО | 1 |  | 4,579 |

Как показала экспертная оценка критериев обслуживания клиентов, наиболее высокие оценки получили 2 критерия: «Широта ассортимента услуг» (1,056); «Внешний вид сотрудников» (0,99).

Однако такие важные критерии, как психология обслуживания, конфликтность сервиса (0,64); культура обслуживания (0,666) оперативность и технологичность сервиса(0,714) - получили наименьшие оценки. Следовательно, в осуществлении этих элементов обслуживания клиентов ПАО «ГК «Космос»могут быть проблемы, они могут быть разработаны и осуществляться на неполноценном уровне.

. Опрос клиентов на предмет удовлетворенности основными элементами обслуживания в ПАО «ГК «Космос».

Всего было опрошено 90гостей ПАО «ГК «Космос». Формат опроса - раздача мини-анкет клиентам на территории гостиничного комплекса, отправка анкет гостям, клиентамПАО «ГК «Космос»по электронной почте.

Анкета представлена в приложении Д.

Период проведения опроса: январь-март 2017 г., август-сентябрь 2017 г. Проведением опроса и анализом полученной информации занимались: администратор по приему и размещению, портье-паспортист.

Следует кратко обозначить полученные ответы на вопросы:

№ 1. Описание респондентов:

пол респондентов: 42% мужчины, 58% женщины;

возраст респондентов представлен на рисунке 2.12:

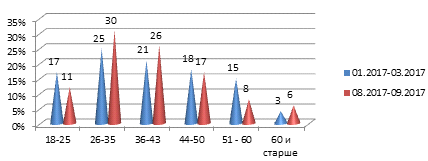


Рисунок 2.12 - Сегментирование респондентов по критерию «возраст», в %

№ 2. Оценка социального статуса респондентов (см. рис. 2.13):

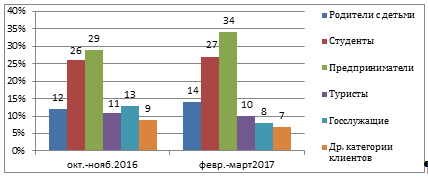


Рисунок 2.13 - Сегментирование респондентов по статусу, в %

На вопрос № 3 «по выбору основной причины неоднократного посещения ПАО «ГК «Космос»структура ответов приведена на рисунке 2.14:



Рисунок 2.14 - Основная причина неоднократного посещения ПАО «ГК «Космос» клиентами, в %

На вопрос № 4 «выбор соотношения критериев «цена-качество-оперативность обслуживания» в ПАО «ГК «Космос»: 55% выбрали вариант А: «высокое качество-средняя цена - средняя оперативность сервиса»; вариант Г «все показатели средние» - выбрали 25% опрошенных.

Ответы на вопрос № 5 «что Вас не устроило в оказании услуг и обслуживании в ПАО «ГК «Космос»», приведены на рисунке 2.15. По данным рисунка 2.16, основными проблемными аспектами обслуживания с точки зрения клиентов ПАО «ГК «Космос» являются: оперативность сервиса; культура сервиса, отсутствие маркетинговых исследований клиентов; рекламно-информационный сервис в интернете.

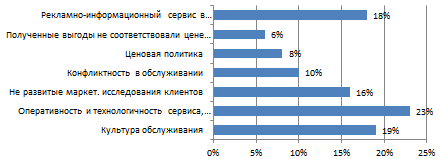


Рисунок 2.15 - Причины неудовлетворенности респондентами опытом посещения ПАО «ГК «Космос», в %

По итогам оценки услуг и качества обслуживания клиентов ПАО «ГК «Космос» были выявлены следующие проблемы в сервисе (см. табл. 2.3.4):

Таблица 2.6 -Оценка проблем обслуживания клиентов ПАО «ГК «Космос» по степени важности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Критерий обслуживания | Оценка в баллах | Комментарий | потенциальные пути решения |
| 1 | Оперативность и технологичность сервиса | 5 | повышение оперативности обслуживания и улучшение мобильных сервисов | -обновление компьютеров персонала СПиР внедрение программы сканирования паспортов, -разработка комплексного мобильного приложения на базе Android |
| 2 | Психология обслуживания, конфликтность сервиса | 4,6 | основа повышения качества обслуживания в области психологии и коммуникаций с клиентами важное направление обучения персонала | Формы обучения персонала: -тренинговый формат: обучение в агентстве, адаптация под специфику ПАО «ГК «Космос» |
| 3 | Культура обслуживания | 4,2 |  | -тренинговый формат: обучение в агентстве, адаптация под специфику ПАО «ГК «Космос» |
| 4 | Рекламно-информацион. сервис в интернете | 3,7 | повышение охвата аудитории и рост качества рекламно-информационного сервиса в интернете | Доработать сайт: внедрить подраздел «вопрос-ответ», «туристские услуги». Создать и активно продвигать сообщества комплекса в социальных сетях Сотрудничать с большим числом инфо- и поисковых тематических сервисов |
| 5 | Маркетинговые исследования клиентов | 3 | возможность получить обратную связь о потребностях, предпочтениях клиентов | Целесообразно начать с оценки специфики покупательского поведения. Для этого разработать рекомендации по проведению маркетинговых исследований клиентской аудитории ПАО «ГК «Космос». |

Балльные оценки параметров облуживания клиентов ПАО «ГК «Космос»дали:2 менеджера СПиР зала и 2 приглашенных эксперта.

**2.6 Оценка конкурентоспособности ПАО «ГК «Космос»**

Ключевыми конкурентами ПАО «ГК «Космос» на московском гостиничном рынке по масштабу, месторасположению и предоставляемым услугам, согласно годовым отчетам данного гостиничного комплекса за 2015г. и 2016 г., являются ГК «Измайлово Гамма Дельта» (3\* и 4\*), «Восход»3\*, и «Золотой Колос»3\*. Проведенный анализ деятельности ПАО «ГК «Космос», оценка данных годовых отчетов комплекса за 2015 г. - 2016 г., а также, анализ официальных сайтов обозначенных конкурентов данного гостиничного комплекса -позволили сформировать таблицу 2.7:

Таблица 2.7 - Анализ конкурентной позиции ПАО «ГК «Космос» и основных конкурентов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Факторы конкурентоспособности | «ГК «Космос» | Главные конкуренты | | |
|  |  |  | Восход 3\* | Золотой Колос, 3\* | Измайлово -Гамма Дельта |
| 1 | Специфика и состояние номерного фонда | 7 | 6,5 | 7 | 8,5 |
| 2 | Ассортимент услуг | 9,5 | 6,5 | 7 | 9 |
| 3 | Качество услуг и обслуживания | 7,5 | 6 | 6,5 | 8,5 |
| 4 | Цены на номера | 5 | 9,5 | 6,5 | 7 |
| 5 | Акции, спецпредложения | 7,5 | 5,5 | 7 | 8,5 |
| 6 | Культура обслуживания | 7,5 | 6,5 | 7 | 9 |
| 7 | Маркетинговые исследования клиентов | 5,5 | 4 | 6 | 7 |
| 8 | Оперативность обслуживания | 6,5 | 6,5 | 7 | 8,5 |
| 9 | Месторасположение | 9,5 | 8 | 8,5 | 9 |
| 10 | Рекламно-информационный сервис в интернете, через мобильные приложения | 7 | 6,5 | 7,5 | 9 |
| 11 | Общее количество баллов | 72,5 | 65,5 | 70 | 84 |

Основа оценки критериев конкурентоспособности: 10-ти балльная шкала. Эксперты, принявшие участие в оценке конкурентоспособности: менеджер отдела бронирования; старший администратор по приёму и размещению; менеджер службы номерного фонда; менеджер по продажам, менеджеры продаж гостиниц-конкурентов («Славянка», «Алтай»).

Для более наглядной оценки конкурентной ситуации, был разработан многоугольник конкурентоспособности ПАО «ГК «Космос» (см. рис. 2.16):

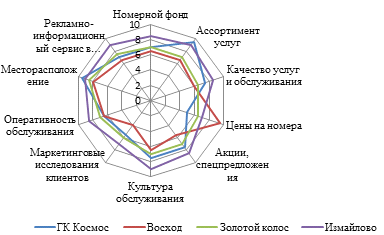


Рисунок 2.16 - Многоугольник конкурентоспособности ПАО «ГК «Космос» и основных конкурентов

Согласно таблице 2.7 и рисунку 2.17, наиболее мощным конкурентом для ПАО «ГК «Космос» является гостиничный комплекс Измайлово (Гамма 3\*, Дельта 4\*), которое благодаря обширному опыту работы, большему объему номеров категории 4\*, более гибкой ценовой политике, более систематичным маркетинговым исследованиям клиентов и более активной интернет-рекламе, опережает ПАО «ГК «Космос» по этим и другим, указанным в таблице, критериям обслуживания, и др.

Таким образом, на основе проведенного анализа, были выявлены следующие основные причины кризисных явлений в ПАО «ГК «Космос»:

. Проблемные аспекты маркетинговой деятельности:

последнее обновление стратегии маркетинга - конец 2013г.;

низкая активность рекламно-информационного сервиса в интернете в сравнении с конкурентами, снижает охват аудитории и скорость, качество коммуникаций с реальными клиентами и потенциальными гостями;

в штате отдела маркетинга и продаж не хватает специалиста, который мог бы полноценно заниматься маркетинговыми исследованиями и разрабатывать комплексный план мероприятий интернет-рекламы;

маркетинговые исследования клиентов носят, в основном, количественный характер и проводятся редко;

отсутствие экскурсионного бюро или туристского отдела в гостиничном комплексе уменьшает клиентопоток в ПАО «ГК «Космос».

. Проблемные аспекты в управлении кадрами и структуре персонала:

отсутствует HR-менеджер по обучению и оценке персонала;

обучение в основном проходит контактный персонал (чаще, новички);

обучение сотрудников он-лайн практически не развито;

оценка текучести и исследования персонала - в основном, количественные, проводятся по мере необходимости;

обучение узкоспециализировано, рост квалификации - редкий.

. Проблемы технико-технологических аспектов сервиса:

преимущества обновленной системы Opera не удается реализовать на полноценном уровне из-за устаревших компьютеров персонала СПиР;

отсутствие программы сканирования паспортов снижает качество и оперативность обслуживания клиентов еще на этапе регистрации;

мобильное приложение разработано только под Ios.

. Отсутствие внутреннего портала снижает уровень и качество внутрифирменных коммуникаций и обучения персонала предприятия. Для устранения выявленных проблем и повышения эффективности деятельности ПАО «ГК «Космос», нужно разработать соответствующие рекомендации.

**Глава 3. Рекомендации по устранению кризисных явлений в ПАО «ГК «Космос»**

**3.1 Разработка стратегии маркетинга для устранения кризисных явлений в ПАО «ГК «Космос»**

По итогам проведенного анализа и с учетом выявленных причин кризисных явлений в ПАО «ГК «Космос» в качестве основных компонентов потенциальной стратегии маркетинга комплекса были выбраны:

усиление кадровой поддержки маркетинга;

расширение услуг гостиницы через внедрение туристского отдела;

планирование рекламной кампании по продвижению услуг и росту запоминаемости ПАО «ГК «Космос» на рынке гостиничных услуг, в том числе на уровне каналов интернет-рекламы;

планирование и организация маркетинговых исследований клиентов.

Рекомендация № 1. Усиление кадровой поддержки маркетинга.

Основывается на внедрении в структуру отдела маркетинга и продаж нового менеджера по маркетингу. Его основными функциями на рабочем месте в ПАО «ГК «Космос» будут:

планирование и проведение рекламных мероприятий в интернет-среде, отслеживание результативности мероприятий;

организация и проведение маркетинговых исследований клиентов в офф-лайн формате (в гостиничном комплексе) и в он-лайн формате.

Этапы осуществления рекомендации:

. Введение в оргструктуру отдела менеджера по маркетингу.

Оптимальная организация работы нового сотрудника на первые 1-2 года работы: ½ ставки. Ориентировочный оклад - 27,5 тыс. руб. в месяц.

Возможности после введения нового сотрудника в структуру:

получение комплексной и актуальной информации о специфике предпочтений клиентов, особенностях их покупательского поведения,

рост охвата клиентской аудитории и улучшение рекламно-информационного сервиса клиентов ПАО «ГК «Космос» в интернете.

. Организация рабочего места.

Параллельно с поиском и отбором кандидатов на должность маркетолога, необходимо организовать его рабочее место.

В настоящий момент в отделе маркетинга и продаж ПАО «ГК «Космос» имеется кабинет с одним свободным рабочим местом (компьютерный стол, стул, шкаф), однако без соответствующей оргтехники.

Стоимость закупки оргтехники для организации работы сотрудника:

компьютер - 33 000руб.;

МФУ (принтер, ксерокс, сканер) - 9 900 руб.;

телефон - 2 700 руб (итого 45 600 тыс. руб.).

. Разработка рабочей документации.

Для нормальной работы данного нового менеджера по маркетингу ПАО «ГК «Космос», необходимо сформулировать и закрепить соответствующие изменения во внутренних документах:

издать Приказ об учреждении должности «менеджер по маркетингу»;

издать Приказ о внедрении «менеджера по маркетингу»;

провести соответствующие изменения в Штатном расписании и оргструктуре управления ПАО «ГК «Космос»;

разработать должностную инструкцию данного сотрудника.

После подготовки соответствующей внутренней документации, менеджер по маркетингу ПАО «ГК «Космос» может приступать к выполнению своих непосредственных обязанностей.

Описание специфики его планируемой работы на первые полгода - год по улучшение рекламной активности в интернете и организации маркетинговых исследований будет приведено ниже по тексту работы.

Общий размер затрат на реализацию рекомендации - 375,6 тыс. руб.

Рекомендация № 2. Расширение услуг ПАО «ГК «Космос» через внедрение туристского отдела.

Основная суть рекомендации - создание мини-турагентства в структуре отдела маркетинга и продаж ПАО «ГК «Космос». На первые 1-2 года работы будет выражаться во внедрении в данный отдел менеджера по туризму. Описанные выше предложения по поэтапному внедрению менеджера по маркетингу рекомендуется также реализовать и в отношении менеджера по туризму в оргструктуру, но с некоторыми отличиями:

характер работы - полная ставка с окладом в 55 тыс. руб. в месяц;

специфика оснащения рабочего места - помимо закупки компьютера, телефона и МФУ (45,6 тыс. руб.), закупка, инсталляция и организация работы на его рабочем компьютере автоматизированной системы бронирования Amadeus - размер затрат и этапы внедрения системы бронирования приведены в приложении Е;

организация партнерства с туроператорами, турагентами, экскурсионными бюро, транспортными компаниями и другими участниками формирования турпродукта; информационно-поисковыми системами в туризме - является важным аспектом поддержки и информационного обеспечения успешной и оперативной работы данного менеджера в области консультирования и обслуживания клиентов - гостей ПАО «ГК «Космос»;

оформление лицензии на турагентскую деятельность: 1300 (госпошлина) + 8700 - услуга оформления с пакетом документов [35].

При успешной работе менеджера по туризму и формировании обширной клиентской базы, через 2-3 года можно будет расширить штат туристского отдела до 2-х человек - с работой второго менеджера по туризму на ½ ставки на первое время.

Внедрение небольшого туристского отдела в отдел маркетинга и продаж ПАО «ГК «Космос» будет способствовать:

расширению клиентской базы гостиничного комплекса через освоение нового сегмента «туристы въездного и выездного туризма»;

росту информированности о ГК «Космос» как о компании, предоставляющей широкий спектр услуг, в том числе туристических;

повышению уровня доходов гостиничного комплекса в целом.

Общий размер затрат на реализацию рекомендации: (зарплата менеджера по туризму в год) 660 тыс. руб. + (технические средства) 45,6 тыс. руб. + (получение лицензии турагента) 10 тыс. руб. = 715,6 тыс. руб.

Рекомендация № 3. Организация рекламной кампании по продвижению услуг ПАО «ГК «Космос» на рынке гостиничных и туристических услуг.

Рекламные каналы: классические средства рекламы и интернет-среда.

В работе были выбраны следующие стратегии маркетинга:

. Стратегия концентрации на нескольких сегментах -целевых аудиториях рекламных мероприятий:

текущие клиенты-гости ПАО «ГК «Космос» (возраст от 18 до 60 лет);

потенциальные клиенты ПАО «ГК «Космос» - люди, ориентированные на поиск места проживания в г. Москва;

потенциальные туристы-клиенты - клиенты, планирующие туристскую поездку на территории России и за рубежом (от 18 до 55 лет);

пользователи интернет-сервисов и посетители туристско-информационных поисковых порталов (возрастная категория неограничена, так как посетители сайтов могут искать информацию не только для себя, но и для коллег по работе, родственников, друзей и др.).

. Стратегия дифференцирования (стратегия отличия от конкурентов):

заключается в формировании акцента на том, что в ПАО «ГК «Космос» будут оказываться и услуги по поиску и подбору туров, и др.

Обозначенные стратегии будут применяться в предлагаемой рекламной кампании ПАО «ГК «Космос» комплексно.

Планируемые периоды осуществления мероприятий кампании:

. Предварительный (с 1 ноября по 30ноября 2017 г.);

. Интенсивного воздействия (с 1 декабря 2017 по 23 февраля 2018 г.);

. Период поддерживающей маркетинговой кампании (с 24 февраля - по окончание марта 2018 г., реклама и коммуникации в интернете-ежегодно).

Согласно целям, маркетинговой кампании и концепции расширения услуг предприятия, выбирается слоган под названием: «*Теперь не только номера и рестораны, но и все туристские направления вместе с гостиничным комплексом «Космос», Москва» и Все это - он-лайн!».*

Эта концепция, во-первых, указывает на расширение целевой аудитории ПАО «ГК «Космос», а также, делает акцент на основные и сопутствующие ценности-потребности сегментов клиентов гостиничного комплекса: проживание, питание и поиск необходимой туруслуги (номер в другом городе, место в самолете, турпоездка в любую интересующую страну). Данная стратегия будет сконцентрирована на всех обозначенных выше сегментах целевой аудитории ПАО «ГК «Космос» в комплексе.

Во-вторых, основное отличие от предыдущих стратегий маркетинга и маркетинговой активности ПАО «ГК «Космос»: акцент на новые туристские услуги и на активный рекламно-информационный сервис в интернете.

Предлагается организовать информирование обозначенных целевых сегментов с помощью различных рекламных средств, в сочетании с проведением специальной акции «Номера, рестораны и туристские услуги вместе с *гостиничным комплексом «Космос»!*» - совместно с радио «Максимум», во время трансляций информационно-рекламных передач на котором будет проведена акция-розыгрыш: Победитель получит ценный приз от ПАО «ГК Космос» - поездка на двоих в Эмираты на январские праздники 2018 (Дубай, категория отеля 4\*, питание - завтраки). Данная акция привлечет большое количество целевой аудитории, так как Дубай известен как один из крупнейших туристских центров мира, и проживание в отеле категории 4\*, в сочетании с завтраками - станет хорошей мотивацией для обращения гостей и других клиентов в туротдел при ПАО «ГК «Космос».

Для реализации маркетинговых мероприятий рекомендуется:

разместить рекламно-информационные сообщения со слоганом и краткой информацией по новизне оказываемых туруслуг: на рекламных баннерах на авто гостиницы, билбордах, лайтбоксах, штендерах;

активизировать и постоянно улучшать рекламно-коммуникационный сервис клиентов на официальном сайте - через разработку дополнительного подраздела «Туристские услуги», и, в сообществах гостиничного комплекса в социальных сетях ВК и FaceBook, которые также рекомендуется разработать (текущие сообщества неактивны, с малым числом подписчиков, соответственно, неэффективны в рекламно-коммуникационном плане).

План кампании с учетом рекомендаций приведен в таблице 3.1:

Таблица 3.1 - План мероприятий маркетинга для ПАО «ГК «Космос»:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Рекомендация + Канал рекламы | Расположение | Цена, руб. | Период | Затраты-Итого, в руб. |
| Этап № 1. Имиджевые и стимулирующие рекламные мероприятия | | | | | |
| Улучшение рекламно-коммуникационного сервиса и продвижение в интернет-среде | | | | | |
| 1 | совершенствование сайта - добавление подразделов «туристские услуги», «вопрос-ответ» | http://www.hotelcosmos.ru/tourism http://www.hotelcosmos.ru/clientquestios | 3500 4500 | 1.11-3.11.2017 | 8000 |
| 2 | Работа в социальных сетях: разработка сообществ Vkontakte, Odnoklassniki, Facebook, Instagram: + реклама конкурсов: на лучшее семейное фото в отеле / на отдыхе +самый постоянный клиент ГК «Космос» (победа-туристскиепутевки) | потенциальные названия сообществ на первые полгода мероприятий «Проживание и туризм: гостиница Космос (Москва)»; «гостиница Космос (Москва): номера, рестораны и туризм в соц.сетях и на радио (Максимум, Европа +) | разработка: 4000\*4 работа с клиентами и продвижение в сетях: на 1год 12000 ролики на радио: 12000, 14000 | 1.11.2017- 30.03.2017 | 16000 12000 26000 |
| 3 | Продвижение сайта и сообществ «ГК «Космос» в интернете | тематич. Туристские и гостиничные форумы, порталы, туристские поисковики: onlinetours, leveltrevel, travelata и др.) | 98000 в год | начиная с 1.11.2017 на год | 98000 |
| Стимулирование сбыта | | | | | |
| 4 | Акция: постоянным клиентам ГК «Космос» скидка на туруслуги от 2% до 5% | Разработка карты постоянного клиента + в комбинации с инф-цией о скидках на туруслуги | разработка 3000 рекл. картпостоян. клиента | ноябрь декабрь февраль | 267000 |
| 5 | Оплата поездок-розыгрышей для конкурсов для клиентов на НГ и 8 марта: 2 путевки на двоих на НГ и 8 марта (из мск, тур, 4\*, оаэ, дубай, завтраки) | -- | 70000 72000 | на НГ (с 18.12 по 29.12) на 8 марта (с 1.03.2018 по 7.03.2018) | 142000 |
| Организация наружной рекламы | | | | | |
| 5 | | | | | |

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |