

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ТУРИЗМА И СЕРВИСА

Факультет экономики, управления и права. Кафедра экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

# Исследование причин кризисных явлений в индустрии гостеприимства

на примере ПАО «ГК «Космос»

**Докладчик:**

Горбачев

**Научный руководитель:**

Дуборкина

студент Артур Сергеевич

к.э.н., доцент, Ирина Альбертовна

Москва, 2017

1. Исследование причин кризисных явлений в индустрии гостеприимства обеспечивает:

своевременное выявление и решение проблем в работе предприятий;

что способствует росту качества обслуживания клиентов и успешному развитию самих предприятий.

2. Особенности изучения причин кризисных явлений:

и инструменты антикризисного менеджмента,

в деятельности многих российских гостиничных предприятий,

мало исследованы и нуждаются в дальнейших совершенствованиях

Объект исследования



ПАО «Гостиничный Комплекс  
«Космос»  
(сокращенно - ПАО «ГК «Космос»)

Предмет исследования



причины формирования и развития  
кризисных явлений  
в ПАО «ГК «Космос»

## Разработка рекомендаций по устранению кризисных явлений в ПАО «ГК «Космос»



1. Провести характеристику и оценить основные показатели гостиничного комплекса



2. Изучить оргструктуру управления гостиничного комплекса



3. Исследовать особенности маркетинга и специфику обслуживания клиентов ПАО «ГК «Космос»



4. Провести оценку конкурентоспособности ПАО «ГК «Космос»



5. Выявить причины кризисных явлений на предприятии, и, разработать рекомендации по их устранению

## 1. «ГК «Космос» - одна из крупнейших гостиниц России и Европы:

- ➔ номерной фонд – более 1500 номеров,
- ➔ возможности размещения – более 3000 чел.

## 2. Категория гостиничного комплекса:

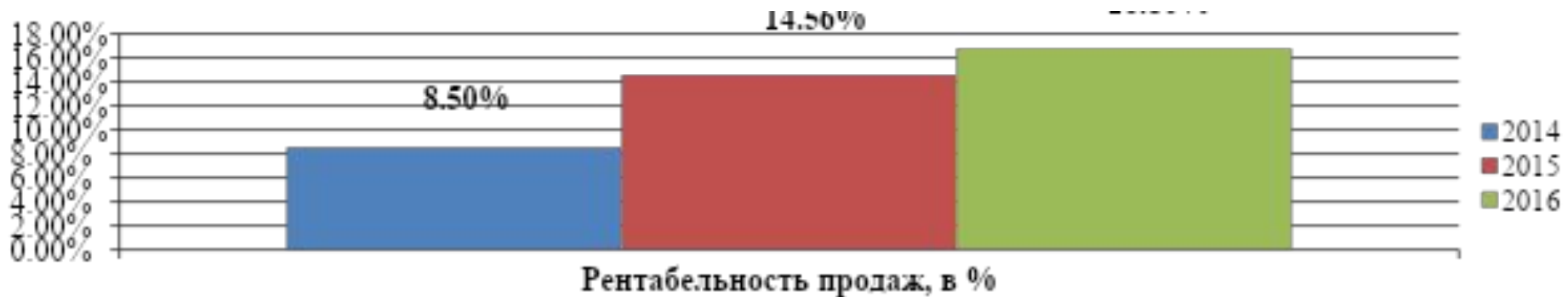
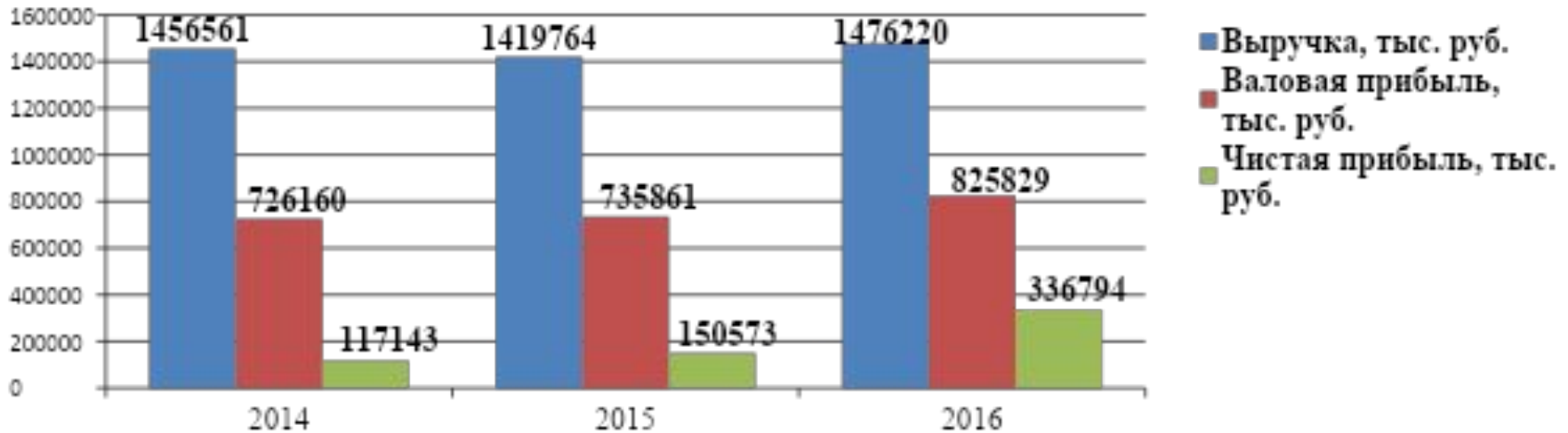
- ➔ номера категории «Три звезды» - 1514 (с 1- по 23 этаж);
- ➔ номера категории «Четыре звезды» - 154 (24 и 25 этажи).

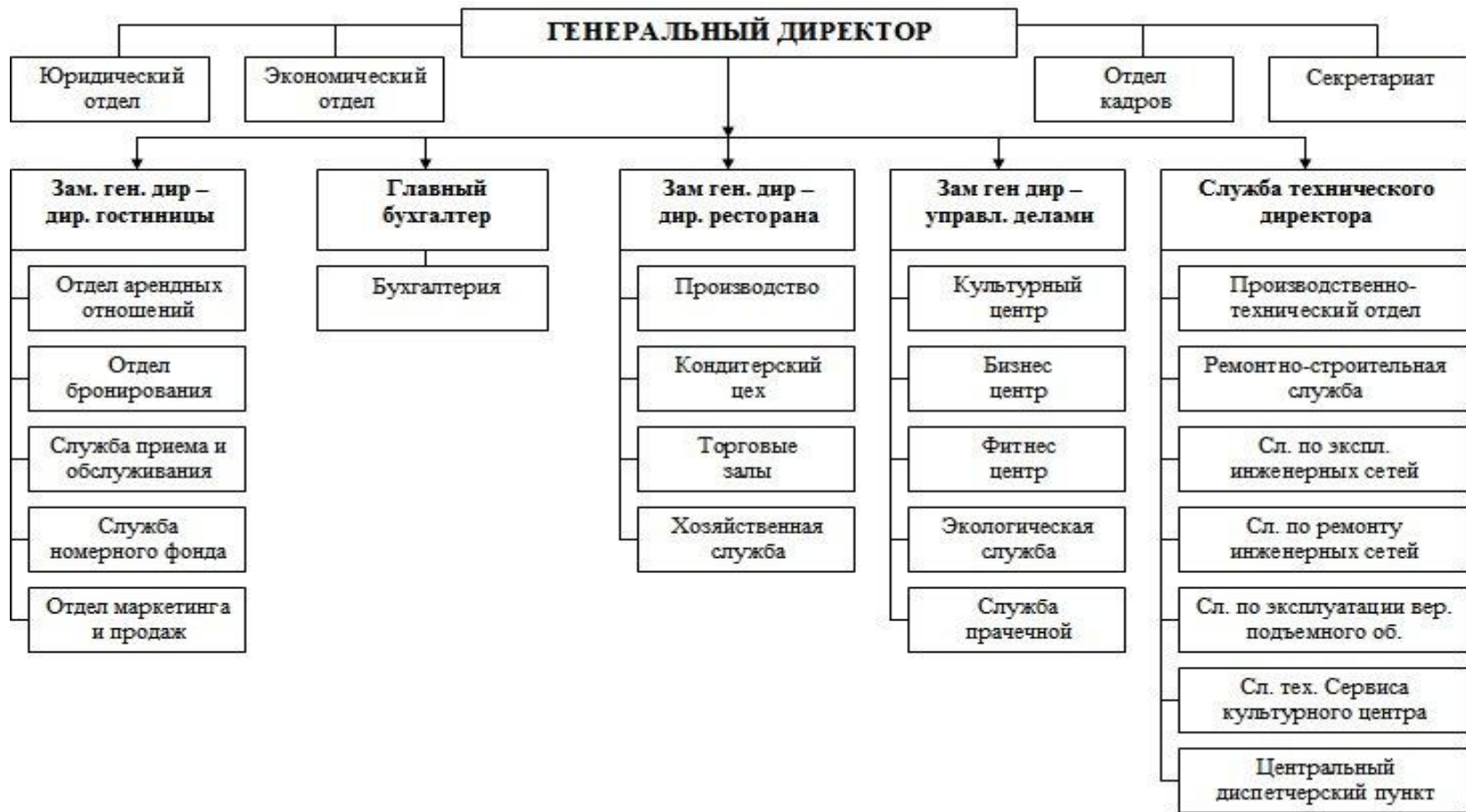
## 3. Основные виды деятельности «ГК «Космос»:

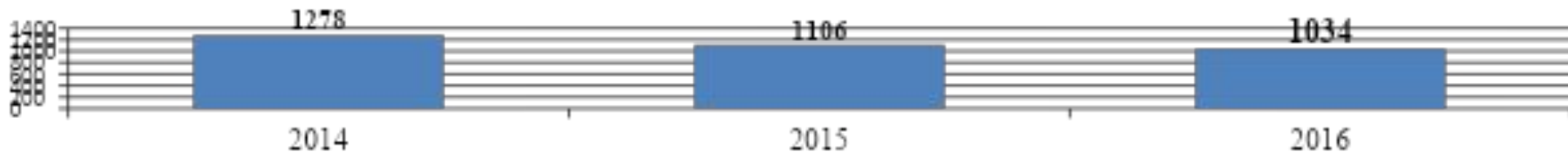
- ➔ оказание гостиничных услуг с ресторанами;
- ➔ прием и размещение иностранных и российских туристов;
- ➔ оказание культурно-развлекательных, зрелищных, концертных услуг.
- ➔ оказание услуг общественного питания;
- ➔ сдача в аренду помещений российским и иностранным фирмам.

## 4. Компании-партнеры:

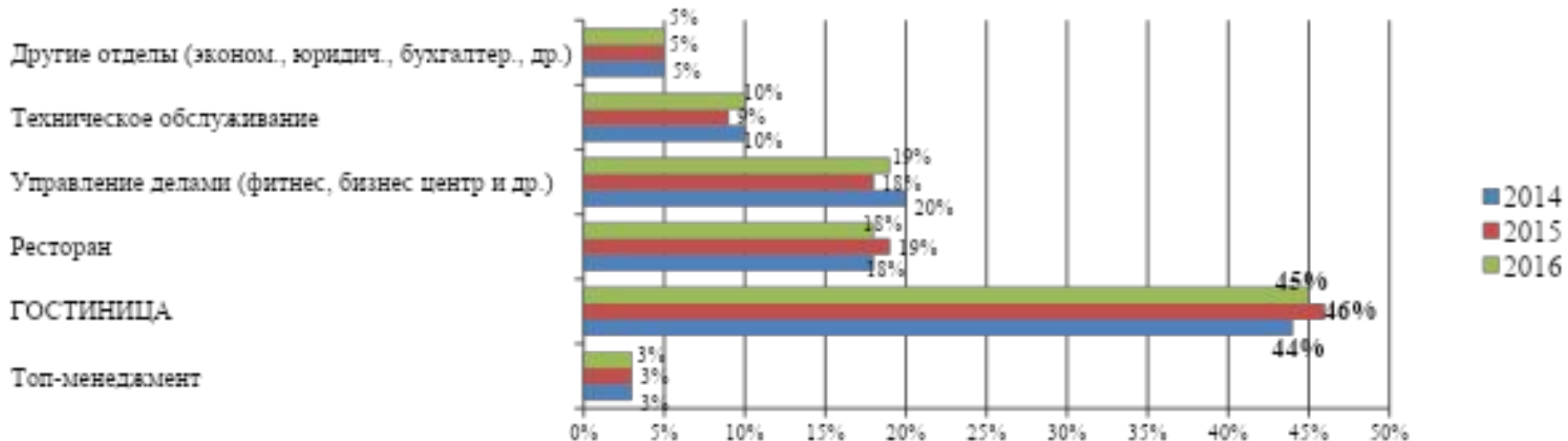
- ➔ туроператоры, транспортные компании, конгрессные ассоциации, другие компании







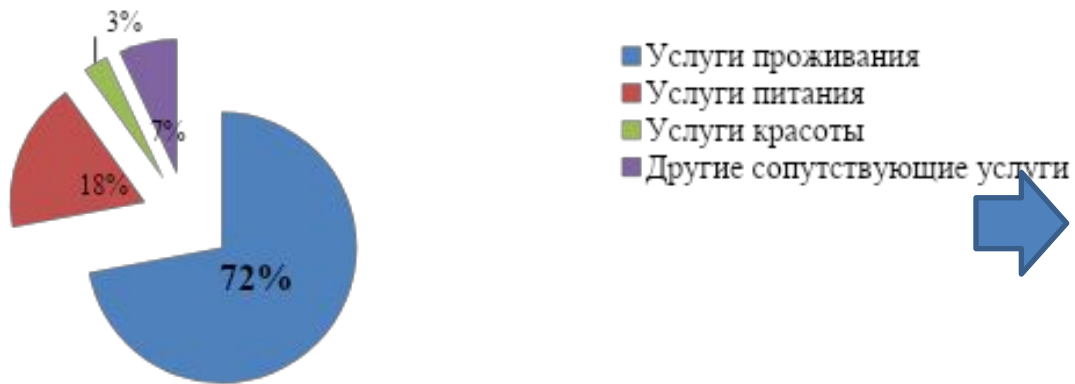
Структура персонала предприятия за 2014-2016гг., в чел.



Структура персонала по принадлежности к отделам предприятия, в %




# Динамика потребления услуг клиентами ПАО «ГК «Космос»



Структура потребления услуг  
клиентами предприятия  
за 2016г., в %



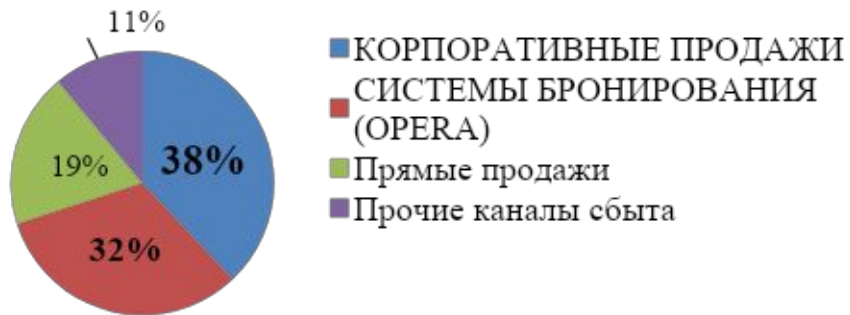
Структура потребления услуг  
клиентами предприятия  
за 01.2017 г.-09.2017 г., в %

# Ценовая политика на номера ПАО «ГК «Космос» и основных конкурентов

№	Гостиница / Тип номера	Цена за номер (2 чел.) в сутки от, в руб.			
		ГК «Космос» (3,4*)	Восход 3*	Золотой Колос, 3*	Измайлово3,4* -Гамма Дельта
1	Эконом	2950	1550	2400	2420
2	Стандарт однокомнатный	3200	1900	2700	2960
3	Комфорт 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

**\*Ценовая политика формируется с учетом:**

**покрытия основных издержек, оценки тенденций развития рынка, колебания в курсах валют**



**Основные каналы сбыта услуг предприятия за 2016 г., в %**



**Ключевые средства рекламы услуг предприятия за 2016 г., в %**

# Этапы цикла обслуживания клиентов ПАО «ГК «Космос»

1. Предварительный заказ мест в гостинице (бронирование)

- сайт гостиницы,  
Opega, сайты-партнеры,  
сайты-поисковики, др.

2. Прием, регистрация и размещение гостей

- встреча, регистрация,  
вручение ключа,  
сопровождение до номера

3. Предоставление услуг проживания, питания и дополнительных услуг

- самый длинный этап,  
разные категории  
контактного персонала

4. Окончательный расчет и оформление выезда

- полный расчет, проверка  
правильности начисления  
суммы к оплате

1. Отсутствие HR-менеджера по обучению и оценке персонала

2. Основная категория обучаемого персонала - контактный

3. Базовые обучающие тренинги:  
«Добро пожаловать в Космос»;  
«Философия гостеприимства»;  
«Стандарты общения по телефону»;  
«Стандарты деловой электронной переписки»; «Решение сложных ситуаций»

4. Маркетинговые исследования персонала не проводятся (оценка, в основном, количественная)

## Особенности управления персоналом предприятия



Показатели движения персонала предприятия за 2014-2016 гг.

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

### Состав экспертной группы:

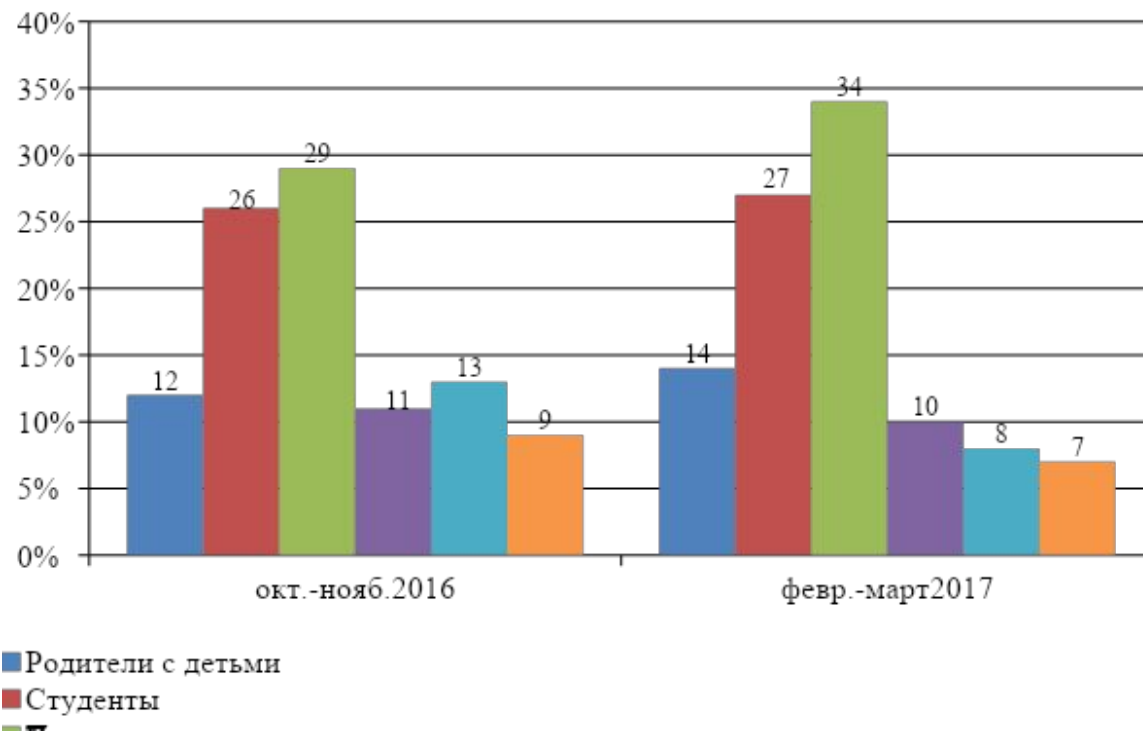
старший менеджер отдела бронирования; старший администратор по приёму и размещению; менеджер службы номерного фонда; менеджер по рекламе

**1.Методика исследования:**  
анкетный опрос.

**2.Число опрошенных:**  
90 клиентов предприятия.

**3.Период исследования:**  
январь-март 2017 г.,  
август-сентябрь 2017 г.

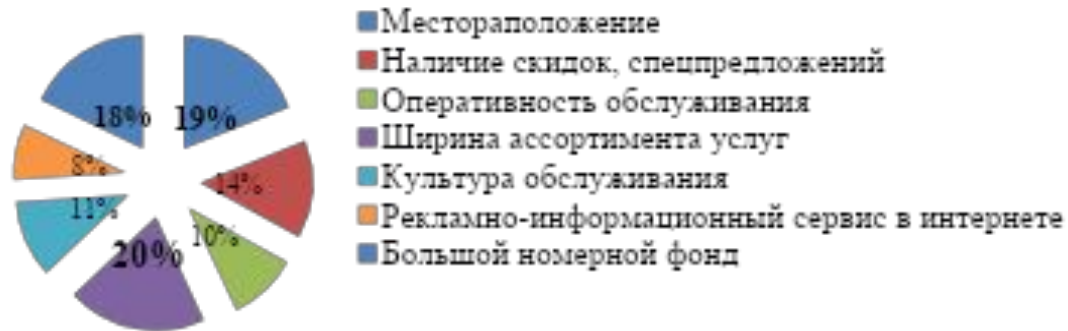
**4.Организаторы опроса:**  
администратор по приему и  
размещению, портье-  
паспортист



Структура клиентов-респондентов по статусу, в %

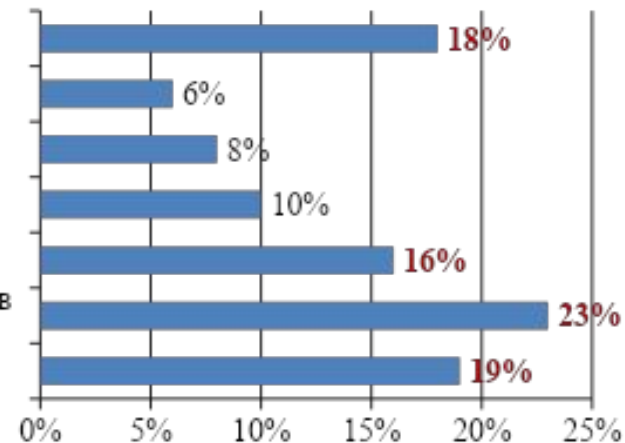


Причины неоднократного посещения клиентами гостиничного комплекса, в %



Причины неудовлетворенности респондентами опытом посещения гостиничного комплекса, в %

Рекламно-информационный сервис в интернете  
 Полученные выгоды не соответствовали цене услуг  
 Ценовая политика  
 Конфликтность в обслуживании  
 Не развитые маркетинговые исследования клиентов  
 Оперативность и технологичность сервиса, особенно в пик загрузки  
 Культура обслуживания



# Многоугольник конкурентоспособности ПАО «ГК «Космос» и основных конкурентов



## Причины кризисных явлений в ПАО «ГК «Космос»

### 1. Маркетинг:

- слабая кадровая поддержка;
- низкая активность в интернете;
- не развиты исследования клиентов;
- отсутствие тур. отдела

### 2. Управление и развитие персонала:

- нет менеджера по обучению, оценке персонала;
- он-лайн обучение не развито;
- оф-лайн обучение – не комплексное;
- оценка кадров редкая и количественная

### 3. Техничко-технологические аспекты сервиса:

- устаревшие компьютеры в СПиР;
- отсутствие программы сканирования паспортов;
- отсутствие мобильного приложения на Android

**Комплексная причина усиления кризисных явлений:**

**Отсутствие внутреннего портала снижает уровень и качество внутрифирменных коммуникаций и обучения персонала предприятия**

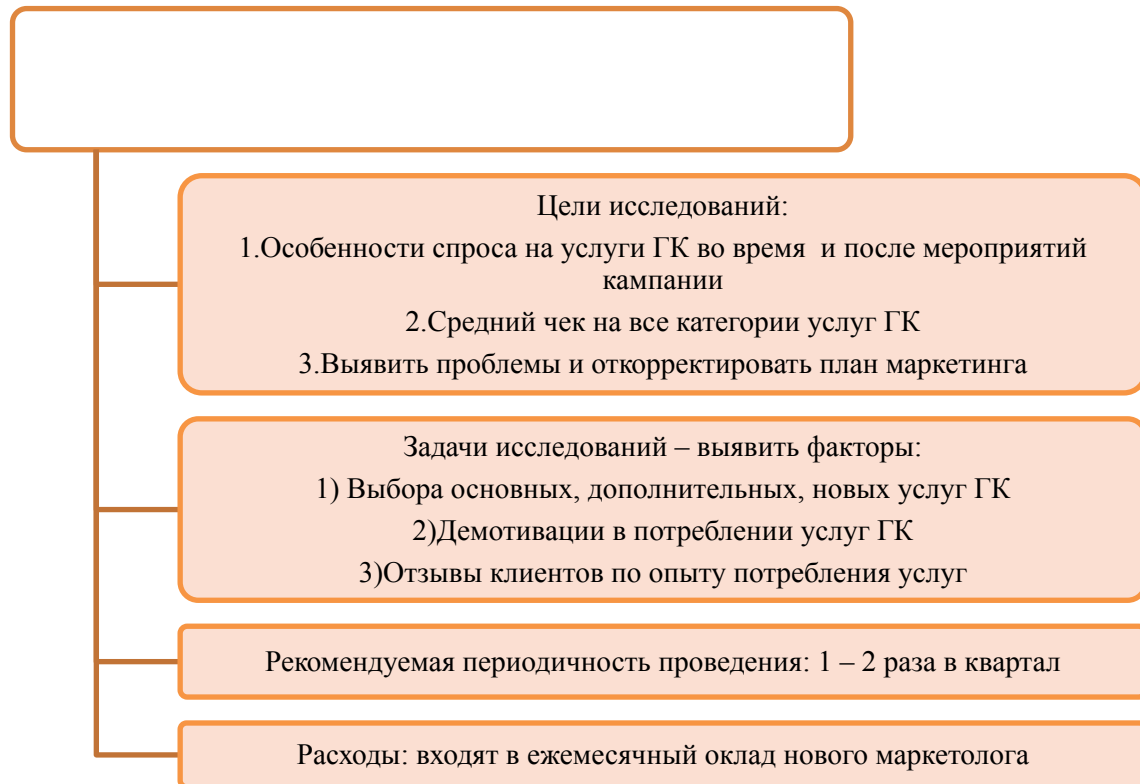
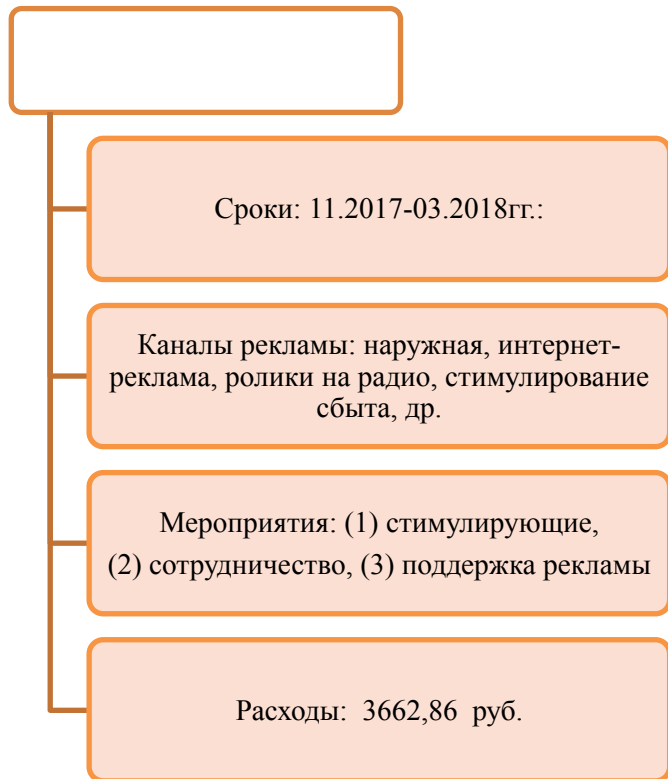
**Рекомендации по устранению кризисных явлений в ПАО «ГК «Космос»**



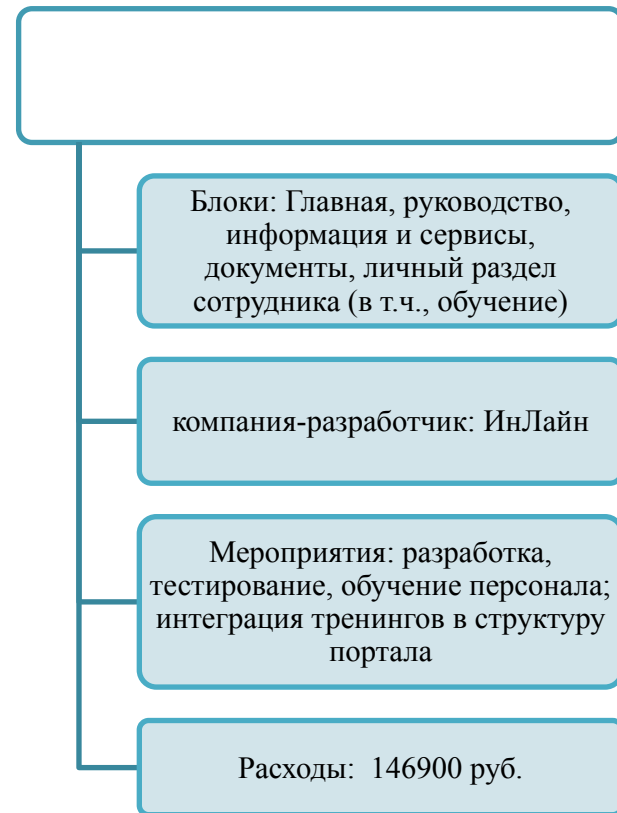
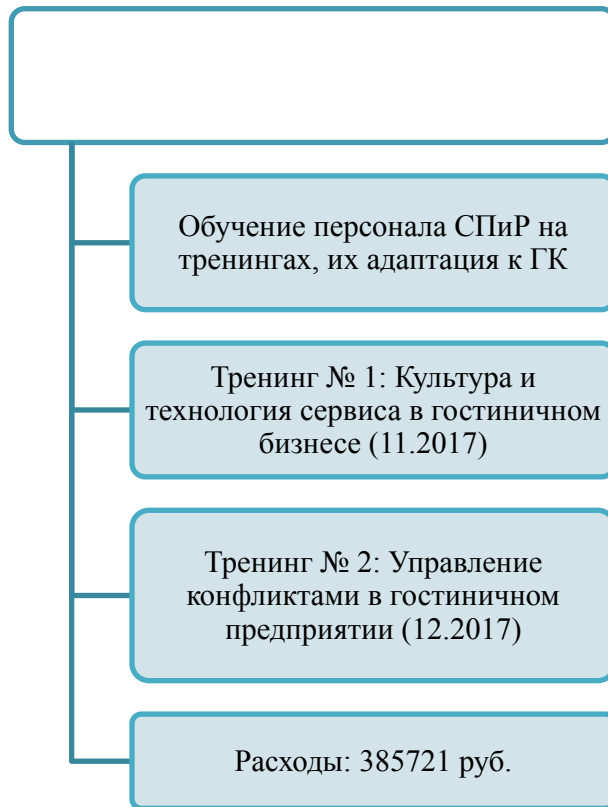
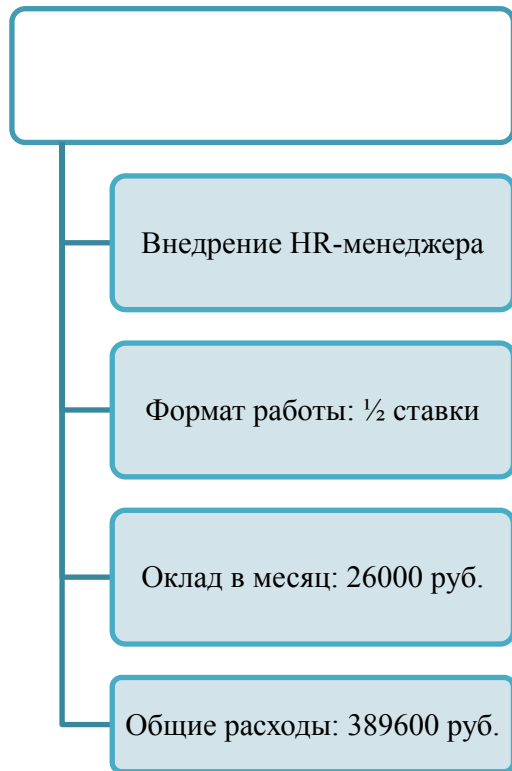
# Разработка стратегии маркетинга для устранения кризисных явлений в «ГК «Космос». Ч. 1

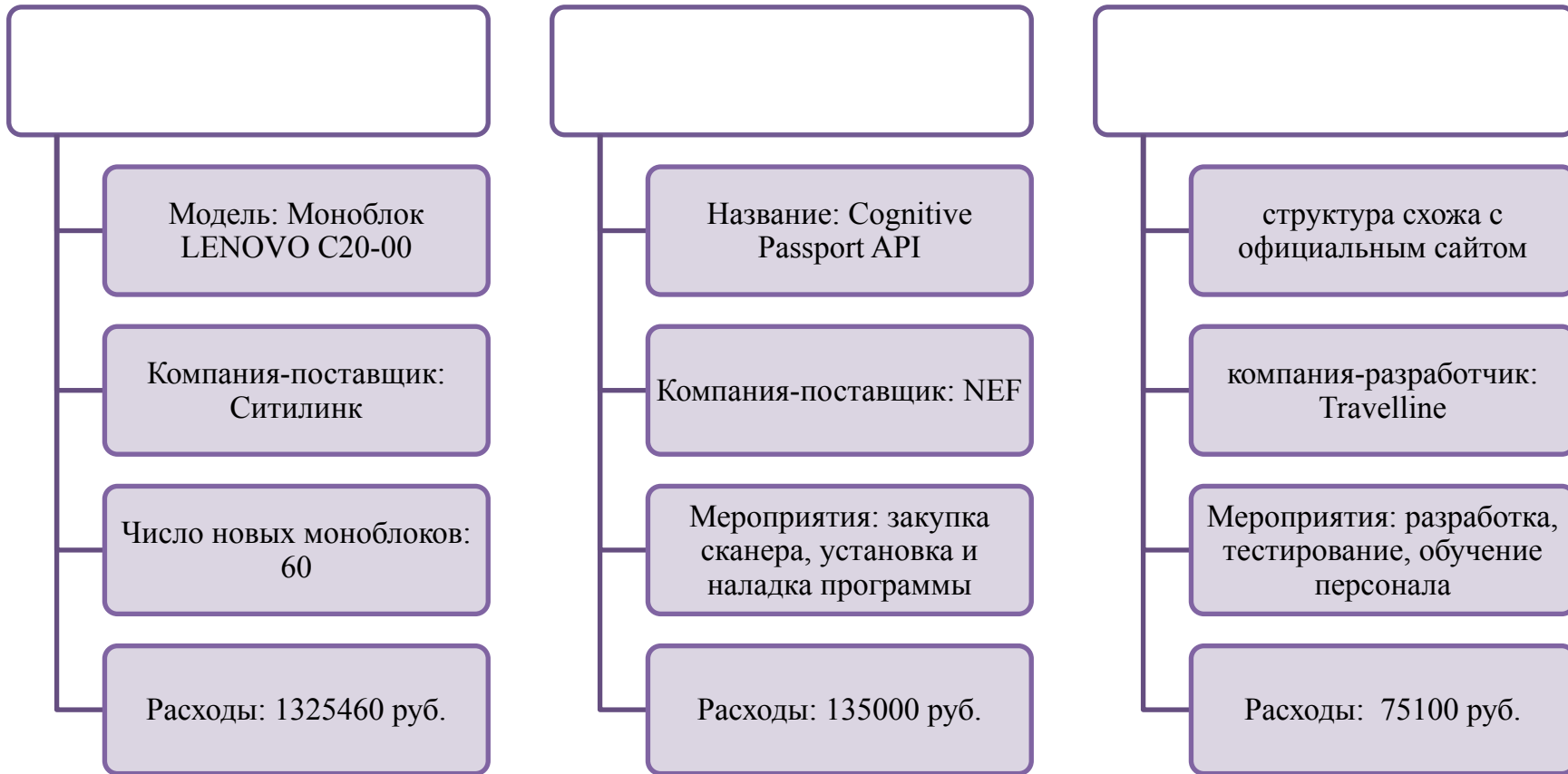


# Разработка стратегии маркетинга для устранения кризисных явлений в ПАО «ГК «Космос»



# Совершенствование развития персонала и повышение качества сервиса клиентов ПАО «ГК «Космос»

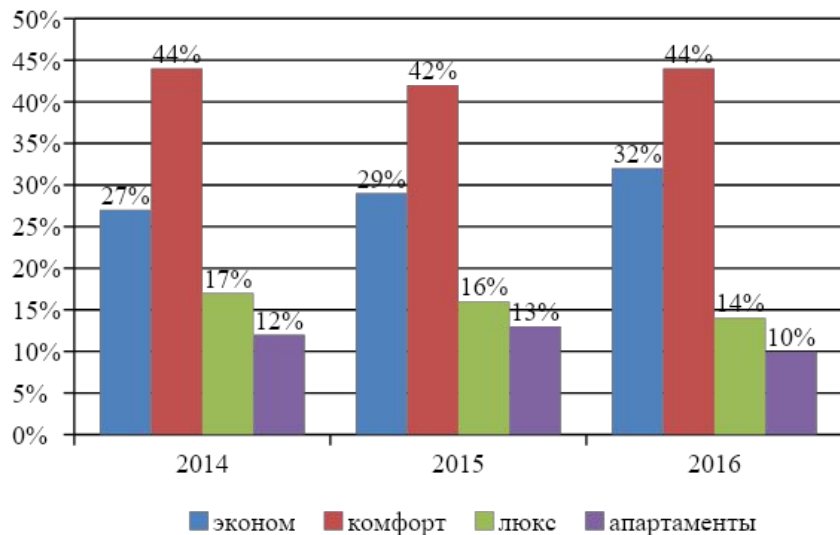




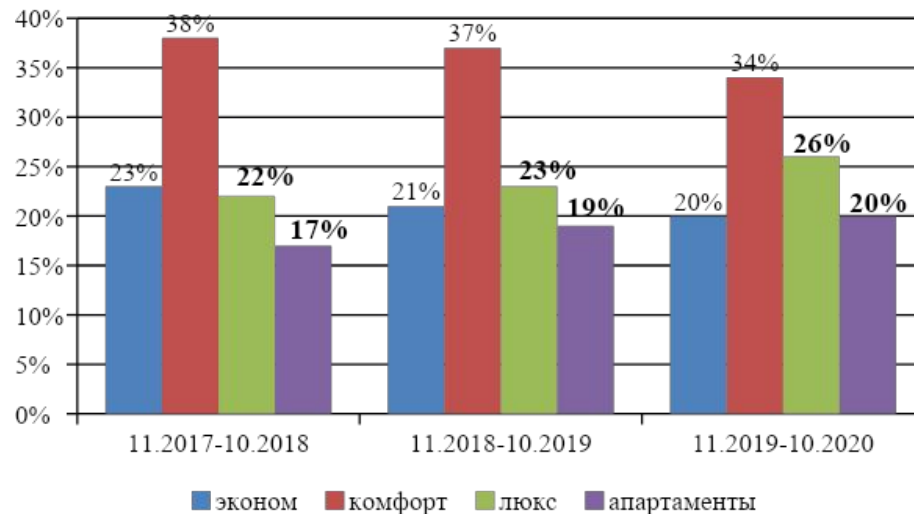


# Эффективность рекомендаций маркетинга

**ROMI** = (прибыль (тыс. руб.) – расходы(тыс. руб.) / расходы (тыс. руб.)\* 100%  
(9539,488 – 3662,86) / 3662,86= 1,697: ROMI = 1,604 \* 100% = **160,4%**



Сегментация клиентов по критерию «категория выбранного номера» (в % от 400 респондентов) – до рекомендаций



Сегментация клиентов по критерию «категория выбранного номера» (в % от 400 респондентов) – после рекомендаций

# Прогнозные показатели увеличения доходов, Слайд 25 снижения издержек ПАО «ГК «Космос»

№	Показатель предприятия (по итогам последнего полного календарного года – 2016)	Базовый период 11.2016.-10.2017, в тыс. руб.	Прогноз увеличения, (снижения), в %	Отчетный период, 11.2017-10.2018, в тыс. руб.	<u>ПРИРОСТ (СНИЖЕНИЕ) ПОКАЗАТЕЛЕЙ,</u> <u>в тыс. руб.</u>
<b>1</b>	Доходы				
1.1	Прибыль от продаж, тыс. руб.	247400	+5%	259770	+12370
1.2	Чистая прибыль	336794	+4%	350265,76	+13471,76
<b>2.</b>	Затраты на мероприятия по повышению качества обслуживания	--	--	2833,381	Возможен прирост затрат на 8%-10% в отчетном периоде: +226,67 – +283,34
<b>2</b>	Расходы				
2.1	Себестоимость услуг	650391	-12%	572344,08	-78046,92
2.2	Коммерческие расходы	156393	-10%	140753,7	-15639,3
2.3	Управленческие расходы	422036	-14%	362950,96	-50813,134



**Спасибо  
за  
внимание!**