

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**Внедрение дополнительных услуг как фактор повышения
конкурентно способность гостиничного предприятия
(на примере ООО «Аврора»)**

Выпускная квалификационная работа

студентки очного отделения 4 курса группы 05001335

Медведевой Елены Михайловны

**Научный руководитель
доц. Богомазова И.В.**

БЕЛГОРОД 2017

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты изучения и исследования дополнительных услуг в индустрии гостеприимства.....	6
1.1. Дополнительные услуги: сущность и классификация.....	6
1.2. Тенденции и перспективы развития в сфере дополнительных услуг в индустрии гостеприимства.....	13
1.3. Зарубежный и отечественный опыт развития дополнительных услуг для повышения конкурентно способность организации.....	20
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Аврора».....	31
2.1. Организационно-экономическая характеристика гостиницы.....	31
2.2. Оценка финансового состояния организации.....	38
2.3. Анализ ассортимента услуг предприятия.....	44
3. Развитие дополнительных услуг в ООО «Аврора».....	55
3.1. Разработка проекта детской игровой зоны в гостинице.....	55
3.2. Финансовый план проекта.....	64
Заключение.....	71
Список использованных источников.....	74
Приложения.....	79

Введение

С давних времен различные средства размещения играют огромную роль в жизни туристов. Это неотъемлемая, важнейшая часть туристского бизнеса, которая составляет основу всех путешествий, времяпровождения в них. Гостиничный бизнес представляет собой множество разновидностей средств размещения, которые предоставляют туристам услуги по временному проживанию. Это могут быть гостиницы, хостелы, общежития, кемпинги, пансионаты и многие другие виды средств размещения.

На сегодняшний день мировой рынок гостиничной индустрии огромен. В частности, гостиницы предлагаются в различных категориях, с большим ассортиментом услуг, с разной ценовой политикой. Из-за такого разнообразия в гостиничной индустрии высокая конкуренция. Предприятию надо быть в чем-то оригинальным, своеобразным, качественным, чтобы потребитель выбрал именно его.

Гостиница является коммерческим предприятием, то есть основная цель которого – получение прибыли. Логично, что прибыль здесь будет зависеть от объемов реализации услуг, которые каждое предприятие стремится увеличить. Но и здесь вступает в силу жесткая рыночная конкуренция, которая, несомненно, является основным механизмом рынка.

Такие важные составляющие как цена, месторасположение, категория гостиницы, ее инфраструктура, внешнее оформление и интерьер, техническое оснащение и многое другое являются «визитной карточкой» предприятия размещения, его «лицом». Но этого мало для привлечения большего количества клиентов. Требуются новые идеи, нестандартный подход, расширение ассортимента услуг для успешной работы организации. Именно привлечение дополнительных услуг, их внедрение в структуру предприятия смогут сделать гостиницу конкурентоспособным участником рынка и, кроме этого, поднять ее на более высокую нишу на рынке.

Увеличивать прибыль, повышать спрос потребителей на собственные услуги, быть лучшим предприятием среди остальных – главные цели работы предприятий гостиничной отрасли. Этому могут способствовать новые инновационные технологии, внедрение дополнительных услуг, новейшие методы управления, высококвалифицированные кадры, высокий и качественный уровень обслуживания.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что внедрение дополнительных услуг на предприятии гостиничной отрасли повысит интерес потребителей к нему, а это в свою очередь приведет к повышению прибыли и хорошей устойчивой позиции на рынке.

Проблема внедрения дополнительных услуг является достаточно важной, так как отсутствие ассортимента таких услуг будет сказываться на снижении конкурентоспособности и финансовом состоянии предприятия. А для полноценного предоставления подобных услуг требуется четкое понятие концепции гостиницы, подробная разработка мероприятий по осуществлению дополнительных услуг и верные финансовые расчеты.

Объектом данной работы является гостиничное предприятие ООО «Аврора».

Предметом данной работы являются дополнительные услуги гостиницы.

Целью данной работы является разработка и обоснование мероприятий по внедрению дополнительных услуг в организацию работы ООО «Аврора» с целью повышения конкурентоспособности.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- изучены теоретические основы дополнительных услуг в индустрии гостеприимства;
- проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности гостиничного комплекса ООО «Аврора»;
- рассмотрена практика применения детской игровой комнаты в гостинице для повышения конкурентоспособности;

– разработаны рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятия.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили исследования отечественных и зарубежных ученых, таких как Абрютин М. С., Зайцева Н. А., Перминов И. А., Сорокина А. В., Квартальнов В. А., Котлер Ф., Браймер К., Палли М. и многих других.

Информационной базой исследования послужили финансовая отчетность гостиничного комплекса ООО «Аврора», статистические данные, результаты социологических опросов, нормативные документы и законодательные акты, справочники и учебные пособия.

Методологической базой исследования послужили методы экономического и статистического анализа, сравнительный и комплексный анализ, методы классификации, количественные и качественные методы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанного проекта для повышения конкурентоспособности гостиничного комплекса ООО «Аврора».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

1. Теоретические аспекты изучения и исследования дополнительных услуг в индустрии гостеприимства

1.1. Дополнительные услуги: сущность и классификация

Понятие «услуга» представляет собой предпринимательскую деятельность, направленную на удовлетворение потребностей других лиц, за исключением деятельности, осуществляемой на основе трудовых правоотношений. В гостинице все предоставляемые услуги принято делить на основные и дополнительные.

К основным услугам относятся услуги по размещению и питанию.

Дополнительные услуги составляют вторую группу и заказываются, а затем оплачиваются потребителем отдельно за дополнительную плату. Предоставление дополнительных услуг очень явно отражается на финансовой устойчивости предприятия и играет большую роль в общем представлении гостя о гостинице, ее имидже [25, с. 34].

Здесь помимо материальной стороны обслуживания очень важен индивидуальный подход к потребителю. Для этого, прежде всего, нужно изучить потенциальных потребителей. Необходимо понять, на какие категории населения гостинице нужно ориентироваться, изучить их потребности. Также ассортимент дополнительных услуг варьируется исходя из категории самой гостиницы.

Помимо этого дополнительные услуги могут быть как платными, так и бесплатными.

Дополнительные услуги, которые могут предоставляться бесплатно:

- вызов гостю скорой помощи при необходимости;
- предоставление медицинской аптечки;
- по просьбе гостя разбудить в определенное время;
- предоставление ниток с иголками, кипятка, посуды или столовых приборов;
- при получении корреспонденции доставка ее в номер.

Данный перечень утвержден российским законодательством. Администрация гостиницы вправе расширить этот ассортимент бесплатных дополнительных услуг, но никак не может сократить или взять за них какую-либо плату, так как это ущемляет права гостя [32, с. 68].

Помимо предыдущего перечня бесплатных дополнительных услуг, гостиница может предоставить потребителю услуги, оплачиваемые гостем дополнительно за отдельную плату. Их может быть как огромный разнообразный комплекс, так и не предоставляться вообще. Этот аспект зависит от «звездности» гостиничного предприятия. Так как не каждая гостиница может позволить себе довольно затратные дополнительные услуги, ведь это просто не будет окупаемо и рентабельно. Но при этом в любой гостинице работники обязаны стремиться к удовлетворению запросов клиентов, чтобы набор предоставляемых услуг оправдывал их ожидания. Иными словами можно сказать, что дополнительные услуги должны быть целесообразными и оправданными.

Для успешного предоставления дополнительных услуг на базе гостиницы необходимо учитывать, помимо потребителей, также конкурентов с их предложениями, собственные ресурсы, на основе которых работает предприятие. Также нужно уметь найти оптимальные, более интересные направления по управлению организацией. Так как дополнительные услуги невозможны без творческого, оригинального подхода. Благодаря этому гостиница сможет выделиться на фоне конкурентов [45, с. 14].

Помимо всего дополнительные услуги могут осуществляться своими силами, то есть на территории гостиницы или с помощью сторонних организаций.

Потребитель, изучая различные гостиницы и видя их категории, уже мысленно представляет примерный ассортимент дополнительных услуг, их качество и количество. То есть разработка перечня таких услуг зависит именно от «звездности» отеля, они должны дополнять друг друга, быть единым целым. Например, для гостиниц 4 - 5 звезд характерен большой

перечень разнообразных дополнительных услуг для поддержания своего статуса:

- организация общественного питания в ресторане, кафе, баре, закусочной и др. – возможно проведение банкетов, праздников и т.д.;
- кейтеринг – подразумевается выездное обслуживание клиентов на различных праздниках;
- организация на территории комплекса праздничных торжеств (свадеб, юбилеев, корпоративов и др.), причем данные услуги могут быть не только для постояльцев гостиницы;
- развитие инфраструктуры и связанные с этим развлекательные мероприятия (игровая зона, дискотека, караоке, бильярд, представления, розыгрыши, конкурсы, концерты и др.), здесь может быть большая вариативность развлечений для различных категорий потребителей (например, для детей игровая комната, для взрослых ночной клуб, игровые автоматы, бильярд, для людей зрелого возраста комнаты отдыха, танцевальные площадки);
- предоставление экскурсионного обслуживания по различным достопримечательностям с экскурсоводом, гидом, гидом-переводчиком;
- предоставление и продажа гостям билетов на концерты, в театр, цирк, в музеи и т.д.;
- музыкальное оформление, живая музыка – могут быть как на базе предприятий общественного питания, так и на специальных мероприятиях, в главном вестибюле;
- услуги фотографа – предоставление различных фотосессий, аренда услуг фотографа;
- продажа сувенирных изделий;
- услуги прачечной или химчистки;
- покупка и доставка цветов;
- бытовое обслуживание;

- ремонт обуви, одежды;
- предоставление транспортных услуг (прокат автомобилей, лимузинов, заказ такси, трансфер, бронирование билетов на какой-либо вид транспорта для гостя);
- предоставление услуг собственного фитнес-центра – это может быть как небольшая комната с несколькими тренажерами, так и большой тренажерный зал с большим выбором тренажеров, в зависимости от класса гостиницы;
- предоставление услуг СПА (массаж, визаж, услуги стилиста, маникюрные услуги и т.д.);
- бассейн, баня;
- спортивные площадки (волейбольная, баскетбольная, теннисная);
- хранение вещей и других ценностей;
- услуги аниматора, фитнес-инструктора и других специалистов (утренняя зарядка, водная аэробика, розыгрыши, конкурсы, советы диетолога и др.);
- предоставление конференц-залов для ведения переговоров.

Подобный перечень может изменяться, расширяться и дополняться в зависимости от интересов гостиницы и ее положения. Здесь должны учитываться такие аспекты как местоположение, категории потребителей, размеры и площадь самого предприятия и его окружающей территории, категория отеля, его целенаправленность и ряд других причин [44, с. 87].

В дополнительных услугах особую роль играет обслуживающий персонал. Работники гостиницы должны быть доброжелательны и тактичны по отношению к гостю. Ведь здесь важно не количество услуг, а именно их качество.

Так, многие гостиницы, которые заботятся о своей репутации и имидже, просят по окончании времяпровождения у них гостей заполнить специальные анкеты, в которых просят посетителей оценить работу отеля по

различным критериям. Позже эти анкеты сдаются в рекламно-маркетинговый отдел, где подробно изучаются, анализируются.

Для администрации гостиницы очень важно мнение гостей, поэтому изучая недостатки, согласно анкетам, руководство старается их устранить. Поэтому очень важно, чтобы персонал был деликатным, вежливым, общительным и т.д. Не стоит забывать главное правило при работе с гостями: «клиент всегда прав». Персонал обязан уметь выслушать пожелания гостей и всегда при необходимости своевременно реагировать на их требования и просьбы. Потребитель услуг должен почувствовать себя «как дома», желанным гостем. А персонал, в свою очередь, создать атмосферу уюта, гостеприимства [11, с. 77].

Информация о дополнительных услугах должна быть наглядна, расположена на видном месте для всех гостей. Обычно это в форме стенда в главном вестибюле на 1 этаже или же информацию можно узнать у администраторов гостиницы у регистратуры. Также информацию необходимо распространить на каждом этаже отеля, в номерах. Часы работы предприятий, предоставляющих дополнительные услуги должны быть удобны для потребителей в любом случае. Все нюансы решаются с каждым гостем в индивидуальном порядке.

Огромную роль в сфере дополнительных услуг играет спрос. Отель предлагает услуги, а потребитель уже выбирает. Согласно законодательству исполнитель не имеет права без согласия предоставлять какие-либо дополнительные услуги за отдельную плату. Все обязательно должно быть заранее согласовано. Если в договоре не предусматриваются те или иные услуги, потребитель вправе их не оплачивать.

Для успешного предоставления дополнительных услуг на базе гостиницы необходимо учитывать, помимо потребителей, также конкурентов с их предложениями, собственные ресурсы, на основе которых работает предприятие. Также нужно уметь найти оптимальные, более интересные направления по управлению организацией. Так как дополнительные услуги

невозможны без творческого, оригинального подхода. Благодаря этому гостиница сможет выделиться на фоне конкурентов [23, с. 44].

Существенную роль в развитии гостиничного предприятия играет и деятельность государства. Ведь помимо того, что гостиница самостоятельно предоставляет дополнительные услуги, она еще и сотрудничает с другими предприятиями досуга (музеи, парки, аквапарки, цирк и многое другое). Поэтому городская инфраструктура должна динамично развиваться, а это полностью зависит от деятельности государственных органов как создателя благоустроенности и комфорта окружающей инфраструктуры.

На сегодняшний день спрос на услуги гостиниц высок, но и запросы потребителей меняются и растут с каждым годом. Приходится придумывать все больше нового. Сюда можно отнести проведение конференций, симпозиумов, собраний, тренингов на базе собственной гостиницы. Так как деловой туризм в России весьма развит, то это направление составит достаточно высокий доход. Следовательно, для этого необходимо иметь специальные залы, помещения, оборудование. Также плюсом здесь является то, что деловые люди предпочитают номера более высокого класса, что также составляет основу для хорошей прибыли [9, с. 51].

Помимо этого хороший доход в дополнительных услугах составляет организация праздничных программ. Люди готовы много платить за хороший праздник, приятную атмосферу и качественное обслуживание.

Также существует специальное подразделение в отеле, работающее в индивидуальном порядке, круглосуточно, в зависимости от заказов клиентов, которое называется «room service». Обычно это присуще отелям 4-5 звезд. Это доставка еды в номер, причем блюдо может быть любой сложности. Заказ формируется по телефону или же гость на специальном бланке пишет блюда и время их подачи и вывешивает бланк на дверь. Официант уже после сервирует стол, подает заказ и рассчитывается с гостем.

Немаловажной составляющей сферы дополнительных услуг является анимационное обслуживание. Оно позволяет создать для гостей хорошее

настроение, определенную человеческую культуру, отдохнуть, позаботиться о здоровье и т.д. Сюда относится сфера досуга, спорта, культуры, развлечений. Когда времяпровождение человека состоит из таких аспектов, то жизнь его обогащается здоровьем, полноценным досугом. В последнее время туристов помимо обычного размещения и питания в отеле интересуют интересная развлекательная программа, наличие команды аниматоров.

Анимация предполагает различные шоу, праздничные программы, конкурсы, спортивные состязания, эстафеты, в которых участие принимают сами туристы.

Аниматорами должны быть люди общительные, доброжелательные, веселые, чтобы не давали гостям скучать. Они должны во всем искать компромисс, стараться удовлетворить потребности туристов в разных сферах досуга. По сути, аниматоры находятся с туристами весь день. Например, с утра проводят зарядку или спортивные мероприятия, днем приглашают на какие-либо представления, концерты, а вечером организуют праздничные шоу, дискотеки, караоке и многое другое.

Для детей есть детские аниматоры, которые занимаются с ними. Это может быть в виде игр, эстафет, прогулок, экскурсий, похода в аквапарк и др.

Анимация, по сути, развивает творчество у туристов, не дает им скучать [54, с. 70].

Таким образом, можно сделать вывод, что дополнительные услуги в гостиничной индустрии разнообразны, делятся на различные категории. Существует огромный перечень данных услуг, без которых не может быть полноценного существования гостиничных предприятий. Дополнительные услуги являются залогом хорошей конкурентной способности среди остальных предприятий. В любой гостинице работники обязаны стремиться к удовлетворению запросов клиентов, чтобы набор предоставляемых услуг оправдывал их ожидания. Иными словами можно сказать, что дополнительные услуги должны быть целесообразными и оправданными.

1.2. Показатели оценки конкурентоспособности гостиничных услуг в условиях современного рынка

Современное состояние гостиничной индустрии таково, что с каждым годом растет огромное количество гостиниц и иных средств размещения, в связи, с чем возникает жесткая конкуренция. Во всем мире наблюдается тенденция высокого уровня конкуренции между гостиницами различных классов и категорий.

Конкуренция – стимул для хорошей работы гостиничного предприятия и механизм, который приводит в движение весь рынок. Поэтому совершенно любая гостиница должна стремиться найти правильный подход для адекватных, целесообразных изменений в систему работы гостиницы и подобрать верные методы по управлению предприятием. При этом такой фактор как конкурентоспособность является движущим фактором во многих сферах деятельности гостиничных предприятий: управление, финансы, качество услуг, маркетинговая политика, обслуживание клиентов и многое другое.

В связи с такой тенденцией высокой конкуренции гостиницам необходимо искать для привлечения потребителей новые методы в управлении, внедрять инновационные технологии, повышать качество услуг, повышать уровень профессионализма среди кадров, расширять ассортимент дополнительных услуг. Такие мероприятия способны повысить рейтинг предприятия на рынке и продемонстрировать конкурентные преимущества [40, с. 33].

Широкий ассортимент дополнительных услуг необходимо разработать подробно, при этом каждая услуга должна быть качественная. Для этого обслуживающий персонал должен профессионально подойти к этому вопросу, решать его всеобщими коллективными усилиями. Также администрация гостиницы должна четко контролировать с помощью различных эффективных методов данный процесс обслуживания.

Предприятие не должно стоять на месте, а стремиться к чему-то новому, искать формы и методы обслуживания, внедрять новые технологии, использовать необычное оборудование, расширять перечень дополнительных услуг и совершенствовать их качество, ассортимент.

По мнению многих авторов, конкуренция представляет собой борьбу между предприятиями за большее количество потребителей, которую они ведут на рынке.

В условиях рыночных отношений различные организации стараются удовлетворить собственные интересы, а конкуренция, как раз-таки, направляет их деятельность в нужное русло для благоприятного результата для общества. В итоге выигрывает в борьбе предприятие, которое ориентируется полностью на клиента и старается удовлетворить его запросы. Конечно, гостиничное предприятие старается увеличить и личные выгоды, но за счет правильного подхода. Это выражается во внедрении интересных дополнительных услуг, инновационных технологий, подборе квалифицированных кадров, качественном обслуживании клиентов, рациональном использовании собственных ресурсов и др. Это необходимо предприятию, оно в этом заинтересовано. А между этим, такая правильная полноценная работа идет на благо общества, на привлечение новых потребителей и поддержание сотрудничества с постоянными клиентами [31, с. 96].

Конкуренция – двигатель рыночных отношений. Например, когда потребительский спрос падает на услуги средств размещения, то не все предприятия этой сферы страдают или терпят какой-то кризис. Наибольший удар принимают на себя такие предприятия, ценовая политика которых неэффективна, услуги некачественны, дополнительные услуги не вызывают интерес к их приобретению. Соответственно, предприятия, обладающие конкурентными преимуществами, могут процветать и в любой кризис.

Под конкуренцией (от лат. – «сталкиваться») понимается состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные

действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [40, с. 12].

Большое значение имеет понимание причин, по которым можно обойти своих конкурентов на рынке. К таким причинам относят ценовые и неценовые факторы.

К ценовым факторам относится применение к своим услугам низкой цены. Предполагается, что за счет такого преимущества, потребитель выберет данное предприятие.

К неценовым факторам относятся расширение ассортимента дополнительных услуг, улучшение их качества, эффективности, доступность и безопасность.

Конкурентные преимущества предприятия должны быть единым комплексом, только тогда гостиница может быть конкурентоспособной. При этом существенное влияние на конкурентоспособность организации влияют внешние изменения на рынке (инфляция, спад потребительского спроса, политическая нестабильность, экономика, демографические факторы). Гостиничные предприятия должны уметь четко и быстро оценивать ситуацию на рынке, подстраиваться под нее и организовывать работу организации таким образом, чтобы быть в достатке [43, с. 68].

Конкурентоспособность обуславливается такими факторами, как местоположение гостиницы, ее инфраструктура, категория, ценовая политика, рекламно-маркетинговые мероприятия, внедрение новых дополнительных услуг.

Конкурентные преимущества гостиницы могут проявляться, как и в предоставлении основных услуг (проживание, питание), так и в дополнительных услугах, технологии их предоставления, обслуживания потребителей, которые будут присущи именно этой гостинице, и выделять ее среди конкурентов.

Существуют тактические и стратегические факторы конкурентного преимущества. Тактические обеспечивают конкурентно способность отеля на текущий период (как правило, не более одного года), стратегические факторы на обеспечение конкурентно способность в будущем [40, с. 51].

Также существуют определенные типы конкурентных преимуществ: специализация и более низкие издержки. Под этими издержками понимаются не просто минимальные затраты, по сравнению с конкурентами, на формирование, организацию и реализацию гостиничных услуг, а способность гостиничного предприятия организовать ту или иную услуги более эффективно, чем конкуренты.

Второй тип характеризуется тем, что гостиница должна уметь искусно преподнести гостю свою услугу таким образом, чтобы умело выделиться среди конкурентов. Это получится, если услуга будет высококачественная, оригинальная, непревзойденная, которая бы удовлетворила запрос даже самого требовательного гостя [34, с. 95].

Позиция на рынке гостиничного предприятия и его услуг оценивается в ценовой, качественной и других характеристиках так, чтобы организация выделялась среди аналогов конкурентов. В дальнейшем выделяются конкурентные преимущества продукта. Такими преимуществами для гостиничного предприятия могут послужить местоположение, ценовая политика, ассортимент предлагаемых услуг и так далее. Например, отель может быть выделен лучшим среди конкурентов, если он расположен в центре города или в районе с развитой инфраструктурой, транспортной развязкой, торговыми центрами и так далее. Также отель, который предлагает какие-либо услуги по ценам ниже, чем у своих конкурентов, уже обладает ценовым преимуществом.

Любая гостиница обязана стремиться удовлетворить все потребности своих постояльцев, характерные для ранга своего предприятия. На сегодняшний день отели стараются выделяться и многие предлагают более обширное обслуживание, например, открывают дополнительные этажи и за

дополнительную плату могут быть предложены улучшенные отдельные номера, отдельная стойка регистрации, комнаты для переговоров и другое. Такая практика находит свое применение не только за рубежом, но и в России, правда только в столице и некоторых крупных городах [45, с. 70].

Некоторые гостиничные предприятия стараются еще больше угодить потребностям индивидуальных гостей и персонифицируют свой штат работников. Например, в одном из московских отелей, управление гостиницы предлагает своим постояльцам услуги дворецкого. Дворецкие находятся на каждом этаже отеля, благодаря чему гости могут обратиться к ним за помощью в любое время или воспользоваться какой-либо дополнительной услугой. Дворецкие обязаны знать лично по именам каждого постоянного гостя отеля и при возможности предугадывать их желания.

Благодаря такому нововведению гость остается довольным, так как клиенты любят повышенное индивидуальное внимание. Поэтому несомненным выдающимся и выделяющим отель конкурентным преимуществом, является разнообразный и широкий ассортимент предлагаемых услуг.

В подборе персонала тоже есть очень важные моменты, связанные с конкурентным преимуществом. Если гостиница подбирает профессиональный штат, людей со знанием своего дела, ответственностью и любовью к гостиничному бизнесу и его организации, то, несомненно, обретет конкурентное преимущество и, тогда конкурентам будет трудно перенять какие-то качества для себя [11, с. 44].

Гостиница, которая стремится удерживать хорошую позицию на рынке, должна предоставлять качественные гостиничные продукты и услуги, которые, как и сам отель, должны отвечать следующим требованиям:

- важность;
- неповторимость;
- доступность;
- неподражаемость;

- доступность по цене;
- прибыльность;
- оригинальность;
- качество.

Гостиница будет выделяться на фоне своих конкурентов лишь тогда, когда сможет идти в ногу со временем и уметь подстраиваться под изменения на рынке.

Как показывает практика, нельзя постоянно предлагать одни и те же гостиничные услуги, как основные, так и дополнительные. Нужно постоянно видоизменять, представлять по-новому, придумывать новые услуги и только тогда организация будет получать хорошую клиентскую базу, отличную репутацию, спрос, а значит и хорошую финансовую отдачу. При этом нужно учитывать ресурсы организации, все нововведения должны быть грамотно организованы и рассчитаны, чтоб в будущем не понести ущерб. Организация гостиницы различных новых услуг требует также использования современных передовых технологий [21, с. 72].

Современные инновационные технологии можно разделить на базовые, ключевые и ведущие.

Базовые технологии обслуживания являются основополагающими и применяются большинством гостиниц, поэтому никакого конкурентного преимущества в себе не несут. К таким технологиям можно отнести ускоренный процесс уборки номеров или обслуживания гостей на стойке регистрации или в ресторане отеля. Такие мероприятия помогут поддерживать устойчивое состояние средства размещения. В любом случае базовые технологии обслуживания никак не выделяют отель среди других, ведь рано или поздно найдется отель, который постарается внедрить ключевые или ведущие передовые технологии и тогда гостиница останется менее привлекательной для потребителей.

Ключевые технологии обслуживания помогают достичь гостинице конкурентного преимущества, так как обычно такие технологии

используются немногими участниками рынка гостиничной индустрии. Такие технологии позволяют гостинице занять достойную позицию на рынке, благодаря чему отель может максимизировать прибыль, повышать качество предлагаемых услуг и другое [55, с. 47].

Конечно, следует отметить тот факт, что для гостиниц разного уровня и класса технологии тоже будут считаться абсолютно другими. Так, например, базовые технологии для отеля бизнес-класса высшей категории звездности будут считаться ключевыми или даже ведущими для отеля более низкого ранга.

Ведущие технологии позволяют гостинице стать лидером на рынке. Это происходит благодаря нововведению или новому необычному направлению, тому чего не могут предложить другие. Если ведущая технология будет удачной, то организация выделится среди конкурентов сразу, даже если никогда не была замена ранее. Поэтому лидирующим участникам рынка важно следить за ситуацией в целом и не пропустить новшеств со стороны конкурентов.

Верное ведение конкуренции на рынке представляет собой знание управляющего сектора гостиницы своих слабых и сильных сторон, возможностей и угроз, а также знание ситуации на рынке, спроса, нововведений и новых игроков на рынке. Поэтому должен быть постоянный контроль за аналогами конкурентов и стремление к улучшению качества предоставляемых услуг [49, с. 34].

Таким образом, конкурентоспособность – явление, которое является двигателем рыночного процесса. Достичь высокого уровня конкурентоспособности можно при хорошем, правильном управлении, оригинальном подходе к работе и организации непревзойденных дополнительных услуг, удовлетворяющих потребности потребителей различных категорий. Качество услуги является одной из главных составляющих конкурентоспособности. Чтобы гостиничное предприятие было конкурентоспособным, необходим непрерывный, гибкий производственный процесс и применение новейших

инновационных технологий с правильным современным управлением. Дополнительные услуги являются залогом хорошей конкурентоспособности и основным конкурентным преимуществом.

1.3. Тенденции, зарубежный и отечественный опыт развития дополнительных услуг в индустрии гостеприимства

В любой гостинице наряду с основными услугами важнейшую роль играют дополнительные услуги. основополагающим фактором для большого и качественного ассортимента дополнительных услуг является ориентация предприятия на определенные категории потребителей, так как именно они являются пользователями предоставляемых тех или иных услуг. То есть дополнительные услуги могут быть совершенно разными, но их качество и количество напрямую связаны с потребительским спросом, востребованностью в данной индустрии среди постояльцев.

Для успешного предоставления дополнительных услуг на базе гостиницы необходимо учитывать, помимо потребителей, также конкурентов с их предложениями, собственные ресурсы, на основе которых работает предприятие. Также нужно уметь найти оптимальные, более интересные направления по управлению организацией. Так как дополнительные услуги невозможны без творческого, оригинального подхода. Благодаря этому гостиница сможет выделиться на фоне конкурентов [41, с. 32].

Существенную роль в развитии гостиничного предприятия играет и деятельность государства. Ведь помимо того, что гостиница самостоятельно предоставляет дополнительные услуги, она еще и сотрудничает с другими предприятиями досуга (музеи, парки, аквапарки, цирк и многое другое). Поэтому городская инфраструктура должна динамично развиваться, а это полностью зависит от деятельности государственных органов как создателя благоустроенности и комфорта окружающей инфраструктуры.

Дополнительные услуги – серьезная составляющая гостиничной индустрии, которая при правильном управлении и оригинальном подходе поможет гостинице выделиться среди своих конкурентов [13, с. 28].

Организовать различные дополнительные услуги можно таким образом, чтобы помимо привлечения туристов в свою гостиницу, можно было приглашать и жителей города. Для этого можно на базе предприятия организовывать деловые встречи, симпозиумы, конференции. Также устраивать Дни открытых дверей, проводить интересные экскурсии, организовывать массовые мероприятия на территории, проводить праздники, концерты, дискотеки и многое другое.

Например, на сегодняшний день оказание дополнительных услуг в сфере делового туризма или бизнеса будет приносить немалый доход организации. Если обслуживать бизнесменов, корпоративных клиентов, то доход может составлять 40-50%. Понятно, что для этого необходимо закупить специальное оборудование, технику, организовать специальные помещения, залы для совещаний и собраний, но это все, в конечном счете, быстроокупаемо, так как подобные мероприятия крайне популярны среди корпоративных организаций, бизнесменов и др.

В проведении и организации различных симпозиумов, ярмарок, выставок российская гостиничная индустрия довольно хорошо преуспевает, поэтому уже в полной мере может посостязаться в этой сфере с зарубежным рынком гостиничной отрасли [38, с. 60].

В межсезонье, когда спрос на гостиничные услуги падает, именно конгрессный, деловой туризм поддерживает планку объема продаж гостиницы. Для деловых туристов характерно короткое пребывание в гостиницах (обычно 1-2 ночи), но это компенсируется довольно высокими объемами продаж, поскольку данная категория туристов также предпочитает высококомфортабельные номера, следовательно, и цена на них выше.

Обычно, если в отель заселяются не индивидуальные деловые туристы, а корпоративные группы, то заполняемость отеля довольно велика. И

вследствие чего таким же высоким спросом пользуются рестораны гостиниц, конференц-залы и др. [45, с. 30].

Также не стоит забывать о том, что каждый уважающий себя отель создает дополнительные услуги, исходя из запросов потребителей и их категории. Администрация гостиницы изначально должна понимать, на кого именно рассчитано их предприятие. Если уклон идет на категории семейных пар с детьми, то можно предоставить услуги детского аниматора, создать игровую комнату для детей, а для взрослых придумать интересные культурные мероприятия, экскурсии, праздничные вечера и др.

Если же гостиница больше рассчитана на молодых людей, то стоит задуматься о проведении дискотек, розыгрышей, спортивных мероприятий, интересных, экстремальных экскурсий, концертов и т.д.

Если предприятие размещения ориентируется на категорию потребителей более зрелого возраста, то здесь подойдут также экскурсии, но более спокойного, познавательного характера, лечебные процедуры, SPA-процедуры, концерты, организация танцевальных вечеров и др.

Запросы потребителей на дополнительные услуги с каждым годом все растут, поэтому любое предприятие в гостиничной индустрии пытается увеличить количество предлагаемых услуг, сделать их более оригинальными, интересными [19, с. 42].

Дополнительные услуги могут быть самыми разнообразными. Потребители, видя такое разнообразие ассортимента услуг, стали довольно «избалованными» и, например, мало кто из туристов представляет себе гостиницу без бесплатного WI-FI по всей территории, фена, розеток для собственной техники. Это стало уже примитивным и как таковым для потребителей. Они ждут чего-то нового, завлекающего.

Даже популярные и известные мировые гостиницы или их сети стараются как можно чаще удивить своих постояльцев, придумать что-то новое. Ведь стабильность – это хорошо, но стремление вперед, к новому всегда привлекает большее количество клиентов. Необычная мебель,

новейшее электронное оборудование, игровые комнаты с автоматами, собственный ночной клуб и многое другое, все это лишь малая часть задумок современных гостиничных предприятий [47, с. 21].

Наблюдая за развитием мирового рынка гостиничной индустрии, в частности зарубежного, российские предприятия данной отрасли стараются соответствовать данной планке, поддерживать высокий стандарт качества по оказанию дополнительных услуг.

Выделиться среди предприятий-конкурентов, привлечь большой поток потребителей поможет именно дополнительный продукт гостиницы, благодаря которому предприятие будет получать немалый дополнительный доход наряду с доходом от основных услуг. Внедрение дополнительных услуг должно быть организовано крайне грамотно, профессионально, согласно общей концепции гостиницы, иначе потребительская реакция будет негативна, в форме недовольств со стороны постояльцев, что принесет немалый вред предприятию. Это будет выражаться в имидже гостиницы, а также принесет большой урон финансам предприятия, ведь для внедрения дополнительных услуг необходимые денежные вложения и труд.

Разработка системы дополнительных гостиничных услуг требует оригинального подхода, не примитивного мышления, творческого потенциала, организаторских способностей персонала, нежели организация и предоставление основных услуг в гостиничном сервисе [53, с. 29].

Если даже гость отеля не собирается задерживаться и остается всего лишь на ночь, то здесь тоже можно внедрить дополнительные услуги и сделать приятное клиенту. Например, оригинально предоставить завтрак гостю. Ведь помимо обычных завтраков, которые предлагаются во многих гостиницах (континентальный, американский), существует их целая вариативность:

- расширенный – дополняет континентальный завтрак другими блюдами и напитками по желанию гостя;

- английский – завтрак подается в номер, помимо кофе или чая, предлагаются булочки, джем, блюда из яиц и многое другое;

- завтрак с шампанским – также подается в номер, помимо кофе, чая, булочек, каши и других блюд, подается шампанское или вино (обычно по какому-либо официальному поводу, в честь праздника);

- поздний завтрак – с 12 до 14 часов, разрешен поздний выезд.

Такие дополнительные предложения, несомненно, порадуют гостя и оставят приятное впечатление от обслуживания [51, с. 69].

Чем же еще можно привлечь клиентов? Помимо вышесказанного, существуют такие аспекты, как программы лояльности, акции и специальные предложения, и многие другие дополнительные услуги.

Что касается, различных программ лояльности, то они разрабатываются для хорошего впечатления гостя об отеле, поддержания постоянной клиентуры. Чтобы гость стал нашим постоянным клиентом, его нужно заинтересовать, показать, что он нам важен. Кроме того, удовлетворенный клиент будет с удовольствием рекомендовать услуги те или иные услуги гостиничного комплекса своим знакомым, друзьям, то есть здесь срабатывает принцип «сарафанного радио».

Существуют такие программы лояльности, которые широко применяются во многих гостиницах и позволяют создать благоприятный образ о предприятии в глазах постояльцев. Это могут быть:

- скидки постоянным клиентам – это довольно хорошая мотивация на пользование услугами гостиницы не один раз, здесь могут быть различные виды скидок (скидки детям, постоянным клиентам, пенсионерам, гостям, оплатившим счет по безналичному расчету и многое другое);

- бонусные баллы – здесь гость набирает определенное количество бонусов при неоднократном пользовании гостиничными услугами и при накоплении определенной суммы бонусов может обменять их на бесплатное предоставление какой-либо услуги;

– программы для корпоративных клиентов – здесь данной категории потребителей могут предоставляться различные скидки, льготы, помощь в организации деловых встреч и так далее;

– накопительная система – здесь гостю выдают специальную базовую карточку, на которую будут накапливаться баллы в зависимости от посещаемости гостиницы, приобретении определенных услуг, траты определенной суммы денег (когда накапливается определенная сумма денег и количество посещений, то клиент становится VIP-клиентом, который сможет пользоваться некоторыми привилегиями).

При разработке и реализации таких программ важно учитывать тот фактор, что данные программы должны предоставляться небольшому количеству гостей. Это должно быть более индивидуально, эксклюзивно, гость должен почувствовать себя значимым [49, с. 85].

Также, помимо таких программ, гостиницы очень часто предлагают своим гостям определенные акции, специальные предложения, пакеты услуг. Примером таких предложений могут послужить пакеты «выходного дня», в который могут входить различные развлекательные услуги, лечебные, расслабляющие процедуры. Все это с проживанием на 2 дня по цене, ниже обычной. Также пакет «свадебной ночи», где гостей размещают в роскошном номере, украшают его цветами, шарами, предлагают стол в ресторане, шампанское в номер и так далее.

Таких предложений и программ существует огромное количество, их можно варьировать, менять, дополнять и так далее. Но в любом случае подобные программы привлекают немалый интерес различных категорий потребителей. Ими могут быть совсем не туристы из других регионов, а местные жители города.

Российские и зарубежные отели стараются предоставить своим клиентам широкий ассортимент дополнительных услуг для того, чтобы повысить интерес к своим предприятиям среди потребителей и выделиться на рынке рыночной индустрии. Такие услуги обуславливаются множеством различных

факторов, таких как, функциональность, местоположение, категория, сезонность и т.д. [44, с. 72].

Рассматривая зарубежный опыт развития дополнительных услуг для повышения конкурентно способность предприятия, стоит отметить, что зарубежная система классификации гостиниц «HotelStars», которая объединяет практически все европейские страны, берет за основу французскую систему классификации.

Зарубежные отели, их работа и опыт очень интересны для рассмотрения, поскольку крупные гостиничные предприятия, их сети могут включать в себя несколько различных брендов, различающихся по категорийности и предлагать собственные системы классификации. Подобное представление о зарубежных гостиницах более подробное, нежели «звездность» и в какой-то степени более понятно туристу [47, с. 90].

Рассмотрим следующие зарубежные бренды гостиниц:

– «Motel 6» – данный бренд рассчитан в основном на категорию автотуристов и представляет собой совокупность мотелей класса Эконом. Здесь предлагается абсолютный минимум услуг, но зато существуют специальные программы для студентов и пенсионеров;

– «Ibis» – здесь представлены отели бюджетной категории. Дополнительные услуги предлагаются в зависимости от местоположения гостиниц (курорты, центр города, аэропорт и др.). Это могут специальные программы дополнительных услуг для спортсменов, SPA-процедуры, проведение конференций, деловых встреч и т.д.;

– «Mercure» – ориентация, прежде всего, на обслуживание корпоративных клиентов, компаний, деловых туристов и бизнесменов. Средняя ценовая категория. Логично, что дополнительные услуги связаны с проведением различных деловых симпозиумов, конференций, тренингов и т.д.;

– «Novotel» – здесь также среднеценовой сегмент отелей. Характерен тем, что предлагаются специальные пакеты дополнительных

услуг на различные категории клиентов по определенным поводам. Например, пакеты «выходного дня», семейные, по определенным праздникам, событиям, для бизнесменов и многое другое;

- «MGallery» – бренд включает в себя отели высокой категории с достаточно дорогими дополнительными услугами. Данные гостиницы представляют собой «отели-бутики», которые выделяются некой эксклюзивностью, отличным обслуживанием, нестандартным интерьером и выгодным местоположением. Здесь также предлагаются различные пакеты специальных дополнительных услуг для различных категорий постояльцев, но расширенные и эксклюзивные. Для ценителей высокой кухни на базах отелей работают непревзойденные рестораны, а для любознательных туристов предлагаются индивидуальные экскурсии по городу;

- «Pullman» – также ориентирован на потребителей с высоким уровнем доходов. Позиционирует себя как бренд отелей бизнес-класса. Например, один из таких отелей в Париже предлагает самые широкомасштабные конференции в городе с удобной инфраструктурой и высочайшими технологиями и оборудованием.

Подобное распределение брендов существует и в других крупных международных гостиничных сетях [47, с. 102].

Зарубежные отели, даже самые популярные и крупные, с каждым годом стараются придумать все новые и новые дополнительные услуги для привлечения клиентов. Так, гостиничные сети Hilton Worldwide и Starwood Hotels and Resorts предлагают бесплатные дополнительные услуги своим постояльцам для их большей комфортности:

- подушки на выбор – постояльцам предлагается целый ассортимент подушек, различающихся по жесткости, материалу, форме (таким образом, у туристов не будет никаких проблем со сном);

- аренда автомобилей – гостям предлагается бесплатный прокат высококлассных автомобилей, но не более, чем на 4 часа и при условии бронирования данной услуги заранее;

– электронные книги – для тех, кто любит почитать во время отдыха, отели предлагают электронные книги, которыми гости без ограничения могут пользоваться на всей территории отеля.

Также постояльцам в этих отелях могут предложить ночники, настольные игры, спортивный инвентарь, прокат камеры GoPro. Помимо этого существуют специальные предложения для интересного времяпровождения гостей: изучение иностранных языков на базе отелей, необычные спортивные игры и другое [47, с. 107].

Также зарубежные отели идут и на более серьезные уловки, чтобы завлечь к себе туристов. Например, в некоторых городах, в частности, во Флориде есть подводная гостиница, где помимо великолепного вида на морской мир, есть возможность дайвинга, «живого общения» с обитателями морского дна. Также, в определенных странах, например, в Голландии и США существуют отели, построенные в зданиях бывших тюрем. Там номера выполнены в стиле тюремных камер.

Отели на деревьях, в домиках хоббитов в стиле фильма «Властелина колец», в пещерах, в салоне самолета, в каньоне, стеклянных иглу и многие другие – все это составляет уникальность данных средств размещения, на которую откликается огромное количество туристов.

Зарубежный опыт очень интересен и важен особенно для представителей российской гостиничной индустрии, поэтому отечественные отели активно заимствуют у них методы и способы организации дополнительных услуг [23, с. 54].

Рассматривая отечественную практику, стоит опираться на различные ГОСТы, Правила предоставления гостиничных услуг и др. В соответствии с данными документами любые средства размещения обязаны предоставить гостям:

- уборка персоналом номера;
- хранение ценностей гостей в специально отведенных для этого сейфах;

- предоставление утюга;
- предоставление корреспонденции в номер;
- утренняя побудка по просьбе гостя;
- смена постельного белья и полотенец.

То есть, таким образом, ГОСТ определил минимальный перечень дополнительных услуг для российских средств размещения. Даже самые бюджетные мини-отели стараются сделать проживание в отеле как можно комфортнее с помощью таких услуг, как бесплатный интернет на всей территории, продажа средств личной гигиены, продажа кулинарной продукции и многое другое.

Еще одной особенностью российских гостиниц является ярковыраженная активность во время праздников, которая выражается в увеличении ассортимента дополнительных услуг. В такие даты конкуренция между отелями очень растет, поэтому предприятия стараются переманить клиентов к себе с помощью дополнительных услуг. Например, в Новый Год организуют интересные зимние экскурсии, зимние состязания и игры (гонки на собачьих упряжках, катания с горки, битва снежками), сказочные праздничные представления, розыгрыши призов и подарков, вечеринки и др. Также большинство российских гостиниц, как и зарубежные партнеры, ориентируется на деловых туристов, так как это приносит немалый доход. Эти предприятия ориентируются на деловых людей, командированных из различных городов, особенно из Москвы. Это дает высокий процент заполняемости отелей [19, с. 79].

Отечественная гостиничная индустрия также стремится удивить своих потенциальных потребителей необычностью, оригинальностью в своих дополнительных услугах. Например, в Кабардино-Балкарии есть отель на горе Эльбрус, состоящий из специальных модулей-капсул, где конечно же, можно приобрести услуги горнолыжных катаний или катаний на канатной дороге и другое.

Также существует единственный в России иглу-отель неподалеку от Петропавловска. Домики выстроены из снежных кубиков и выполнены в традиционном стиле народов Севера. На территории отеля находится термальный бассейн под открытым небом, теплая столовая, а также предоставляется много дополнительных услуг, связанных с экскурсиями, катаниями на санях, оленьих упряжках и др. [44, с. 53].

Таким образом, можно сказать, что российская гостиничная индустрия считается приемником многих зарубежных стандартов, поскольку немного отстает по уровню от всемирных тенденций. Но это не мешает развиваться отечественному гостиничному сервису быстрыми темпами. В некоторых сферах дополнительных услуг, таких как организация деловых конференций, наша индустрия уже вполне может посостязаться с зарубежной.

При этом следует отметить, что дополнительные услуги в гостиницах в настоящий момент являются «лицом» предприятия, выдающимися особенностями, которые могут выделить гостиницу среди ее конкурентов. Верное ведение конкуренции на рынке представляет собой знание управления гостиницы своих слабых и сильных сторон, возможностей и угроз, а также знание ситуации на рынке и постоянный контроль аналогов конкурентов. Но это произойдет в том случае, если будет организовано правильное управление, нестандартный подход и оригинальность. Дополнительные услуги должны быть оправданными и целесообразными, которые определяются факторами сезонности, местоположения, категории гостиницы и т.д. Основополагающим фактором, который мотивирует внедрение дополнительных услуг, является увеличение прибыли гостиницы.

2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Аврора»

2.1. Организационно-экономическая характеристика гостиницы

Гостиничный комплекс ООО «Аврора» осуществляет свою деятельность с 2012 года. Располагается гостиница в самом центре города, где в шаговой доступности находятся различные достопримечательности, магазины, торговый центр, кинотеатр, предприятия питания, центральная городская площадь и отличная транспортная развязка. Интерьер отеля выполнен в современном стиле, над которым работают постоянно дизайнеры. Над главным входом отеля возвышаются пять больших красных звезд, что свидетельствует о присвоении гостинице самого высокого ранга. Номера также выполнены в непревзойденном дизайнерском стиле, причем каждая категория номера отличается по своей специфике и интерьеру. Также посетителей порадуют ресторан «Преображенский» с непревзойденной кухней, уютный лобби-бар с приятной атмосферой, конференц-залы, где постоянно проводятся различного уровня мероприятия, фитнес-центр с новыми тренажерами, салон красоты, где мастера подойдут к любому клиенту с особым вниманием и компетенцией, массажный кабинет многое другое [39, с. 1].

Гостиница представляет собой огромное предприятие для отдыха и работы своих гостей, которое включает в себя:

- ресторан «Преображенский» с европейской кухней и интересным дизайном: повара высокого класса, обслуживание на высшем уровне, вкусные блюда являются основными показателями ресторана; завтрак по системе «Шведский стол» включен в стоимость проживания, причем сопровождается завтрак приятным живым женским вокалом, что весьма необычно; профессиональный персонал готов провести и организовать мероприятия любого уровня; по определенным дням в ресторане вечером проводятся интересные шоу, звучит живой вокал или инструментальная музыка;

- кейтеринг любого уровня на любом мероприятии круглосуточно;
- лобби-бар с приятной атмосферой сочетания уюта и изысканности, где гости могут отдохнуть за чашкой кофе;
- бесплатный, светлый и просторный фитнес-центр с современными новыми тренажерами;
- массажный салон и салон красоты «Седьмое небо» предоставляются за дополнительную плату; в салоне красоты можно приобрести косметологическую или парикмахерскую услугу, где персонал индивидуально подойдет к каждому клиенту; данные услуги предоставляются только по предварительной записи;
- услуги прачечной и химчистки;
- круглосуточное обслуживание в номерах; в гостинице «Аврора» особое внимание уделяется чистоте всего предприятия и номеров в частности;
- бесплатный WI-FI доступ в Интернет на всей территории комплекса;
- ароматические ванны на выбор гостя;
- охраняемая парковка;
- трансфер в направлении аэропорта и ж/д вокзала;
- экскурсионные программы, услуги переводчика;
- чистка обуви;
- услуги флориста.

В номерах предоставляются следующие услуги:

- при заселении аотель 1 дарит гостю бокал шампанского;
- ежевечерняя уборка постели и номера в целом;
- круглосуточноещепрерывноефобслуживание в номерах;
- мини-бар, которыйрегулярно пополняется для каждого индивидуально;

- роскошное постельное: белье и удобные ортопедические матрасы для полноценного отдыха;
- гигиенические принадлежности;
- фен и удобное, в полный рост, зеркало;
- тапочки и мягкие махровые халаты;
- круглосуточный бесплатный и быстрый интернет;
- телефон;
- сейф;
- Wi-fi.

На втором этаже гостиничного комплекса ООО «Аврора» расположен современный бизнес-центр, который оснащен всем необходимым оборудованием и технологиями. Предоставляются услуги переводчика при необходимости, видеосвязь, интернет и так далее. Также имеется конференц-зал с гардеробом и санузлом, где есть микрофоны, большой экран, световое и музыкальное оборудование, отдельно располагаются кабинеты и переговорные.

Всего ООО «Аврора» насчитывает 119 гостиничных номеров разных категорий, из которых 4 люкса и 2 президентских номера [39, с. 2].

Регистрация осуществляется с 13:00, а выезд до 12:00. В ООО «Аврора» предоставляются на выбор следующие типы номеров:

Сюит – 12000 руб./сутки. 2 трехкомнатных номера, площадь которых 80 кв.м. Данный тип номера представляет собой роскошные апартаменты, выполненные в самом изысканном стиле, которые порадуют гостя даже с самыми высокими требованиями.

Люкс – 8700 руб./сутки. В данную категорию входит 4 номера. Их площадь более 50 кв.м. Выполнены в элегантной утонченной манере в неповторимом эксклюзивном стиле.

Джуниор Сюит DBL – 4900 руб./сутки. Такие номера представляют собой студию и студию для людей с ограниченными возможностями.

Джуниор Сьюит TWIN – 4900 руб./сутки. 2 типа номеров данной категории: студия TWIN и студия TWIN для людей с ограниченными возможностями.

Стандартный – 3500 руб./сутки. Всего таких гостиничных номеров 32. Их площадь 16 кв.м. Очень комфортабельные и уютные номера специально сделаны для полноценного отдыха [39, с. 3].

Общество с ограниченной ответственностью «Аврора» имеет круглую печать со своим наименованием. Предметом деятельности предприятия является оказание гостиничных услуг. У данного предприятия есть все необходимые документы и лицензии для полноценной работы. В бухгалтерском балансе отражены показатели активов, капитал, резервы и долговые обязательства. Гостиница создана специально для совмещения отдыха и работы, так как все составляющие, такие как, безопасность, удобное расположение, комфортабельные номера любой категории, большой перечень дополнительных услуг, досуг и наличие деловой инфраструктуры, соблюдены полностью.

Находится гостиничный комплекс ООО «Аврора» по адресу: ул. Преображенская, д.86, Белгород, Россия, 308009. Телефон: +7 (4722) 23-05-55.

Организационная структура управления предприятия гостиничной индустрии состоит из должностей, кадров, управленческого сектора, взаимосвязи между работниками. Все эти составляющие должны быть направлены на эффективное исполнение цели предприятия. Организационная структура гостиничного предприятия создается в зависимости от того, какие цели у гостиницы и какой уровень конкурентоспособности выбран управляющим сектором. В своей работе гостиничный комплекс ООО «Аврора» стремится учитывать все потребности своих потребителей, соответствовать своему рангу по качеству, стоимости и ассортименту услуг.

Высшим должностным лицом ООО «Аврора» является генеральный директор. Заместители директора или руководители отделов принимаются на

работу и освобождаются от должности директором в соответствии с действующим уставом данного гостиничного предприятия. Структура управления гостиницы ООО «Аврора» является линейно-функциональной. Каждый работник аппарата управления является его неотъемлемой составляющей и имеет определенные функции, которые выполняются в полном объеме. Существует, несомненно, и делегирование полномочий.

Далее приводится анализ обеспеченности трудовыми ресурсами предприятия (Приложение 1).

Следует отметить, что возрастает численность персонала с каждым годом на несколько единиц, в том числе и руководители. Зарботная плата за последние 2 года повысилась и держится на стабильном уровне. Категория персонала 18-30 лет является стабильной ведущей по количеству персонала. Но также заметно возросло количество персонала 18-45 лет за последний год. Самой малочисленной категорией персонала являются люди в возрасте старше 46 лет, их количество не уменьшается, но держится на стабильном уровне.

Для наглядности изобразим организационную структуру гостиничного комплекса ООО «Аврора» схематически (рис. 2.1).

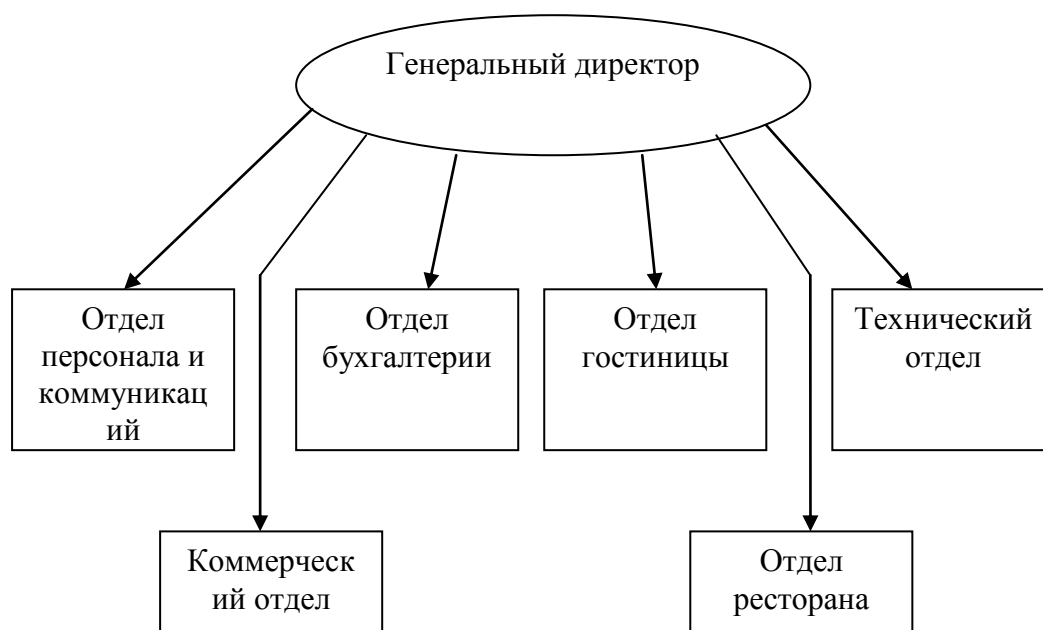


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Аврора»

Финансовое состояние организации заключается в способности предприятия полноценно обеспечить финансово свою деятельность. Финансовое состояние организации – это совокупность экономических показателей, которые отражают его способность погасить задолженности и определенные обязательства. Деятельность ООО «Аврора» в период за 2014 – 2016 год можно охарактеризовать с помощью основных экономических показателей. Динамика основных экономических показателей предприятия представлена в виде таблицы, где отражаются показатели за 3 последних года, а также учитываются абсолютное отклонение и темп роста (Приложение 2).

Следует отметить, что показатель выручки заметно вырос в 2016 году в сравнении с 2014 годом (на 22504 тыс. руб.). Также наблюдается тенденция заметного роста показателя себестоимости с 2014 по 2015 год на 34581 тыс. руб. Тем временем валовая прибыль с 2014 на 2015 год увеличилась более чем в 2 раза, а к 2016 году упала на 27260 тыс. руб. Такие же показатели и у прибыли от продаж. Аналогичная ситуация и в показателях чистой прибыли, где с 2014 на 2015 сумма увеличилась на 13912 тыс. руб., а в 2016 году опустилась на 21596 тыс. руб. Такая ситуация вызвана отсутствием рекламной и маркетинговой политики, а также отсутствием конкурентоспособность услуг и самого предприятия на рынке среди сильных конкурентов.

Оборотные средства в 2016 году достаточно увеличились по сравнению с 2014 годом (на 3094 тыс. руб.). Это связано с заметным увеличением денежных средств в 2016 году по сравнению с 2014 годом (356 тыс. руб.). Внеоборотные активы сперва в 2015 году увеличились на 6185 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом, но к 2016 году снизились на 2808 тыс. руб. Собственный капитал также имеет тенденцию роста в 2015 году на 8912 тыс. руб., а к 2016 году резкое снижение чуть более чем на 10000 тыс. руб.

Показатель заемного капитала вырос почти в 2 раза в 2016 году по сравнению с 2015 годом (на 4128 тыс. руб.).

В статье среднегодовой стоимости основных средств наблюдается заметный рост показателей с 2014 по 2016 год (на 1898 тыс. руб.). В статье «Дебиторская задолженность» заметно увеличился показатель на конец отчетного периода по сравнению с предыдущим годом (на 2094 тыс. руб.). Такая же тенденция наблюдается по статье «Кредиторская задолженность» (увеличение на 4036 тыс. руб.). Показатель фондоотдачи на конец отчетного периода по сравнению с 2014 годом опустился на 6,35 руб. Величина показателя фондоёмкости увеличилась на 0,01 руб.

Таким образом, гостиничный комплекс ООО «Аврора» находится в очень выгодном месте города, где развита инфраструктура. Это большое преимущество для гостиничного предприятия. Сам отель старается соответствовать своей категории. ООО «Аврора» преподносит себя как гостиница, сочетающая в себе полноценный высококлассный отдых и, в то же время, предоставляет все возможности для работы и бизнеса. Имеется большой ассортимент основных и дополнительных услуг, как платных, так и нет. Структура отеля весьма многогранная и интересная.

Организационная структура в гостинице представляет собой линейно-функциональную систему, где во главе стоит генеральный директор. Штат рабочих довольно большой, так как гостиница имеет множество отделов и подразделений.

2.2. Оценка финансового состояния организации

Анализ финансового состояния предприятия осуществляется в основном по данным годовой и квартальной бухгалтерской отчетности и, в первую очередь, по данным бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах. Финансовое состояние организации заключается в способности предприятия полноценно обеспечить финансово свою деятельность. Финансовое состояние организации – это совокупность экономических

показателей, которые отражают его способность погасить задолженности и определенные обязательства.

Для того чтобы финансовое состояние предприятия было хорошим, предприятие должно обладать устойчивой платежной готовностью, положительной финансовой базой, четкой организацией расчетов и так далее, вовремя погашать кредиторские и дебиторские задолженности, если таковые имеются.

Плохое финансовое состояние можно охарактеризовать просроченными задолженностями, неэффективным размещением средств, неустойчивой финансовой базой, что связано с неэффективной производственной деятельностью и некупаемостью.

Деятельность ООО «Аврора» в период за 2014 – 2016 год можно охарактеризовать с помощью экономических показателей, которые отражены в нижеследующих таблицах.

Далее представлен горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах, в виде таблицы (Приложение 3).

Следует отметить, что показатель выручки заметно вырос в 2016 году в сравнении с 2014 годом (на 22504 тыс. руб.). Также наблюдается тенденция заметного роста показателя себестоимости с 2014 по 2015 год на 34581 тыс. руб. Тем временем валовая прибыль с 2014 на 2015 год увеличилась более чем в 2 раза, а к 2016 году упала на 27260 тыс. руб. Такие же показатели и у прибыли от продаж. Аналогичная ситуация и в показателях чистой прибыли, где с 2014 на 2015 сумма увеличилась на 13912 тыс. руб., а в 2016 году опустилась на 21596 тыс.руб.

Такая ситуация вызвана отсутствием рекламной и маркетинговой политики, а также отсутствием конкурентоспособности услуг и самого предприятия на рынке среди сильных конкурентов. По статье «Проценты к получению» наблюдается заметное увеличение показателя в 2016 году по сравнению с 2014 годом (на 3718 тыс. руб.). Также, следует отметить, что показатель прочих доходов незначительно увеличился к концу отчетного

периода в сравнении с 2014 годом (на 257 тыс. руб.). При этом достаточно вырос показатель прочих расходов в 2016 году по сравнению с предыдущими годами почти в 2 раза (на 1506 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом). Заметны резкие изменения в показателе прибыли до налогообложения. К 2015 году она возросла на 17384 тыс. руб., а на конец отчетного периода произошел резкий спад на 26992 тыс. руб. В статье «Текущий налог на прибыль» происходит заметное увеличение показателя в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 3477,4 тыс. руб.

Далее представлен вертикальный анализ отчета о финансовых результатах по различным показателям, который представлен в нижеследующей таблице (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах

Показатель	Удельный вес, %			Абсолютное отклонение		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Выручка	100,00	100,00	100,00	—	—	—
Себестоимость продаж	88,85	80,34	98,16	-8,51	17,82	9,31
Валовая прибыль (убыток)	11,15	19,66	1,84	8,51	-17,82	-9,31
Прибыль (убыток) от продаж	11,15	19,66	1,84	8,51	-17,82	-9,31
Проценты к получению	0,22	1,21	2,56	0,99	1,35	2,34
Прочие доходы	0,87	0,93	0,91	0,07	-0,02	0,04
Прочие расходы	1,88	1,40	2,57	-0,48	1,17	0,69
Прибыль (убыток) до налогообложения	10,36	20,40	2,74	10,04	-17,66	-7,62
Текущий налог на прибыль	2,07	0,56	3,99	-1,51	3,44	1,92
Чистая прибыль	8,28	16,32	2,19	8,04	-14,26	-6,06

Следует отметить, что удельный вес себестоимости продаж в 2015 году немного снизился, но к 2016 году заметно возрос (на 9,31% по сравнению с 2014 годом). Валовая прибыль и прибыль от продаж к концу отчетного периода снизились до очень низких показателей по сравнению с 2015 годом

(на 17,82%). С каждым годом увеличивается показатель процентов к получению, к 2016 году увеличился на 2,34%. Прочие доходы держатся на относительно стабильном уровне (разница между 2016 и 2014 годом составляет 0,04%). Удельный вес прочих расходов к концу отчетного периода немного вырос по сравнению с 2014 годом (на 0,69%). Заметны резкие изменения показателя прибыли до налогообложения. Если в 2015 году по сравнению с 2014 годом удельный вес возрос в 2 раза (на 10,04%), то в 2016 году происходит резкий спад на 17,66%. Незначительные скачки в показателе текущего налога на прибыль. Если к 2015 году происходит спад на 1,51%, то затем возрастает в 2016 году на 3,43%. Резкий спад на 14,13% к 2016 году по сравнению с 2015 происходит в показателе чистой прибыли.

Далее представлена оценка показателей платежеспособности, которые представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Оценка показателей платежеспособности

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Коэффициент текущей ликвидности	0,47	0,64	0,46	0,17	-0,18	-0,01	135,16	72,24	97,64
Коэффициент быстрой ликвидности	0,47	0,41	0,35	-0,06	-0,06	-0,12	87,78	85,21	74,80
Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	0,14	0,23	0,17	0,08	-0,06	0,02	158,54	73,91	117,17

Проведя оценку показателей платежеспособности, где отражены коэффициенты ликвидности, следует отметить, что коэффициент текущей ликвидности в 2015 году заметно вырос на 0,17, но к 2016 году снова опустился до относительно прежней отметки. У коэффициента быстрой ликвидности происходит постепенный спад с каждым годом. Разница между

показателями 2014 и 2016 годов равна 0,13. Коэффициент абсолютной ликвидности сперва вырос к 2015 году на 0,09, но затем немного снизился в 2016 году на 0,06. Это говорит о нестабильном финансовом положении и нельзя утверждать, что организация удерживает устойчивую позицию на рынке, так как заметна тенденция постепенного снижения платежеспособности, поэтому правлению гостиницы необходимо пересмотреть свое финансовое положение и искать пути решения проблемы.

Далее приводится анализ относительных показателей финансовой устойчивости предприятия, который приводится в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Коэффициент концентрации собственного капитала	0,75	0,85	0,65	0,10	-0,21	-0,12	112,82	75,11	84,74
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	0,25	0,15	0,35	-0,10	0,10	0,00	60,69	164,77	100,00
Коэффициент финансовой зависимости	1,33	1,18	1,56	-0,15	0,39	0,24	88,64	133,14	118,01
Коэффициент финансовой устойчивости	0,75	0,85	0,64	0,10	-0,21	-0,12	112,82	75,11	84,74
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,33	0,18	0,56	-0,15	0,39	0,24	53,80	322,05	173,25
Коэффициент финансирования	3,07	5,70	1,77	2,63	-3,93	-1,30	185,89	31,05	57,72

Проведя анализ относительных показателей финансовой устойчивости, следует отметить, что коэффициент концентрации собственного капитала нестабилен и в 2015 году возрос (на 0,1), а в 2016 году стал ниже показателя

2014 года (уменьшился на 0,21 по сравнению с 2015 годом). Коэффициент концентрации привлеченного капитала наоборот, сперва в 2015 году снизился (0,1), но затем в 2016 возрос до прежней отметки 2014 года. Показатель коэффициента финансовой зависимости к 2015 году незначительно снизился (на 0,15), а затем к 2016 году возрос (на 0,38). Коэффициент финансовой устойчивости к 2016 году немного снизился в сравнении с 2014 годом (на 0,11). Коэффициент капитализации имеет разницу между 2014 и 2016 годами в 0,23. Коэффициент финансирования резко возрос в 2015 году на 2,63, а затем снизился к 2016 году, более чем в 2 раза (на 3,93).

Далее оцениваются показатели рентабельности за период 2014-2016 годов, которые представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Оценка показателей рентабельности

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Рентабельность производства	4,55	5,18	3,38	0,62	-1,80	1,18	113,73	65,21	74,16
Рентабельность продукции	11,66	25,39	2,79	13,73	-22,60	8,87	217,80	10,98	23,91
Рентабельность продаж	12,55	19,66	1,87	7,11	-17,78	10,68	156,61	9,53	14,93
Рентабельность основного капитала	43,99	78,36	7,15	34,37	-71,21	36,84	178,13	9,13	16,25
Рентабельность собственного капитала	38,45	72,00	9,93	33,55	-28,52	38,45	187,25	13,80	25,83
Чистая рентабельность	34,74	72,51	8,80	37,77	-63,71	25,95	208,71	12,13	25,32
Рентабельность перманентного капитала	38,94	87,66	11,16	48,72	-76,51	27,78	225,13	12,73	28,65

Проведя оценку показателей рентабельности, следует отметить, что рентабельность производства немного снизилась к последнему году в

сравнении с 2015 годом (на 2,2), а рентабельность продукции к 2015 году возросла более чем в 2 раза (на 13,79), а к 2016 году упала до критически низкого показателя (на 22,6), как и рентабельность продаж (к 2015 году увеличилась (на 7,11), а в 2016 году резко снизилась (на 17,79). Такая же тенденция наблюдается и у других показателей. Рентабельность основного капитала к 2015 году увеличилась (на 34,37), а к 2016 году резко снизилась (на 71,21). Рентабельность собственного капитала к концу отчетного периода по сравнению с 2014 годом заметно снизилась (на 28,52). Также и чистая рентабельность к 2016 году резко упала по сравнению с 2014 годом (на 25,94). Рентабельность перманентного капитала с 2015 на 2016 год также резко опустилась (на 76,5).

Таким образом, следует отметить, что финансовое состояние гостиничного комплекса ООО «Аврора» весьма нестабильное и требует особого внимания со стороны управления предприятием, чтобы предотвратить негативные последствия. Такие показатели связаны с неполноценной рекламной и маркетинговой политикой. ООО «Аврора» уступает по качеству и посещаемости в конкуренции с другими предприятиями, хоть и является единственной гостиницей города самого высокого ранга.

2.3. Анализ ассортимента услуг предприятия

В гостиничном комплексе ООО «Аврора» постоянно ведется наблюдение за изменениями потребительского спроса. Предприятие использует для этих целей метод постоянного наблюдения, анкетирование, а также гостиница обязательно обменивается со своими гостями личными контактами. Многие специалисты и работники гостиничного предприятия могут оценить и охарактеризовать своих гостей с помощью личного наблюдения (например, сколько лет, какая профессия, социальный статус, внешний вид, семейное положение и многое другое). С помощью личного

наблюдения персонал может узнать много нужной и полезной информации. Узнав ответы на такие, казалось бы, простые поверхностные вопросы, можно узнать цели и мотивы посетителей. Зная ответы на эти вопросы, можно смело выбирать направление, в котором нужно работать и направить все силы на удовлетворение потребностей и интересов своих гостей. Нужно уметь вести постоянное, но при этом непринужденное, наблюдение за потребителями и стараться улучшать качество обслуживания в гостиничном предприятии. Рано или поздно гости сами готовы поделиться с персоналом тем, что их полностью устраивает, а что требуется доработать и улучшить.

Очень важно уметь слушать гостей, быть направленными полностью на потребителей и их интересы, прислушиваться к их рекомендациям и стараться немедленно исправить свои недостатки. Как показывает практика гостиничной индустрии, очень много новых идей и нововведений в гостиницах создаются с помощью потребителей [13, с. 61].

Для анализа ассортимента услуг можно использовать различные методы. Это может быть, например, ABC-анализ или метода анализа ассортимента услуг, который относится к анализу финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Для анализа ассортимента услуг гостиничного комплекса ООО «Аврора» проведем ABC-анализ. Данный метод является способом исследования, при котором услуги делятся на 3 категории А, В и С, которые составляют аналогично 80%, 15% и 5% от продаж всех услуг. Такой метод предполагает различные подходы к данным группам услуг. Смысл этого анализа состоит в том, чтобы из всех услуг, предлагаемых гостиницей, выбрать наиболее значимые и выгодные для организации, а также те, которые отвечают цели гостиницы.

В основу ABC-анализа заложено правило Парето, в котором утверждается, что только лишь 1/5 часть всех услуг, то есть всего 20% будут давать около 80% необходимых результатов. А применение и предоставление

всех остальных услуг, которые составляют 80%, даст 20% результатов [25, с. 23].

Для проведения данного ABC-анализа выбран ассортимент услуг и объем продаж за 2016 в качестве необходимых критериев.

В результате данного анализа удастся выяснить, какие услуги для гостиницы приносят наибольшую выгоду, а какие имеют для организации меньшую эффективность, что нужно отелю развивать и предлагать гостям, а на что нужно обратить пристальное внимание и видоизменить, а, возможно, и заменить чем-то другим.

ABC-анализ ассортимента предлагаемых услуг гостиничного комплекса ООО «Аврора» представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

ABC-анализ ассортимента услуг гостиницы ООО «Аврора»

Ассортимент	Объем продаж за 2016 год (тыс.руб.)	Удельный вес продаж, %	Удельный вес продаж нарастающим итогом, %	Удельный вес ассортимента, %	Удельный вес ассортимента нарастающим итогом, %	Группа
Стандартный номер	17520	47,11	47,11	10	10,00	А
Ресторан и лобби-бар	7400	19,90	67,01	10	20,00	А
Джуниор сьюит dbi/twin (2-мест.)	2920	7,85	74,86	10	30,00	А
Джуниор сьюит(1-мест.)	2190	5,89	80,75	10	40,00	В
Люкс (2-мест.)	1800	4,84	85,59	10	50,00	В
Люкс (1-мест.)	1460	3,93	89,51	10	60,00	В
Сьюит	1400	3,76	93,28	10	70,00	В
Салон красоты и массажный кабинет	1100	2,96	96,24	10	80,00	С
Кейтеринг	1000	2,69	98,92	10	90,00	С
Конференц-зал	400	1,08	100,00	10	100,00	С
Итого	37190					

Для наглядности представления данных таблицы 2.5 построим гистограмму, в которой будет отображаться доля прибыли в объеме продаж каждой ассортиментной позиции и представим на рисунке 2.2.

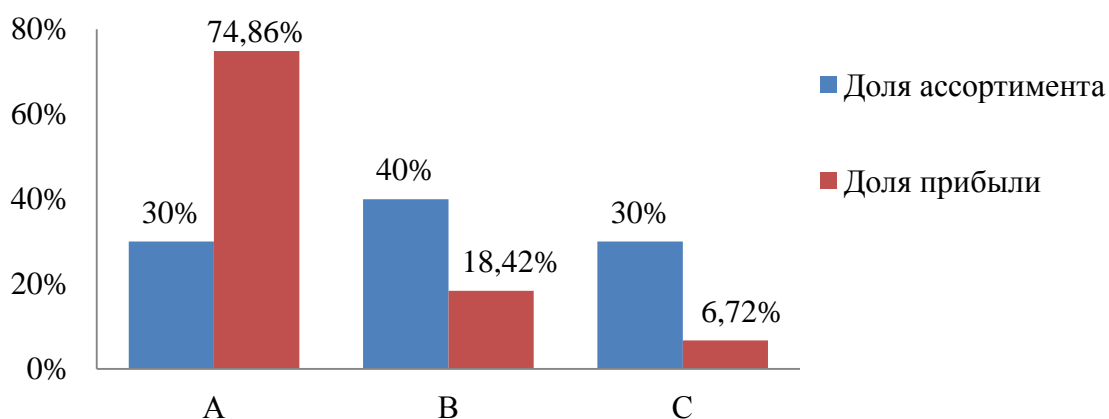


Рис. 2.2. Доля прибыли в объеме продаж каждой ассортиментной позиции

Таким образом, следует отметить, что услуги, входящие в группу А (30%), дают 74,86% прибыли. Это говорит о том, что данные услуги очень востребованы среди постояльцев гостиницы и активно покупаются и потребляются ими.

Группа В (40%) приносит 18,42% прибыли и также пользуются небольшим спросом среди гостей ООО «Аврора». Данная ассортиментная позиция мало доходна, но имеет место быть.

Группа С (30%) приносит 6,72% прибыли. Данные показатели обозначают невостребованность данных услуг, и анализ показывает, что польза от ассортиментной позиции данной категории низкая.

Таким образом, в результате ABC-анализа можно сделать вывод, что самой востребованной группой является группа А, в которую входят услуги ресторана и лобби-бара, проживание в стандартном номере и номерах категории Джуниор Сьюит (2-мест.). На эту категорию услуг управлению отеля необходимо направить основную работу, развивать и улучшать эти услуги, так как они приносят основную долю прибыли. Группа В является мало доходной, но имеет достаточно большой объем продаж. Развития требуют и услуги данной категории, а именно, номера категорий Джуниор

Сьюит (1-мест.), Люкс и Сьюит. Такие услуги также необходимо совершенствовать для успешной дальнейшей их реализации. Услуги, входящие в группу С являются наименее востребованными. К данным услугам необходимо обратить особое внимание, направить все силы на реконструкцию и обновление данных услуг. Усовершенствовать маркетинговую политику для увеличения популярности и спроса на данные услуги, такие как, кейтеринг, конференц-зал, услуги салона красоты и массажного кабинета.

Для подробного анализа ассортимента основных и дополнительных услуг необходимо сравнить наличие основных и дополнительных услуг в трёх гостиницах г. Белгорода, которые пользуются наибольшей популярностью среди туристов (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Наличие основных и дополнительных услуг в гостиницах г. Белгорода

Услуга	Гостиницы		
	«Аврора»	«Континенталь»	«Амакс»
Проживание	+	+	+
Бар	+	+	-
Конференц-зал	+	+	+
Наличие халатов и тапочек во всех номерах	+	+	-
Салон красоты	+	-	-
Сауна	-	+	+
Фитнес-центр	+	-	-
Ресторан	+	+	+
Детская комната	-	-	+
Быстрый процесс бронирования (по телефону, e-mail)	+	+	+
Доставка заказа из бара в номер	+	+	+
Наличие зубной пасты, щетки, расчески для волос	+	+	+
Наличие интернета в номерах	+	+	+

Анализируя таблицу 2.6, следует отметить, что такие основные услуги, как проживание и наличие ресторана и бара, имеются во всех трёх вышеперечисленных гостиницах. Также во всех этих гостиницах есть наличие конференц-зала и интернета на всей территории, так как эти

гостиничные предприятия преподносят себя отелями бизнес-класса, поэтому такие услуги являются необходимыми.

Также, следует отметить, что такие дополнительные услуги, как быстрый процесс бронирования, доставка заказа в номер, а также наличие гигиенических принадлежностей в номере предлагаются во все вышеперечисленных отелях, что немаловажно для постояльцев. Такая дополнительная услуга как фитнес-центр есть во всех отелях, кроме «Амакс».

ООО «Аврора» единственный отель, предлагающий услуги салона красоты. Но в отличие от конкурентов не имеет в своем распоряжении такой услуги как сауна или бассейн. Детская игровая комната есть только в гостинице «Амакс».

Можно сделать вывод, что гостиничному комплексу ООО «Аврора» необходимо расширять ассортимент дополнительных услуг, так как она по своему статусу является единственной пятизвездочной гостиницей Белгорода, но по ассортименту услуг уступает отелю «Континенталь».

Методом анкетирования, наблюдения за потребителями были выявлены конкретные недостатки в деятельности гостиницы. Постояльцам необходимо было оценить гостиничный комплекс по нескольким критериям оценками «отлично», «нормально» или «удовлетворительно». Результаты данного опроса отражены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Результаты опроса клиентов ООО «Аврора»

Вопрос	Оценка					
	Отлично		Хорошо		Удовлетворительно	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Общее впечатление об ассортименте услуг	15	25	40	66,6	5	8,33
Общее впечатление о номере	50	83,3	10	16,6	0	-
Впечатления по прибытии и регистрации	20	33,3	38	63,3	2	3,33
Общее впечатление о проживании в гостинице ООО «Аврора»	15	25	40	66,6	5	8,33

Всего опрошено	60 чел.
----------------	---------

Как видно из таблицы, ассортимент услуг гостиницы большинство постояльцев оценивают, как «нормально». Есть люди, которые негативно откликнулись об ассортименте услуг ООО «Аврора», утверждая, что для пятизвездочной гостиницы очень низкое качество дополнительных услуг и их ассортимент невелик.

Проживание в номере большинство гостей оценили высшим баллом, а те люди, которые дали среднюю оценку проживанию в номере, аргументировали это тем, что стоит слегка понизить цену. Общее впечатление о гостинице у большинства гостей положительное. Для более наглядного изучения изобразим полученные данные графически (рис. 2.3 – 2.6).

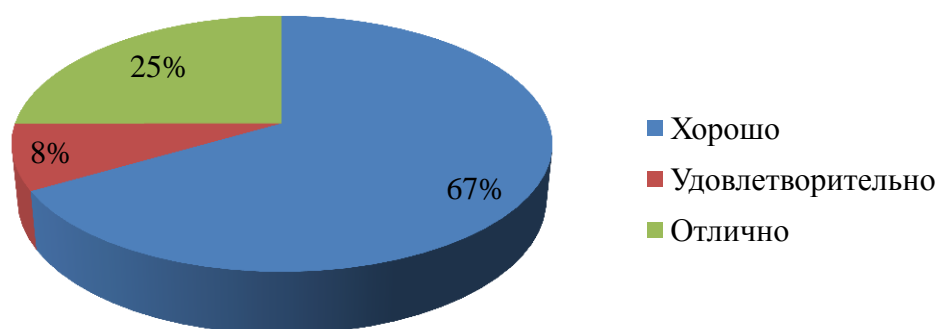


Рис. 2.3. Оценка ассортимента услуг в гостинице ООО «Аврора»

Таким образом, большинство опрошенных постояльцев считают, что ассортимент предлагаемых услуг гостиницей «Аврора» вполне приемлем, но стоит немного его расширить и доработать. 25% опрошенных считают, что спектр услуг отеля очень разнообразный, их все устраивает. 8% гостей считают, что ассортимент услуг отеля находится на базовом низком уровне и необходимо внести новые качественные услуги и обновить прежние.

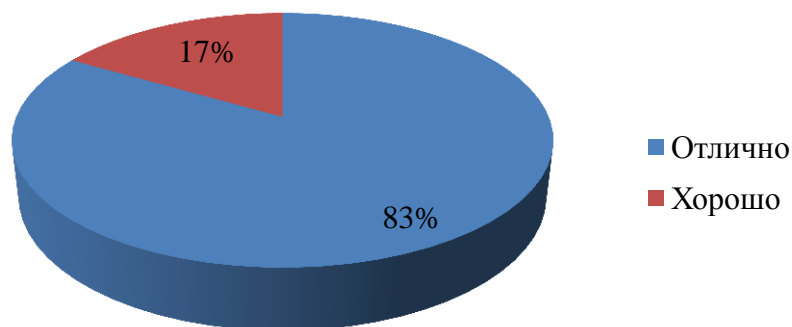


Рис. 2.4. Оценка номера в гостинице ООО «Аврора»

Следует отметить, что негативных отзывов гостей о номерном фонде гостиницы нет. 83% опрошенных полностью довольны своими номерами, удобствами в них и обслуживании в номере. 17% людей оценили свои номера средней оценкой, указывая на то, что следовало бы немного снизить цены на некоторые категории номеров, а в остальном их все полностью устраивает касательно номеров.

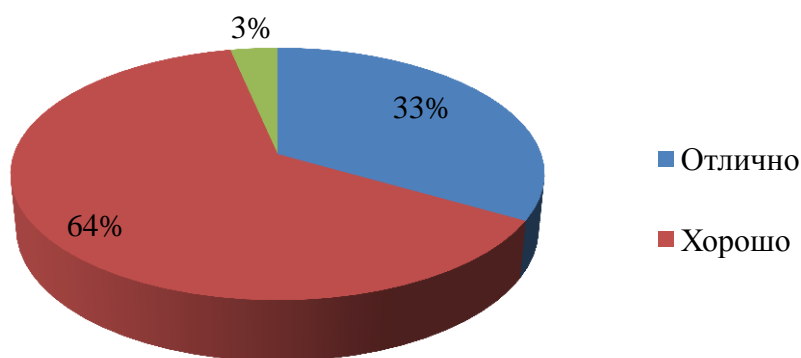


Рис. 2.5. Оценка прибытия и регистрации в гостинице ООО «Аврора»

Большинство опрошенных процесс приема гостей и регистрацию оценили как «нормально», к минусам они отнесли небольшое ожидание. 33% постояльцев полностью положительными оценками отозвались о регистрации, их все устроило, никаких неудобств не возникло. 3 % из всех людей остались недовольны приемом, отозвались о некомпетентности администратора, а также долго ждали освобождения номеров.

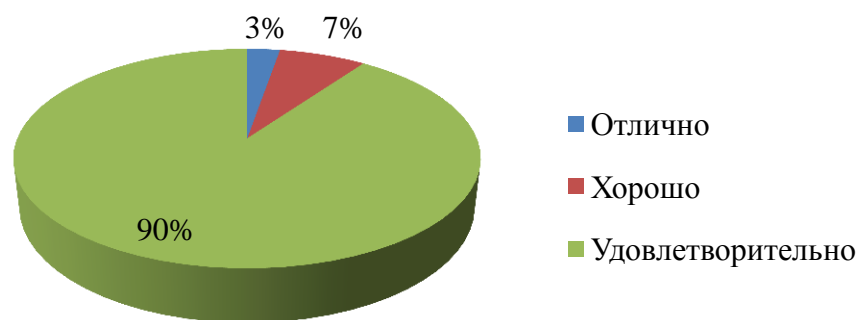


Рис. 2.6. Оценка общего впечатления о проживании в гостинице ООО «Аврора»

Почти все опрошенные оценили проживание в гостинице оценкой «нормально», 7% гостей остались полностью довольны своим пребыванием в отеле, 3% гостей ожидали увидеть большее, негативно отозвались об отеле и в будущем решили выбрать другой отель в городе.

Далее рассмотрим перечень дополнительных услуг, которые желали бы увидеть большинство гостей в гостиничном комплексе ООО «Аврора» по результатам опроса (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Результаты опроса гостей ООО «Аврора»

Какими дополнительными услугами вы желали бы воспользоваться в гостинице ООО «Аврора»?	Чел.	%
Сауна, хамам, бассейн	20	33,3
Разделение номерного фонда для курящих и некурящих.	5	8,33
Детская игровая комната	20	33,3
Услуги аниматоров	5	8,33
Шоу-программа в ресторане	10	16,6
Итого:	60 чел.	

Как видно из таблицы 2.8, большинство клиентов гостиницы «Аврора» хотели бы воспользоваться в отеле такими услугами как сауна, хамам или бассейн (33,3% опрошенных) и услугами детской игровой комнаты (33,3% опрошенных).

Для лучшей наглядности изобразим результаты опроса графически (рис. 2.7).

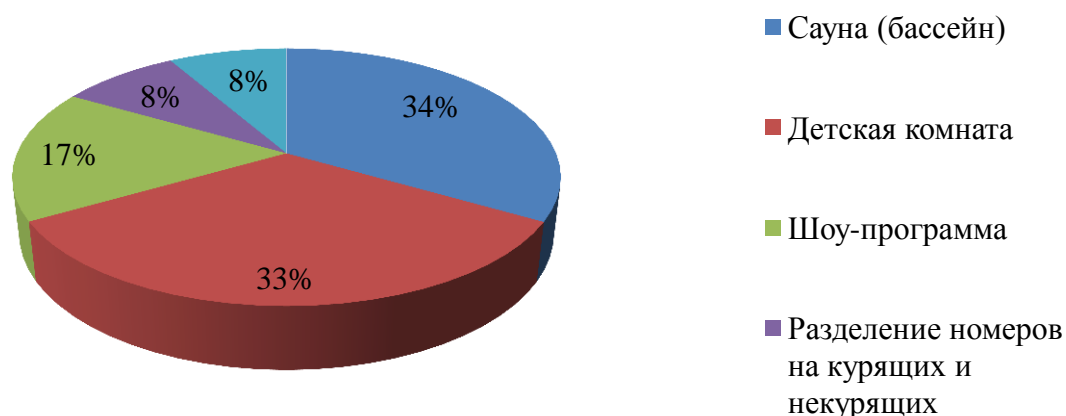


Рис. 2.7. Желаемые доп. услуги в ООО «Аврора»

Таким образом, видно, что большинство постояльцев хотели бы воспользоваться такими услугами как сауна или бассейн (34%), также многие предпочли бы видеть в отеле детскую игровую зону, где можно было бы также воспользоваться и услугами аниматоров. Также 17% гостей хотели бы видеть в гостинице шоу-программу.

Проведен также SWOT-анализ гостиничного комплекса ООО «Аврора» для оценки предприятия в целом и предлагаемого ассортимента услуг. Для этого построена матрица, где отражены сильные и слабые стороны в сочетании с возможностями и угрозами. Эти данные отражены в нижеследующей таблице (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Матрица SWOT-анализа гостиницы ООО «Аврора»

Сильные стороны	Слабые стороны
Удобное местоположение	Отсутствие бассейна, сауны
Высокий ранг гостиницы (5*)	Отсутствие организации детского отдыха, аниматоров
Квалифицированный персонал	Отсутствие развлекательных шоу-программ
Наличие собственного ресторана и лобби-бара	Низкий уровень рекламной политики
Качественный номерной фонд	
Возможности	Угрозы
Внедрение новых дополнительных услуг	Сильные конкуренты на рынке

Обслуживание дополнительных групп потребителей	Изменения во вкусах и предпочтениях клиентов
Увеличение темпов роста рынка	Потеря клиентов из-за отсутствия широкого спектра доп.услуг

Главные угрозы для гостиницы ООО «Аврора»: наличие сильного конкурента на рынке, изменения в предпочтениях потребителей, а следовательно и потеря в будущем клиентов из-за отсутствия соответствующей базы качественных дополнительных услуг.

Основные возможности: внедрение новых дополнительных услуг, вследствие чего появится также возможность обслуживания дополнительных групп потребителей, увеличение темпов роста туристского рынка и многое другое.

Проведя анализ ассортимента услуг гостиничного комплекса ООО «Аврора», следует выделить основные стратегические направления, предприятия для увеличения количества клиентов и поддержания выгодной позиции организации на рынке гостиничного бизнеса:

- привлечение потребителей с помощью увеличения ассортимента дополнительных услуг, в частности сауна (бассейн, баня), детская игровая комната с услугами аниматоров, организация развлекательных шоу-программ;
- привлечение потребителей с помощью проведения качественной рекламной и маркетинговой политики (для меньших финансовых затрат можно активно и регулярно применять интернет-рекламу);
- поиск инвесторов и других финансовых источников для организации дополнительных услуг и внедрения их на рынок.

Таким образом, гостиничный комплекс находится в очень выгодном месте города, где развита инфраструктура. Это большое преимущество для гостиничного предприятия. Имеется большой ассортимент основных и дополнительных услуг, но требуется расширение спектра данных услуг и повышение их качества.

Следует отметить, что финансовое состояние ООО «Аврора» весьма нестабильное и требует особого внимания со стороны управления предприятием, чтобы предотвратить негативные последствия. Такие показатели связаны с неполноценной рекламной и маркетинговой политикой. Предприятие уступает по качеству и посещаемости в конкуренции с другими предприятиями, хоть и является единственной гостиницей города самого высокого ранга.

Также гостинице необходимо расширять ассортимент дополнительных услуг, так как она по своему статусу является единственной пятизвездочной гостиницей города Белгорода, но по ассортименту услуг, его величине и качеству, по некоторым позициям уступает своим конкурентам, таким как, отель «Континенталь», гостиница «Амакс».

3. Развитие дополнительных услуг в ООО «Аврора»

3.1. Разработка проекта детской игровой зоны в гостинице

В современном мире большую актуальность имеют путешествия всей семьей в разные страны и города, ведь это позволяет почувствовать членам семьи сплоченность, организовать совместный незабываемый отдых. В процессе семейного отдыха родители открывают ребенку новые места, помогают познать мир.

Но, отдыхая с маленькими детьми, родителям очень тяжело оставлять время для отдыха себе, ведь дети требуют постоянного внимания и контроля. И здесь во многих средствах размещения встает проблема отсутствия детских игровых зон, комнат, где родители могли бы спокойно оставить свое чадо на некоторое время и заняться своими делами и отдыхом.

Организация таких проектов, как детские развлекательные комплексы, комнаты и зоны, то есть, в целом организация детского отдыха, стала развиваться и набирать обороты в России лишь в конце 90-х годов, когда стали заметны огромные недостатки старых детских площадок, зон, их изношенность и непригодность. А в то же время была заметна тенденция возможности людей платить за подобный детский отдых. Если сравнивать отечественный рынок, где предоставляются услуги для детского отдыха, с западным, то наблюдается очень низкий уровень организации детского досуга, который находится на начальной стадии. Загруженность данного рынка, согласно исследованиям, составляет лишь 10 – 15%. Полноценная организация детского отдыха наблюдается в Москве и нескольких крупных городах России. А в небольших относительно отдаленных регионах России такой бизнес развит на очень низком уровне [50, с. 11].

Хотя, как утверждают исследователи данного рынка, в течение 2 – 3 лет количество таких объектов должно увеличиться примерно в 5 раз, причем это будет происходить как благодаря развитию сетей нынешних объектов, так и появлению новых лиц на рынке. В основном такая тенденция будет

наблюдаться на площадках торговых центров, крупных кинотеатрах и других развлекательных комплексах. Но даже при таком быстром темпе развития данного бизнеса, мала вероятность полноценного насыщения на рынке. Притом качество таких объектов для детского отдыха должно быть на высочайшем уровне [50, с. 23].

На сегодняшний день эта проблема весьма актуальна и требует подробного исследования. Именно поэтому необходимо изучить развитие детских игровых комплексов, как в России, так и за рубежом, их организацию, особенности детской развлекательной индустрии, нормативно-правовую базу, финансовый план и на основании данного исследования разработать проект детской игровой комнаты в гостиничном комплексе города Белгород ООО «Аврора».

Белгород всегда считался спокойным, чистым, благоустроенным городом. Сюда нередко приезжают туристы из других стран и городов в рабочих целях, в командировки, на экскурсии, а также просто насладиться спокойным отдыхом, в том числе и семейном. Однако, прибыв в средство размещения, туристы с детьми могут озадачиться такой проблемой, как отсутствие детской комнаты, чтобы оставить на пару часов ребенка и заняться своими делами.

Данная детская игровая зона будет предоставлять услуги как для постояльцев гостиницы, так и для любых желающих воспользоваться данной услугой потребителей. Здесь конкурентами могут выступить некоторые гостиницы, например, «Амакс», гостиничный комплекс «Веретено». Также детские комнаты есть во многих ресторанах и кафе, например, ресторан «Белогорье», «Мезонин», «Новая волна» и так далее. Но преимуществом детской игровой комнаты в гостиничном комплексе ООО «Аврора» будет выгодное местоположение, а также наличие таких услуг, как анимационное обслуживание, детские шоу-программы, проведение праздников, мастер-классов и другое. Таким образом, гостиница привлечет к себе большой поток

клиентов, а, следовательно, и приток прибыли. Также это положительно отразится на конкурентоспособности предприятия.

При организации такой дополнительной услуги необходимо учесть тот факт, что организации необходимы финансовые средства для реализации данного проекта, закупки оборудования, других материалов. Также необходимо разработать рекламу для привлечения клиентов и учесть такие аспекты, как ремонт, шум в помещении, что может мешать основной деятельности гостиницы.

Для предоставления такой дополнительной услуги, как детская игровая комната, необходимо подробно изучить следующие документы:

- «Рекомендации по нахождению детей в детских игровых комнатах»;
- «Закон о защите прав потребителей» – Роспотребнадзор осуществляет особый контроль за детскими комнатами, проверки будут очень часто, поэтому нужно, чтобы все оборудование и обстановка в целом соответствовали стандартам и ГОСТам;
- «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений».

Проект нужно сделать оригинальным и привлекательным для детей и их родителей. Если все организовать верно, то количество потребителей может увеличиться на 40 – 50%. Это, безусловно, окажет большую выгоду гостиничному комплексу.

На сегодняшний день самым выгодным и окупаемым элементом детской игровой комнаты является лабиринт.

Игровой лабиринт является популярным аттракционом для детей, поэтому он просто необходим для игровой зоны гостиницы. Игровые комплексы и лабиринты являются самыми востребованными среди детей развлечениями, ведь они совмещают в себе сразу несколько игровых зон и занимают ребенка на долгое время. Лабиринт является объемным большим объектом, в котором ребенок может проводить время в очень увлекательном режиме. В таком игровом лабиринте есть лестницы, горки, батут, сухой бассейн с шариками, препятствия и многое другое. Все застраховано прочной

сеткой, которая при надобности способна выдержать и взрослого человека, поэтому все меры безопасности в таком комплексе для игр соблюдены [50, с. 83].

Конечно, среди подвижных детей найдутся и те, которые хотят посидеть и порисовать, собрать пазлы или конструктор, поиграть в настольные игры. Поэтому в детской игровой комнате необходимо учесть и тихий уголок для творчества и саморазвития детей.

В такой детской игровой комнате можно организовывать детские дни рождения, конкурсы, игры, приглашать аниматоров и клоунов, устраивать кукольный театр, проводить мастер-классы, занятия и многое другое. При правильном планировании такой детской зоны, проект получится качественным и станет магнитом для посетителей, который будет приносить гостинице немалый доход. Детская игровая комната будет огромным конкурентным преимуществом для гостиничного комплекса ООО «Аврора».

Очень часто можно увидеть в гостиницах и их ресторанах, как дети играя в какую-то активную игру, бегают по помещению, коридорам и создают шум. Поэтому, чтобы энергию детей направить в правильное русло, а родителям дать возможность отдохнуть, гостиничному комплексу ООО «Аврора» необходима реализация проекта детской игровой комнаты, в которой дети не скучали и при этом были бы под присмотром квалифицированного персонала.

Данная комната будет называться «Baby#Club» и находиться на 2 этаже гостиницы. Для ее создания предлагается переделать 2 номера в одно изолированное помещение, в котором и будет проектироваться будущая детская игровая зона.

Площадь проектируемой зоны составляет 70 м².

К проектированию детской игровой комнаты нужно подходить очень внимательно и взвешенно. Для этого необходимо:

– заключить договор со специализированной компанией, например с компанией «ДАР», занимающейся обустройством сооружений и конструкция

для детских игровых комнат, обговорить дизайн и правильную расстановку в комнате, учесть количество, виды, особенности всего оборудования; при этом следует проследить, чтобы все соответствовало санитарно-гигиеническим нормам, так как будет организована обязательная проверка;

– нужно сделать полный, капитальный ремонт будущей детской зоны;

При обустройстве комнаты и ее ремонте необходимо использовать экологичные материалы для отделки.

Стены будут ровные и гладкие, покрашены специальными красками для детских комнат. Такое покрытие легко поддается влажной и сухой уборке, что очень важно.

Пол в детской комнате будет из коврового покрытия, так как он должен быть мягкий, смягчать всевозможные удары, бег, кувыркания и так далее. Такое покрытие обладает антистатичностью, легко поддается чистке, ворс не мнется и не выцветает. Уборка паром и специальными веществами для коврового покрытия идеально подойдут в этом случае.

Для того чтобы обеспечить комфортные микроклиматические условия в комнате, необходимо наличие в гостинице качественных и эффективных систем вентиляции и отопления. В гостиничном комплексе ООО «Аврора» существуют 2 вида вентиляции. Это неорганизованный естественный местный приток воздуха через двери, окна, форточки, фрамуги и вытяжная вентиляция.

Игровую детскую комнату необходимо регулярно проветривать, безусловно, в отсутствие детей под контролем термометра. Оптимальная температура для детской игровой считается 18 – 20 градусов зимой и 20 – 22 градуса летом.

Детская игровая комната – место, где главным героем является ребенок и все в этой комнате должно быть для него. Каждый предмет и деталь должны быть абсолютно безвредны и безопасны. Это главное, от чего нужно отталкиваться при проектировании данного помещения.

Детская игровая комната будет работать ежедневно с 9:00 до 21:00 и рассчитана на детей от 2 до 10 лет.

Родители обязательно должны заполнить анкету, в которой нужно указать свои имя и фамилию, контактный телефон, имя и возраст ребенка, его особенности и предпочтения.

Оплата производится за стойкой приема и регистрации через администратора. Стоимость посещения детской игровой комнаты почасовая: 1 час – в будни 150 рублей, в выходные и праздничные дни – 200 рублей.

Требования и правила, касательно посещения комнаты будут вывешены на входе в комнату и сводятся к следующему:

- приводить ребенка и забирать должен один и тот же человек;
- если ребенку нет 2-х лет, он допускается только в сопровождении взрослого;
- в комнату запрещено проносить еду и напитки (при необходимости персонал предоставит ребенку);
- дети с инфекционными и другими болезнями, которые могут причинить вред другим людям, в комнату не допускаются;
- максимальное время нахождения ребенка в комнате – 4 часа;
- при необходимости персонал детской игровой комнаты вправе оказать первую медицинскую помощь ребенку.

Интерьер комнаты будет в ярких красочных тонах с изображениями сказочных героев для создания хорошего настроения.

Детская игровая комната сможет вместить в себя одновременно 30 человек, при таком количестве детей потребуется, как минимум, 2 квалифицированных воспитателя, а в дни, когда будет большая загруженность, понадобится помощник.

При подборе сотрудников в детскую игровую комнату необходим тщательный их отбор, так как работа с детьми требует особого внимания и профессионализма.

У сотрудников обязательно должны быть медицинские книжки и педагогическое образование. Они обязаны регулярно проходить медицинский осмотр. Воспитатели должны быть образованы, воспитаны, порядочны, уметь находить контакт с детьми. Достаточно просто слушать и понимать ребенка, и тогда взаимопонимание обеспечено.

Роль сотрудников заключается в присмотре за детьми, в контроле над порядком и чистотой, также сотрудники отвечают за безопасность детей и качественную работу оборудования. Сотрудники должны играть и развлекать детей, заниматься с ними познавательными играми. По выходным детей будут развлекать аниматоры. С ними заранее должны оговориться все условия и оплата на договорной основе. Всего аниматоров будет 3 – 4. Уборку комнат будут производить уборщицы гостиницы.

Также, для того, чтобы мотивировать и поощрять профессионализм и трудолюбие персонала, требуется хорошая заработная плата штату.

Зарботная плата сотрудников детской игровой комнаты отражена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Общий фонд заработной платы сотрудников

Персонал	Количество сотрудников	З/п на 1 сотрудника (руб.)	Зарплата итога (руб.)
Руководитель	1	25 000	25 000
Няня	2	15 000	30 000
Общий фонд з/п		55 000	

Помимо руководителя, который должен ответственно следить за порядком, работой нянь и детьми в комнате, будут обязательно установлены камеры видеонаблюдения для дополнительного контроля всей комнаты и работы сотрудников.

Для постоянных посетителей будет предусмотрена скидочная система, которая будет действовать в размере 10%. С целью для увеличения спроса на данную услугу планируется организация всевозможных праздничных

детских мероприятий, творческих занятий, конкурсов, мастер-классов и так далее.

Программа развлечений будет периодически меняться и обновляться. Будничные дни будут тематическими, и на некоторые определенные дни недели составляется развлекательная программа.

Далее приводится примерная развлекательная программа на неделю в «Baby#Club», которая представлена в нижеследующей таблице (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Примерная развлекательная программа в «Baby#Club»

День недели	Время	Мероприятие
Понедельник	12:00	Мастер-класс по лепке из пластилина
	16:00	Мастер-класс по рисованию на футболках
Вторник	15:00	Кукольный театр
Среда	13:00	Спортивные конкурсы и эстафеты
Четверг	14:00	Шоколадный мастер-класс
Пятница	17:00	Анимационное шоу
	19:00	«Вкусный» стол
	21:00	Детская дискотека
Суббота	18:00	Анимационное шоу
	20:00	Шоу мыльных пузырей
Воскресенье	12:00	Мастер-класс по изготовлению игрушек
	17:00	Конкурс талантов

Тематика мастер-классов будет периодически меняться. Это будут кулинарные, творческие, профессиональные мастер-классы. Для всеобщего развития детей будут творческие занятия по дизайну, шитью, лепке, рисованию и многое другое.

Всегда по пятницам и субботам будут проводиться детские анимационные шоу, в которых детей будут развлекать 2 аниматора с различными конкурсами и квестами. Маленькие гости будут выполнять интересные задания, проходить эстафеты и так далее. После активного шоу детей ожидает стол с пищей и напитками, а также сладости. После того, как дети покушали, их ждет веселая дискотека с мыльными пузырями.

В качестве рекламы новой дополнительной услуги гостиничного комплекса ООО «Аврора», как детская игровая комната «Baby#Club», будут применяться следующие элементы комплекса маркетинговых коммуникаций:

- большой красочный баннер на фасаде гостиничного комплекса;
- афиши на территории всего отеля и информация на стойке приема и размещения;
- активная и регулярная интернет-реклама.

Для постоянных клиентов будет предусмотрена программа лояльности, в которую будут входить всевозможные акции, скидки, бонусы.

Комната «Baby#Club» будет разделена на 2 зоны: для активных игр, а также зона для творчества, саморазвития. Мебель повсюду будет мягкая и светлая. Так как здесь планируется организация всевозможных детских мероприятий, то необходима музыкальная аппаратура и другое оснащение.

Далее приводится перечень оборудования в детскую игровую комнату. Данные отражены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Оборудование для детской игровой комнаты «Baby#Club»

Оборудование для детской игровой комнаты, руб.			
Наименование	Количество	Цена за 1 шт.	Общая сумма
Лабиринт	1	200 000	200 000
Карусель «Пальма»	1	120 000	120 000
Надувные батуты	1	30 000	30 000
Стол	3	1 500	4 500
Стулья	20	500	10 000
Диван	1	5 000	5 000
Кресла	4	700	2 800
Настольные игры	7	250	1 750
Наборы для творчества	7	300	2 100
Игрушки	10	300	3 000
Стеллаж для игрушек	1	2 000	2 000
Шкафчики для личных вещей	1	4 500	4 500
Итого		385 650	

При разработке проекта детской игровой комнаты существуют некоторые риски:

- большая ответственность за каждого ребенка со стороны организации;

- конкуренция – нужно следить за новшествами конкурентов и быть уникальными и неповторимыми в своем деле.

Следует отметить, что часто можно увидеть в гостиницах и их ресторанах, как дети, играя в какую-то активную игру, бегают по помещению, коридорам и создают шум. Поэтому, чтобы энергию детей направить в правильное русло, а родителям дать возможность отдохнуть, гостиничному комплексу ООО «Аврора» необходима реализация проекта детской игровой комнаты «Baby#Club», в которой дети не скучали и при этом были бы под присмотром квалифицированного персонала. Грамотный подход и верная тактика при организации данного проекта помогут гостиничному комплексу ООО «Аврора» в разы увеличить свою прибыль и престиж среди туристов и жителей города.

Точно и верно спроектированная детская игровая комната «Baby#Club» станет постоянным «магнитом» для посетителей и источником дополнительного дохода.

3.2. Финансовый план проекта

Эффективное и правильное управление финансами любого предприятия может быть только лишь при планировании всех финансовых потоков, инвестиций, отношений субъекта хозяйствования. Финансовое планирование обеспечивает полноценное развитие предприятия, проекта путем контроля над всеми расходами и доходами. Целью финансового планирования является установление соответствия между потребностью в финансовых ресурсах предприятия и их наличием, а также выбор наиболее выгодных и эффективных источников финансирования с последующим их

использованием. Финансовое планирование представляет собой процесс составления различных финансовых планов, отличающихся по назначению и содержанию, которые применяются в зависимости от задач, целей и объектов планирования. Такое планирование, прежде всего, зависит от формы документов, которые приняты в той или иной организации, и представляет собой различные балансовые формы, в которых сгруппированы статьи доходов и расходов, которые предприятие планирует получить в предстоящем периоде [33, с. 62].

Для того чтобы реализовать проект детской игровой комнаты гостиничного комплекса ООО «Аврора», необходимо провести ряд мероприятий, требующих затрат. Для осуществления проекта необходимо 502350 руб. для финансирования предложенных мероприятий по созданию детской игровой комнаты, в связи, с чем предлагается взять средства из собственных финансовых источников гостиницы.

Инвестиции в открытие детской игровой комнаты «Baby#Club» в гостиничном комплексе ООО «Аврора» представлены в нижеследующей таблице (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Инвестиции в детскую игровую комнату «Baby#Club»

Наименование	Общая сумма, руб.
Закупка оборудования	385 650
Ремонт	105 000
Реклама	3 700
Вывеска	3 000
Баннер	5 000
Итого	502 350

Закупка оборудования заключается в приобретении лабиринта стоимостью 200 000 рублей, карусели «Пальма» (120 000 рублей), надувного батута (30 000 рублей). Также сюда относится мебель, а именно столы и стулья для творчества, мягкие диванчики и кресла для родителей, шкафчики для личных вещей, стеллажи для игрушек (всего – 19 000 рублей). Далее в

эту категорию входят игрушки, книги, игры для саморазвития и конструкторы (6 850 рублей).

На ремонт будет потрачено 105 000 рублей. Будет нанята специальная компания по ремонту детских игровых комнат, работа которой оценивается в 1 500 руб. – 1 кв.м. (общая площадь комнаты – 70 кв.м.).

Расходы на рекламу представляют собой только изготовление листовок и их распространение. Всего будет напечатано листовок – 2 000 штук (3 500 рублей). Распространение обойдется лишь в 200 рублей, так как эту работу берет на себя рекламное агентство «ИнтерДа», у которого действует постоянная акция, где указано, что при печати листовок услуги промоутера обойдутся лишь в 200 рублей.

Вывеска небольшого размера разместится на двери игровой комнаты (стоимость 3 000 рублей). Баннер будет установлен на фасаде гостиничного комплекса (5 000 рублей).

Реклама в социальных сетях будет бесплатной, но при этом не менее эффективной.

Таким образом, общая сумма первоначальных инвестиций составляет 569 700 руб.

Далее следует рассмотреть текущие расходы, которые ежемесячно будут происходить. Данные отражены в нижеследующей таблице (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Текущие расходы детской игровой комнаты «Baby#Club»

Ежемесячные затраты	Сумма, руб.
Заработная плата	55 000
Отчисления с ФОТ (30,2% от з/п штатных сотрудников)	16 610
Оплата услуг аниматоров	30 000
Организация мероприятий	50 000
Канцелярия, игрушки	7 000
Реклама (листовки с акциями)	3 000
Итого	161 610

Далее необходимо проанализировать объем реализованных услуг, который формируется с учетом следующих данных:

– среднее количество посещений в рабочие дни: от 10 до 20 человеко-часов;

– среднее количество посещений в выходные и праздничные дни: от 20 до 40 человеко-часов;

– стоимость 1 часа посещения в рабочие дни – 150 руб., в выходные и праздничные дни – 200 руб.

Данные по объему реализованных услуг за неделю отражены в нижеследующей таблице (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Объем реализованных услуг за неделю

Дни недели	Количество человек	Часы (в среднем 2 часа на 1 чел.)	Стоимость услуги, руб.	Стоимость участия в мероприятии (на 1 чел.), руб.	Выручка за мероприятие, руб.	Выручка всего, руб.
Понедельник	7	14	150	300	2100	4200
Вторник	7	14	150	300	2100	4200
Среда	8	16	150	100	800	3200
Четверг	8	16	150	500	4000	6400
Пятница	9	18	150	500	4500	7200
Суббота	12	24	200	500	6000	10800
Воскресенье	14	28	200	300	4200	9800
Итого				45800		

Таким образом, для осуществления проекта детской игровой комнаты привлекаются инвестиции в размере 502350 руб. Главным образом денежные средства необходимы для приобретения оборудования для комнаты, ремонта и рекламы. При условии своевременного финансирования срок возврата денежных средств будет равен двум годам.

Экономический эффект любого проекта заключается в дополнительно получаемой прибыли. Дополнительно получаемая прибыль, в свою очередь, определяется тем, насколько изменится выручка, производственные затраты, налоговые платежи компании в связи с реализацией конкретной инвестиционной идеи.

При оценке эффективности проекта детской игровой зоны в ООО «Аврора» необходимо рассмотреть данные для анализа эффективности капитальных вложений за пять лет (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Исходные данные для анализа эффективности капитальных вложений по проекту

Показатели	Значение показателей по годам				
	Первый год	Второй год	Третий год	Четвертый год	Пятый год
Объем реализованных услуг, тыс. руб.	2381,60	2572,13	2777,90	3000,13	3240,14
Текущие расходы, тыс. руб.	1939,32	2036,29	2138,10	2245,00	2357,25
Проектная дисконтная ставка, %	30	30	30	30	30
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	442,28	535,84	639,80	755,13	882,89
Ставка налога на прибыль, %	20	20	20	20	20
Чистая прибыль, тыс. руб.	353,824	428,672	511,84	604,10	706,31

Используя исходные данные, необходимо оценить эффективность капитальных вложений в фирму (табл. 3.8).

Таблица 3.8

Анализ эффективности капитальных вложений с использованием показателя NPV

Год, n	Начальные инвестиционные затраты и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке 30%	Современная стоимость, руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, руб.
0	-502,35	1	-502,35	-502,35
1	353,82	0,76923	272,17	-230,18
2	428,67	0,59171	253,65	23,47
3	511,84	0,45516	232,97	256,44
4	604,10	0,35013	211,51	467,95
5	706,31	0,26933	190,23	658,18
NPV			658,18	658,18

Данные таблицы показывают, что фирмой может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих денежных потоков в

размере 658,18 тыс. рублей. Следовательно, фирма может вкладывать средства в данный инвестиционный проект.

Индекс рентабельности $PI = 658,18/502,35 = 1,31$ руб. На 1 рубль инвестиций приходится 1,31 рубль прибыли, т.е. проект следует принять.

Показатели оценки приемлемости проекта PP и DPP приведены в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Оценка приемлемости проекта по критериям PP и DPP

Год	Денежные потоки, руб.	Дисконтный множитель при ставке 30 %	Дисконтированный денежный поток, руб.	Кумулятивное возмещение для потока	
				исходного	дисконтирован.
0	-502,35	1	-502,35	-502,35	-502,35
1	353,82	0,76923	272,17	-148,53	-230,18
2	428,67	0,59171	253,65	280,14	23,47
3	511,84	0,45516	232,97	791,98	256,44
4	604,10	0,35013	211,51	1396,08	467,95
5	706,31	0,26933	190,23	2102,39	658,18

Из данной таблицы видно, что срок окупаемости проекта 2 года, и дисконтированный срок окупаемости – 2 года.

Для оценки эффективности запланированного инвестиционного проекта следует обратить особое внимание на коэффициент IRR – это процентная ставка, при которой чистая приведённая стоимость равна 0. Именно этот коэффициент поможет точно определить, нужно ли принимать участие в данном проекте или лучше найти более рентабельный вариант.

Далее приведены исходные данные для расчета внутренней нормы доходности в нижеследующей таблице (табл. 3.10).

Таблица 3.10

Исходные данные для расчета показателя IRR

Год	Поток	Расчет 1		Расчет 2		Расчет 3		Расчет 4	
		r =50%	PV	r =70%	PV	r =80%	PV	r =82%	PV
0	-502,35	1	-502,35	1	-502,35	1	-502,35	1	-502,35
1	353,82	0,66	235,64	0,59	208,13	0,55	196,55	0,54	194,39
2	428,67	0,44	190,33	0,35	148,33	0,31	132,29	0,30	129,41
3	511,84	0,29	151,50	0,20	104,18	0,17	87,78	0,16	84,91

4	604,10	0,19	119,31	0,12	71,97	0,09	57,51	0,09	55,03
5	706,31	0,13	93,01	0,07	49,74	0,05	37,36	0,05	35,37
NPV	658,18		287,43		80		9,14		-3,23

$$1. IRR = 0,3 + (658,18 / (658,18 - (-3,23))) * (0,82 - 0,3) = 81,74\%$$

Уточнение полученного значения внутренней нормы доходности инвестиций:

$$2. IRR = 0,81 + (2,94 / (2,94 - (-3,19))) * (0,82 - 0,81) = 81,48\%$$

Представленный выше расчет IRR, говорит о том, что при ставке дисконтирования 81,48 % текущие доходы по проекту будут равны инвестиционным затратам.

Таким образом, основными экономическими показателями по проекту будут следующие:

- 1) чистая современная стоимость NPV = 658,18 тыс. руб.;
- 2) индекс рентабельности PI = 1,31 руб.;
- 3) срок окупаемости PP = 2 года;
- 4) срок реализации проекта DPP = 2 года;
- 5) внутренняя норма доходности IRR = 81,48 %.

Следует отметить, что целесообразно использовать инвестиционный проект игровой детской комнаты в гостиничном комплексе ООО «Аврора». Согласно анализу эффективности данного инвестиционного проекта, предоставление такой дополнительной услуги как детская игровая комната, позволит увеличить эффективность деятельности предприятия, повысив уровень прибыли. Чтобы энергию детей направить в правильное русло, а родителям дать возможность отдохнуть, гостиничному комплексу необходима реализация проекта игровой детской комнаты «Baby#Club», в которой дети не скучали и при этом были бы под присмотром квалифицированного персонала. Грамотный подход и верная тактика при организации данного проекта помогут гостиничному комплексу ООО «Аврора» в разы увеличить свою прибыль и престиж среди туристов и жителей города.

Точно и верно спроектированная детская игровая комната «Baby#Club» станет постоянным «магнитом» для посетителей и источником дополнительного дохода.

Заключение

Дополнительные услуги являются залогом хорошей конкурентоспособности среди остальных гостиничных предприятий. Для успешного предоставления дополнительных услуг на базе гостиницы необходимо учитывать, помимо потребителей, также конкурентов с их предложениями, собственные ресурсы, на основе которых работает предприятие. Достичь высокого уровня конкурентоспособности можно при хорошем, правильном управлении, оригинальном подходе к работе и организации непревзойденных дополнительных услуг, удовлетворяющих потребности потребителей различных категорий. основополагающим фактором, который мотивирует внедрение дополнительных услуг, является увеличение прибыли гостиницы.

В данной выпускной квалификационной работе была исследована и проанализирована деятельность пятизвездочного гостиничного комплекса ООО «Аврора». Предприятие осуществляет свою деятельность с 2012 года. Гостиница является коммерческим предприятием, предлагающим гостиничные услуги, основной целью которого является получение прибыли. В ходе исследования была дана организационно-экономическая характеристика, в которой были рассмотрены основные и дополнительные услуги отеля, организационная структура, а также проанализированы основные экономические показатели предприятия, которые достаточно нестабильны и постепенно ухудшаются. Это связано с отсутствием полноценной маркетинговой политики, отсутствием качественного ассортимента дополнительных услуг и сильной конкуренцией.

Далее была дана оценка финансового состояния организации, где были проведены вертикальный и горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах, оценка показателей рентабельности и платежеспособности и т.д. В результате оценки финансово-экономического положения гостиничного комплекса было отмечено, что финансовое состояние гостиничного комплекса ООО «Аврора» весьма нестабильное и требует особого внимания

со стороны управления предприятием, чтобы предотвратить негативные последствия. Такие показатели связаны с неполноценной рекламной и маркетинговой политикой. ООО «Аврора» уступает по качеству и посещаемости в конкуренции с другими предприятиями, хоть и является единственной гостиницей города самого высокого ранга. Были выделены основные стратегические направления предприятия для увеличения количества клиентов и поддержания выгодной позиции организации на рынке гостиничного бизнеса:

- привлечение потребителей с помощью увеличения ассортимента дополнительных услуг;
- привлечение потребителей с помощью проведения качественной рекламной и маркетинговой политики;
- поиск инвесторов и других финансовых источников для организации дополнительных услуг и внедрения их на рынок.

Всвязи с небольшим ассортиментом дополнительных услуг и повышенным уровнем конкуренции на рынке, гостиничному комплексу ООО «Аврора» был предложен проект по открытию детской игровой комнаты «Baby#Club» на базе гостиницы. Далее приведены параметры будущего проекта. Комната будет находиться на 2 этаже гостиницы. Для этого предлагается объединить 2 номера и провести капитальный ремонт. Отделка будет экологичной и качественной. Стены покрыты краской, которая предназначена как для влажной, так и сухой уборки, полы из коврового покрытия. Площадь детской комнаты – 75 м². Комната будет разделена на 2 зоны: для активного досуга и для занятий творчеством. Будет установлено новое качественное оборудование, из которого главными будут лабиринт и карусель. Комната будет в ярком, привлекающем внимание стиле.

Персонал будет подобран очень тщательно, обязательно с наличием медицинской книжки и педагогическим образованием. Также предложена интересная развлекательная программа для детей, которая будет периодически меняться, с мастер-классами разной тематики, творческими

занятиями, анимационными шоу, дискотеками, днями рождениями и т.д. Стоимость посещения «Baby#Club» в будни – 150 рублей, в выходные и праздничные дни – 200 рублей. Режим работы с 9:00 до 21:00.

Детская игровая комната сможет вместить в себя одновременно 30 человек, при таком количестве детей потребуются, как минимум, 2 квалифицированных воспитателя, а в дни, когда будет большая загруженность, понадобится помощник. Для постоянных посетителей будет предусмотрена скидочная система, которая будет действовать в размере 10%.

В качестве рекламы новой дополнительной услуги гостиничного комплекса ООО «Аврора», как детская игровая комната «Baby#Club», будут применяться следующие элементы комплекса маркетинговых коммуникаций:

- большой красочный баннер на фасаде гостиничного комплекса;
- афиши на территории всего отеля и информация на стойке приема и размещения;
- активная и регулярная интернет-реклама.

Для осуществления проекта детской игровой комнаты понадобятся первоначальные затраты в размере 502350 рублей. Финансирование будет осуществляться за счёт собственных средств гостиницы. При разработке проекта были проведены расчеты таких показателей как чистая современная стоимость (658,18>0), индекс рентабельности (1,31, каждый вложенный в проект рубль окупит себя и принесет 1,31 руб.), срок окупаемости (разработанный проект полностью окупится через 2 года своего функционирования) и внутренняя норма доходности (81,48%).

Результаты расчетов показали, что проект является экономически выгодным и позволит занять предприятию выгодную позицию на рынке среди конкурентов и привлечь большое количество потребителей. Грамотный подход и верная тактика при организации данного проекта помогут гостиничному комплексу ООО «Аврора» в разы увеличить свою прибыль и престиж среди туристов и жителей города.

Список использованных источников

1. Об основах туристской деятельности в РФ [Текст] : федер. закон от 24 ноября 1996 г. №132-ФЗ (ред. от 28.12.2016) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1996. – №30, гл.IV. – 92 с.
2. ГОСТ Р 51185-2008. Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования [Текст]. – Введ. 2008-11-30. – М. : Из-во стандартов, 2008. – 23 с.
3. ГОСТ Р 52169-2012. Оборудование и покрытия детских игровых площадок. Безопасность конструкции и методы испытаний. Общие требования [Текст]. – Введ. 2012-11-23. – М. : Из-во стандартов, 2012. – 21 с.
4. Абрютина, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / М. С. Абрютина. – СПб. : Невский Фонд, Издательский дом Герда, 2016. – 117 с.
5. Анурин, В. С. Маркетинговые исследования потребительского рынка [Текст] : учеб. пособие / В. С. Анурин. – СПб. : Невский Фонд, Издательский дом Герда, 2013. – 117 с.
6. Арутюнов, Ю. А. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Ю. А. Арутюнов. – СПб. : Невский фонд, 2013. – 201 с.
7. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента [Текст] : учеб. пособие / И. Т. Балабанов. – Ростов-на-Дону. : Феникс, 2015.и– 110 с.
8. Балабанов, И. Т. Экономика туризма [Текст] : учеб. пособие / И. Т. Балабанов. – М., Ростов-на-Дону : Феникс : Март, 2013. – 110 с.
9. Басовский, Л. Е. Маркетинг: курс лекций [Текст] : учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – СПб., Невский фонд, 2013. – 201 с.
10. Белобородова, В. А. Анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. пособие / В. А. Белобородова. – М. : Инфра-М, 2014. – 205 с.
11. Бизнес-отель «Континенталь». Официальный сайт гостиницы [Электронный ресурс] – Режим доступа : www.continentalbelgorod.ru

12. Большаков, С. В. Проблемы качества обслуживания [Текст] : учеб. пособие / С. В. Большаков. – М. : МГГУ, 2013. – 10 с.
13. Браймер, К. Основы управления предприятиями и организациями индустрии гостеприимства [Текст] : учеб. пособие / К. Браймер. – СПб. : Питер, 2013. – 145 с.
14. Вайншейг, А. Безупречный сервис. Чтобы каждый клиент чувствовал себя королем [Текст] : учеб. пособие / А. Вайншейг. – М. : Феникс : Март, 2013. – 302 с.
15. Волков, Ю. Ф. Интерьер и оборудование гостиниц и ресторанов [Текст] : учеб. пособие / Ю. Ф. Волков. – СПб : СПбГИЭУ, 2012. – 111 с.
16. Воронкова, Л. П. Туризм, гостеприимство, сервис [Текст] : учеб. пособие / Л. П. Воронкова. – М. : «Финпресс», 2013. – 201 с.
17. Гаврилов, С. М. Туристская деятельность как бизнес [Текст] : учеб. пособие / С. М. Гаврилов. – М. : Пальмира, 2012. – 98 с.
18. Галимова, Е.О. Куда уходят деньги или логистика для предпринимателей [Текст] : учеб. пособие / Е. О. Галимова. – М. : Кнорус, 2013. – 112 с.
19. Герасименко, О. В. Психология туристской деятельности – новая отрасль научного знания [Текст] : учеб. пособие / О. В. Герасименко. – М. : Гроза, 2013. – 200 с.
20. Голубков, Е. П. Основы маркетинга [Текст] : учеб. пособие / Е. П. Голубков. – М. : Астра, 2013. – 177 с.
21. Гукасян, Г. М. Экономическая теория [Текст] : учеб. пособие / Г. М. Гукасян. – СПб. : Питер, 2013. – 145 с.
22. Гуляев, В. Г. Организация туристской деятельности [Текст] : учеб. пособие / В. Г. Гуляев. – М. : Нолидж, 2013. – 270 с.
23. Денисенко, А. В. Гостиничный бизнес. Классификация гостиниц и др. средств размещения [Текст] : учеб. пособие / А. В. Денисенко. – М. : Форум, 2013. – 321 с.

24. Долженко, Г. П. Основы туризма [Текст] : учеб. пособие / Г. П. Долженко. – М. : Феникс : Март, 2013. – 302 с.
25. Зайцева, Н. А. Менеджмент в сервисе и туризме [Текст] : учеб. пособие / Н. А. Зайцева. – М. : Форум, 2013. – 321 с.
26. Кабушкин, Н. И. Менеджмент в гостиницах и ресторанах [Текст]: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – СПб : СПбГИЭУ, 2012. – 111 с.
27. Кадацкий, В. Т. Затраты и прибыль гостиниц [Текст] : учеб. пособие / В. Т. Кадацкий. – М. : Инфра-М, 2014. – 205 с.
28. Квартальнов, В. С. Туризм [Текст] : учеб. пособие / В. С. Квартальнов. – М. : Нолидж, 2013. – 270 с.
29. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент [Текст] : учеб. пособие / В. В. Ковалев. – М.: Форум, 2013. – 243 с.
30. Конгресс-отель «Амакс». Официальный сайт гостиницы [Электронный ресурс] – Режим доступа : www.belgorod.amaks-hotels.ru
31. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский учет, анализ хозяйственной деятельности и аудит [Текст] : учеб. пособие / Н. П. Кондраков. – СПб. : Нева, 2012. – 111 с.
32. Котлер, Ф. Гостеприимство и туризм [Текст] : учеб. пособие / Ф. Котлер. – М. : Риор, 2013. – 305 с.
33. Крейнина, М. Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки [Текст] : учеб. пособие / М.Н. Крейнина. – М. : Риор, 2013. – 305 с.
34. Кривонос, Ю. Е. Конкуренция и типы рыночных структур [Текст]: учеб. пособие / Ю. Е. Кривонос. – М. : Пальмира, 2012. – 98 с.
35. Кусков, А. С. Гостиничное дело [Текст] : учеб. пособие / А. С. Кусков. – М. : Гроза, 2013. – 200 с.
36. Лесник, А. Л. Максимизация гостиничных продаж [Текст] : учеб. пособие / А. Л. Лесник. – М. : 2013. – 23 с.
37. Лесник, А. Л. Стратегии конкуренции в гостиничном бизнесе [Текст] : учеб. пособие / А. Л. Лесник. – М. : МГГУ, 2013. – 10 с.

38. Ляпина, И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания [Текст] : учеб. пособие / И. Ю. Ляпина. – СПб. : Нева, 2012. – 111 с.
39. Макаров, С. О. Туристический бизнес [Текст] : учеб. пособие / С. О. Макаров. – М. : Роза, 2013. – 165 с.
40. Мебельная компания «ДАР». Официальный сайт компании [Электронный ресурс] – Режим доступа : www.atrinx31.ru
41. Медлик, С. Гостиничный бизнес [Текст] : учеб. пособие / С. Медлик. – М.: Форум, 2013. – 243 с.
42. ООО «Аврора». Официальный сайт гостиницы [Электронный ресурс] – Режим доступа : www.avrorabelgorod.ru
43. Палли, М. Справочник современного хозяина отеля. 100 идей для достижения превосходства в конкурентной борьбе [Текст] : учеб. пособие / Р. М. Палли. – М. : 2013. – 273 с.
44. Панина, З. И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса [Текст] : учеб. пособие / В. А. Белоборова. – М. : Инфра-М, 2014. – 205 с.
45. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность [Текст] : учеб. пособие / Ф. Г. Панкратов. – М. : Феникс, 2013. – 187 с.
46. Перминов, И.А. Система управления конкурентоспособностью предприятия [Текст] : учеб. пособие / И. А. Перминов. – М. : Феникс, 2013. – 187 с.
47. Попова, Р. Ю. Государственное регулирование, становление и развитие туризма в России [Текст] : учеб. пособие / Р. Ю. Попова. – М. : МГГУ, 2013. – 10 с.
48. Попова, Р. Ю. Маркетинг, реклама и информация в туризме [Текст] : учеб. пособие / Р. Ю. Попова. – М. : 2013. – 23 с.
49. Сарафанова, Е. В. Ценообразование [Текст] : учеб. пособие / Е. В. Сарафанова. – М. : Риор, 2013. – 305 с.

50. Смирнова, М. Н. Международные системы классификации отелей [Текст] : учеб. пособие / М. Н. Смирнова. – М. : Роза, 2013. – 95 с.
51. Смирнова, М. Н. Управление доходами в гостиничном бизнесе [Текст] : учеб. пособие / М. Н. Смирнова. – М. : Феникс, 2013. – 187 с.
52. Сорокина, А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах [Текст] : учеб. пособие / А.В. Сорокина. – СПб : СПбГИЭУ, 2012. – 111 с.
53. Тимофеев, В. М. Проектирование детских игровых площадок [Текст] : учеб. пособие / В. М. Тимофеев. – М. : Феникс, 2013. – 187 с.
54. Тимохина, Т. Л. Организация приема и обслуживания туристов [Текст] : учеб. пособие / Т. Л. Тимохина. – М. : Феникс : Март, 2013. – 302 с.
55. Фасхиев, Х.А. Определение конкурентоспособность предприятия [Текст] : учеб. пособие / Х. А. Фасхиев. – М. : Астра, 2013. – 177 с.
56. Фролова, Т. А. Сервис как услуга, классификация видов услуг [Текст] : учеб. пособие / Т. А. Фролова. – М. : Кнорус, 2013. – 112 с.
57. Чудновский, А. Д. Туризм и гостиничное хозяйство [Текст] : учеб. пособие / А. Д. Чудновский. – М. : Астра, 2013. – 177 с.
58. Широкова, Г. В. Применение информационных технологий в индустрии туризма [Текст] : учеб. пособие / Г. В. Широкова. – М. : Астра, 2013. – 177 с.
59. Широкова, Г. В. Современное оборудование для дошкольных учреждений [Текст] : учеб. пособие / Г. В. Широкова. – М.: Роза, 2013. – 165 с.
60. Imkeep, E. Tourism Planning. An Integrated and Sustainable Development Approach [Text] : textbook for students / E, Imkeep. – NY. : Publishing house AAUP, 2012. – 125 p.
61. Mill, R. Resorts: Management and Operation [Text] / R, Mill // Traveler. – 2012. – №55. – pp. 7 – 10.

Приложения

