

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

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА**

**Совершенствование системы обслуживания клиентов  
на предприятии индустрии гостеприимства  
(на примере ООО Гостиница Патриот)**

**Выпускная квалификационная работа**

**студентки заочного отделения 5 курса группы 05001282**

**Виноходова Яна Витальевна**

**Научный руководитель  
к.б.н., доц. Жиленко В.Ю.**

**БЕЛГОРОД 2017**

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы системы гостиничного обслуживания и её совершенствования.....	6
1.1. Сущность, значение системы гостиничного обслуживания.....	6
1.2. Специфика управления качеством обслуживания в гостиницах.....	14
1.3. Методы оценки качества обслуживания в гостинице.....	24
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Гостиница «Патриот» .....	28
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Гостиница «Патриот» .....	28
2.2. Анализ финансового состояния гостиничного предприятия.....	36
2.3. Анализ системы обслуживания в ООО «Гостиница «Патриот» .....	46
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы гостиничного обслуживания.....	54
3.1. Оценка качества системы обслуживания в гостинице «Патриот» .....	54
3.2. Разработка мероприятий по повышению качества обслуживания.....	59
3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	64
Заключение.....	68
Список использованных источников.....	71
Приложения.....	77

## Введение

В настоящее время важную роль в предоставлении гостиничных услуг играют вопросы качества гостиничных услуг. В соответствии с мировой практикой развития гостиничных цепей, можно сделать вывод, что получение прибыли зависит от высокого качества обслуживания. Привлечь нового клиента можно и интересным, роскошным интерьером, дизайном или проведённой качественной рекламой, но второй раз клиент придет только благодаря профессиональной работе персонала и высокому качеству обслуживания.

Процесс формирования ожиданий клиентов происходит на основе опыта, который они получили ранее, а также информации, которую мы получаем по различным каналам маркетинговых коммуникаций. Если представление о предоставленной услуге не соответствует ожиданиям, клиенты теряют всякий интерес к гостинице, если же соответствует, они могут вновь обратиться к этой гостинице.

В последние годы гостиничный рынок характеризуется ростом предложения при одновременном сокращении спроса на услуги размещения. Такое положение влияет на усиление конкуренции. Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе является предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами. Ключевым здесь является предоставление таких услуг, которые удовлетворяли бы и даже превосходили ожидания целевых клиентов.

Качественные услуги привлекают внимание, вызывают желание пользоваться ими, чтобы облегчить жизнь. Постепенно складывающаяся позитивная ситуация в рыночной экономике, позволяет потребителям сравнить одну услугу с другой, а также подталкивает конкурентов к предоставлению постоянно улучшающихся услуг при обеспечении их качества.

Актуальность данной работы заключается в том, что в условиях современного рынка, жестокой конкуренции организаций гостиничного бизнеса

важным направлением деятельности гостиниц является изучение и совершенствование обслуживания в гостинице, обеспечение планомерной маркетинговой и рекламной деятельности гостиницы, направленной на увеличение рыночной доли и расширение целевых аудиторий. Совершенствование обслуживания является на сегодняшний день наиглавнейшей задачей, необходимой для успешного ведения бизнеса.

Повышение качества обслуживания в гостинице и поддержание его на стабильно высоком уровне – задача непростая и затратная. Но проведение всех необходимых мероприятий в этом направлении окупается и приносит повышение доходности отеля при грамотном подходе к нововведениям. Ведь если клиент отбывает из гостиницы, полностью удовлетворенный обслуживанием, то не только он сам может стать в будущем источником постоянного дохода, но и его друзья, коллеги, родственники, которым он будет рекомендовать данный отель.

Благодаря проведенным исследованиям известно, что на завоевание нового клиента требуется в 5 раз больше затрат, чем на удержание прежнего. И в эту разницу входят, прежде всего, расходы на комплекс маркетинговых мероприятий. Это одно из важных свидетельств в пользу повышения сервиса.

Для улучшения обслуживания клиентов в гостинице может потребоваться внедрение дополнительных услуг. Например, введение в средней российской гостинице онлайн-бронирования поднимает ее прибыль на 8%, рентабельность – на 24%, а доставка заказа из бара в номер (room-service) позволяет увеличить прибыль на 6%.

Для тех, кто не желает ничего менять в качестве обслуживания, есть показательная статистика. Установлено, что 91% недовольных клиентов уже никогда не возвращается в гостиницу и минимум девяти другим клиентам рассказывает о негативном опыте, но 54-70% посетителей придут снова, если их жалобы были удовлетворены, а если проблемы разрешались незамедлительно, то эта цифра может достигнуть 95%.

Объектом исследования являлась ООО «Гостиница «Патриот».

Предметом исследования – система обслуживания в ООО «Гостиница «Патриот».

Целью работы являлся анализ системы обслуживания в гостинице и разработка мероприятий по совершенствованию системы качества обслуживания на примере ООО «Гостиница «Патриот».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы гостиничной деятельности, сущность и содержание гостиничного обслуживания;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность и систему обслуживания в ООО «Гостиница «Патриот»;
- дать рекомендации по совершенствованию системы обслуживания в ООО «Гостиница «Патриот».

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили исследования отечественных и зарубежных ученых, таких как: А. Е. Айтджановой, И. В. Артюховой, Л. В. Баумгартен, Ю. В. Безрутенко, В. В. Иванова, А. В. Сорокиной, Н. Ю. Величко, С. С. Скобкина и др.

Информационной базой исследования являлись статьи материалов конференций таких ученых как: Р. Р. Гаева, И. В. Куксовой, Г. Н. Лебедевой.

Методами исследования послужили такие общенаучные методы, как: теоретический и статистический анализ, анкетирование.

Апробация результатов исследования заключается в том, что разработанные рекомендации по совершенствованию системы обслуживания в ООО «Гостиница «Патриот» могут использоваться гостиницами Белгорода и области.

Объем выпускной квалификационной работы составляет 76 страниц печатного текста, состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников в количестве 51 источников, проиллюстрировано 21 таблицами и 9 рисунками.

# **1. Теоретические основы системы гостиничного обслуживания и её совершенствования**

## **1.1. Сущность, значение системы гостиничного обслуживания**

Конкурентная борьба в различных отраслях бизнеса для тех, кто способен в этой борьбе не просто участвовать, а побеждать — верный путь создания качественного продукта способного приносить хорошую прибыль.

По такому же принципу развивается отрасль гостиничного сервиса. Но как при условии соблюдения всех стандартных требований привлечь внимание потребителей?

Идеальной модели организации обслуживания гостиниц нет. Но существует определенный набор правил и закономерностей, направленных и ориентированных на привлечение и удовлетворение клиентских потребностей.

Конкурентоспособная система не только должна быть максимально проста, но и отличаться своей гибкостью. Важными чертами подобной системы станут:

- маленькое количество уровней управления;
- небольшие по размеру подразделения, отличающиеся высококвалифицированным персоналом;
- организация услуг и работы гостиницы, ориентированная непосредственно на потребителя.

Можно выделить четыре основных этапов (фаз) обслуживания:

1. Бронирование номера в отеле.
2. Прибытие, регистрация, размещение клиента.
3. Проживание и обслуживания клиента в гостинице.
4. Отъезд и оплата клиентом пребывания в гостинице и оказанных услуг.

Актуальной на сегодняшний день является тема качества гостиничных услуг. Особенно это касается финансовой стороны деятельности предприятий гостеприимства, поскольку огромная доля прибыли здесь зависит именно

от качественных показателей услуг. Качество в сфере услуг – это в первую очередь чувство удовлетворения клиента обслуживанием, а качественная услуга – это услуга, отвечающая потребностям гостя. Уровень качества, в свою очередь, зависит от степени совпадения представлений клиента о реальном и желаемом обслуживании в гостинице [1, с. 16].

В соответствии с международным стандартом ИСО 9000:2000 качество – это совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

По мнению Р. Р. Гареева [14], на качественное обслуживание в гостиничном предприятии воздействуют четыре фактора:

1. состояние материально-технической базы, а именно: удобная планировка и качественная отделка помещений гостиницы, оснащение ее общественных помещений и жилых номеров комфортабельной мебелью и оборудованием, полные комплекты высококачественного белья, современное высокопроизводительное кухонное оборудование, удобное лифтовое хозяйство и др.;

2. прогрессивная технология обслуживания, которая подразумевает порядок и способы уборки общественных помещений и жилых номеров, регистрации и расчетов с клиентами, рецептуры приготовления блюд и напитков в ресторанах и барах, формы обслуживания в торговых залах и др.;

3. высокий профессионализм и компетентность обслуживающего персонала. Его умение и готовность четко, быстро и культурно обслужить гостя;

4. управление качеством обслуживания, что включает разработку и внедрение стандартов качества, обучение персонала, контроль, корректировку, совершенствование обслуживания на всех участках деятельности гостиницы.

Качество подразумевает соответствие предоставляемых услуг ожидаемым или установленным стандартам. Таким образом, стандарты, их реальная форма и содержание являются критериями качества обслуживания. Но, стан-

дарты связаны с тем, как они воспринимаются потребителями, служащими и руководителями. Отношения, возникающие между этими тремя группами людей в процессе потребления услуг, всегда влияют на оценку качества гостиничного обслуживания [2, с. 21].

Например, руководители гостиничных предприятий в своем большинстве склонны заверять клиентов в том, что предоставленные им услуги соответствуют их пожеланиям. На практике это означает, что директор гостиницы или ресторана думает, что если служащий делает то, что ему сказали, то гости должны быть довольны качеством обслуживания.

Но, служащие очень часто воспринимают установленные стандарты по-своему и не предоставляют услуг того качества, которое хотели бы иметь гости.

Реальная причина такого положения заключается в методах управления. Многие из того, что воспринимается в гостиничном обслуживании как истина, получено методом проб и ошибок, через учебные программы или изучение чужого опыта. Такая система общих знаний и практики управления качеством представляет собой комплекс застывших понятий о методах управления, которые часто являются источником недостатков, а не успехов в гостиничных предприятиях [3, с. 54].

Оказавшись под влиянием этих представлений, служащие гостиницы ведут себя так, чтобы получить одобрение своего руководства и сослуживцев. Вызванный такими представлениями характер поведения часто приводит к неэффективности, росту цен и даже банкротству. Поэтому всегда следует тщательно разбираться в причинах возникающих недостатков.

Руководители гостиницы ежедневно сталкиваются с проблемами обслуживания, которые на поверхностный взгляд могут оказаться не связанными друг с другом, например, не улыбка портье, его неумение принять заказ, оставшаяся неубранной ванная комната, перегоревшая лампа в одном из номеров, нерегулярная уборка мест общего пользования и др. [5].

Тем не менее, эти и многие другие недостатки взаимосвязаны друг с



другом. Культ неэффективности, формирующий в гостинице консервативную философию «пусть будет, как будет», рождает первопричины для возникновения проблем управления качеством обслуживания. Эти проблемы легко систематизировать. Среди них можно особо выделить следующие:

– отсутствие общего согласия. Редко, когда на рабочих местах можно встретить единство взглядов всех сотрудников на то, что, как и в какой степени хорошо должно быть выполнено рабочее задание. Каждый понимает это по-своему. Таким образом, возникает несколько стандартов для одних и тех же операций, потому что руководство не установило порядок согласования управленческих решений. В результате получается разнородный продукт, неразбериха, рост цен и т. п.;

– нетождественное предоставление товаров и услуг. Это наиболее частая причина снижения качества обслуживания. Клиент редко бывает удовлетворенным, когда в результате недоработки обслуживающего персонала и контроля одна комната, например, имеет достаточное количество полотенец, а в другой их не хватает;

– неэффективные связи. Имеется в виду проблема связей между различными уровнями гостиничного управления. Обычной является односторонняя связь от руководителя до самого нижнего исполнительского звена. Обратная связь от работников и гостей просматривается редко, некоторые гостиницы стараются избежать такого положения, устанавливая в рабочих помещениях ящики сбора замечаний, жалоб и предложений своих сотрудников или анкетирова гостей. Однако такие приемы не всегда решают проблемы связей, а следовательно – и улучшения обслуживания;

– оценка труда по активности, а не по его результатам. Нередко труд и руководителя, и исполнителя оценивается в зависимости от того, насколько они развивают кипучую деятельность. А фактические результаты этого труда не всегда дают реальную картину. Не процесс труда, а его конечный результат должен быть мерилем успешной работы;

– реакция на симптомы, а не на причины. Часто проблемы управления

и обслуживания клиентов кажутся с виду довольно простыми, хотя действительные причины недостатков не вскрыты, соответствующие решения не приняты и проблемы не устранены. Например, причиной проявления грубости работника может быть не его сиюминутное настроение, а недостатки в подборе и обучении кадров, порочная практика руководства и др.;

– недостатки в оценке и поощрении труда служащих. От персонала гостиничного предприятия часто можно услышать такую фразу: «О своей работе я слышу только тогда, когда шеф мной недоволен». Если работник выполняет свои обязанности честно и добросовестно, он редко беспокоит своего руководителя. Однако следует замечать таких людей и не забывать поощрять их. Руководители редко обращают на это внимание. Между тем приветливое слово, поощрительная улыбка и другие проявления внимания для руководителя ничего не стоят, но являются хорошим средством создания благоприятного климата в коллективе;

– отсутствие «чувства локтя». Шкала ценностей, принятых, например, в США и некоторых других странах, не способствует культивированию чувства локтя в коллективе. Индивидуализм и отношения, не способствующие созданию групповых интересов, возникают как результат конкуренции среди руководителей и служащих и препятствуют созданию тесного коллектива. Поэтому руководителям гостиниц следует уделять постоянное внимание вопросам сплочения своего трудового коллектива;

– зависимость управления гостиницей от отдельного лица, а не от всей организации в целом. Очень часто с уходом руководителя компании или гостиницы со своего поста вместе с ним исчезают установившиеся стандарты обслуживания. Преуспевающие компании обычно устанавливают такие управленческие системы, которые не зависят от того или иного руководителя и обеспечивают высокие стандарты обслуживания;

– управление с помощью репрессивных методов. Речь идет о порочной практике управления, когда руководитель добивается выполнения своих решений с помощью давления и репрессий в отношении служащих гостиницы;

– работа старыми методами, а не обучение новым. Шефство является наиболее распространенным способом, используемым для передачи стандартов качества обслуживания новым работникам путем их прикрепления к тем, кто уже имеет достаточный опыт работы в данном предприятии. Такое шефство перекладывает одну из наиболее важных обязанностей руководителя на плечи служащего [6]. Но, время, сэкономленное руководителем таким способом, вскоре оказывается потерянным для решения существующих проблем квалификации новых работников, в результате чего появляются такие факторы как:

– низкая производительность труда, ошибки, потери доходов, неудовлетворенность клиентов, т.к. шефство редко основывается на четко разработанных стандартах и ведет к снижению качества обслуживания;

– оценка и управление качеством. Контроль за соблюдением стандартов обслуживания является важной частью управления. Такой контроль подразумевает ведение документации, отчетность, проставление оценок, разработку дополнительных мер, повышение дисциплины, обучение персонала, создание сплоченного коллектива;

– проблемы качества услуг. Руководители редко стремятся решать проблемы, связанные с жалобами на обслуживание. В случае поступления таких жалоб со стороны клиента обычной мерой становится поиск виновного, а не разбор причин и следствий. Предупреждение возникновения претензий должно строиться на согласии между руководством, служащим и клиентом относительно процесса обслуживания. Лучше всего для этого создать четкие стандарты, которые должны неукоснительно соблюдаться всеми служащими и эффективно контролироваться руководством гостиницы;

– организация – это больше, чем сумма составляющих ее элементов. Знания и опыт руководителя гостиничного предприятия должны быть шире простой суммы знаний по отдельным направлениям его деятельности.

Гостиничная индустрия – это специфический комплекс предприятий со своей культурой производства, которая может положительно или отрица-

тельно влиять, например, на производительность, на взаимоотношения между работниками, на их поведение, на их личные ожидания и переживания;

– эффективность – это не только продуктивность. Хотя эффективность предприятия находится в определенной зависимости от производительности труда, на ее результаты в целом большое воздействие оказывает соответствие гостиничных услуг установленным в ней стандартам обслуживания [8].

Таким образом, были перечислены причины недостатков в управлении качеством обслуживания, наиболее часто наблюдаемых в гостиничных предприятиях. Эти причины в основном находятся в сфере отношений между руководством, служащими и клиентами, в консервативном стиле управления и культуре деловых отношений, наблюдаемых во многих гостиничных предприятиях. Консервативный стиль управления и культура деловых отношений, к сожалению, привычны для гостиничной индустрии.

Об этом свидетельствуют многие зарубежные исследования. При этом консерватизм часто является стратегией предприятий сферы обслуживания. На практике это ведет к тому, что в гостиницах установленные когда-то давно стандарты обслуживания определяют их политику на долгое время. Консервативная по своей сути деловая культура и ее отражение в стратегии отдельных предприятий – главная причина возникновения проблем качества обслуживания и финансовых потерь гостиничных предприятий [9].

Управление качеством в гостиничном предприятии связано с определенными затратами на исправление возникающих недостатков, несогласованности, некомпетентности. Поэтому консервативное по своему характеру мышление, препятствующее стабильному и качественному производству гостиничных услуг, оказывает негативное воздействие на прибыльность предприятия. Так, затраты на исправление недостатков обычно включают потери рабочего времени на проведение инспекций, периодическое ознакомление с отчетами различных служб и применение других средств контроля и оценки качества услуг [10].

Гостиничные предприятия несут также затраты на проведение предо-

хранительных мер к возможному ухудшению качества услуг. На предприятиях с радикальной стратегией такие затраты будут самыми высокими, так как культура производства требует постоянного стремления к высококачественному обслуживанию. Когда предотвращению недостатков уделяется главное внимание, качество носит постоянный характер и удовлетворяет ожидания клиентов. Предохранительные меры включают затраты труда на достижение общего понимания стандартов, обучение работников методам контроля, проведение совещаний в цепочках качества, оценку индивидуальной и коллективной эффективности.

Вкладывание капиталов в управление качеством приводит к увеличению доходов вследствие предотвращения недостатков в обслуживании и предъявления претензий, повышения уровня удовлетворенности гостей, служащих и повышения уровня эффективности управления и деятельности предприятия в целом. Каждый рубль, сохраненный более эффективно работающим персоналом, осуществляющим контроль качества услуг, оказывает прямое влияние на прибыль [11].

Взаимосвязь между гостеприимством и обучением особенно важна при общении служащего с иностранным гостем. Гостеприимство и уважение невозможно проявить, не зная языка, культурных и бытовых особенностей и традиций страны гостя. Искреннего желания быть полезным и гостеприимным еще недостаточно. Даже громко и медленно сказанная фраза «Чем могу быть Вам полезен?» не достигнет цели, если гость не владеет языком и не понимает сказанного [12].

Понимая с первого слова или даже намека гостя, когда необходимо предоставить ему какие-то дополнительные услуги, служащий должен иметь достаточно профессионализма и предоставленных ему прав, чтобы самостоятельно изменять традиционный ход обслуживания и быть способным отреагировать на вновь возникшую обстановку так, чтобы это было расценено гостем как гостеприимство.

## 1.2. Специфика управления качеством обслуживания в гостиницах

Гостиничному предприятию, для обеспечения качества согласно международному стандарту ИСО 9000 требуется:

1. необходимая материальная база (средства размещения);
2. квалифицированный персонал, заинтересованный в хорошей работе;
3. глубоко продуманная организационная структура и четкое управление предприятием в целом и управление качеством – в частности.

Два из этих факторов – активный, мотивированный, квалифицированный персонал и материальная база - определяют необходимую основу для предоставления высококачественных услуг. Поэтому эти факторы можно считать фундаментом или базой качества.

Третий необходимый фактор качества – организация и управление предприятием – дополняет этот фундамент, позволяет реализовать возможности, которые создаются материальной базой и человеческим фактором. Так как нельзя предоставлять услуги, имея только оборудование, материалы и людей. Нужно еще организовать работу, т.е. создать необходимые структуры и наладить управление. Таким образом, классификация гостиниц должна учитывать их соответствие как техническим требованиям отраслевого стандарта, так и качественным характеристикам обслуживания.

Система управления качеством в гостинице, таким образом, должна включать:

1. эффективное управление предприятием на основе маркетинга;
2. внедрение отраслевого стандарта качества;
3. разработку технологии (нормативное описание) производственных процессов и корпоративных стандартов;
4. наличие корпоративной культуры;
5. применение квалификационных требований к работникам (квалификационный стандарт);
6. введение нормирования труда (нормативы выработки);

## 7. справедливую оценку и мотивацию труда.

Например, принципиальная особенность деятельности гостиниц, функционирующих в России на основе франшизы, как раз и заключается в том, что они управляются при жестком соблюдении корпоративного стандарта, применяемого в той или иной гостиничной сети. Для владельцев гостиниц, идущих на франшизу, не существует выбора применять или не применять стандарт обслуживания. Они могут выбрать гостиничную корпорацию, которая согласится управлять их гостиничным объектом или передать технологию обслуживания на основе своего корпоративного стандарта [4].

Стандарт обслуживания, равно как и описание технологических процессов предоставления обслуживания, является know-how каждого гостиничного оператора, обеспечивающего ему конкурентные преимущества и соответствующую долю на международном рынке гостиничных услуг.

Корпоративные стандарты в рамках деятельности гостиничных сетей появились не в одночасье. Они складывались годами и десятилетиями, отражая специализацию гостиничного оператора, развитие потребительского спроса на гостиничные услуги, их специфических свойств и конкуренции. Можно с уверенностью сказать, что каждый международный гостиничный бренд, по крайней мере, из 300 известных гостиничных операторов, имеет свой корпоративный стандарт, который неукоснительно соблюдается, в независимости от того, в какой стране расположен отель, имеется ли там национальный гостиничный стандарт или система классификации гостиниц.

Здесь важно отметить, что стандарт позволяет обеспечить контроль системы качества, постоянство предоставляемых услуг, единую базу для оценки услуг гостиницей и потребителем, направления совершенствования обслуживания и непрерывный процесс профессиональной подготовки персонала. Более того, корпоративный или внутрифирменный стандарт всегда ассоциируется с торговой маркой, которая идентифицирует гостиничный объект и способствует его эффективному позиционированию на соответствующем сегменте рынка.

Пришедшие к нам гостиничные корпорации принесли нам корпоративную культуру. Под корпоративной культурой понимается система ценностей и убеждений, разделяемых всеми сотрудниками, коллективное сознание и менталитет организации. Корпоративная культура определяет поведение между работниками гостиницы, их взаимоотношения с клиентами, руководством, посредниками, поставщиками и т.д. Они знают, как действовать, и что ожидать от них. Корпоративная культура дает работникам чувство цели и формирует преданность к своей организации [13].

Управление качеством обслуживания рассматривается сегодня как важная область деятельности организаций занятых в индустрии гостеприимства. Эта работа направлена на повышения конкурентоспособности гостиницы в условиях действия рыночных отношений, роста её популярности и престижа, а как следствие этого рентабельности и экономического благополучия.

Имеется несколько подходов к пониманию управления качеством в гостинице:

1. Ряд специалистов считает, что управление качеством – это действие, контролируемое организацией, которое направлено на обеспечение соответствия качества установленным стандартам.

2. Другие исследователи возражают, утверждая, что качество определяют рынок и потребители. Поэтому они считают, что управление качеством администрацией гостиницы – это способность удовлетворять или превышать ожидания клиента.

3. И, наконец, есть мнение, что управление качеством в гостиницах от двух звёзд до пяти есть ничто иное, как соответствие уровня этого управления соответствующей категории классности самой гостиницы.

В гостиничной практике для анализа проблемы состояния качества обслуживания и организации управления этим процессом широко используется пятиступенчатая или концептуальная модель качества. Она определяет качество обслуживания с точки зрения степени удовлетворения ожиданий клиен-



та. Важно отметить, что понимание качества услуг отличается от понимания качества товаров. В этой связи целесообразно рассмотреть пятиступенчатую модель качества гостиничной услуги, которая была разработана в середине 1980-х годов учёными Техасского А&М университета А. Парасурманом, В. Зейтхамл, Л. Берри на основе многочисленных фокус-групп, интервью с менеджерами компаний, работающих в сфере услуг. Суть данной концепции в том, что о качестве услуги свидетельствует наличие или отсутствие разрывов на пяти уровнях в организации [14].

Первый уровень – это возможное расхождение между ожиданиями клиентов и восприятием руководством гостиничного предприятия этих ожиданий. То есть это недопонимание клиентами их потребностей, желаний и ожиданий руководством гостиничного предприятия вследствие тех или иных причин.

Второй уровень – возможный разрыв между восприятием ожиданий клиентами руководством гостиничного предприятия и качеством услуги. В данном случае предполагается, что руководство понимает ожидания своих клиентов, но по каким-либо организационным или техническим причинам не может обеспечить требуемый уровень качества гостиничной услуги и, тем самым, соответствовать ожиданиям клиентов.

Третий уровень – возможный разрыв между требуемыми стандартами качества услуги и реально существующими стандартами. На данном уровне руководство гостиничного предприятия может вполне чётко осознавать ожидания клиентов в отношении качества услуги и даже выдвигать стандарты в отношении этого качества и самого персонала, оказывающего услугу, но по определённым причинам, таким как, например, демотивация, персонал, формирующий качество услуги, не соответствует заданным стандартам.

Четвёртый уровень – возможный разрыв между качеством услуг, предоставляемых гостиничным предприятием и той информацией об их качестве, которую она передаёт реальным и потенциальным клиентам.

Таким образом, на данном уровне в гостиничном предприятии может наблюдаться несоответствие между заявленным в рекламе и других инструментах маркетинговых коммуникаций качеством услуги и её реальным качеством.

Пятый уровень – представляет собой возможный разрыв между существующими у клиентов ожиданиями в отношении качества гостиничной услуги и их восприятием этого качества в процессе оказания услуги. Важно также отметить, что в данной модели разрыв на последнем пятом уровне формируется из-за возникающих разрывов на каком-либо из четырёх предыдущих уровней.

Также интерес представляет трёхфакторная модель финских ученых Ю. Лехтинен и Я. Лехтинен [52]. В рамках данной модели предполагается, что существует три основных компонента, обеспечивающие качество гостиничной услуги – это материальное качество, интерактивное качество и корпоративное качество.

Материальное качество включает в себя такие компоненты как: здание, мебель, оргтехника и т.д. Интерактивное качество подразумевает уровень обслуживания клиентов в момент их непосредственного взаимодействия с контактным персоналом, а корпоративное качество связано с имиджем гостиничного предприятия и его деловой историей.

В статье Н. Ю Величко, посвящённой основам маркетинговых исследований качества в сфере услуг, на основе данных моделей представлены две основные задачи, которые необходимо выполнять для управления качеством гостиничных услуг [16].

Во-первых, это управленческий анализ четырёх уровней в организации, разрывы на которых влияют на возникновение разрыва на последнем пятом уровне. Вторая задача – это измерение, исследование и отслеживание изменений в восприятии потребителями критериев качества услуги. При этом автор отмечает важность в решении этих задач непосредственного участия самих потребителей, так как если первую задачу и можно решить, в большей

степени опираясь на аналитический анализ, то вторая предполагает проведение эмпирических исследований, а значит непременно участие клиентов.

Определить качество услуги можно, прибегнув к основным критериям их оценки, а именно: четкое понимание запросов клиента; информирование клиентов об услуге и ее выгодах; репутация гостиницы в отношении реализации услуги; безопасность оказания и отсутствие риска; надежность; заинтересованность (внимательность по отношению к клиенту); осязаемость (сопутствующий оказанию услуги комфорт); профессионализм (компетентность персонала для реализации услуг).

Все услуги, которые гостиничное предприятие предлагает гостям, должны подвергаться постоянному мониторингу и контролю. Существенная часть времени менеджеров среднего звена в отеле должна уходить как раз на совершенствование качества оказания услуг, формирование комплексных пакетов и поиск новых форм продвижения. В случае с гостиничным бизнесом коммерческий эффект может быть только результатом удачной продажи качественных услуг и целиком и полностью зависит от корректно выстроенных процедур их оказания [15].

Есть две составляющих качества любой услуги:

1. техническое качество (что предоставляется?);
2. функциональное качество (как предоставляется?).

Американские специалисты качество обслуживания рассматривают в составе трех категорий:

– технического качества – соблюдение гостиничным предприятием стандартных требований по материально-технической базе: архитектуры и планировки здания, оформление интерьера, обеспечения качественной мебелью, необходимым оборудованием для водоснабжения, поставки тепла, энергии, обеспечение информационными коммуникациями и др.;

– функциональное качество связывается со способностью персонала качественно выполнять профессиональные обязанности, отражает эффективные

элементы в процессе обслуживания клиентов – оперативность процесса бронирования, регистрации и поселения, обслуживание в номерах и др.;

– этическая (социальная) качество – это позиции предприятия на рынке, определены на основе мониторинга рынка среди клиентов, независимых экспертов, проведение социологических исследований.

На рис. 1.1. представлены критерии оценки качества услуги проживания в номере.



Рис. 1.1. Критерии оценки качества услуги проживания в номере

Управление качеством услуг в гостиничных предприятиях осуществляется в форме внешнего и внутреннего контроля.

Внешний контроль связывается с государственными стандартами отраженных в законодательной, нормативно-технической базе и международным стандартам о деятельности в сфере гостиничного бизнеса, в определенном объеме учитываются государственными стандартами, процессом реализации стандартов в форме сертификации, лицензирования, а также осуществляется негосударственными профильными организациями, союзами, ассоци-

ациями, корпорациями, предприятиями, которые сотрудничают с отелями в создании гостиничного и туристического продукта. Внешний контроль качества осуществляется потребителями гостиничных услуг.

Внутренний контроль осуществляется администрацией гостиничного предприятия и связывается с управлением качеством организации, технологии, функционального взаимодействия, материально-технического обеспечения, заданным уровнем комфорта.

Внешний и внутренний контроль качества услуг в гостиницах предусматривает использование экономических, организационных и социально-психологических методов. Экономические методы управления занимают важнейшее место это в системе методов менеджмента. Это обусловлено тем, что управленческие отношения определяются прежде всего экономическими отношениями, в основу которых положены объективные потребности и интересы людей. Определение совокупности экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и каждого работника в частности является принципиальным вопросом для предприятий гостиничного бизнеса.

Система экономических методов управления делится на методы, предусмотренные государственным законодательством и применимых непосредственно руководством предприятия.

К экономическим методам управления применяемых государством относят: систему льгот и кредитов, систему налогообложения, ценовое регулирование и экономические санкции. К методам, применяемых руководством предприятия относят: систему материального стимулирования, метод хозрасчета и материальные санкции [17].

Конкретный набор и содержание экономических рычагов определяется спецификой деятельности предприятий гостиничного бизнеса. В управленческой практике предприятий этой сферы экономические методы управления выступают в следующих формах: планирование, экономическое стимулирование, финансирование, кредитование и ценообразование. Эффективность

использования экономических рычагов и стимулов, определяющих содержание каждой формы, зависит от условий хозяйственной деятельности. Совершенствование экономических методов управления тесно связано с совершенствованием системы нормативов, что особенно важно, поскольку экономические методы являются основной экономической составляющей механизма управления и, одновременно выступают базой реализации организационно-административных методов.

Основой организационно-административных методов управления организационные отношения, которые являются составной частью механизма менеджмента предприятий гостиничного бизнеса. Поскольку через них непосредственно реализуется одна из важнейших функций управления – функция организации, поэтому задачей организационно-административной деятельности является координация действий подчиненных. Без организационно-административного воздействия не могут реализоваться экономические методы управления, воздействие обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок в функционировании коллектива [18].

Организационно-административные методы обуславливают прямое влияние на объект управления, при этом используются приказы, распоряжения, оперативные указания, контроль за их выполнением, система администратором и иных средств поддержания трудовой дисциплины. Важнейшая цель этих методов – локальное использование возможностей повышения эффективности производства путем анализа, выбора, формирования и регулирования структурных элементов.

Качество гостиничных услуг должно соответствовать установленным стандартам. Форма и содержание стандартов является критерием качественного обслуживания. Критерий оценки качества гостиничных услуг для клиента – это степень его лояльности, т.е. соответствие полученного и ожидаемого. Критерием удовлетворенности и лояльности клиента – это желание повторно посетить и порекомендовать отель и привлечь в отель больше клиентов среди знакомых и родственников.

Таким образом, эффективное управление качеством услуг в гостиницах предусматривает создание системы стратегического планирования, повышение качества услуг, соблюдения норм стандартов обслуживания, системы контроля и предлагаемых услуг.

Эффективное управление качеством в гостиницах должно учитывать:

- эффективные маркетинговые исследования;
- внедрение отраслевого стандарта обслуживания;
- разработку технологии (нормативной характеристики) производственных процессов;
- введение квалификационных требований к работникам (квалификационного стандарта);
- использование нормативов труда (нормативов выработки);
- вознаграждение и мотивацию труда;
- наличие нормативной культуры.

На основании проведенного анализа источников, введение отраслевого стандарта обеспечивает контроль системы качества, постоянный характер предлагаемых услуг, единый подход в системе оценки качества услуг гостиничными предприятиями и потребителями, непрерывный процесс профессиональной подготовки персонала.

Внутренний стандарт в гостиничном предприятии идентифицирует его торговую марку и укрепляет позиции предприятия в соответствующих сегментах рынка.

Корпоративные стандарты отражают предыдущий опыт управления качеством предприятием, идентифицируют специализацию отеля, развитие потребительского спроса на гостиничные услуги, их специфические свойства и конкуренцию. Сегодня каждый известный международный бренд имеет свой корпоративный стандарт, которого тщательно соблюдается независимо от страны расположения отеля, национального, системы классификации отелей в этой стране.

### 1.3. Методы оценки качества обслуживания в гостинице

В гостиничном деле оценка качества, которая включает различные методы (опросный, органолептический и т. д.) определения соответствия стандартам качества, позволяет справедливо оценить свою деятельность, выявить те стороны, в которых возможно перспективное улучшение, широко используется для анализа проблемы состояния качества обслуживания и организации управления этим процессом.

Оценка качества обслуживания гостиниц можно оценить с помощью методики «Тайный гость» [19].

Изучение текущего состояния обслуживания в обычной рабочей обстановке - оценка качества и уровня обслуживания с помощью эффективной методики «Тайный гость» может быть проведена при подготовке обучения для персонала (дополнительно) или как отдельную услугу.

К основным целям методики могут относиться:

1. проверка качества обслуживания в гостинице (выявление слабых и сильных мест в работе с гостем);
2. соответствие стандартам обслуживания для гостиницы данного уровня (или корпоративным стандартам при их наличии);
3. проверка честности и лояльности персонала;
4. выяснение важнейших критериев работы для разработки программы обучения сотрудников;
5. поддержание персонала в постоянном тонусе;
6. контроль продуктивности работы персонала;
7. конкурентный анализ.

Оценка качества работы службы бронирования с помощью методики «Тайный звонок» (Mystery Call), которая обеспечивает четкий контроль за выполнением стандартов обслуживания гостиницы, выявляет недочеты или ошибки в телефонном бронировании, что может стать основой для проведе-



ния тренингов для персонала по телефонному этикету и эффективному бронированию [20].

Данная методика предполагает следующие параметры:

1. Возможность дозвониться.
2. Ожидание ответа сотрудника службы бронирования.
3. Использование приветствия или представления.
4. Информированность о предоставляемых гостиницей услугах и их стоимости.
5. Правильность и полнота предоставления информации об услугах гостиницы.
6. Способность ответить на вопросы клиента и решить проблему клиента (стремление помочь).
7. Оперативность предоставления услуги бронирования.
8. Правильность оформления бронирования.
9. Культура и манера общения (грамотность, вежливость, понятность).
10. Выполнение сотрудниками принятых внутренних стандартов обслуживания.

Таким образом, методика «Тайный гость» – первый шаг к улучшению качества сервиса. Задачей тайного гостя является выявление наиболее уязвимых мест в сервисе отеля – от состояния номерного фонда и внешней атрибутики до уровня профессионализма, и инициативности персонала в общении с гостем. В качестве тайного гостя в отель направляется квалифицированный эксперт с большим практическим опытом.

Для проведения сервисного аудита применяется метод балльной оценки по всем службам и отделам отеля. В зависимости от специфики отеля и целей проверки может применяться различное количество критериев оценки (от 500 до 1 200 критериев).

Сервисный аудит по данной методике идет от одного до двух дней. Дни недели зависят от сегмента, в котором работает отель. Для бизнеса – отелей это будние дни, для загородных отелей – один рабочий день, один вы-

ходной. Результатом проведения программы «Тайный гость» является предоставление полной информации о работе персонала, его навыках, уровне чистоты и эргономики, а также финансовые потери или упущенные возможности дохода. Отчет предоставляется путем доступа в онлайн систему отчетности (в течение пяти рабочих дней после завершения аудита).

Необходимо постоянно совершенствовать качество обслуживания и предоставляемых услуг, чтобы соответствовать высокому уровню развития гостиничных предприятий. Поэтому за основу процесса оценки качества гостиничных услуг следует взять модель непрерывного улучшения – цикл PDCA (рис. 1.2).

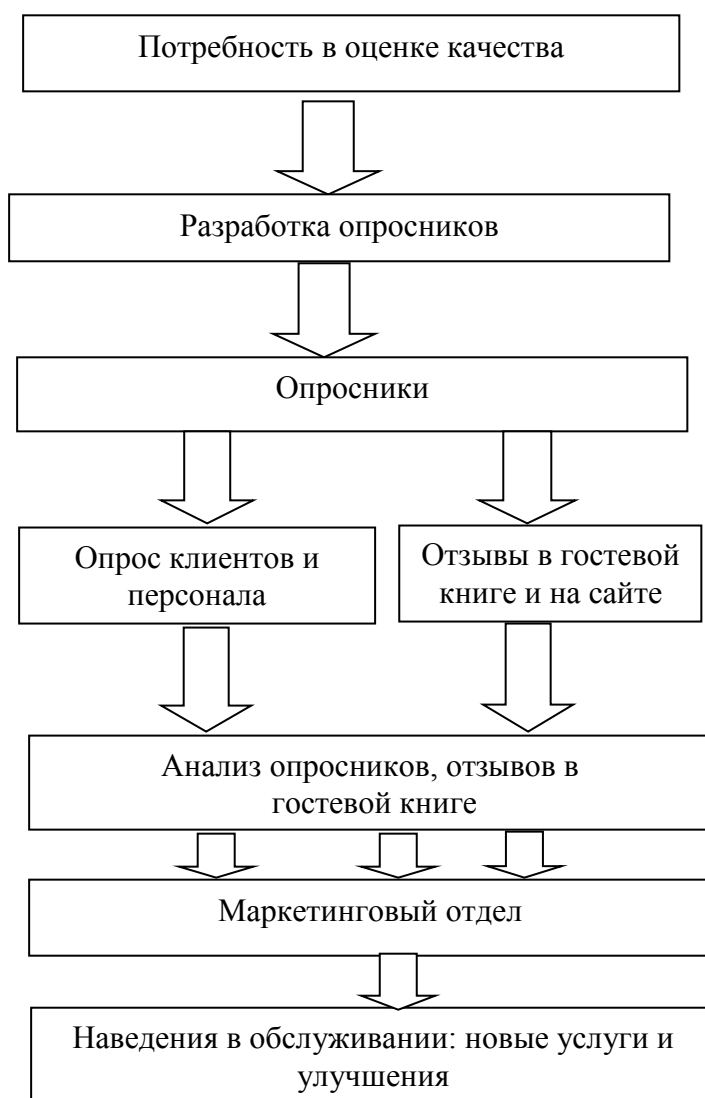


Рис. 1.2. Процесс оценки гостиничных услуг

Мнение клиента о качестве предоставляемых услуг должно быть основным при оценке качества [21]. Исходя из этого, основным методом сбора информации для анализа качества являются опросники для клиентов и для персонала гостиницы, необходим тщательный подход к разработке опросного листа. Он не должен быть больше одной страницы формата А4. Вопросы должны делать акцент на перечень существенных свойств гостиницы и включать только актуальные вопросы. Опросники лучше заполнить при расчете и оформлении выезда на ресепшине, пока администратор-кассир готовит счет. Заполненные опросные листы опускаются в специальный ящик.

Опросники позволяют увидеть динамику изменений, какие улучшения замечаются клиентами. Также клиенты гостиницы могут оставить свои отзывы на официальном сайте в гостевой книге.

Также следует уделять внимание персоналу гостиницы, так как в индустрии гостеприимства сотрудник – лицо предприятия. Существует множество методик для диагностики корпоративной культуры организации. Один из них – методика OSAI. Методика предназначена для оценки эффективности корпоративной культуры и определении тех ее аспектов, которые для компании желательно изменить. В фокусе внимания находится фундамент культуры организации [22].

Персоналу предлагается анонимно заполнить опросник, состоящий из трёх частей: нынешняя организационная структура, предпочтительная организационная структура (заполняются распределением баллов, на их основе строится диаграмма существующей и желательной организационной структуры) и открытые вопросы, связанные с проблемами организации.

Таким образом, опросники и отзывы в гостевой книге анализируются маркетинговым отделом. Результат анализа может дать общее заключение об уровне работы гостиницы, а также выявить частные случаи низкого уровня обслуживания. Анализ помогает запланировать нужные тренинги и курсы для персонала гостиницы, разработать программу улучшений, внедрить новые услуги.

## 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности

### ООО «Гостиница «Патриот»

#### 2.1. Организационно-экономическая характеристика

##### ООО «Гостиница «Патриот»

Полное название фирмы Общество с ограниченной ответственностью «Гостиница «Патриот». Сокращённое наименование: Гостиница «Патриот». Предприятие гостиничных услуг было образовано 13 ноября 2002 года. Четырёхэтажное здание гостиницы «Патриот» было построено в тихом месте всего в 10 минутах езды от центра Белгорода.

Генеральным директором является Акиншин Иван Степанович. Вид экономической деятельности: деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания. Логотип гостиничного предприятия представлен на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Логотип гостиничного предприятия «Гостиница «Патриот»

Местонахождение гостиницы: Россия, 308001, г. Белгород, 2-й Карьерный пер., д. 10. Телефон: +7 (4722) 26-62-45. Факс: +7(4722)26-62-45.

E-mail: [OOOpatriot2008@yandex.ru](mailto:OOOpatriot2008@yandex.ru).

Время работы: Пн. – Вс. 00:00-24:00.

Формирование ООО «Гостиница «Патриот» происходит за счет вкладов участников. Количество участников варьируется от двух до двадцати человек. Каждый участник отвечает только в размере своего вклада. Деятель-

ность предприятия осуществляется в соответствии с федеральным законом «Об ООО» в Российской Федерации. Кроме директора гостиницы также есть 2 учредителя гостиницы «Патриот». С уставным капиталом 41600 руб. Из них 75% (принадлежит директору Ахтырскому А. И. (31200 руб.), а 25% (10400 руб.) Региональному Отделению Общероссийской Общественно-государственной Организации «Добровольное общество содействия армии, авиации и флоту России».

Миссией гостиницы является постоянно совершенствовать услуги с целью максимального удовлетворения потребностей гостей.

Основной целью ООО «Гостиница «Патриот» является получение прибыли от продажи гостиничных услуг.

К основным видам деятельности ООО «Гостиница «Патриот» относятся: организация и реализация комплекса гостиничных услуг физическим и юридическим лицам в области бизнеса, туризма, развлечения и отдыха. Основными клиентами являются как юридические, так и физические лица, проживающие не только на территории РФ, но и за её пределами. Также целями гостиничного предприятия являются: сохранить лидерство на рынке; приобрести репутацию лучшей гостиницы; ввести новые стандарты обслуживания.

Гостинице ООО «Патриот» была присвоена категория: без звёзд. Свидетельство категории: регистрационный номер свидетельства: 550009695. Дата выдачи: 03 окт. 2016 г. Срок действия до: 02 окт. 2019 г. Аккредитованная организация, осуществившая экспертизу объекта в рамках процесса классификации наименование: Автономная некоммерческая организация «СОЮЗЭКСПЕРТИЗА» Торгово-Промышленной Палаты Российской Федерации.

Таким образом, гостиница «Патриот» функционирует на рынке гостиничных услуг г. Белгорода и является одной из некрупных предприятий гостиничного сервиса.

Организационная структура управления. Руководителем предприятия является директор, осуществляющий роль посредника между владельцем

предприятия и управленческим персоналом, с одной стороны, и гостями, с другой. Директор занимается решением различных задач, таких как, принятие решений, определение общих направлений политики гостиничного предприятия в рамках поставленных целей и задач.

Заместитель директора играет более заметную роль, поскольку несет ответственность за принятие оперативных решений. Он имеет более тесный контакт с клиентами, решает постоянно возникающие вопросы, связанные с удовлетворением потребностей клиентов.

Центральное место в гостинице занимает административная служба. Это первая служба, с которой сталкивается гость. Основными ее задачами являются: регистрация гостей и распределение номеров, ведение реестра состояния номеров, хранение ключей, оформление выездов, ведение счета гостя, координация работы горничных, предоставление гостям различной информации, в частности по работе гостиницы, резервирование номеров.

Схема организационной структуры управления ООО «Гостиница «Патриот» представлена на рисунке 2.2.

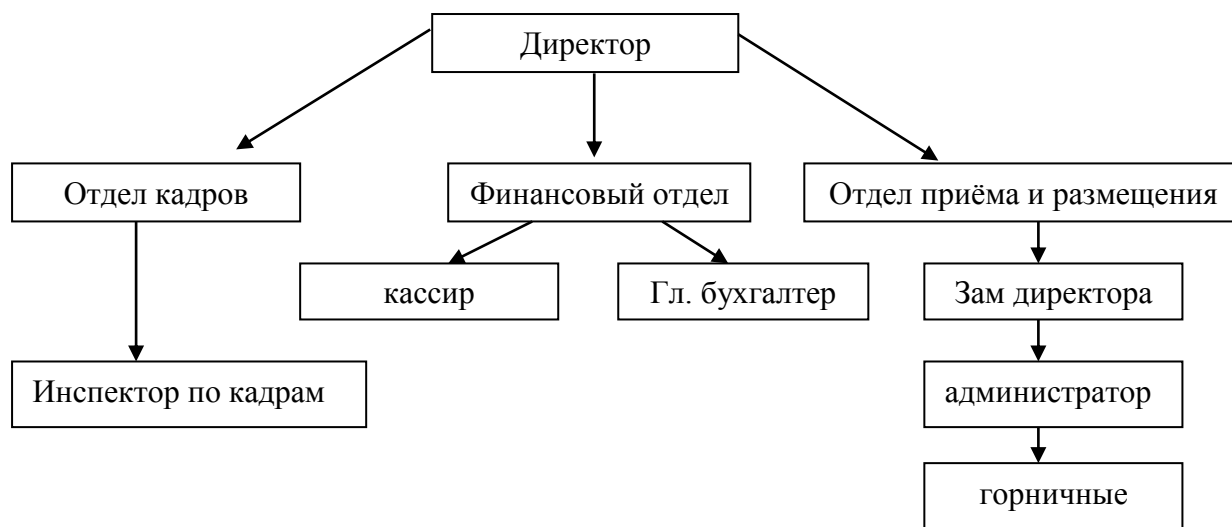


Рис. 2.2. Организационная структура управления  
ООО «Гостиница «Патриот»

ООО «Гостиница «Патриот» имеет линейно-функциональную органи-

зационную структуру управления. Под линейно-функциональной структурой часто понимают структуру, в которой предприятие разделено на несколько независимых линейных структурных подразделений, каждое из которых выполняет свои определенные функции. В состав организации входят: директор, заместитель директора (управляющий), администраторы, завхоз, горничные, отдел кадров и финансовый отдел.

Служба приема и размещения. Служба приема и размещения на английском языке называется «Reception» и входит как подразделение во Front office вместе со службой обслуживания. Иногда эти службы не разделяются и называются единым названием – Front office [23].

Front office – это командный пункт гостиницы, место встречи гостя с отелем и прощания с ним. Поэтому умение общаться с самыми разными людьми – важнейшее качество работников этой службы. В функции службы приема и размещения входит бронирование, регистрация, распределение номеров, взимание платы за проживание, ведение необходимой документации и поддержание в порядке базы данных.

Руководитель этого подразделения несет ответственность за чистоту всего отеля и его номеров. Обычно он имеет несколько помощников, старших горничных (старшая горничная отвечает за уборку номеров на одном – двух этажах). Хозяйственная служба (Housekeeping Department) имеет прямую связь со службой приема и с инженерной службой.

Хозяйственная служба ежедневно сверяет свои данные о номерах с данными службы приема. Сообщения службы приема о выписке гостя из номера фиксируются в соответствующей графе журнала хозяйственной службы. В другой графе журнала записывается фамилия горничной, которой поручена уборка номера. По окончании уборки в журнале делается соответствующая отметка. О готовности номера сообщается в службу приема. Горничные (maids) обычно работают в две смены: с 7-00 до 15-00 и с 15-30 до 22-00. Норма на одну горничную составляет 11-18 номеров за смену в зависимости от классности отеля, размера номеров и типа уборки (полная уборка

после выезда клиента или частичная для занятого номера). Для уборки всех помещений гостиницы разработаны подробнейшие инструкции.

Ступени управления строятся в вертикальном соотношении и подчиняются по иерархии друг другу. Управление, организация и контроль производится по иерархии, обмен информацией используется двусторонний.

Финансовый отдел состоит из экономиста, главного бухгалтера и бухгалтера. Занимается организацией финансовой деятельности предприятия с целью наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в процессе производства и реализации услуг и получения максимальной прибыли.

А также осуществляет контроль и управление использованных оборотных средств предприятия, кредитов. Участие в планировании себестоимости услуг и рентабельности производства. Проводит анализ финансово-экономического состояния предприятия. Обеспечивает своевременность налоговых платежей, расчетов с кредиторами и поставщиками. Ведёт учет движения финансовых средств и составляет отчетности о результатах финансовой деятельности в соответствии со стандартами финансового учета и отчетности.

Отдел кадров – визитная карточка предприятия. Первый шаг человека на предприятии – это отдел кадров. Главная задача его – подбор кадров и работа с коллективом.

Особое внимание при организации гостиничного бизнеса должно уделяться подбору квалифицированного персонала, так как персонал встречает, обслуживает, контактирует с гостями. Подбором и подготовкой персонала должны заниматься менеджеры, владеющие мастерством управления и создания постоянно развивающейся структуры управления гостиницей. От организации структуры управления зависит, как будет развиваться этот бизнес, как будут относиться гости, и какое мнение они оставят от гостиницы. Повышению эффективности управления персоналом гостиничного предприятия помогают изучение зарубежного и российского опыта, выявление лучших решений, построение оптимальной для конкретного гостиничного предприя-



тия системы управления персоналом [24].

Направления деятельности предприятия и наличие перспективных путей развития. Продвижение и управление ассортиментом услуг является одним из перспективных направлений развития гостиницы «Патриот».

Гостиница «Патриот» предоставляет потребителям услуги проживания и питания. Преимущества гостиницы «Патриот» заключаются в удобном расположении в центре города, недорогими номерами. Гостиница в Белгороде предлагает постояльцам номера разных категорий, буфет, удобную парковку.

В гостинице «Патриот» хорошо развита рекламная деятельность и маркетинговые коммуникации. Гостиница «Патриот» рекламирует себя в основном через Интернет. Компания имеет официальный сайт, на котором размещена информация об услугах, ценах и месторасположении гостиницы, а также предоставлена возможность забронировать номер.

Сайт гостиницы является важным каналом продаж номеров. Пользуясь интернетом, гость получает более широкий выбор, более простой, комфортный и дешевый способ резервирования, нежели пользуясь услугами турагентств.

Деловые партнеры (поставщики, подрядчики). Так как гостиница «Патриот» является небольшой гостиницей у неё нет договоров с туроператорами.

В гостинице есть буфет, где гости могут позавтракать или поужинать. Поэтому гостиница закупает продукты и напитки для буфета. Также при поломке мебели осуществляется её закупка.

Приобретенные для нужд гостиницы товары делятся на следующие основные группы: продукты (свежие, мороженые, консервированные, сушеные); напитки; оборудование и мебель (по мере износа и выхода из строя), посуда, белье; расходные материалы (в основном используемые при уборке номеров и общественных помещений).

При выборе поставщиков менеджеры должны учитывать следующие факторы: репутацию поставщика, цены товара и его качество, объем партии, условия оплаты, сервисное обслуживание приобретенного товара, стоимость доставки, расстояние до поставщика.

Оптовыми партиями гостиница закупает напитки, мучные изделия и мясо. Закупки производятся следующим образом:

1. Все службы гостиницы подают в бухгалтерию заявки, формы которых могут быть различны, но все они достаточно детальны: оговариваются размер, вес, страна поставки, количество и, что особенно важно, дата поставки.

2. Менеджер, рассматривает предложения поставщиков (цена, возможные скидки, формы оплаты и т.д.), выбирает лучшего и оформляет заказ.

3. При поступлении товара с накладной его проверяют, регистрируют, оформляют возврат негодного товара.

4. При поступлении от поставщика счета-фактуры его проверяют, регистрируют и передают на оплату в финансовую службу.

У гостиницы «Патриот» имеются договоры на поставку напитков и продуктов с такими предприятиями, как: ОАО «Белгородский молочный комбинат», ООО «Элгаз-Плюс», оптовый склад ООО «Три кита», кондитерская фабрика ОАО «Белогорье», ООО «Мограк».

Реализуемые услуги. В гостинице «Патриот» 70 номеров различных категорий. Есть одно-, двух-, трех-, пяти-, шестиместные номера. Общее количество мест составляет 111. Гостиница предлагает услуги размещения различных ценовых категорий. Стоимость номеров варьируется от 800 до 3000 руб. за сутки. Средняя стоимость номера составляет около 1500 - 2000 руб. за сутки. Кроме этого предлагаются такие услуги, как бесплатное бронирование номеров, обслуживание групповых заявок, услуги буфета. Также на территории гостиницы расположена платная охраняемая автостоянка, предусмотрен наличный и безналичный расчет с клиентами. Стоимость номеров в ООО «Гостиница «Патриот» представляется в таблице 2.1.

## Стоимость номеров в ООО «Гостиница «Патриот»

Категория номера	Количество номеров	Стоимость номера в сутки	Стоимость номера с 00:00 до 12:00
Стандарт одноместный (односпальная кровать)	10	1 000 руб.	-
Одноместный (двухспальная кровать)	10	1 500 руб.	-
Стандарт двухместный (две односпальные кровати)	10	800 руб.	1 000 руб.
Двухместный улучшенный (две односпальные кровати, удобства в комнате)	10	1 600 руб.	-
Трехместный эконом (три односпальные кровати)	5	1 200 руб.	-
Трехместный улучшенный (три односпальные кровати)	5	1 500 руб.	-
Трехместный улучшенный с удобствами в комнате (три односпальные кровати)	10	2 100 руб.	-
Стандарт пятиместный (пять односпальных кроватей)	5	1 500 руб.	-
Стандарт шестиместный (шесть односпальных кроватей)	5	3 000 руб.	-

Все номера однокомнатные, совместный санузел, телевизор, телефон, холодильник, письменный стол, стул, гардеробный шкаф, фен, полотенца, шампунь, мыло, шапочка для душа. Площадь «Стандартного» номера 15-20 м<sup>2</sup>. В стоимость номеров не включен завтрак. Есть бесплатная парковка, бесплатный доступ к сети Wi-Fi. Дополнительные услуги: почасовая оплата 300 руб./ час (не менее 3-х часов), дополнительное койко-место, доп. постельное белье, тапочки махровые, зубной и бритвенный наборы, стирка, глажка, ксерокопирование, сканирование, факс. Дети до 6-ти, лет не занимающие отдельное спальное место проживают бесплатно. В гостинице «Патриот» есть буфет. Режим работы: 9:00-21:00.

Таким образом, в гостинице имеется широкий ассортимент гостиничных номеров. ООО «Гостиница «Патриот» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления. В гостинице развиты связи с деловыми партнерами, развиты маркетинговые инструменты управления.

## 2.2. Анализ финансового состояния гостиничного предприятия

Финансовое состояние предприятия – это экономическая категория, отражающая состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования к саморазвитию и самофинансированию на фиксированный момент времени [25].

ООО «Гостиница «Патриот» является действующим предприятием, состояние которой отражает баланс за последние три или года. Анализ структуры активов и пассивов бухгалтерского баланса является частью анализа имущественного положения организации при анализе финансового состояния предприятия. Анализ активов и пассивов баланса позволяет проследить динамику их состояния в анализируемом периоде. Горизонтальный анализ отчетности за исследуемый период приведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

### Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «Гостиница «Патриот» за 2014-2016 гг.

Наименование показателя	На конец 2014 г.	На конец 2015 г.	На конец 2016 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				2015/2014	2016/2015	2015/2016	2016/2015
Выручка	6656	6832	7346	176	514	102	108
Себестоимость продаж	4294	4408	4628	114	220	102	105
Валовая прибыль (убыток)	2362	2424	2718	62	294	102	112
Коммерческие расходы	1810	1901	1910	91	9	105	101
Прибыль от продаж	552	523	808	-29	285	94	154
Прочие расходы	25	30	46	-5	16	120	153
Прибыль до налогообложения	527	493	762	-34	269	93	155
Текущий налог на прибыль	399	410	609	11	199	102	149
Чистая прибыль	128	83	153	-45	70	64	184

В ходе проведения горизонтального анализа отчета о прибылях и убытках предприятия за период 2014-2016 гг. были сделаны следующие выводы.

Выручка в ООО «Гостиница «Патриот» выросла на 176 тыс. руб. (2%) в 2015 г. по сравнению с 2014 г., и в 2016 году относительно 2015 года выросла

на 514 тыс. руб., (8%), так как на протяжении исследуемого периода наблюдалось увеличение спектра оказываемых услуг.

Себестоимость предприятия увеличилась на 114 тыс. руб. (2%) в 2015 г. по сравнению с 2014 г. и в 2016 году относительно 2015 г. выросла на 220 тыс. руб. (5%). Валовая прибыль увеличилась в 2015 г. на 62 тыс. руб. (2%) по отношению к 2014 г. и в 2016 году относительно 2015 г. выросла на 294 тыс. руб. (12%), что является позитивным моментом в деятельности предприятия и находится в прямой зависимости от показателей выручки и себестоимости.

Коммерческие расходы увеличились на 91 тыс. руб. (5%) в 2015 г. по отношению к 2014 г. и в 2016 году выросли всего на 9 тыс. руб., что составило 1% в абсолютном выражении.

Несмотря на увеличение выручки и себестоимости предприятия, прибыль от продаж уменьшилась в 2015 г. на 29 тыс. руб. (6%) по отношению к 2014 г., но уже в 2016 году произошло увеличение данного показателя на 285 тыс. руб. Благоприятной тенденцией деятельности предприятия является уменьшение прочих расходов в 2015 г. на 5 тыс. руб. (20%) по отношению к 2014 г., но в 2016 году относительно 2015 году на 16 тыс. руб. произошло увеличение показателя.

Прибыль до налогообложения уменьшилась в 2015 г. на 34 тыс. руб. (7%) по отношению к 2014 г. и выросла в 2016 году относительно 2015 года на 269 тыс. руб. (55%). Текущий налог на прибыль увеличилась в 2015 г. на 11 тыс. руб. (2%) по отношению к 2014 г., в 2016 году увеличился на 199 тыс. руб., что в абсолютном выражении составило 49%.

Чистая прибыль уменьшилась в 2015 г. на 45 тыс. руб. (36%) по отношению к 2014 г., но в 2016 году относительно 2015 года произошло увеличение данного показателя на 70 тыс. руб. (184%), что могло быть обусловлено изменением прибыли до налогообложения или текущего налога на прибыль.

Также был проведен вертикальный анализ баланса (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Вертикальный анализ отчета о прибылях и убытках  
ООО «Гостиница «Патриот» за период с 2014-2016 гг.

Наименование показателя	На конец 2014г.	На конец 2015г.	На конец 2016г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
Выручка	100	100	100	0	0	100	100
Себестоимость продаж	65	65	63	0	-2	100	97
Валовая прибыль (убыток)	35	35	37	0	2	100	106
Коммерческие расходы	27	27	26	0	-1	100	96
Прибыль от продаж	8	8	11	0	3	100	138
Прочие расходы	1	1	1	0	0	100	100
Прибыль до налогообложения	7	7	10	0	3	100	143
Текущий налог на прибыль	6	6	8	0	2	100	133
Чистая прибыль	1	1	2	0	1	100	200

В ходе проведения вертикального анализа отчета о прибылях и убытках предприятия за период 2014-2016 гг., отраженного в таблице 2.3, были сделаны следующие выводы. Наибольший вес в структуре отчета о прибылях и убытках предприятия занимает себестоимость продаж, в 2015 г. данный показатель остался без изменений относительно 2014 г. Валовая прибыль в структуре баланса не изменилась в 2015 г. по отношению к 2014 г. Доля коммерческих расходов в структуре баланса осталась неизменной в 2015 г. по отношению к 2014 г.

Прибыль от продаж в 2015 г. не изменилась по отношению к 2014 г., за счет соответствующего изменения доли коммерческих расходов. Прочие расходы, прибыль до налогообложения, а также текущий налог на прибыль в 2015 г. остались стабильно неизменными по отношению к 2014 г.

Чистая прибыль в 2015 г. по отношению к 2014 г. не менялась. Для изучения финансовой деятельности ООО «Гостиница «Патриот» проведем анализ основных показателей финансового состояния и хозяйственной деятельности организации, в том числе: показателей ликвидности и платежеспособности.

способности, рентабельности, финансовой устойчивости, деловой активности.

Ликвидность – способность трансформироваться в денежные средства. Уровень ликвидности активов характеризуется суммой денежных средств, которую можно получить от их продажи и времени и определяется сравнением статей активов, сгруппированных по степени их ликвидности и пассивов, сгруппированных по срочности их оплаты [26].

Анализ ликвидности ООО «Гостиница «Патриот» за 2014-2016 гг. приведен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализ ликвидности ООО «Гостиница «Патриот» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Группа	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Группа	2014 г.	2015 г.	2016 г.
А1. Наиболее ликвидные активы	73	190	227	П1. Наиболее срочные обязательства	494	483	388
А2. Быстро реализуемые активы	261	186	206	П2. Краткосрочные пассивы	-	-	-
А3. Медленно реализуемые активы	170	156	132	П3. Долгосрочные пассивы	-	-	-
А4. Трудно реализуемые активы	312	356	406	П4. Постоянные пассивы	322	405	583
Баланс	816	888	971	Баланс	816	888	971

Анализ соотношения статей актива и пассива баланса предприятия показал, что ликвидность баланса организации за анализируемый период отличается от абсолютной (для которой характерно выполнение первых трех неравенств, и как следствие, выполнение четвертого неравенства), так как в 2014, 2015 и в 2016 году соотношение группы наиболее ликвидных активов и наиболее срочных обязательств выполняется следующим образом:  $A1 \leq P1$ , что не соответствует условиям абсолютной ликвидности баланса.

Таким образом, в период с 2014 по 2015 году только одно неравенство не соответствует условиям абсолютной ликвидности баланса предприятия – это соотношение наиболее ликвидных активов и наиболее срочных обязательств. Следовательно, за анализируемый период баланс не является абсо-

лютно ликвидным.

Платежеспособность – это наличие у организации денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения. Платежеспособность характеризуется степенью ликвидности оборотных активов организации и свидетельствует о ее финансовых возможностях полностью расплатиться по своим обязательствам по мере наступления срока погашения долга. Платежеспособность является одним из ключевых признаков устойчивого финансового положения предприятия [27].

Таблица 2.5

Анализ платежеспособности ООО «Гостиница «Патриот» за 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2015г./2014г.	2016г./2015г.	2015г./2014г.	2016г./2015г.
Общий показатель ликвидности	0,5152	0,6828	0,9639	0,1676	0,2811	132,5	141,1
Коэффициент текущей ликвидности	1,0202	1,1014	1,4562	0,0812	0,3548	107,9	132,2
Коэффициент критической ликвидности	0,6761	0,7785	0,8765	0,1024	0,0980	115,2	112,6
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,1478	0,3934	0,5850	0,2456	0,1916	266,2	148,7

Проанализировав показатели, характеризующие ликвидность, платежеспособность и структуру баланса предприятия ООО «Гостиница «Патриот» за период 2014-2016 гг., были сделаны следующие выводы.

В исследуемом периоде наблюдалось увеличение общего показателя ликвидности баланса предприятия, так, данный показатель увеличился в 2015 по отношению к 2014 году на 0,1676 (32,5%) и в 2016 году относительно 2015 года увеличился на 0,2811 (41,5), что является положительным моментом деятельности предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности, отражающий, сколько рублей оборотных средств приходится на один рубль текущей краткосрочной задолженности, в 2015 году увеличился на 0,0812 (7,9%) по отношению к 2014 го-



ду, а относительно 2015 года в 2016 году он вырос на 0,3548 (132,2%), данное увеличение служит следствием изменения в 2015 году соотношения оборотных средств и краткосрочных пассивов. Организация погашает свои краткосрочные обязательства в основном за счет оборотных активов, следовательно, если оборотные активы превышают по величине краткосрочные пассивы, организация может рассматриваться как успешно функционирующая, что и подтверждает проведенный анализ.

Коэффициент критической ликвидности, показывающий, какая часть краткосрочных обязательств организации может быть немедленно погашена за счет денежных средств и средств в краткосрочных ценных бумагах, в 2012 году относительно 2014 года вырос на 0,1024 (15,2%), вследствие чего, достиг допустимого значения, в 2015 году по отношению к 2016 году вырос на 0,0980 (12,6%).

Коэффициент абсолютной ликвидности баланса предприятия в абсолютном отклонении составил 0,2456 (166,2% в относительном выражении) в 2015 году, за счет чего достиг оптимального значения, равного 0,2 и в 2016 году показатель увеличился на 0,1916 (148,7%).

Отсюда следует, что ООО «Гостиница «Патриот» имеет достаточно денежных средств для оплаты долгов и текущего финансирования деятельности и является платежеспособным.

Финансовая устойчивой организации это способность организации не только поддерживать уровень деловой активности и эффективности бизнеса, но и наращивать его, гарантируя при этом платежеспособность, повышая инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска [28].

Залог устойчивого финансового состояния организации наличие у нее достаточного объема средств для формирования такой структуры активов, чтобы она отвечала сложившимся и перспективным потребностям бизнеса, для этого необходимы надежные и по возможности относительно недорогие источники формирования активов [29, с. 113].

Анализ коэффициентов уровня финансовой устойчивости  
ООО «Гостиница «Патриот» за 2014-2016 гг.

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2015г./2014г.	2016г./2015г.	2015г./2014г.	2016г./2015г.
Коэффициент финансирования	0,6518	0,8385	1,5025	0,1867	0,6640	128,6	179,2
Коэффициент автономии	0,3946	0,4561	0,6004	0,0615	0,1443	115,6	131,6
Коэффициент финансовой зависимости	2,5341	2,1925	1,6655	-0,3416	-0,5270	89,8	75,9
Коэффициент финансовой устойчивости	0,3946	0,4561	0,6004	0,0615	0,1443	115,6	131,6
Коэффициент финансового рычага	1,5342	1,1926	0,6655	0,3416	-0,5271	77,7	55,8
Коэффициент постоянного актива	0,9689	0,8790	0,6963	-0,0899	-0,1827	90,7	79,2
Коэффициент инвестирования	1,0321	1,1376	1,4359	0,1055	0,2983	110,2	126,2

Анализ коэффициентов, характеризующих уровень финансовой устойчивости предприятия ООО «Гостиница «Патриот» за период 2014-2016 гг. (табл. 2.6), позволил сделать следующие выводы. Коэффициент финансирования в 2015 по отношению к 2014 году увеличился на 0,1867 (28,6%), и в 2016 году вырос еще на 0,6640 (79,2) и практически достиг оптимального значения, что обеспечивает устойчивое развитие организации [49, с. 217].

Коэффициент финансовой автономии (независимости) в 2015 году увеличился на 0,0615 (15,6%) относительно 2014 года, но при этом, данный показатель не соответствует своему нормативному значению, так как доля собственного капитала в общей сумме активов предприятия достаточно мала. Низкий уровень коэффициента автономии свидетельствует о высокой степени зависимости предприятия от внешней финансовой ситуации, стоимости кредитных ресурсов, уровня платности заемных средств и повышения финансовых рисков. Но в 2016 году данный показатель увеличился на 0,0615, что составило 31,6% прироста, и соответственно показатель почти приблизился к своему оптимальному значению. Коэффициент финансовой зависи-

мости, являясь обратным показателем коэффициента финансовой автономии, характеризуется уменьшением в исследуемом периоде, так в 2015 году уменьшился на 0,0615 (10,2%), а в 2016 году уменьшился на 0,5270 (24,1%) относительно 2015 года.

Снижение данного показателя в динамике означает уменьшение доли заемных средств в финансировании предприятия. Коэффициент финансовой устойчивости организации равен коэффициенту автономии, так как предприятие не имеет долгосрочных обязательств, добавляемых к собственному капиталу в ходе расчета коэффициента финансовой независимости.

Коэффициент финансового левериджа (финансового риска или плечо финансового рычага) в 2015 году снизился на 0,3416 (22,3%) по отношению к 2014 году, что связано с одновременным уменьшением заемного капитала (краткосрочной кредиторской задолженности) и увеличением собственного капитала (нераспределенной прибыли), и в 2016 году снизился на 0,5271 (44,2%) в сравнении с 2015 годом.

Коэффициент инвестирования, отражающий, сколько внеоборотных активов может быть сформировано за счет собственного капитала. В 2015 году относительно 2014 года он увеличился на 0,1055 (10,2%), и в 2016 году относительно 2015 года он вырос на 0,2983 (26,2%). Коэффициент постоянного актива, выражаемый как отношение внеоборотных активов к собственному капиталу, уменьшился на 0,0899 (9,3%) в 2015 году относительно 2014 года, и продолжил свое уменьшение в 2016 году, снизившись еще на 0,1827 (20,8%), в результате чего данный показатель практически достиг оптимального значения.

Также стоит отметить, что на уровень финансовой устойчивости ООО «Гостиница «Патриот» положительным образом воздействует отсутствие просроченной задолженности по денежным обязательствам, но вместе с тем, присутствует недостаточный уровень собственного капитала, влияющий на уровень финансовой устойчивости и независимости.

Рентабельность – один из основных стоимостных качественных пока-

зателей эффективности производства на предприятии, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств в процессе реализации продукции [30]. Коэффициенты рентабельности представляют собой частный случай показателей эффективности, т. е. это отношение прибыли к затратам или ресурсам (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Анализ коэффициентов рентабельности предприятия  
ООО «Гостиница «Патриот» за период 2014-2016 гг.

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2015г./2014г.	2016г./2015г.	2015г./2014г.	2016г./2015г.
Коэффициент рентабельности оборотных активов	0,248	0,160	0,279	-0,088	0,119	64,5	174,3
Коэффициент рентабельности активов	0,157	0,097	0,165	-0,060	0,068	59,2	170,1
Коэффициент рентабельности собственного капитала	0,398	0,205	0,262	-0,193	0,057	51,5	127,8
Коэффициент рентабельности производств	0,550	0,549	0,587	-0,001	0,038	99,8	106,9
Коэффициент рентабельности продаж	0,083	0,077	0,110	-0,006	0,033	92,8	142,9

В ходе проведения анализа коэффициентов рентабельности предприятия, за период 2014-2016 гг. были сделаны следующие выводы по каждому отдельно взятому коэффициенту.

Коэффициент рентабельности оборотных активов в 2015 году относительно 2014 года уменьшился на 0,333 (49,2%), а в 2016 году относительно 2015 года вырос на 0,119 (74,3%). Данный показатель отражает эффективность и прибыльность использования оборотного капитала и определяет величину прибыли, приходящейся на один рубль, вложенный в оборотные активы предприятия. В данном случае снижение, незначительное, а в последствие увеличение данного показателя является благоприятным моментом деятельности организации [31, с. 49]. Коэффициент рентабельности активов, определяется как отношение чистой прибыли ко всем активам предприятия. В анализируемом периоде данный показатель снизился, так, в 2015 году от-

носительно 2014 года произошло снижение на 0,064 (40,8%), но относительно 2015 года в 2016 году данный показатель увеличился на 0,068 (70,1%). Коэффициент рентабельности собственного капитала характеризует наличие прибыли в расчете на вложенный собственниками данной организации капитал. В 2015 году значение данного показателя снизилось на 0,23 (19,1%) по отношению к 2014 году, в 2016 году данный показатель увеличился на 0,057 (27,8%). Высокое значение коэффициента рентабельности собственного капитала может стать причиной нехватки капитала, которое является следствием избыточного привлечения заемных средств [32]. Коэффициент рентабельности производств, определяющийся как отношение величины валовой прибыли к себестоимости продукции, в 2015 году снизился на 0,001 (0,2%) и в 2016 году вырос на 0,038 (6,9%). Коэффициент рентабельности продаж характеризует удельный вес прибыли в составе выручки от реализации продукции. В период 2014-2016 гг. значение данного показателя незначительно изменилось: в 2015 году относительно 2014 года спад на 0,006 (7,2%), а уже в 2016 году он увеличился на 0,033 (42,9%). Деловая активность в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота средств. При определении тенденции изменения оборачиваемости средств предприятия, помимо оценки изменения показателя общей оборачиваемости средств организации, изучают соотношение динамики внеоборотных и оборотных средств, а также используют показатели мобильности всех средств предприятия и оборотных средств [33].

Таким образом, можно отметить, что изменение показателей рентабельности предприятия ООО «Гостиница «Патриот» за период 2014-2016 гг. имело в основном положительное воздействие на деятельность организации, большинство показателей практически достигли своего оптимального значения или стремятся к нему. Проанализировав показатели финансовой деятельности гостиницы «Патриот», можно сделать вывод, что ООО «Гостиница «Патриот» является финансово устойчивым и платежеспособным предприятием.

### 2.3. Анализ системы обслуживания в ООО «Гостиница «Патриот»

На качественное обслуживание в гостиничном предприятии воздействуют следующие факторы. Прежде всего, состояние материально-технической базы, а именно: удобная планировка и качественная отделка помещений гостиницы, оснащение ее общественных помещений и жилых номеров комфортабельной мебелью и оборудованием, полные комплекты высококачественного белья, современное высокопроизводительное кухонное оборудование, удобное лифтовое хозяйство и др. [34, с. 90].

Следующий фактор — прогрессивная технология обслуживания. Она подразумевает порядок и способы уборки общественных помещений и жилых номеров; регистрацию и расчет с клиентами; рецептуру приготовления блюд и напитков в ресторанах и барах; формы обслуживания в торговых залах и др. Высокий профессионализм и компетентность обслуживающего персонала, его умение и готовность четко, быстро и культурно обслуживать гостя. Самым важным фактором в современных гостиничных предприятиях является управление качеством обслуживания, что предусматривает разработку и внедрение стандартов качества, обучение персонала, контроль, корректировку, совершенствование обслуживания на всех участках деятельности гостиницы [35].

Процесс обслуживания гостей в ООО «Гостиница «Патриот» можно представить в виде следующих этапов:

1. Предварительный заказ мест в гостинице (бронирование).
2. Прием, регистрация и размещение гостей.
3. Предоставление услуг проживания и питания (уборка номера).
4. Предоставление дополнительных услуг проживающим.
5. Окончательный расчет и оформление выезда.

Операционный процесс обслуживания в ООО «Гостиница «Патриот» представлен в таблице 2.8.

## Операционный процесс обслуживания

Процесс	Персонал	Документы	Оплата
Предварительный заказ мест в гостинице	Менеджер отдела бронирования или службы приема	Заявка на бронь. Гарантия оплаты	Включается в счет при регистрации. Устанавливает администрация
Встреча	Гаражная служба, швейцар, посыльный	-	Чаевые
Регистрация	Администратор службы приема, портье, кассир	Анкета, разрешение на поселение, счет, визитная карта	По счету: тариф на места, налоги, специальные сборы
Предоставление основных и дополнительных услуг	Служба приема, служба горничных, служба питания, гаражная служба, аниматоры, медицинские	Заказ на услуги можно сделать в устной форме или заполнив бланк заказа	По счету в соответствии с установленными тарифами на услуги
Окончательный расчет и оформление выезда	Администратор, портье, кассир	Счет	По счету
Предварительный заказ мест в гостинице	Менеджер отдела бронирования или службы приема	Заявка на бронь. Гарантия оплаты	Включается в счет при регистрации. Устанавливает администрация
Встреча	Гаражная служба, швейцар, посыльный	-	Чаевые
Регистрация	Администратор службы приема, портье, кассир	Анкета, разрешение на поселение, счет, визитная карта	По счету: тариф на места, налоги, специальные сборы
Предоставление основных и дополнительных услуг	Служба приема, служба горничных, служба питания, гаражная служба, аниматоры, медицинские	Заказ на услуги можно сделать в устной форме или заполнив бланк заказа	По счету в соответствии с установленными тарифами на услуги
Окончательный расчет и оформление выезда	Администратор, портье, кассир	Счет	По счету
Предварительный заказ мест в гостинице	Менеджер отдела бронирования или службы приема	Заявка на бронь. Гарантия оплаты	Включается в счет при регистрации. Устанавливает администрация
Встреча	Гаражная служба, швейцар, посыльный	-	Чаевые
Регистрация	Администратор службы приема, портье, кассир	Анкета, разрешение на поселение, счет, визитная карта	По счету: тариф на места, налоги, специальные сборы
Предоставление основных и дополнительных услуг	Служба приема, служба горничных, служба питания, гаражная служба, аниматоры, медицинские	Заказ на услуги можно сделать в устной форме или заполнив бланк заказа	По счету в соответствии с установленными тарифами на услуги
Окончательный расчет и оформление выезда	Администратор, портье, кассир	Счет	По счету
Предварительный заказ мест в гостинице	Менеджер отдела бронирования или службы приема	Заявка на бронь. Гарантия оплаты	Включается в счет при регистрации. Устанавливает администрация

Предварительный заказ мест, регистрация при поселении, расчет за проживание и оказанные услуги, оформление выезда происходит в службе приема и размещения, где работают дежурный администратор, портье, кассир (оператор механизированного расчета) и паспортистка.

Эта служба имеет английское название «Reception». Служба приема и размещения должна обеспечивать максимальную загрузку гостиницы, не допуская необоснованных простоев [36].

При регистрации и оформлении выезда производятся расчеты за проживание в гостинице и дополнительные услуги.

При выписке проверяют счет гостя, уточняют все его расходы за время проживания и принимают оплату. Очень важен контроль за выездом, чтобы не допустить отъезда гостей, которые не заплатили по счету.

Предприятие, развивающее свою систему управления качеством обслуживания, главным образом ориентируется на принятый им запас конкурентоспособности [37, с. 59].

Ввиду этого анализ эффективности системы управления качеством обслуживания ООО «Гостиница «Патриот» начнем с анализа конкурентоспособности предприятия.

Проведем оценку микрофакторов конкурентоспособности гостиницы с использованием методов SWOT-анализа.

SWOT-анализ – это инструмент стратегического анализа и планирования, применяемый для оценки явлений и факторов, оказывающих влияние на предприятие.

Аббревиатура SWOT произошла от английских слов: strengths, weaknesses, opportunities, threats.

Таким образом, параметры подразделяются на 4 категории: strengths (положительные стороны), weaknesses (негативные стороны), opportunities (потенциальные возможности) и threats (потенциальные угрозы) [38].

Данный анализ был проведен в ООО «Гостиница «Патриот». Информация была получена методом коллективной работы в «фокус-группе», в ра-



боте участвовали руководители высшего звена ООО «Гостиница «Патриот». Результаты анализа приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

## SWOT-анализ ООО «Гостиница «Патриот»

Сильные стороны	Слабые стороны
Высококвалифицированный персонал Качественное обслуживание Удобное местонахождение Сеть Интернет Низкие цены Относительно стабильное финансовое положение Наличие постоянной клиентской базы Индивидуальный подход к клиенту Дифференциация номерного фонда	Малоизвестность Отсутствие отдела по связям с общественностью Отсутствие четко выраженной деятельности по связям с общественностью
Возможности	Угрозы
Предоставление дополнительных услуг Размещение рекламы на улицах города Увеличение эффективности работы гостиницы за счет инновационной деятельности Повышение качества услуг	Снижение загрузки номерного фонда вне сезона Экономический кризис Усиление позиций конкурентов Текучесть кадров

Благодаря качественному и квалифицированному обслуживанию, гостиница «Патриот» является конкурентоспособной организацией в Белгороде. Сравнительно низкие цены на жилье, чистота, уют и домашняя обстановка привлекает посетителей. Гостиница размещена близко к центру, к остановке общественного транспорта, имеет собственный буфет, охраняемую автостоянку. Матрица позиционирования возможностей гостиницы представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10

## Матрица позиционирования возможностей

Вероятность	Сильное влияние	Умеренное влияние
Высокая	1	4
Средняя	3	2

Проанализировав матрицу позиционирования возможностей можно сделать следующие выводы: возможности № 1, 3 и 4 необходимо обязатель-

но реализовывать, т.к. они оказывают сильное влияние на деятельность компании и имеют высокую вероятность осуществления. Возможности под номерами 2 нужно реализовывать, если у организации есть необходимые ресурсы (финансовые, трудовые и пр.).

Таблица 2.11

## Матрица позиционирования угроз

Вероятность	Угроза разрушения	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкое состояние
Высокая	-	3	4	5
Средняя	-	1	-	-
Низкая	2	-	-	-

На основе матрицы были обозначены проблемы, стоящие перед гостиничным предприятием. Эти проблемы обусловлены имеющимися положительными и отрицательными факторами внутри гостиницы «Патриот», а также имеющимися внешними угрозами и возможностями.

Анализ матрицы позиционирования угроз (табл. 2.11) позволяет сделать следующие выводы: угрозу № 3 (усиление конкуренции) необходимо немедленно устранять, в связи с тем, что она разрушительно воздействует на деятельность гостиницы и имеет высокую вероятность осуществления; компания должна постоянно следить за действиями конкурентов и реагировать на любые изменения, связанные с их деятельностью.

Остальных угроз можно избежать, если постоянно следить за ситуацией и готовиться к действиям.

Так, угроза потери основных клиентов компании может быть устранена при постоянном улучшении обслуживания клиентов и индивидуальном подходе к каждому из них.

Оценим количественно выявленные сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы.

Проведем количественный SWOT-анализ (табл. 2.12) гостиницы «Патриот».

## Количественный SWOT-анализ

Факторы	Важность (X)	Влияние (Y)	Результат
Сильные стороны			
Высококвалифицированный персонал	3	3	6
Качественное обслуживание	3	2	5
Удобное местоположение	2	2	4
Сеть интернет	2	2	4
Низкие цены	2	3	5
Относительно стабильное финансовое положение	3	3	6
Наличие постоянной клиентской базы	3	3	6
Индивидуальный подход к клиенту	2	2	4
Дифференциация номерного фонда	2	3	5
Слабые стороны			
Малоизвестность	2	2	4
Удалённость от центра	3	3	6
Отсутствие отдела по связям с общественностью	2	2	4
Отсутствие чётко выраженной деятельности по связям с общественностью	2	2	4
Возможности			
Предоставление дополнительных услуг	3	3	6
Размещение рекламы на улицах города и района	3	3	6
Увеличение эффективности работы гостиницы за счёт инновационной деятельности	2	3	5
Угрозы			
Снижение загрузки номерного фонда вне сезона	3	3	6
Экономический кризис	3	3	6
Усиление позиции конкурентов	3	3	6
Текучесть кадров	2	3	5

Оценка важности фактора для организации (X):

- 3 – большое значение;
- 2 – умеренное значение;
- 1 – слабое значение.

Оценка влияния на организацию (Y):

- 3 – сильное влияние;
- 2 – умеренное влияние;

1 – слабое влияние;

0 – отсутствие влияния.

Общий вывод по SWOT-анализу:

1. в настоящий момент времени компания за счет своих сильных сторон (высокой компетентности сотрудников, высокого качества оказываемых услуг и т. д.) сможет реализовать такие возможности как развитие новых видов услуг;

2. используя свои сильные стороны, компания может снизить степень угрозы потери основных клиентов, усиления конкуренции, индивидуального подхода к каждому клиенту, продолжительного опыта работы;

3. для того чтобы компании использовать возможности по увеличению спроса на гостиничные услуги, увеличению доли рынка ей необходимо проводить эффективную маркетинговую политику, направленную на повышение узнаваемости фирмы на рынке, формированию имиджа компании, наладить организацию рабочего процесса, которая заключается в повышении эффективности работы каждого сотрудника.

Таким образом, проведенный количественный SWOT-анализ позволяет сделать вывод о том, что у гостиницы «Патриот» есть возможности преодолеть её слабые стороны, а также устранить имеющиеся угрозы.

Одним из элементов, характеризующих внешнюю среду ООО «Гостиница «Патриот» являются клиенты, для характеристики, которых используется следующая система показателей: уровень доходов населения, демографические характеристики (пол, возраст), жизненный стиль и положение в обществе, мотивы обращения.

Желая получить те или иные услуги для потребителя важны следующие характеристики услуги: получаемые выгоды, уровень обслуживания, уровень цен, степень контакта с клиентами, квалификация персонала, сочетание цена – качество, наличие дополнительных услуг [39].

Основными клиентами гостиницы «Патриот» являются российские граждане, прибывшие, как со служебной, так и с частной целями, а также

иностранные гости.

На повышение конкурентоспособности ООО «Гостиница «Патриот» влияет уютная домашняя обстановка, цены на проживание невысоки, о чем свидетельствуют данные, представленные в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Анализ цен на проживание в гостиницах г. Белгорода

Название гостиницы	Одноместный номер	Двухместный номер	Двухспальный номер
«Белгород»	от 2 800 руб.	4 400 руб.	5 100 руб.
«БелОтель»	2 200 руб.	3 900 руб.	4 700 руб.
«Амакс»	от 3 000 руб.	4 000 руб.	от 3 500 руб.
«Владимирская»	2 500 руб.	3 500 руб.	4 100 руб.
«Патриот»	1 000 руб.	1 600 руб.	2 100 руб.

Таким образом, в результате SWOT-анализа гостиницы «Патриот», было выявлено, что основными возможностями развития гостиницы является: предоставление дополнительных услуг, размещение рекламы на улицах города, увеличение эффективности работы гостиницы за счет инновационной деятельности и повышение качества услуг.

Анализ существующей системы обслуживания в гостинице «Патриот» показал, что на каждом этапе обслуживания клиентов на предварительном заказе мест в гостинице (бронировании); приеме, регистрации и размещении гостей; предоставлении услуг проживания и питания; окончательном расчете и оформлении выезда необходимо следить за качеством предоставляемых услуг.

Так как от качества обслуживания зависит конкурентоспособность гостиницы «Патриот» на рынке существующих гостиничных услуг города Белгорода.

## Заключение

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Гостиничная инфраструктура Белгорода развита недостаточно. Среднегодовая заполняемость большинства гостиниц относительно низка по сравнению с Москвой. Ярко выраженная сезонность белгородского туристского рынка и неравномерность загрузки в течение года являются негативными факторами.

Увеличение предложения в секторе разнородных малых отелей с достаточно высокой заполняемостью и ориентацией на индивидуальных клиентов. Преимущества малых гостиниц в качестве средств размещения, с одной стороны, их инвестиционная привлекательность, с другой, делают малые гостиницы одним из наиболее перспективных для Белгорода типов малых предприятий, и остается надеяться, что быстрый рост их числа позволит привлечь дополнительные инвестиции в сферу развития туризма и гостиничного сервиса, а также значительно увеличить поток гостей в город, создавая им комфортные условия для проживания.

Объектом исследования в работе являлась гостиница «Патриот».

В результате анализа финансово-хозяйственной деятельности, можно отметить, что изменение показателей рентабельности предприятия ООО «Гостиница «Патриот» за период 2014-2016 гг. имело в основном положительное воздействие на деятельность организации, большинство показателей практически достигли своего оптимального значения или стремятся к нему. Проанализировав показатели финансовой деятельности гостиницы «Патриот», можно сделать вывод, что ООО «Гостиница «Патриот» является финансово устойчивым и платежеспособным предприятием.

В результате SWOT-анализа гостиницы «Патриот», было выявлено, что основными возможностями развития гостиницы является: предоставление дополнительных услуг, увеличение эффективности работы гостиницы за счет

повышения качества услуг.

Для анализа качества услуг в системе обслуживания в ООО «Гостиница «Патриот» был использован метод анкетирования, для которого была разработана специальная анкета для опроса клиентов гостиницы.

Кроме метода анкетирования, еще использовались методы: наблюдения и просто беседы с клиентами. В результате оценки, были выявлены конкретные недостатки в деятельности гостиницы «Патриот».

Как видно из результатов анкетирования, большинство клиентов столкнулось с проблемой ассортимента услуг – 40% от всего количества опрошенных гостей.

Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе является предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами.

Действительно важным аспектом здесь является предоставление таких услуг, которые удовлетворяли бы и даже превосходили ожидания целевых клиентов.

В соответствии с анализом данных анкетирования, можно сделать вывод, что большинство клиентов гостиницы «Патриот» хотели бы ускорить процесс бронирования (30% опрошенных). Бронирование осуществляется с целью резервирования номеров определенной категории на определенную дату под конкретные предварительные заявки клиентов. Отдел бронирования напрямую влияет на загрузку гостиницы, что определяет её рентабельность. Именно поэтому данная служба занимает важное место в структуре гостиницы. Иметь возможность делать заказ из номера (23,3% опрошенных), увидеть в номере банные тапочки, халат, гладильную доску и утюг (14,7% опрошенных), а также иметь свободный выход в интернет прямо в номере (12,7% опрошенных).

Был произведен расчет затрат на повышение качества системы обслуживания ООО «Гостиница «Патриот».

Расчет включал в себя оценку затрат по следующим мероприятиям:

1. Совершенствование процесса бронирования.
2. Возможность доставки заказа из буфета в номер.
3. Совершенствование ассортимента предоставляемых услуг.

Для ускорения процесса бронирования необходимо предоставить возможности постоянным клиентам бронирования номеров по e-mail; предоставить возможность выхода в интернет во всех номерах; предоставление возможности доставки заказа из буфета в номер; предоставление банных тапочек, халата во все номера вне зависимости от категории номера; предоставление утюга и гладильной доски во все номера вне зависимости от категории номера.

На внедрение мероприятий по совершенствованию качества обслуживания необходимо затратить 475,4 тыс. руб.

Таким образом, вследствие внедрения трех мероприятий, направленных на совершенствование мероприятий по улучшению качества обслуживания ООО «Гостиница «Патриот», выручка предприятия возрастет на 19%. Это изменение повлияет на увеличение балансовой прибыли на 27%, так же повышение качества предоставляемых услуг повлияло на рентабельность, продаж которая увеличилась на 25,3%. Также увеличение выручки и количества численности персонала на 2 человека повлияло на рост производительности труда на 15%, повышению Фонда оплаты труда 816 тыс. руб., что повлечет за собой рост заработной платы на 13%.

В целом, внедрение мероприятий по совершенствованию процесса бронирования, возможность доставки заказа в номер, а также совершенствование ассортимента предоставляемых услуг являются экономически эффективными мероприятиями.

Анализируя данные, можно увидеть, что коэффициент загрузки за 2016 год составляет 50,3%, а за 2017 год – 54,7%, следовательно, ожидается, что загрузка номерного фонда увеличится на 4%.



**Список использованных источников**

1. Алиев, И. И. Экономика труда [Текст] : учебник для бакалавров / И. И. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – М.: Юрайт, 2014. – 671 с.
2. Артемова, Е. Н. Современные стандарты обслуживания. Организация питания в ресторанах, гостиницах и туризме [Текст] : учеб. пособие для высшего профессионального образования / Артемова Е. Н., Мясищева Н. В. – Орел, 2013. – 245 с.
3. Айтджанова, А. Е. Прогнозирование показателей с сезонным характером в сфере туристического рынка [Текст] // Вестн. Тамбовского ун-та. Сер.: Гуманитар. науки. – 2014. – № 7. – С. 76-78
4. Артюхова, И. В. Управление факторами сезонности в гостиничном бизнесе [Текст] / И. В. Артюхова, В. А. Хуторская // Инновационная наука. – 2016. – № 4-1 (16).
5. Баженов, Ю. К. Менеджмент организации [Текст]: методические рекомендации по подготовке и защите выпускных квалификационных работ: / Ю. К. Баженов, В. А. Пронько. – М.: «Дашков и К», 2013. – 168 с.
6. Баумгартен, Л. В. Управление качеством в туризме [Текст] : практикум / Л. В. Баумгартен. – М.: КноРус, 2013. – 284 с.
7. Безрутченко, Ю. В. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме [Текст] : учеб. пособ. / Ю. В. Безрутченко. – М.: Дашков и К, 2016. – 232 с.
8. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения [Текст] : учебник для бакалавров / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова. – М.: Юрайт, 2013. – 463 с.
9. Боргоякова, Н.В. Экономическая оценка инвестиций [Текст] : метод. указания / Н. В. Боргоякова. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т; ХТИ – филиал СФУ, 2012. – 20 с.

10. Букреев, И. А. Управление финансовым состоянием туристического предприятия в условиях сезонности [Текст] / И. А. Букреев, М. А. Баракина // Инновационная наука. 2016. – № 2-1 (14).

11. Бусов, В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) [Текст] : учебник для бакалавров / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков. – М.: Юрайт, 2013. – 430 с.

12. Величко, Н. Ю. Маркетинговые мероприятия по повышению лояльности потребителя к гостинично-туристскому продукту [Текст] / Н. Ю. Величко, С. Д. Миносян // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2013. – № 6. – С. 47-52.

13. Высоцкая, Г.В. Технологизация деятельности предприятия сферы услуг [Текст] / Г. В. Высоцкая // Наука и туризм: стратегии взаимодействия. – 2015. – № 4 (2). – С. 21-25.

14. Гареев, Р. Р. Сезонность и причины возникновения конфликтных ситуаций в гостиничных предприятиях Москвы и Московской области [Текст] // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. – 2016. – Т. 8, № 1. – С. 484-491.

15. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление [Текст] : учебник; допущено МО РФ / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М.: Омега – Л, 2014. – 464 с.

16. Гостиничный менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Н. В. Дмитриева [и др.]; под ред. Н. А. Зайцевой. - М.: Альфа-М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с.

17. Давыборец, Е. Н. Совершенствование организации гостиничных услуг ГК «Горизонт» [Текст] / Е. Н. Давыборец, В. В. Куликова // Экономика и социум. – 2014. – № 4-2 (13). – С. 881-884.

18. Ефимова, О. П. Экономика гостиниц и ресторанов [Текст] : учеб. пособие / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова. – М.: Новое знание, 2014. – 391 с.

19. Зайнагабдинова, Л. Р. Анализ качества гостиничных услуг на предприятиях Оренбурга и Оренбургской области [Текст] / Л. Р. Зайнагаб-

динова // Молодой ученый. – 2014. – №8. – С. 471-474.

20. Жукова, М. А. Менеджмент в туристском бизнесе [Текст] : учебник / М. А. Жукова. – Москва: КноРус, 2015. – 192 с.

21. Зайцева, Н. А. Управление персоналом в гостиницах [Текст] : учеб. пособие / Н. А. Зайцева. – М.: Форум: Инфра-М, 2016. – 416 с.

22. Зинковская, А. С. Система менеджмента в гостиничном бизнесе: к постановке проблемы [Текст] / А. С. Зинковская, В. Е. Курнева, Н. Б. Смирнова // Региональные аспекты функционирования гостиничной индустрии: материалы II Всерос. науч.-практ. семинара (5 декабря 2014 г.) / под ред.: О. Ю. Колосовой, Т. В. Вергун, Ю. С. Авраменко. – Ставрополь, 2015. – С. 89-92.

23. Иванов, В. В. Антикризисный менеджмент в гостиничном бизнесе [Текст] / В. В. Иванов, А. Б. Волов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 335 с.

24. Ёхина, М. А. Организация обслуживания в гостиницах [Текст] : учеб. пособие для студ. Учреждений сред. проф. Образования / М. А. Ёхина. – 5-е изд., перераб. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 240 с.

25. Кохно О. Ю. Пути повышения эффективности труда персонала на предприятиях гостиничной отрасли [Текст] // Современные проблемы теории и практики сервисной деятельности: сб. по материалам молодеж. конф. / С.-Петерб. политех. ун-т Петра Великого. – СПб., 2017. – С. 51-55.

26. Ксенофонтов, А. В. Оценка персонала гостиничного предприятия с целью повышения эффективности управления качеством обслуживания клиентов [Текст] // Современ. проблемы науки и образования. – 2013. – № 3. – С. 292.

27. Куксова, И. В. Характеристика инструментов коммуникативного маркетинга в гостиничном бизнесе [Текст] / И. В. Куксова, А. Г. Дашина // Экономика. Инновации. Упр. качеством. – 2013. - № 1. – С. 12-15.

28. Лебедева Г. Н. Роль и место услуг размещения в сфере гостеприимства [Текст] / Г. Н. Лебедева // Сервис в России и за рубежом. – 2011. – № 6 (25). – С. 167-178.

29. Назарова, В. А. Бизнес-отели на рынке гостиничных услуг Санкт-Петербурга [Текст] // Новые информ. технологии в науке нового времени: сб. ст. междунар. науч.-практ. конф.: в 2 ч. / отв. ред.: А. А. Сукиасян. – 2017. – С. 46-49.

30. Находкина, Е. В. Отражение выручки от оказания услуг по проживанию в бухгалтерском и налоговом учете / Тюхова Е.А., Шапорова О.А. // Экон. среда. – 2013. – № 4. – С. 113-121.

31. Овчаренко, Н. П. Организация гостиничного дела [Текст] : учебное пособие для бакалавров / Н. П. Овчаренко. – М.: Дашков и К., 2016. – 203 с.

32. Огнева, С. В. Учёт затрат как условие обеспечения качества гостиничных услуг и эффективности принимаемых решений [Текст] / Огнева С. В., Ништ С. А. // Перспективы науки. – 2010. – № 4. – С. 49-54.

33. Петров, А. М. Гостиничный бизнес. Учет и калькулирование себестоимости [Текст] : учеб. пособие / А. М. Петров. – М.: Рид Групп, 2011. – 384 с.

34. Печерица, Е. В. Социальные сети как способ продвижения гостиничных услуг [Текст] / Е. В. Печерица, Д.С. Чернов // Техничко-технол. проблемы сервиса. – 2015. – № 3. – С. 93-99.

35. Поправкина, А. А. Эффективность использования персонала в индустрии гостеприимства [Текст] / А. А. Поправкина, Ю. С. Рощина, М. С. Яковлева // Инновационная наука. – 2015. – № 4 (60). – С. 80-91.

36. Тимохина, Т. Л. Организация гостиничного дела [Текст] : учебник для прикладного бакалавриата / Т. Л. Тимохина. – М.: Юрайт, 2016. – 331 с.

37. Скобкин, С. С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма [Текст] : учеб. пособие / С. С. Скобкин. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 496 с.

38. Скобкин, С. С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма [Текст] : учеб. пособие / С. С. Скобкин. – М.: Ма-

гистр: Инфра-М, 2014. – 432 с.

39. Сорокина, А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах [Текст] : учеб. пособие / А. В. Сорокина. – М.: Альфа-М, 2017. – 303 с.

40. Рахимов, Ж. А. Модель прогноза сезонности в деятельности санаторно-курортных учреждений [Текст] / Ж. А. Рахимов, С. М. Курбанова // Вестн. ТГУПБП. – 2012. – № 2.

41. Уокер, Д. Введение в гостеприимство [Текст] : учебник / Д. Уокер. – М.: Академия, 2012. – 463 с.

42. Усов, В. В. Организация производства и обслуживания в гостиницах [Текст] : учеб. пособие / В. В. Усов. – М.: Академия, 2012. – 432 с.

43. Ушаков, Р. Н. Организация гостиничного дела: обеспечение безопасности [Текст] : учеб. пособие / Р. Н. Ушаков. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 135 с.

44. Фахрутдинова, Л. Р. Повышение эффективности работы персонала гостиничного предприятия [Текст] / Л. Р. Фахрутдинова, Э. Р. Мустаева // Экол. консалтинг. – 2015. – № 2 (58). – С. 25-31.

45. Шамшина, Ю. О. Гостиничный сервис [Текст] / Ю. О. Шамшина. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 208 с.

46. Шанаурина, Ю. В. Нормативно-правовое регулирование в гостиничном сервисе [Текст] : учеб. пособие / Ю. В. Шанаурина. – М.: Флинта, 2015. – 253 с.

47. Шило, П. В. Частные стратегии маркетинга бизнес-отеля (на примере гостиницы «Беларусь» («тэуп «бресттурист»)) [Текст] / П. В. Шило, Д. В. Никитюк // Туризм и гостеприимство. – 2016. – № 2. – С. 12-18.

48. Яковлева-Чернышева, А. Ю. Методологические аспекты управления маркетингом в социально-экономической системе предпринимательства [Текст] : научная статья / А. Ю. Яковлева-Чернышева // Гуманизация образования. – 2013. – № 3. – С. 43-51.

49. Яркова, Т. А. Система маркетинговых коммуникаций и стратегии продвижения продуктов и услуг гостиничного предприятия [Текст] / Т. А. Яркова, А. А. Осинкина // Инновационная наука. – 2016. – №2-2 (14).

50. Bhatia, A.K. International Tourism Management // A.K. Bhatia. – Sterling Publishers Pvt. Ltd, 2001 – 539 p.

51. Inkson, C. Tourism Management: An Introduction // C. Inkson, L. Minnaert. – India : SAGE, 2012. – 448 p.

52. Lehtinen, U. & Lehtinen, J. Service quality: A study of quality dimensions, unpublished // Working paper. – Finland, Helsinki: Service Management Institute, 1982. – P. 223 -224.

**Приложения**





## Продолжение приложения 5

6.	Оперативно ли проводится нами рассмотрение Ваших замечаний и претензий по времени обслуживания?																			
7.	Удовлетворены ли Вы существующей системой бронирования?																			
8.	Как Вы оцениваете ассортимент предоставляемых услуг в гостинице?																			
9.	Как Вы оцениваете невозможность доставки еды из буфета прямо в номер?																			
10.	Как Вы оцениваете отсутствие																			

4. Из каких источников Вы обычно получаете информацию о нашей гостинице:

Специализированные издания	СМИ	Интернет	Выставки, ярмарки	Знакомые	Другое

5. Ваше мнение о качестве наших услуг в сравнении с другими гостиницами

качество уступает	
качество не отличается	
качество превосходит	

6. Ваши предложения по улучшению нашей работы с клиентами

Спасибо за участие!

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.  
Все использованные материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ Г.

---

*(подпись)*

---

*(Ф.И.О.)*