

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
СЛУЖБЫ ПРИЁМА И РАЗМЕЩЕНИЯ
ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.03.02 Туризм
очной формы обучения группы 05001434
Жиленко Германа Игоревича

Научный руководитель
к.б.н., доцент
Жиленко В.Ю.

БЕЛГОРОД 2018

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы работы службы приёма и размещения	6
1.1. Основные службы гостиничного предприятия.....	6
1.2. Технология организации обслуживания клиентов в гостиничном предприятии.....	16
1.3. Зарубежный опыт организации работы службы приема и размещения гостей.....	27
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Гостиница «Мята»	33
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	33
2.2. Анализ финансовых показателей ООО «Гостиница «Мята»	43
2.3. Анализ организации работы службы приёма и размещения ООО «Гостиница «Мята».....	58
3. Разработка предложений по совершенствованию организации работы службы приема и размещения ООО «Гостиница «Мята»	66
3.1. Мероприятия по совершенствованию организации работы службы приема и размещения.....	66
3.2. Расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий .	73
Заключение	82
Список использованных источников	85
Приложения	89

Введение

На сегодняшний день туризм является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей мировой экономики. Во многих государствах мира туризм имеет значительную долю в валютных поступлениях страны, играет важную роль в формировании валового национального продукта и обеспечении занятости населения. Рост туристических потоков оказывает существенное влияние на развитие различных отраслей хозяйства страны.

Туризм – временные выезды (путешествия) граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без гражданства с постоянного места жительства в оздоровительных, познавательных, профессионально-деловых, спортивных, религиозных и иных целях без занятия оплачиваемой деятельностью в стране (месте) временного пребывания.

Во всём мире предприятия размещения являются важной составляющей туристской индустрии. Согласно Закону Российской Федерации от 24 ноября 1996 г. N 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», туристская индустрия представляет собой совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов санаторно-курортного лечения и отдыха, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, лечебно-оздоровительного, физкультурно-спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, операторов туристских информационных систем, а также организаций, предоставляющих услуги экскурсоводов (гидов), гидов-переводчиков и инструкторов-проводников.

По определению Всемирной туристской организации, гостиница – это коллективное средство размещения, состоящее из определенного количества номеров, имеющее единое руководство, предоставляющее набор услуг (минимум – заправку постелей, уборку номера и санузла) и сгруппированное в

классы и категории в соответствии с предоставляемыми услугами и оборудованием номеров.

На сегодняшний день рынок гостеприимства Белгородской области демонстрирует тенденции к неуклонному росту и развитию. С каждым годом всё больше людей посещает Белгородскую область с деловыми, культурными, познавательными, оздоровительными, спортивными целями. В условиях постоянно растущего количества туристов в г. Белгород довольно высок уровень конкуренции предприятий размещения разных категорий.

Целью деятельности любой гостиницы является получение прибыли. Следовательно, крайне важно, чтобы гости оставались довольны после общения с персоналом гостиницы. В любом предприятии размещения первый человек, с которым лично контактирует гость – это сотрудник службы приёма и размещения. Таким образом, необходимо чтобы после этого контакта у клиента сложилось первое положительное впечатление.

Актуальность темы заключается в том, что служба приёма и размещения – это лицо гостиничного предприятия, а значит, должны быть созданы все необходимые условия для максимально эффективной деятельности сотрудников службы

В рамках данной работы необходимо было проанализировать предприятие ООО «Гостиница «Мята», выявить его основные преимущества и недостатки, изучить конкурентов организации, ознакомиться с технологией работы в службе приёма и размещения гостиницы, получить практические навыки работы.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать мероприятия, направленные на совершенствование организации деятельности службы приёма и размещения ООО «Гостиница Мята».

Задачи работы:

- 1) изучить теоретические основы службы приёма и размещения;
- 2) составить организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «Гостиница «Мята»;

- 3) выявить сильные и слабые стороны конкурентов предприятия;
- 4) проанализировать финансово-экономическое состояние предприятия;
- 5) изучить преимущества и недостатки службы приёма и размещения;
- 6) предложить комплекс мероприятий по совершенствованию организации деятельности службы приёма и размещения.

Объектом исследования является предприятие гостиничного бизнеса ООО «Гостиница «Мята», г. Белгород.

Предмет исследования – изучение особенностей деятельности службы приёма и размещения предприятия ООО «Гостиница «Мята» и повышение качества обслуживания клиентов предприятия за счет предложения мероприятий по совершенствованию организации работы службы приёма и размещения.

Источниками информации для выпускной квалификационной работы послужили электронные ресурсы, учебные пособия, методические рекомендации, справочные материалы, научные периодические издания. Теоретической основой послужили работы таких авторов, как Н.А. Каморджанова, Э.А. Маркарьян, Ю.Н. Полюшко, Р.А. Браишмер, М.П. Мальская, Ю.А. Лукаш.

Для решения поставленных задач использовался комплекс взаимодополняющих методов исследования: методы теоретического анализа литературы по исследуемой проблеме; методы изучения, обобщения и анализа опыта существующих результатов практики управления предприятием; описательный, статистический, логический, прогнозный, сравнительный, измерительный методы исследования.

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

1. Теоретические основы работы службы приёма и размещения

1.1. Основные службы гостиничного предприятия

В современном мире гостиничное предприятие представляет собой сложный комплекс подразделений, взаимодействующих между собой и с гостями. Каждая из служб выполняет свои обязанности и работает на общее дело – предоставление клиентам высококачественного продукта в как можно более короткие сроки. Сбой в работе одной службы может привести к нарушению деятельности всего гостиничного предприятия, что в свою очередь вызовет убытки и снизит эффективность его работы.

Таким образом, все службы предприятия размещения должны быть укомплектованы грамотными и квалифицированными работниками, способными работать с большим количеством информации посетителей, а также оперативно реагировать на нештатные ситуации и устранять их в как можно более сжатые сроки.

Основные службы гостиницы представлены на рисунке 1.1[26].



Рис. 1.1. Основные службы гостиничного предприятия

Основными функциями службы приёма и размещения являются приветствие гостя и принятие всех необходимых мер для его размещения.

Администратор службы приёма и размещения обязан располагать всей важной для гостя информацией о гостинице, иметь навык планирования работы, непрерывно контролировать деятельность своих подчинённых. Все возможные вопросы, проблемы и конфликты во время пребывания клиента в гостинице решаются также с его помощью.

Служба приёма и размещения занимается приёмом гостей, останавливающихся в средстве размещения, их регистрацией и заселением в номера.

Нередко первое и нередко самое стойкое впечатление клиента о гостинице зависит от того, как его примут, поприветствуют, и как быстро будут пройдены все необходимые формальности, такие как проверка брони, внесение данных о госте, оплата услуг [32].

Помимо данных функций в обязанности службы приёма и размещения также входит:

– учёт свободных номеров и распределение мест в предприятии размещения, контроль счетов и расчёт с гостями. Перед прибытием клиента служба приёма получает обработанные службой бронирования заявки, по которым составляет график движения свободных мест и номеров в гостинице. На сегодняшний день во многих крупных отелях данные операции выполняются автоматически при помощи специализированного программного обеспечения. В некоторых гостиницах малого и среднего масштаба с этой целью используется номерной щит с ячейками, в которых находятся карточки разных цветов, каждый из которых обозначает количество дней проживания гостя в гостинице;

– выдача ключей от номеров. Также в службе приёма и размещения находится щит для ключей от номеров. Нередко он оборудуется ячейками для корреспонденции и любой другой письменной информации для клиентов. Вскоре после размещения на имя гостя открывается счёт. Во многих гостиницах клиент пользуется услугами различных служб отеля, предъявляя свою

карточку или называя номер комнаты. Затем службы, взаимодействовавшие с клиентом, подают сведения о его расходах в расчётную часть. Расходы включаются в общий счёт, который в конце пребывания должен быть оплачен клиентом.

– ведение картотеки гостей. После выезда клиента службой приёма заводится и заполняется карточка, содержащая информацию, предоставленную теми службами отеля, которые взаимодействовали с ним во время его пребывания. В случае повторного заезда гостя в гостиницу с помощью данной карточки персонал сможет существенно повысить качество обслуживания, предвосхитив пожелания гостя и его предпочтения. Данный приём создаёт положительную репутацию гостинице и способствует приобретению постоянных клиентов. В крупных предприятиях размещения для подобных целей создаётся банк данных о клиентах с помощью специального программного обеспечения [22].

Процесс обслуживания на гостиничном предприятии начинается с бронирования, под которым понимается предварительный заказ мест и номеров. Работу с бронью осуществляет отдел бронирования отеля. В малых и средних гостиницах эти обязанности могут ложиться на службу приёма и размещения.

Основные обязанности службы бронирования:

- приём заявок на бронь, их обработка и передача службе приёма;
- составление графиков заездов на определённые периоды времени, карт движения номерного фонда.

Приём заявок осуществляется различными способами, основными из которых являются телефон, электронная почта, электронные системы бронирования, интернет.

В случае если гостиничное предприятия способно принять гостя в определённую дату, службе бронирования необходимо отправить подтверждение заявки. В противном случае отправляется отказ.

Подтверждение брони – это уведомление о том, что гостиница предоставит клиенту свои услуги по размещению. Основная информация, которая указывается на уведомлении – номер заявки, дата заезда и выезда, категория забронированного номера, количество гостей, количество мест и другие отдельно оговариваемые условия. При заезде гостю желательно иметь данное подтверждение с собой, для того чтобы избежать возникновения недоразумений и спорных ситуаций [14].

Каждая заявка на бронирование и отмена заказа регистрируются в системе в обязательном порядке. В случае если отменённый заказ не зарегистрирован в системе, появляется вероятность непродажи номера. Одной из специфических свойств гостиничного продукта является невозможность его хранения. Таким образом, любой непроданный номер снижает потенциальную прибыль гостиничного предприятия.

В настоящее время многими гостиницами используется приём двойного бронирования. Данное явление часто встречается во время проведения массовых мероприятий, либо в пик сезона, когда загруженность предприятий размещения стремится к 100%. Двойное бронирование – это подтверждение о предоставлении номера одновременно двум гостям на одну дату. Таким образом, гостиница получает страховку от непродажи номера. В этом случае имеет место определённый риск. Использование данного приёма оправдывается в случае дальнейшей отмены заявки от одного из гостей. Однако если прибывают оба гостя, гостиница обязана разместить их обоих. В таких случаях используется сотрудничество с соседними средствами размещения, куда можно перенаправить одного из клиентов [13].

Самой важной службой гостиничного предприятия, по мнению гостей, является служба обслуживания, так как именно эта служба постоянно непосредственно контактирует с клиентами и выполняет все функции, связанные с их обслуживанием во время проживания.

Данную службу возглавляет администратор, в подчинении которого находятся швейцары, носильщики, консьержи, водители и другие работники.

На службу обслуживания ложится большая ответственность, так как им ей необходимо произвести первое положительное впечатление от гостиницы на гостя.

В крупных отелях первыми встречают гостей швейцары. Чаще всего они находятся у входа в гостиницу. В обязанности швейцаров входит владение всей необходимой информацией об услугах, предоставляемых гостиничным предприятием, о ценах, проводимых мероприятиях, об окрестностях гостиницы.

Коридорные сопровождают клиентов в номера, носильщики подносят багаж. В номере коридорный помогает гостю разместиться, объясняет, как пользоваться оборудованием номера, одновременно проверяя его исправность. Также коридорному важно поддерживать ненавязчивый разговор с клиентом, предоставить информацию о работе служб гостиницы.

В крупных предприятиях размещения в персонал входят консьержи. Чаще всего они находятся в холле отеля либо на этажах. К основным услугам, оказываемым консьержами, относятся [20]:

- приобретение билетов в театры, кинотеатры и другие мероприятия, а также доставка их гостю;
- бронирование мест в ресторанах и других предприятиях общественного питания;
- приобретение билетов на поезда, автобусы и самолёты, доставка их гостю;
- наведение справок о работе внутреннего, междугородного и международного транспорта;
- запись к парикмахеру, косметологу, врачу и т.д.;
- получение информации о графике работы музеев, магазинов, экспозиций;
- вызов экстренных служб;
- осуществление различных покупок, выполнение документальных формальностей.

Основной обязанностью службы эксплуатации номерного фонда является поддержание требуемого уровня комфорта и соблюдение необходимого санитарно-гигиенического состояния номеров и общественных помещений гостиничного предприятия, таких как холлы, коридоры, служебные помещения и др.

Данная служба по количеству персонала превосходит любую другую службу гостиницы. Её численность может составлять до 50% работников гостиницы.

Служба эксплуатации номерного фонда возглавляется менеджером, у которого в подчинении находятся горничные, дежурные по этажу, супервайзеры и др.

Основная задача горничных – уборка номеров. Каждый номер, вне зависимости от того, занят он или свободен, подлежит плановой уборке.

Существуют разные виды уборки [41]:

- ежедневная;
- генеральная (после выезда гостя);
- текущая;
- промежуточная.

При уборке номерного фонда используется определённая последовательность:

- 1) забронированные номера;
- 2) освободившиеся номера;
- 3) занятые номера.

Как правило, уборка производится в отсутствие гостя. В противном случае горничной необходимо получить у него разрешение, а затем приступить к уборке.

Также при уборке после выезда гостя горничная также должна принять номер (проверить наличие и сохранность мебели и оборудования), заменить постельное бельё и полотенца, при необходимости заменить информацион-

ные материалы в номере. Генеральная уборка должна проводиться с промежутком не более 10 дней [43].

В крупных гостиничных предприятиях при нормальной загруженности номерного фонда каждая горничная убирает от 16 до 20 номеров в день. Время, затрачиваемое на уборку, определяется видом уборки.

Супервайзер (дежурный по этажу) контролирует работу горничных и проверяет убранные номера в соответствии с принятыми стандартами. Также супервайзер сообщает горничным о том, находится ли гость в номере в данный момент. Данная должность имеется не во всех гостиницах. Как правило, она используется в крупных гостиничных предприятиях высокого класса обслуживания.

Стюарды также распространены преимущественно в отелях класса люкс. Они заступают на смену во второй половине дня. Их должностными обязанностями является оснащение номеров свежими полотенцами и при необходимости дополнительными кроватями, а также придание номеру нарядного вида [33].

Служба питания – важная часть гостиничного комплекса. Ресторан приносит гостинице дополнительный престиж и известность, а также является одним из основных источников дохода отеля (до 30%) [32].

Клиентам, заселяющимся в гостиничное предприятия, чаще всего предлагаются следующие основные виды питания:

- полный пансион (FB) – трёхразовое питание, включающее завтрак, обед и ужин;
- полупансион (НВ) – двухразовое питание, состоящее из завтрака и ужина либо завтрака и обеда;
- только завтрак (ВВ) – питание один раз утром.

Существуют также другие менее распространённые схемы питания в отелях (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Сводная таблица видов питания в отелях

Обозначение	Описание
OB, NA, OR, OA	Проживание в отеле без питания.
BB	В стоимость проживания в отеле включен только завтрак.
HB	В стоимость проживания в отеле включен завтрак и ужин.
HB+	В стоимость проживания в отеле включен завтрак и ужин, бесплатные безалкогольные и алкогольные напитки местного производства в течение всего дня.
FB	В стоимость проживания в отеле включен завтрак, обед и ужин.
FB+	В стоимость проживания в отеле включен завтрак, обед и ужин, бесплатные алкогольные напитки во время приема пищи.
Light All, Mini All, All	В стоимость проживания в отеле включен завтрак, обед и ужин, бесплатные алкогольные напитки в течение всего дня.
ALL, AI	В стоимость проживания в отеле включены: завтрак, поздний завтрак, обед и ужин, легкие закуски между приемами пищи, а также безалкогольные и алкогольные напитки местного производства в течение всего дня.
UALL, UAI	В стоимость проживания в отеле включены: завтрак, поздний завтрак, обед и ужин, легкие закуски между приемами пищи, а также безалкогольные и алкогольные напитки местного и импортного производства в течение всего дня.

Сервис завтраков играет важную роль в отеле. С утреннего принятия пищи начинается день гостя, поэтому ресторану важно преподнести его в лучшем виде для того, чтобы создать положительное настроение на весь день.

Основные виды завтраков в гостиницах представлены в таблице. 1.2.

Таблица 1.2

Основные виды завтраков в гостиницах

Вид завтрака	Описание
Континентальный	Включает в себя горячий напиток (кофе, чай, горячий шоколад), сахар, сливки или молоко, лимон, повидло, джем или мёд, различные хлебобулочные изделия, сливочное масло. По воскресеньям дополняется яйцом.
Расширенный	К континентальному завтраку добавляются соки в ассортименте, блюда с мясной нарезкой или сыром, молочные продукты, сухие хлопья.
Английский	Горячие напитки, сахар, мучные изделия, тосты, масло, джем, варенье, мёд. Также могут присутствовать различные блюда из яиц, рыбные блюда, блюда из злаковых.
Американский	Холодные напитки (соки, вода, компоты), блюда из злаковых, малая порция мяса, пирог.
Завтрак с шампанским	Горячие и алкогольные напитки, холодные закуски и горячие блюда, супы, салаты, десерты. Чаще всего подаётся по официальному поводу. Время подачи – с 10:00 до 11:30
Поздний завтрак	Используются составные элементы как завтрака, так и обеда (горячие и холодные напитки, горячие блюда, мясные нарезки и др.) Время подачи – с 10:00 до 14:00

При организации питания в ресторанах гостиницы используются различные методы обслуживания, такие как а-ля карт, а парт, табльдот, шведский стол, буфетное обслуживание, обслуживание в гостиничных номерах. Самым популярным из них является шведский стол [14].

При удачном расположении гостиничного предприятия, ресторан имеет возможность для устройства уличной террасы. Летнее кафе может поднять доход, а также послужить хорошей рекламой для ресторана и всей гостиницы.

Также в обязанности ресторана при гостинице входит организация банкетов и мероприятий. Подобные события приносят большую прибыль и привлекают потенциальных клиентов гостиницы. Кроме того, нередко ресторан занимается выездным банкетным обслуживанием в разных местах города, что также является эффективным маркетинговым приёмом [22].

Немаловажным подразделением гостиничного предприятия является служба безопасности, обеспечивающая порядок на территории отеля и безопасность его гостей.

В последнее время проблема безопасности остро стоит перед обществом. Такие факторы, как международные конфликты и терроризм пугают людей и заставляют их отказываться от запланированных поездок или останавливаться в иных местах. В связи с этим обеспечение спокойного, комфортного и тихого отдыха – одна из первостепенных задач любого гостиничного предприятия.

Основные угрозы гостиницы имеют экологический, техногенный и криминальный характер. Наиболее опасной на сегодняшний день является угроза террористического акта, который может привести к большому числу жертв, созданию атмосферы страха, нарушению нормального режима работы отеля, потере позитивного туристического имиджа гостиницы или региона в целом [21].

Профессиональным качествам сотрудников службы безопасности необходимо уделять пристальное внимание. Технические средства, используе-

мые службой, должны регулярно проверяться, все неисправности должны выявляться и своевременно устраняться.

Для обеспечения надёжного и убедительного для клиентов уровня безопасности, необходимо проводить комплекс различных организационных, методических, технических и иных мероприятий среди персонала. Такой подход обеспечит полную автономию гостиничного предприятия в решении вопросов безопасности в любых ситуациях.

В обязанности сотрудников службы безопасности входит регулярный осмотр охраняемой территории, связь со всеми службами отеля, своевременное получение информации о подозрительных событиях и явлениях.

Технические средства службы безопасности должны совершенствоваться и отвечать государственным и международным стандартам.

Необходимо проводить инструктажи среди персонала по технике безопасности. Сотрудники допускаются к работе только после прохождения противопожарного инструктажа [12].

Обеспечение безопасности – основная задача соответствующей службы гостиницы, однако эффективность её деятельности будет высока лишь в том случае, если в этой работе будет задействован весь персонал и учтены особенности конкретного предприятия размещения.

Многие потенциальные клиенты узнают о гостинице благодаря отделу маркетинга. Функции данного отдела можно разделить на несколько групп:

- продажа;
- организация бизнес-мероприятий, конференций;
- реклама;
- связь с общественностью.

Основная преследуемая маркетологами цель – продажа услуг и продукции гостиничного предприятия. Персонал отдела маркетинга исследует рынок гостиничного бизнеса, определяют ведущие сегменты потребителей, выявляют сильные и слабые стороны гостиницы, изучают конкурентов, ищут потенциальные возможности для развития предприятия [20].

Маркетологи, занимающиеся связями с общественностью, предоставляют потенциальным клиентам информацию о гостинице в лучшем виде. В их обязанности входят также разработка рекламных баннеров, буклетов и другим информационных материалов, разработка и наполнение фирменного сайта, проведение опросов среди населения, организация репортажей и видео-экскурсий и т.д.

Таким образом, в гостиничном предприятии функционирует большое количество взаимосвязанных служб, деятельность каждой из которых важна для стабильного функционирования гостиницы и максимизации получаемой прибыли.

1.2. Технология организации обслуживания клиентов в гостиничном предприятии

Технология (греч. *techne* – искусство, *logos* – учение, слово) – это совокупность методов, приемов, режим работы, последовательность процедур в сочетании с использованием средств, оборудования, материалов, инструментов, координированных процессом управления и организации [22, с. 12].

В гостиничном бизнесе технология организации обслуживания является важным фактором, оказывающим непосредственное влияние на качество процесса обслуживания, финансовую и экономическую эффективность работы и всю систему управления гостиницей. Процесс организации обслуживания чаще всего следует стандартной модели, однако частично зависит от размера гостиницы, страны расположения, внутренней структуры, ориентированности на конкретные сегменты потребителей и других факторов [32].

Процессу обслуживания гостей присуща цикличность – повторение одних и тех же действий на протяжении всего времени от прибытия до выезда клиента.

Технологический цикл обслуживания подразумевает процесс, охватывающий период времени от момента, когда потенциальный потребитель связывается по телефону или иным способом с гостиницей и до оплаты гости-

ничного счета и выезда гостя[32, с. 28]. В данный цикл входит весь набор услуг, которыми может воспользоваться гость во время проживания. Выбор услуг и их качество могут различаться, однако основные этапы всегда выполняются в определённом порядке (рис. 1.2).

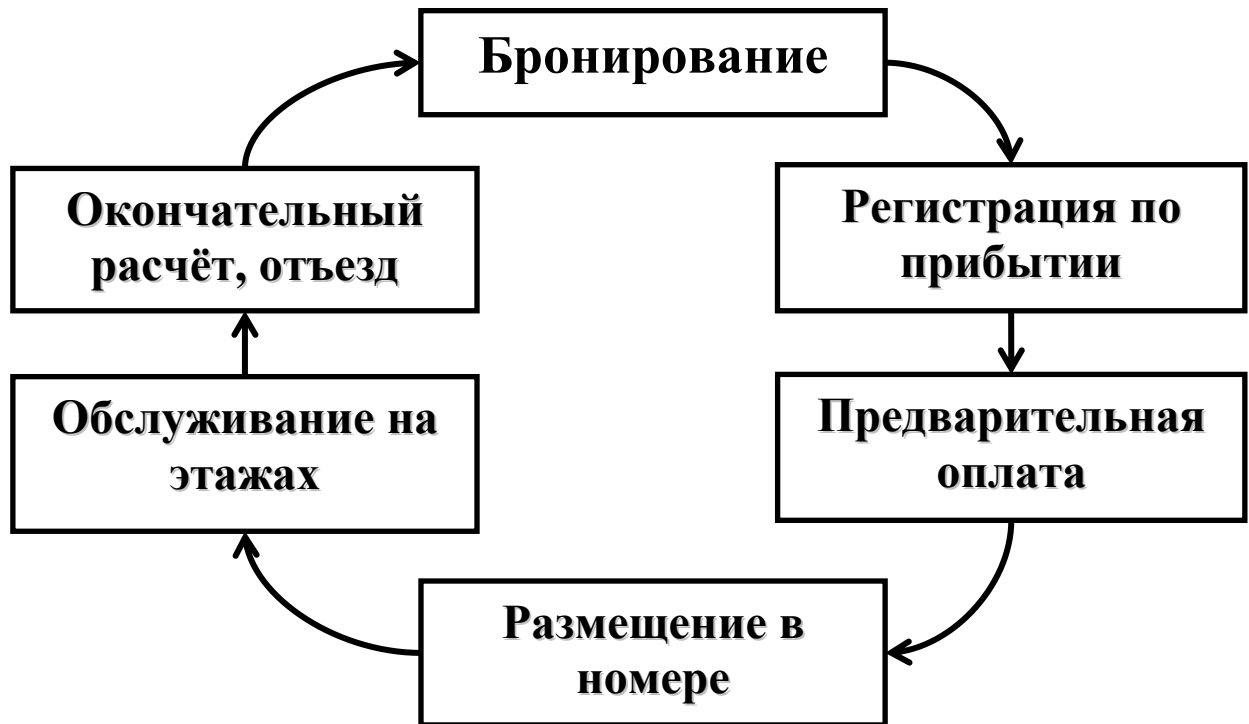


Рис. 1.3. Технологический цикл обслуживания клиентов в гостинице

Алгоритм цикла обслуживания гостей можно условно разделить на четыре фазы:

- период до прибытия гостя в гостиницу – получение информации, бронирование;
- прибытие гостя в гостиницу – регистрация, заезд;
- пребывание клиента в гостинице, обслуживание;
- отъезд гостя и окончательный расчёт.

В таблице 1.3отражены процессы, происходящие во время технологического цикла обслуживания, а также необходимый для этого персонал и документы.

Таблица 1.3

Технология обслуживания гостей в гостиницах

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

Первый этап начинается со взаимодействия потенциального гостя с персоналом гостиничного предприятия за достаточный период времени перед его прибытием. Общение может происходить с помощью телефона, интернета, посредников и других средств и заканчивается бронированием или отказом от услуг отеля.

Для гостиничного предприятия существует два вида источников заявок на бронь: постоянные и эпизодические.

Постоянными источниками являются туристические фирмы, организаторы различных массовых мероприятий, таких как выставки, конференции, симпозиумы, компании, расположенные вблизи отеля и регулярно размещающие там своих сотрудников и партнёров. Кроме того, постоянными являются такие источники, как системы интернет-бронирования (Booking, Agoda, AirBnB и др.) [6]

Эпизодическими (единичными) источниками заявок являются физические или юридические лица, у которых появилась необходимость одноразового размещения в гостиничном предприятии.

При первом контакте с гостиничным персоналом гость получает всю необходимую информацию о перечне предоставляемых услуг, расположении достопримечательностей, ценах и местных обычаях, а также уточняет важные для себя особенности. Данное взаимодействие завершается регистрацией заявки гостя на бронь.

Также во время первого этапа отель подготавливается к приёму клиента – уточняет дату и время прибытия, выясняет необходимость трансфера (при наличии такой услуги), предлагает экскурсионные услуги, выясняет особые пожелания гостя. Далее непосредственно перед заселением проводится контроль санитарных норм в номере, при необходимости проводится дополнительная подготовка [4].

Второй этап гостевого цикла начинается со встречи клиентов в транспортном узле (вокзал, аэропорт, автостанция), затем происходит трансфер в гостиницу, регистрация и заселение в номер.

Встреча гостей и трансфер в отель имеют важную психологическую и анимационную функцию, ведь первые впечатления от контакта с персоналом, городом, отелем самые яркие и надолго запоминаются гостю.

Во время трансфера клиент может пообщаться с сотрудником гостиницы и выяснить дополнительную информацию об отеле, его окрестностях, инфраструктуре города.

После прибытия в отель гость регистрируется, получает информацию о перечне услуг, оплачивает проживание.

Во время третьего этапа обслуживания гостю предоставляются различные дополнительные услуги. Каждый отель вне зависимости от его размера стремится приблизить атмосферу, в которой находится гость, к домашней для того, чтобы он ощущал комфорт и мог спокойно отдыхать или эффективно работать. С этой целью предлагаются такие услуги, как бизнес-центры,

конференц-залы, оздоровительные центры, прокат транспорта или спортивного снаряжения, тренажёрные залы, сауны, игровые комнаты. Также дополнительные услуги приносят существенную прибыль отелю. Доля дополнительных услуг в общем доходе гостиницы может составлять до 1/3 [21].

Создание как можно более комфортной атмосферы для гостя важно отелю, так как впоследствии клиент, скорее всего, придет ещё раз сам, порекомендует этот отель своим родственникам и друзьям, а также оставит положительный отзыв в интернете или гостевой книге.

Последний, четвертый этап обслуживания состоит из окончательного расчёта за проживание и другие дополнительные услуги. Во время данного этапа администратор проверяет точность счёта и позволяет клиенту самому посчитать все расходы в соответствии с предоставленными услугами. После расчёта при необходимости следует трансфер к транспортному узлу. Данная услуга оставляет у клиента заключительное положительное впечатление об отеле и стимулирует его на повторное посещение гостиницы [26].

Служба приёма и размещения включает в себя две части – Frontoffice (стойка ресепшн) и Backoffice (часть помещения за стойкой ресепшн вне зоны видимости гостя). Основная цель, преследуемая данной службой – предоставление услуг максимально высокого качества в максимально сжатые сроки. Также служба приёма размещения работает над увеличением процента загрузки номерного фонда [33].

В перечень основных обязанностей данной службы входит процесс приёма, регистрации и заселения клиентов, разрешение спорных и сомнительных ситуаций, обеспечение клиента максимально развёрнутой информацией о гостинице и ассортименте предлагаемых услуг. Персонал службы приёма обязан быть внимательным, вежливым, стрессоустойчивым и находчивым.

Служба приёма и размещения занимается также координацией других служб по части предоставления услуг, контролем состояния номеров, ин-

формированием руководства о проценте загруженности номера на конкретные даты или промежутки времени.

К рабочим средствам персонала службы приёма относятся [12]:

- компьютеры;
- принтеры;
- канцелярское оборудование;
- телефоны;
- факс;
- копировальная машина;
- информационно-ключевой щит;
- терминал оплаты;
- касса;
- информационные буклеты.

В международной практике приняты три смены работы службы приёма и размещения:

- дневная с 7:00 до 15:00;
- вечерняя с 15:00 до 23:00;
- ночная с 23:00 до 7:00.

Каждый сотрудник обязан при себе иметь следующие документы [12]:

- должностные инструкции;
- последовательность процедур обслуживания;
- приказы и дополнительные документы, регулирующие деятельность сотрудников;
- положение о персонале – перечень правил, которым обязан следовать персонал гостиницы.

Работники службы размещения делятся на две группы – основной и вспомогательный персонал. К основному персоналу относятся менеджер службы и администраторы, к вспомогательному – ассистент менеджера, кассир, портье, носильщики, водители, швейцары и др.

Менеджер службы приёма и размещения руководит работой службы, решает основные вопросы и конфликтные ситуации, возникшие между персоналом и клиентами, ведёт учёт и контроль работы службы, контролирует соблюдение пропускного и паспортно-визового режима [32, с. 18].

Старший администратор отвечает за размещение туристских групп, ведёт необходимую документацию, следит за состоянием архива, устраняет недоразумения и конфликты между персоналом и гостями отеля.

Администратор гостиницы (рецепционист) – это служащий, который непосредственно контактирует с клиентом. Он встречает и регистрирует гостей, заселяет их в номера, производит расчёт, выдаёт ключи, обеспечивает клиентов необходимой информацией, помогает в предоставлении дополнительных услуг и удовлетворении потребностей гостей [6].

Перечень обязанностей персонала службы приёма и размещения, навыки и свойства, которыми они должны обладать, установлены в профессиональных стандартах гостиницы.

Важным инструментом в работе службы является автоматизированная система регистрации прибытия и отъезда гостей, которая позволяет минимизировать время от прибытия гостя до его размещения в номере.

В подобных системах документация формируется автоматически после внесения необходимых данных о госте.

Автоматизированные системы многофункциональны, в них заносится различная информация, такая как сведения о каждом госте, перечень постоянных клиентов, перечень нежелательных клиентов, различная статистика на определённые промежутки времени, загруженность номерного фонда [40].

Администратор обязан отслеживать всю необходимую статистику с момента начала рабочей смены, оперировать номерным фондом, резервировать номера на непредвиденные ситуации.

С помощью подобных систем значительно ускоряется процесс обслуживания гостей, повышается уровень лояльности постоянным клиентам, которым предоставляются лучшие номера.

Согласно «Правилам предоставления гостиничных услуг в РФ», «исполнитель должен обеспечить круглосуточное оформление потребителей, прибывающих в гостиницу и убывающих из нее»[15, с. 92]. Это обуславливает сменный характер работы службы приёма и размещения.

В связи с круглосуточным режимом работы большинства средств размещения, сотрудники службы приёма работают в три смены по 24 часа каждая. Каждая смена в начале рабочего дня просматривает записи в журнале, которые содержат информацию о событиях во время предыдущей смены, о гостях и потребностях, которые не были удовлетворены на конкретный момент времени. Также учитывается информация о текущей загрузке номерного фонда и количестве заездов и выездов на текущие сутки.

Последовательность процессов, происходящих в службе приёма и размещения во время обслуживания клиента[33]:

- 1) встреча, трансфер;
- 2) регистрация;
- 3) оплата проживания;
- 4) вручение ключа;
- 5) сопровождение в номер;
- 6) оплата дополнительных услуг.

Оплата может производиться несколькими способами:

- наличный расчёт для оплаты проживания;
- кредитный лимит – предоплата в счёт будущих трат гостя;
- безналичный расчёт;
- перечисление через банк (используется командировочными и организованными группами)

Существует два типа гостей, прибывающих для регистрации в отеле:

- оставившие предварительную заявку;
- не оставлявшие заявку.

Для этих двух типов скорость и процесс регистрации проходят по-разному.

В случае с гостем, предварительно бронировавшим место, администратор уже имеет информацию о нём из заявки на бронь. Он уточняет данные и вносит их в систему. Таким образом, весь процесс регистрации занимает 1-2 минуты.

В случае с гостем, не оставлявшим заявку, время процесса регистрации может увеличиться до 5-6 минут, так как администратору необходимо узнать предпочтения гостя, предложить ему разные категории номеров, подождать, пока гость определится с выбором, затем занести все данные о нём в систему и выдать ключ от номера, предварительно удостоверившись, что номер убран и готов к эксплуатации [26].

Согласно «Правилам предоставления гостиничных услуг в РФ»: «исполнитель обязан заключить договор с потребителем на предоставление услуг. Договор на предоставление услуг заключается при предъявлении потребителем паспорта, военного билета, удостоверения личности, иного документа, оформленного в установленном порядке и подтверждающего личность потребителя»[15, с. 232].

При регистрации гость заполняет анкету, которая является договором между Исполнителем и Потребителем. В ней указываются следующие данные:

- имя и фамилия
- адрес постоянной регистрации;
- серия и номер паспорта (или другого документа, удостоверяющего личность);
- кем, где и когда выдан документ;
- наименование и адрес юридического лица, оплачивающего счёт (если есть);
- вид платежа.

На сегодняшний день многие предприятия размещения заполняют подобные анкеты самостоятельно по предоставленным клиентом документам.

Заполнив анкету и проверив правильность данных, клиент подписывает её, таким образом заключая договор с гостиничным предприятием, в котором оговорен вид размещения, категория номера, его стоимость и длительность пребывания. Затем гость получает разрешение на поселение и экземпляр счёта. Разрешение на поселение также получает портье или дежурный по этажу для контроля своевременного выезда гостя. После всех необходимых формальностей клиент получает ключ, носильщик провожает его до номера.

Пока клиент проходит регистрацию, его багаж находится в вестибюле отеля. Во многих предприятиях размещения существуют камеры хранения, куда багаж относится персоналом. На каждую единицу багажа швейцар или подносчик выписывает талоны с фамилией владельца, куда затем после регистрации вписывается номер комнаты.

В случае отсутствия подобной системы гость просит подносчика занести багаж в номер, предъявив своё разрешение на поселение.

Во многих гостиничных предприятиях имеют место случаи, при которых номер, в который заселяется гость, не готов к эксплуатации вследствие сбоя работы службы номерного фонда либо других непредвиденных обстоятельств. В подобной ситуации менеджер службы приёма и размещения приносит извинения гостю и предлагает ему подождать в холле с чашкой горячего напитка за счёт отеля. Другим способом извинения является доставка в номер гостя небольшого комплимента в виде цветов, фруктов, кондитерских изделий, холодных напитков [20].

Администратор службы приёма и размещения помимо особых пожеланий гостя должен также учитывать его национальность и соответствующие ей традиции и обычаи, особенности образа жизни. Этот приём необходим для создания максимально домашней атмосферы. Также во внимание берётся возраст, характер, цель путешествия гостя.

При регистрации иностранных гостей существуют некоторые особенности и отклонения от стандартной процедуры. В частности, любой ино-

странный гражданин должен быть зарегистрирован в гостинице по месту пребывания.

Предприятие размещения имеет право регистрировать иностранцев самостоятельно только в случае, если оно имеет лицензию на международную туристскую деятельность. В процессе регистрации иностранного гражданина работник службы приёма обращает внимание на визу гостя, её срок действия, вносит пометки о гостинице и дате регистрации. Ежедневно служба приёма и размещения отчитывается перед миграционной службой о числе зарегистрированных иностранцев [32].

Таким образом, служба приёма и размещения является одной из важнейших в гостинице, так как с неё начинается контакт гостя с отелем, и ей заканчивается. Задачи данной службы – создать положительное первое впечатление и сохранить его на протяжении всего времени проживания гостя в отеле.

Служба приёма и размещения состоит из персонала, имеющего важную роль в процессе встречи и регистрации гостя. Грамотная организация работы службы влияет на эффективность работы всего гостиничного предприятия, максимизирует его выручку. Исходя из этого, руководству гостиницы следует уделять пристальное внимание организации работы службы приёма и размещения и её совершенствованию различными способами, такими как повышение уровня квалификации персонала, автоматизация систем регистрации, мотивация персонала, поощрительные выплаты персоналу, улучшение внешнего вида стойки ресепшн и персонала и т.д.

Персонал в данной службе играет важную роль. От его искренности и желания помочь гостю и удовлетворить его запросы зависит успех работы всей службы и гостиницы в целом, а также повлияет на желание гостя вернуться снова и порекомендовать отель другим людям.

Кроме того, служба приёма является основным информационным центром гостиничного предприятия, так как именно она располагает всей информацией как о гостинице, так и о пребывающих в ней гостях.

1.3. Зарубежный опыт организации работы службы приема и размещения гостей

За рубежом в состав службы приема и размещения, в зависимости от типа вместимости гостиницы, могут входить (рис. 1.3):

- руководитель службы;
- администраторы;
- агенты по бронированию;
- портье;
- швейцары;
- гардеробщики;
- консьержи;
- лифтёры;
- водители.

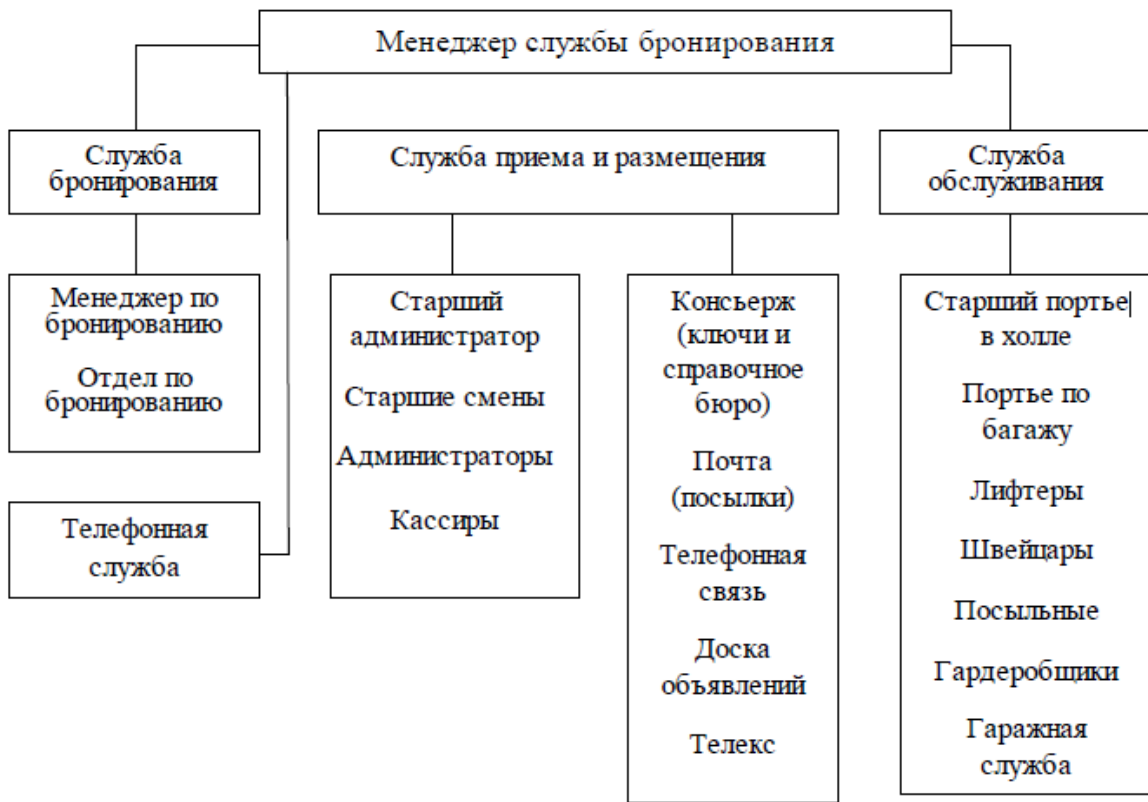


Рис. 1.3. Структура службы приема и размещения зарубежной гостиницы большой вместимости.

В зарубежных предприятиях гостиничного типа важной обязанностью службы приёма и размещения является встреча, приветствие клиента и процесс заселения.

Чаще всего персонал службы приёма и размещения в зарубежных гостиницах является первым, кто контактирует с гостем. В отелях высокого класса эту обязанность на себя берёт швейцар, находящийся у входа [47].

В крупных зарубежных гостиничных сетях, таких как Hilton, Marriot, Ассор, к службе приёма и размещения предъявляется ряд требований [44]:

- стойка ресепшн должна находиться непосредственно возле входа в отель, в случае если холл имеет большие размеры, то клиенту должно быть понятно, где найти стойку регистрации;

- на стойке ресепшн не должно находиться лишних предметов, она должна быть чистой и ухоженной, оформлена в деловом стиле;

- персонал службы обязан выглядеть в соответствии с требованиями к внешнему виду, вести себя максимально корректно, беседовать с клиентами исключительно стоя, работать максимально быстро.

К форме одежды внешнему виду в зарубежных гостиничных сетях предъявляются строгие требования, унифицированные во многих гостиницах мира [36]:

- работник обязан быть одет в полную форму, которая должна быть в хорошем состоянии, чистая и опрятная;

- необходимо носить бейдж с именем, который крепится с левой стороны груди;

- рубашки и пиджаки у женщин должны быть застёгнуты на все пуговицы, у мужчин нижняя пуговица пиджака не застёгивается. Короткие рукава не допускаются;

- предметы, находящиеся в карманах одежды, не должны выпирать и искажать внешний вид униформы;

- носки должны быть тёмного цвета;

- обувь должна быть закрытой, чистой и в хорошем состоянии;

- волосы должны быть чистыми, аккуратными, не закрывать лицо;
- у мужчин волосы не должны касаться воротника рубашки;
- у женщин при большой длине волосы собираются в пучок или хвост сзади;
- растительность на лице допускается, но должна быть недлинной и ухоженной;
- ногти должны быть короткими у мужчин, у женщин – средней длины и покрашены в спокойные цвета;
- мужчинам не разрешены аксессуары кроме обручального кольца, женщинам – не более двух колец и пары серёжек делового стиля.

В любой зарубежной гостинице служба приёма и размещения занимается также мониторингом номерного фонда, его движением и распределением, расчётами с гостями, помощью в оказании услуг гостям, выполнении особых пожеланий

Структура организации службы приёма и размещения в гостиничных предприятиях за рубежом может различаться. В гостиницах среднего и малого масштаба в связи с недостатком персонала и площади в службу приёма также входит служба бронирования. В крупных предприятиях размещения отдел бронирования является самостоятельной единицей. Разделение службы приёма и службы бронирования оптимизирует деятельность гостиничного предприятия, упрощает работу персонала, ускоряет процесс обслуживания клиентов на стойке ресепшн и процесс бронирования номеров. Также снижается вероятность потери информации о бронировании и о потенциальных гостях отеля. Повышение эффективности работы этих двух служб сказывается на клиентах, создаёт положительное впечатление о гостинице в целом [33].

В зарубежных гостиницах выделяют два отдела службы приёма и размещения:

- FrontDesk – стойка ресепшн, где происходит регистрация и контакт с клиентом, также стойка портье, консьержа;

–FrontOffice – рабочее помещение за стойкой ресепшн, скрытое от глаз гостей.

В некоторых случаях консьержи работают за основной стойкой ресепшн, однако чаще они имеют свою стойку, как правило, находящуюся в шаговой доступности от входа.

Стойка ресепшн в зарубежных гостиничных сетях разделяется на три секции [22]:

- секция регистрации;
- кассовая секция;
- информационная секция.

При большой загруженности гостиницы работники стойки могут выполнять обязанности других секций. Весь персонал службы приёма и размещения взаимозаменяем.

В крупных зарубежных отелях высокого класса в состав персонала службы приёма входит ночной портье (ночной аудитор). Данный работник имеет широкий спектр обязанностей, которыми в дневное время занимается несколько отдельных работников. Прежде всего, ночной портье регистрирует заезд и выезд гостей в ночное время, производит расчёт. Также он может брать на себя обязанности ночного бармена.

Смена ночного портье начинается в 23:00 или в 00:00.

Ещё одной важной обязанностью ночного аудитора является обход здания отеля. Работник проверяет здание на соответствие нормам безопасности, ведёт мониторинг состояния противопожарного оборудования, аварийных выходов. Также ночной портье собирает листы с заказами на завтрак в номер, которые гости заполняют и оставляют снаружи номера.

За время своей смены ночной портье обязан совершить не менее трёх обходов здания гостиницы. Каждый обход фиксируется в журнале событий, все выявленные неисправности или отклонения также фиксируются и затем оставляется соответствующим службам для устранения утром. В случае, если

неисправность экстренная, портье вызывает дежурного мастера для восстановления корректной работы оборудования [43].

После обхода портье формирует лист с заказами на завтрак и отправляет данную информацию в ресторан. К 6:00 портье обязан подготовить к транспортировке завтраки. Транспортировка осуществляется официантами.

Ночной портье имеет более широкий спектр обязанности и в связи с этим должен знать различную информацию о гостинице [43]:

- правила пользования гостиницами;
- правила приёма и обслуживания;
- ассортимент предлагаемых гостям услуг и цены на них;
- последовательность действий при регистрации иностранных граждан;
- порядок ведения необходимой документации и журнала событий;
- расположение номеров, состав номерного фонда;
- расположение аварийных выходов, пожарных кранов, огнетушителей;
- нормативы оснащения служебных и жилых помещений отеля;
- санитарно-гигиенические нормативы;
- порядок ведения бухгалтерской деятельности за стойкой ресепшн;
- нормы охраны труда;
- внутренний распорядок.

В 7:00 ночной портье сменяется, оставляя отчёт о смене для разбора администраторами ресепшн.

В крупных гостиничных зарубежных сетях хорошо развита внутренняя организационная структура службы приёма. Некоторые отели в составе данной службы выделяют отдельные более мелкие службы, такие как телефонная служба, расчётный отдел, информационный отдел и др. В гостиницах малого масштаба обязанности этих служб ложатся на одного или нескольких работников службы ресепшн.

Служба приёма и размещения активно взаимодействует с интернет-ресурсами для максимизации эффективности её деятельности. В большинстве современных гостиниц используются глобальные системы бронирования.

Схематично процесс интернет-бронирования гостиничных услуг в зарубежных гостиницах представлен на рисунке 1.4.

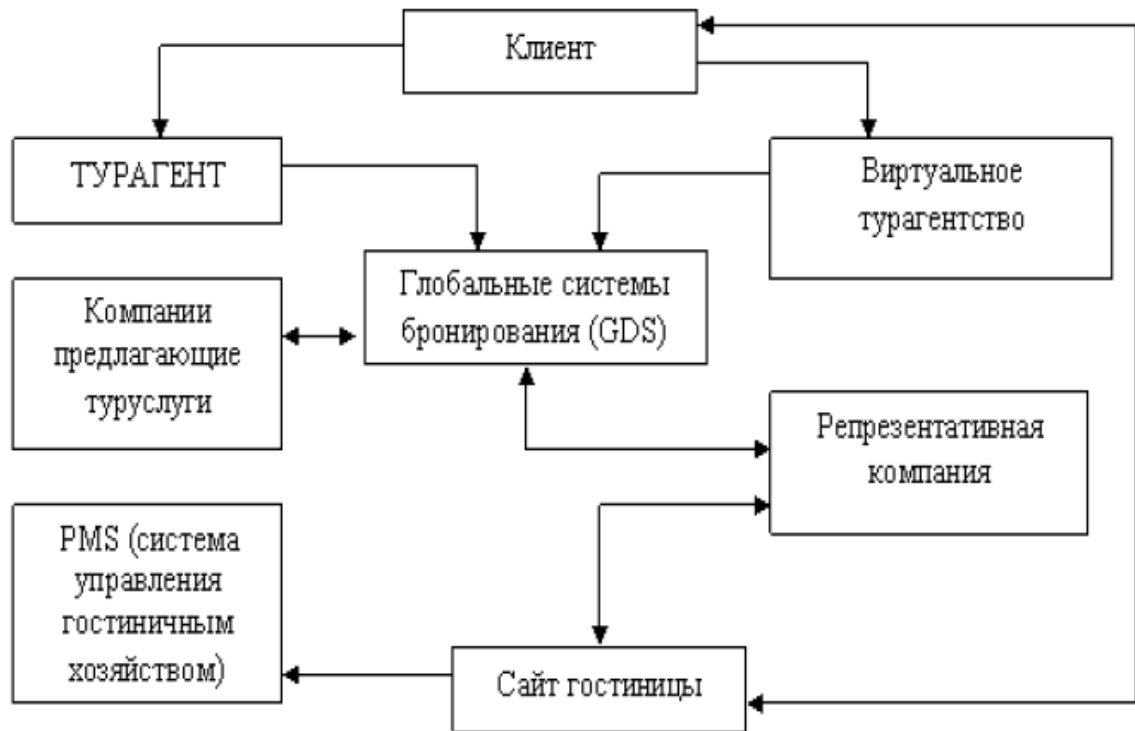


Рис. 1.4. Схема интернет-бронирования гостиничных номеров в зарубежных гостиницах

Системы интернет бронирования – это программное обеспечение, которое в онлайн режиме отражает количество и стоимость свободных в любой подключенной к этой системе гостинице. Любой потенциальный клиент гостиничного предприятия может забронировать номер на любую удобную для себя дату за одну минуту.

Системы онлайн-бронирования за рубежом давно получили широкое распространение, однако в России эта практика только набирает свою популярность. Пройдёт ещё некоторое время, прежде чем россияне доверятся

данной системе и полностью перейдут на интернет-бронирование отелей, хостелов и других предприятий размещения.

2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности

ООО «Гостиница «Мята»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Объектом исследования выбрана гостиница «Мята», находящейся по адресу: 308019, Белгородская область, г. Белгород, ул. Магистральная, д. 55. Полное наименование юридического лица – общество с ограниченной ответственностью «Гостиница «Мята».

Компания ООО «Гостиница Мята» осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации): основной вид деятельности – 55.10 Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания.

Дополнительные виды деятельности предприятия:

- 49.42 Предоставление услуг по перевозкам;
- 55.20 Деятельность по предоставлению мест для краткосрочного проживания;
- 56.10 Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;
- 56.21 Деятельность предприятий общественного питания по обслуживанию торжественных мероприятий;
- 56.30 Подача напитков.

Дата регистрации предприятия – 14 августа 2017 года, таким образом, на рынке Белгородской области компания функционирует 10 месяцев.

Главной целью гостиницы «Мята» является задача сделать любое пребывание гостя в отеле гостеприимным и комфортным. Основными принципами работы компании являются индивидуальный подход к клиентам, профессионализм и дружелюбие персонала, готовность помочь.

За время прохождения практики были изучены следующие особенности гостиницы:

- Категория гостиницы – не присвоена.
- Номерной фонд – 44 номера.
- Количество койко-мест – 160.
- Номерной фонд включает себя 15 одноместных, 25 двухместных номера и 4 номера-студии.
- Стоимость одноместного номера – 1260 руб., двухместного – 1680 руб., номера студии – 2450 руб.
- Каждый номер оснащен всем необходимым оборудованием, санузлом, рабочим местом, включающим в себя письменный стол с ящиками, настольную лампу.
- В гостинице работает ресторан, предлагающий постояльцам комплексный завтрак (входят в стоимость номера), бизнес-ланч, ужин (за дополнительную плату).
- За отдельную плату предлагаются такие дополнительные услуги, как факс, ксерокопирование, услуги по глажению одежды, прачечная, конференц-зал или банкетный зал, доставка еды и напитков в номер.
- Трансфер отсутствует.
- Время работы стойки ресепшн – круглосуточно.

Основные категории постояльцев гостиницы:

- командировочные от малых и средних предприятий;
- организованные группы спортсменов, приезжающих в город на спортивные соревнования;
- туристы, проезжающие Белгород транзитом.

На сегодняшний день рынок малых предприятий размещения класса «Бизнес» на территории Белгородской области представлен небольшим количеством гостиничных комплексов. Основными конкурентами гостиничного комплекса «Мята» являются гостиницы «Аустерия» и «Олимп».

Для более подробного рассмотрения целевого сегмента потребителей услуг гостиницы «Мята» были проанализированы гости предприятия и составлен портрет типичного постояльца данного заведения:

- возраст – 30-40 лет;
- пол – мужской;
- семейное положение – женат;
- уровень доходов – выше среднего (50-60 тысяч рублей в месяц);
- место проживания – любой регион мира, кроме Белгородской области;
- сфера занятости – различные сферы бизнеса;
- уровень должности – руководитель отдела, подразделения;
- основные желания – продвижение по карьерной лестнице, увеличение уровня доходов, спокойный отдых.

Таким образом, целевая аудитория гостиницы «Мята» – это бизнесмены среднего возраста, посещающие город Белгород во время деловых командировок. Основная их цель – переговоры с партнёрами, заключение деловых контрактов, обмен опытом. Доля сегмента в общей выручке гостиницы – 70-80%.

Гостиница оказывает непосредственное воздействие на клиента через определенные факторы. К ним относятся:

- гостиничный продукт;
- цена;
- сбыт;
- коммуникации;
- персонал;
- процесс потребления услуг;
- окружение.

Факторы воздействия оказывают весьма существенное влияние на поведение клиентов. Поэтому их следует постоянно учитывать не только при-

нимая какое-либо серьезное маркетинговое решение, но и в повседневной деятельности.

На сегодняшний день гостиницы «Мята» использует следующие средства для мотивации потребителей своих услуг:

- предоставление привилегий постоянным клиентам;
- подарки к праздникам;
- накопительные дисконтные программы, позволяют получить материальную выгоду при увеличении количества и стоимости покупок;
- скидки молодожёнам;
- сезонные акции;
- тарифы для определенных групп клиентов.

Мы видим, что предприятие располагает достаточным количеством средств мотивации потребителей. Это положительно влияет на спрос на гостиничные услуги.

Для более эффективной мотивации предприятию можно предложить внедрение подарочных карт и сертификатов, которыми может воспользоваться потребитель при определенных условиях.

Основные факторы, влияющие на уровень цен:

- себестоимость услуги;
- соотношение спроса и предложения;
- уровень цен на аналогичные услуги у конкурентов;
- уровень заработной платы персонала.

Основные расходы гостиницы, формирующие себестоимость номеров:

- расходы на оплату труда и социальные отчисления;
- расходы на амортизационные отчисления;
- расходы на оплату электроэнергии;
- расходы на водоснабжение;
- расходы на отопление;
- расходы на оплату услуг связи;
- расходы на страхование имущества;

- прочие расходы на содержание зданий и территорий;
- расходы на содержание аппарата управления.

В течение года цены на номера в гостинице не меняются, то есть сезонность на данном предприятии не является фактором формирования стоимости услуг.

Во время практики был проведён SWOT-анализ гостиницы «Мята» (табл.2.1). В ходе анализа выявлены сильные и слабые стороны предприятия.

Таблица 2.1

SWOT-анализ ООО «Гостиница «Мята»

	Сильные стороны (внутренний потенциал) (S)	Слабые стороны (внутренние недостатки) (W)
Внутренняя среда	1) Забота об охране жизни и имущества постояльца. 2) Продуманное ценообразование. 3) Хорошее соотношение цена-качество. 4) Оперативная работа со всеми службами гостиницы. 5) Наличие собственного интернет-сайта. 6) Получение полных данных о гостях в целях обозначения маркетинговой ниши гостиницы. 7) Индивидуальный подход к постояльцам (полное удовлетворение потребностей, нужд и запросов постояльца, например, постояльца поздравляют с днём рождения, если он в данный момент проживает в отеле). 8) Номерной фонд, позволяющий размещать большие туристические группы. 9) Достаточно продуманная система мотивации потребителя.	1) Месторасположение. 2) Нехватка данных по поводу стратегических направлений развития гостиницы. 3) Отсутствие предлагаемых экскурсий. 4) Отсутствие услуги трансфера 5) Отсутствие серьёзных маркетинговых компаний и исследований. 6) Отсутствие качественной рекламы. 7) Недостаточное количество персонала. 8) Не проводится регулярное повышение квалификации персонала. 9) Отсутствие системы мотивации работы персонала предприятия. 10) Малый срок работы в области гостиничного бизнеса.
	Потенциальные возможности (O)	Имеющиеся угрозы (T)

<p>Внешняя среда</p>	<p>1) Рост квалификации всех сотрудников. 2) Возможность найма высококвалифицированных и опытных кадров. 3) Улучшение качества оказываемых услуг. 4) Повышение эффективности работы гостиницы благодаря инновационной деятельности. 5) Особые цены для постоянных клиентов, продуманное ценообразование, скидки, оказание дополнительных услуг клиентам, нацеленное на длительное сотрудничество. 6) Расширение ассортимента услуг. 7) Использование новых рекламных технологий и рост роли PR в продвижении услуг гостиницы.</p>	<p>1) Усиление позиций конкурентов. 2) Падение спроса на услуги в сфере гостеприимства. 3) Неблагоприятная экономическая ситуация в стране.</p>
----------------------	---	---

Основными конкурентами гостиницы «Мята» являются гостиницы «Аустерия» и «Олимп». Это связано с их схожей ценовой категорией и приблизительно одинаковым номерным фондом.

Проведено сравнение конкурентов по определённым критериям, результаты отражены в виде многоугольника конкурентоспособности (рис 2.1).



Рис. 2.1. Многоугольник конкурентоспособности

Из данной диаграммы можно сделать вывод, что гостиница «Мята» превосходит конкурентов по таким критериям, как цена и внешний вид, однако уступает по ассортименту предлагаемых услуг, качеству персонала и уровню рекламной активности. По параметру «местоположение» «Мята» ус-

тупает «Олимпу», но превосходит «Аустерию», по соотношению положительных и отрицательных отзывов все три гостиницы находятся приблизительно на одном уровне.

Таким образом, главными выигрышными характеристиками гостиницы «Мята» являются оптимальное соотношение цены и качества, исследования своего сегмента потребителей и продуманная система их мотивации. Данные характеристики позволяют предприятию сохранять устойчивость на рынке, повышать качество предлагаемых услуг и привлекать новых потребителей.

В то же время у исследуемого предприятия существует и масса слабых сторон, таких как невыгодное месторасположение, нехватка персонала, отсутствие качественных маркетинговых компаний и исследований. Данные характеристики являются сдерживающим фактором для привлечения новой клиентуры предприятия и, в конечном итоге, увеличения прибыли.

Гостиница «Мята» имеет потенциальные возможности, которые частично смогли бы устранить слабые стороны предприятия. К таким возможностям относится приобретение высококвалифицированных и опытных кадров, улучшение качества оказываемых услуг и расширение их ассортимента; использование различных рекламных технологий, в том числе и инновационных. Реализуя такие возможности, предприятие сможет обеспечить рост количества потребителей предлагаемых им услуг и увеличение дохода.

Существуют также факторы, которые являются угрозами для устойчивости предприятия. Это может быть усиление позиций ближайших конкурентов, предлагающих схожие услуги потребителям; возможное падение спроса на услуги в сфере гостеприимства, что может быть связано с неблагоприятной экономической ситуацией в стране и ростом курса иностранной валюты.

В таблице 2.2 рассмотрены текущие и прогнозные показатели загруженности ООО «Гостиница «Мята»

Таблица 2.2

Показатели загруженности гостиницы «Мята»

Процент загрузки	2017	2018	2019
	20%	30%	40%
Количество занятых номеров в месяц, в т.ч.:	264	396	528
одноместные	90	135	180
двухместные	150	225	300
студии	24	36	48
Количество занятых мест в месяц	960	1440	1920
Прибыль от продажи, руб.	424200	636300	848400

В 2017 году после открытия гостиницы процент загрузки составлял 20%, количество занятых в месяц номеров равнялось 264, мест – 960. Прибыль от продажи в месяц составляла 424200 руб. В первой половине 2018 года показатель загрузки поднялся до уровня в 30%, количество продаваемых номеров выросло до 396, а месячная прибыль – до 636300 руб., что свидетельствует о повышении известности продукта на рынке гостеприимства Белгородской области и эффективности проводимой руководством политики. При сохранении тенденции к росту процента загрузки в 2019 году предприятие достигнет 40% загрузки и прибыли от продаж в месяц в 848400 руб.

Таким образом, на сегодняшний день уровень загрузки номерного фонда гостиницы находится на достаточно низком уровне.

Большая часть персонала гостиницы «Мята» является проходящим и не работает на постоянной основе. На начало 2018 года общее количество персонала в гостинице составляло 16 человек, из которых работают на постоянной основе 7. Невысокая численность постоянного персонала связана со стремлением руководства оптимизировать деятельность гостиничного предприятия среднего масштаба, найдя баланс между расходами на заработную плату и эффективностью деятельности гостиницы. Возрастная структура работников предприятия представлена в таблице 2.3 и на рисунке 2.2.

Таблица 2.3

Возрастная структура работников ООО «Гостиница «Мята»

Категория персонала	2017 год		2018 год	
	Кол-во	%	Кол-во	%
До 20 лет	0	0	1	6
От 21 до 30	5	42	7	44
От 31 до 40	4	33	5	31
От 41 до 50	3	25	2	13
Свыше 50	0	0	1	6
Итого:	12	100	16	100

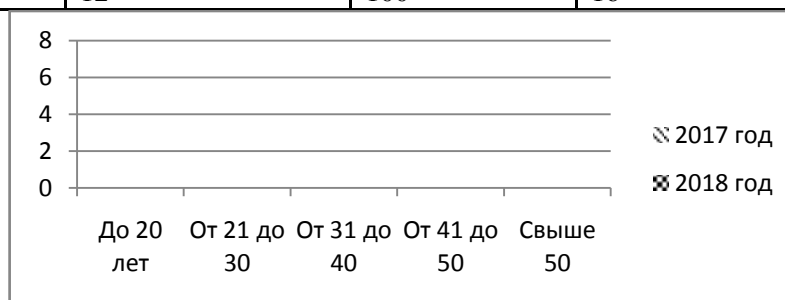


Рис.2.2. Возрастная структура работников ООО «Гостиница «Мята»

Как видно из таблицы и диаграммы, наибольшее количество работников – 44% – приходится на категорию «от 21 до 30 лет». Это работники, находящиеся в самом трудоспособном возрасте, а также более чутко реагирующие на изменения внешней среды и более легко к ним адаптирующиеся. Категория «от 41 до 50 лет» составляет 13% от всего персонала предприятия. Равны категории «до 20 лет» и «свыше 50 лет», составляющие по 6%. 31% персонала составляет категория «от 31 до 40 лет».

Произошедшие изменения в возрастной структуре связаны с кадровыми изменениями, а также с переходом некоторых работников в старшую возрастную категорию. Таким образом, наблюдается постепенное старение кадров.

Высшее образование имеют 8 работников предприятия (50%), среднее специальное – 5 работников (31%), среднее техническое – 3 работника гостиницы (19%).

Кадры с высшим образованием в основном занимают должности генерального директора, бухгалтера, службы приёма и размещения. Среднее специальное образование имеют работники ресторана – повара, официанты. Работники технических служб и хозяйственного отдела имеют среднее техническое образование.

Таким образом, уровень квалификации персонала в целом довольно высок, а уровень образования каждого работника соответствует его должности на предприятии.

Персонал гостинично-ресторанного комплекса подразделяется следующим образом:

- генеральный директор;
- служба приёма и размещения;
- служба питания
- финансовый отдел, бухгалтерия;
- хозяйственный отдел;
- служба безопасности;
- технический отдел.

В таблице 2.4 отражён количественный состав каждой службы гостиницы «Мята».

Таблица 2.4

Количественный состав подразделений персонала ООО «Гостиница «Мята»

Подразделение	Кол-во	%
генеральный директор	1	6
служба приёма и размещения	2	13
служба питания	4	25
финансовый отдел, бухгалтерия	1	5
хозяйственный отдел	2	13
служба безопасности	2	13
технический отдел	4	25
Итого	16	100

Из таблицы можно сделать вывод, что наибольший удельный вес в составе подразделений занимают служба питания и технический отдел – по 25%.

Основную долю издержек гостиницы составляют заработная плата и связанные с ней выплаты (32%), поскольку гостиничное хозяйство требует большого количества обслуживающего персонала от очень высококвалифицированных и высокооплачиваемых кадров до большого количества низко-

квалифицированных, но, тем не менее, хорошо оплачиваемых работников, занятых в контактной и вспомогательной службах, поскольку они непосредственно соприкасаются с гостем и создают необходимый комфорт и среду гостеприимства[12].

Следующей большой статьей издержек являются затраты на коммунальные услуги (20%). На содержание номерного фонда уходит до 18% общего объема затрат гостиницы. Расходы на питание составляют около 8%. Остальные издержки распределяются примерно следующим образом:

- административные расходы – 3-4%;
- амортизационные отчисления – 3-4%;
- содержание и ремонт оборудования – 3-4%;
- энергоносители – 3-4%;
- маркетинговые исследования и реклама – 2-4%;
- оплата страховых взносов – 1-2%;
- всевозможные арендные платежи – 1-2%;

На образование дохода гостиницы остается от 17 до 35%. Чистый доход, образующийся после выплаты неизбежных платежей (налогов) и идущий на образование резервного капитала комфортабельных отелей, может составлять от 6 до 13% от объема реализации гостиничных услуг.

Как и любое предприятие, гостиница оказывает негативное влияние на окружающую среду. Основные виды воздействия – это загрязнение воды, почвы, воздуха, а также шумовое загрязнение. В связи с небольшими размерами предприятия, его отрицательное воздействие на экологию не является существенным и не превышает допустимые государством нормы.

Таким образом, на основе данных, изложенных выше, мы можем сделать вывод, что предприятие ООО «Гостиница «Мята» является устойчивым с организационно-экономической точки зрения.

2.2. Анализ финансовых показателей ООО «Гостиница «Мята»

Анализ финансово-хозяйственной деятельности имеет важную роль в повышении экономической эффективности деятельности предприятия, в его управлении и укреплении его финансового положения [35].

Предприятие ООО «Гостиница «Мята» функционирует на рынке г. Белгорода 10 месяцев. Исходя из этого, невозможно провести анализ финансовой деятельности за прошедшие три года. В связи с этим на основе финансовых данных за первый год деятельности предприятия на рынке был составлен прогнозный бухгалтерский баланс и отчёт о финансовых результатах на 2018-2019 года (прил. 1-4). Далее был проведён анализ прогнозных показателей и выявлены основные тенденции.

Одним из наиболее важных показателей финансового состояния организации по данным бухгалтерского баланса является оценка её ликвидности и платёжеспособности

Степень ликвидности определяется соотношением между денежными средствами и быстро реализуемыми активами предприятия, фирмы или банка и суммой их краткосрочных обязательств

Суть анализа ликвидности заключается в разделении видов имущества предприятия по степени его ликвидности с последующей их группировкой по этому признаку.

Все активы в зависимости от степени ликвидности подразделяются на следующие группы [18, с. 124]:

- A_1 – наиболее ликвидные активы;
- A_2 – быстрореализуемые активы;
- A_3 – медленно реализуемые активы;
- A_4 – труднореализуемые активы.

Все пассивы в зависимости от сроков погашения подразделяются на следующие группы:

- P_1 – наиболее срочные обязательства;
- P_2 – краткосрочные обязательства;
- P_3 – долгосрочные обязательства;

P_4 – постоянные пассивы.

Баланс считается абсолютно ликвидным при выполнении следующих условий:

– $A_1 \geq P_1$;

– $A_2 \geq P_2$;

– $A_3 \geq P_3$;

– $A_4 \leq P_4$.

Для анализа ликвидности необходимо сопоставить стоимость отдельных групп активов с соответствующими группами пассивов ООО «Гостиница «Мята» согласно балансу за 2017 год и прогнозному балансу за 2018-2019 гг. Исходные данные для анализа представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Группировка активов и пассивов
ООО «Гостиница «Мята» на 2017-2019 гг., тыс. руб.

Группа	2017, тыс. руб.	2018, тыс. руб.	2019, тыс. руб.	Группа	2017, тыс. руб.	2018, тыс. руб.	2019, тыс. руб.
A1. Наиболее ликвидные активы	920	1261	2158	П1. Наиболее срочные обязательства	715	560	690
A2. Быстро реализуемые активы	-	2	155	П2. Краткосрочные пассивы	-	-	-
A3. Медленно реализуемые активы	1670	1708	2500	П3. Долгосрочные пассивы	40700	32062	23103
A4. Трудно реализуемые активы	61521	63332	11742	П4. Постоянные пассивы	22696	33681	-7238
Баланс	64111	66303	16555	Баланс	64111	66303	16555
2017	2018			2019			
A1>П1	A1>П1			A1>П1			
A2=П2	A2>П2			A2>П2			
A3<П3	A3<П3			A3<П3			
A4>П4	A4>П4			A4>П4			

Исходя из данных таблицы 2.5, были сопоставлены значения приведенных групп по активу и пассиву для определения степени ликвидности организации.

Согласно проведенным расчётам, баланс ООО «Гостиница «Мята» в 2017-2019 гг. нельзя будет считать абсолютно ликвидным, так как не выполняются некоторые вышеперечисленные условия:

- A_3 на протяжении всех трёх лет будет меньше P_3 ;
- A_4 на протяжении трёх лет будет ниже P_4 .

За текущий и прогнозный период будут выполнены лишь два условия: $A_1 > P_1$ и $A_2 > P_2$.

Так как не все условия выполняются, то баланс ООО «Гостиница «Мята» в 2017 и в прогнозном периоде 2018-2019 гг. является недостаточно ликвидным.

Данный результат свидетельствует о том, что руководство имеет слабую систему управления своими активами и обязательствами.

По итогам анализа ликвидности баланса можно видеть, что за период 2017-2019 гг. будет соблюдаться условие абсолютной ликвидности. Это свидетельствует о платёжеспособности организации на исследуемый и прогнозный период.

Предприятие имеет достаточно средств для покрытия наиболее срочных обязательств абсолютно и наиболее ликвидных активов ($A_1 > P_1$).

Выполнение неравенства $A_2 > P_2$ в прогнозный период 2018-2019 гг. говорит о том, что быстро реализуемые активы будут превышать краткосрочные пассивы и гостиница сможет быть платежеспособной с учётом выполнения своих кредитных обязательств.

Невыполнение неравенства $A_3 > P_3$ свидетельствует о том, что на сегодняшний день и в прогнозном периоде при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей гостиница не сможет быть платеже-

способной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

Далее в рамках исследования прогнозируемой финансовой устойчивости предприятия были проанализированы фактические и потенциальные показатели платежеспособности ООО «Гостиница «Мята» за 2017-2019 гг. Данные показатели отражают возможность предприятия полностью и в срок погашать свою кредиторскую задолженность. Платежеспособность является одним из ключевых признаков нормального финансового положений предприятия [38].

Результаты анализа показателей платежеспособности ООО «Гостиница «Мята» отражены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Динамика текущих и прогнозных показателей платежеспособности
ООО «Гостиница «Мята» на 2017-2019 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			Абсолютное отклонение			Относительное отклонение (%)		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
1. Общий показатель ликвидности	0,11	0,17	0,39	0,06	0,22	0,28	154,55	229,41	354,55
2. Коэффициент текущей ликвидности	3,62	5,31	6,98	1,69	1,67	3,36	146,69	131,45	192,82
3. Коэффициент критической ликвидности	1,29	2,26	3,35	0,97	1,09	2,06	175,19	148,23	259,69
4. Коэффициент абсолютной ликвидности	2,97	3,06	2,23	0,09	-0,83	-0,74	103,03	72,88	75,08
5. Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	1,22	1,34	2,11	0,12	0,77	0,89	109,84	157,46	172,95

Анализ показателя общей ликвидности баланса гостиничного предприятия показывает, что баланс является неликвидным и останется таким до конца всего прогнозного периода, так как значение данного показателя меньше 1. Наивысшего значения коэффициент достигнет в 2019 году и составит 0,39. Это на 0,22 единицы (54,55%) выше аналогичного показателя за 2018 год и на 0,28 единицы (254,55%) выше, чем в 2017 году.

Показатель коэффициента текущей ликвидности за период 2017-2019 гг. будет больше 2, что означает, что у предприятия имеется достаточно средств, которые могут быть использованы для погашения своих краткосрочных обязательств в течение года.

Результат анализа коэффициента критической ликвидности свидетельствует о том, что гостиница будет иметь возможность погасить свои обязательства в будущем, так как значение данного коэффициента на протяжении всего периода исследования выше оптимального значения 0,8. В 2018 г. По сравнению с 2017 г. данный показатель увеличится на 0,97 единицы (75,19%), а в 2019 г. по сравнению с предыдущим годом вырастет на 1,09 единицы (48,23%) и составит 3,35.

Анализ абсолютной ликвидности показывает, что часть краткосрочных обязательств может быть немедленно погашена за счёт средств на различных счетах, так как за отчётный и прогнозируемый период значение коэффициента значительно превышает минимальное значение 0,2. В 2018 году данный показатель вырастет на 0,09 единицы (3,03%) по сравнению с прошлым годом, а в 2019 году снизится на 0,83 единицы (37,12%) и составит 2,23.

По результатам анализа коэффициента соотношения дебиторской и кредиторской задолженности можно сделать вывод, что предприятие при требовании кредиторов сможет погасить кредиторскую задолженность за счёт дебиторской задолженности, так как значение коэффициента за период 2017-2019 гг. будет выше 1, при этом будет наблюдаться тенденция роста показателя.

Таким образом, можно сказать, что большинство показателей платёжеспособности предприятия ООО «Гостиница «Мята» находятся на приемлемом уровне. В прогнозируемом периоде показатели продолжают расти, т.е. уровень платёжеспособности гостиницы в будущем повысится.

Анализ рентабельности является важной частью анализа финансовой деятельности предприятия и позволяет выяснить, насколько прибыльно оно функционирует и как эффективно использует вложенный капитал.

Анализ показателей рентабельности предприятия представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Динамика текущих и прогнозных показателей рентабельности предприятия
ООО «Гостиница «Мята» на 2017-2019 гг.

Коэффициент рентабельности	Значение показателя			Абсолютное отклонение			Относительное отклонение (%)		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Оборотных активов	0,74	0,60	0,50	-0,14	-0,10	-0,24	81,08	83,33	67,57
Основных средств	0,95	1,21	1,15	0,26	-0,06	0,20	127,37	95,04	121,05
Активов	0,45	0,37	0,39	-0,08	0,02	-0,06	82,22	105,41	86,67
Собственного капитала	1,54	1,44	1,50	-0,10	0,06	-0,04	93,51	104,17	97,40
Заемного капитала	0,0275	0,0238	0,0125	-0,0037	-0,0113	-0,0150	86,55	52,52	45,45
Совокупных расходов	0,0135	0,0097	0,0106	-0,0038	0,0009	-0,0029	71,85	109,28	78,52
Продаж	0,29	0,21	0,19	-0,08	-0,02	-0,10	72,41	90,48	65,52

В данной таблице можно видеть, что оборотные средства предприятия использовались на 74% в 2011 году и будут использоваться на 60% в 2018 году и на 50% в 2019 году. Прослеживается тенденция к снижению данного показателя, что свидетельствует о понижении уровня эффективности использования оборотных активов предприятием.

Анализ коэффициента рентабельности основных средств показывает, что эффективность их использования в целях получения прибыли достаточно

низкая. В 2017 году основные средства ООО «Гостиница «Мята» использовались на 95,42%, в 2018 году прогнозируется их использование на 120,80%, а в 2019 – на 115,27%.

Значение данного коэффициента нестабильно, наблюдаются спады и падения. В 2018 году коэффициент рентабельности основных средств повысится на 0,26 единицы (27,37%), а в 2019 году прогнозируется снижение показателя на 0,06 единицы (4,96%) по сравнению с 2018, однако это на 0,2 единицы (21,05%) выше показателя 2017 года, что свидетельствует о росте уровня использования основных средств.

Коэффициент рентабельности активов указывает на способность активов предприятия генерировать прибыль, т.е. сколько прибыли приходится на каждый рубль, вложенный в имущество организации. Рентабельность активов – это показатель общей доходности и эффективности деятельности фирмы.

По результатам анализа данного показателя можно видеть, что предприятие в недостаточной степени использует имеющиеся активы для получения прибыли. В 2017 год активы организации использовались на 45%, в 2018 году прогнозируется их использование на 37%, а в 2019 – на 39%.

Таким образом, в 2019 году по сравнению с 2018 годом значение показателя увеличится на 0,02 единицы (5,41%), но по сравнению с 2017 годом снизится на 0,06 единицы (13,33%). Таким образом, в 2019 году на 1 рубль средств, вложенных в активы, будет приходиться 39 копеек прибыли.

Показатель рентабельности собственного капитала – показатель чистой прибыли в сравнении с собственным капиталом предприятия. Это важнейший финансовый показатель, свидетельствующий о том, насколько эффективно был использован вложенный в дело капитал [24].

В 2017 году организация получала 54% прибыли на каждую единицу собственного капитала, в 2018 году ожидается значение в 44%, в 2019 году – 50%. Таким образом, в 2018 году по сравнению с предыдущим годом значение данного показателя понизится на 0,10 единицы (6,49%), однако в 2019

году оно повысится на 0,06 единицы (4,17%), что характеризуется как положительное изменение.

Тенденция к росту коэффициента рентабельности собственного капитала предприятия свидетельствует о том, что прибыль, получаемая с каждого рубля, вложенного учредителями в собственный капитал, будет повышаться.

Коэффициент рентабельности заёмного капитала характеризует количество прибыли, которая приходится на каждый рубль заёмного капитала фирмы. В 2017 году ООО «Гостиница «Мята» получило 2,75% прибыли от использования заёмного капитала. В 2018 году прогнозируется значение этого показателя в 2,38%, в 2019 году – 1,25%. Таким образом прослеживается отрицательная динамика данного показателя: в 2018 году по сравнению с предыдущим годом значение показателя снизится на 0,0037 единицы (13,45%), а затем в 2019 году оно снизится снова на 0,0113 единицы (47,48%) падение показателя рентабельности заёмного капитала говорит о том, что ежегодная прибыль, получаемая от использования имеющегося в распоряжении организации заёмного капитала будет снижаться.

Коэффициент рентабельности совокупных расходов характеризует количество прибыли, получаемое организацией от каждой единицы совокупных затрат. В 2017 году ООО «Гостиница «Мята» получило 1,35% прибыли с каждого рубля, вложенного в совокупные расходы, в 2018 году этот показатель ожидаемо составит 0,97%, в 2019 году – 1,06%

Динамика данного показателя останется примерно на одном уровне. В 2018 году его значение снизится на 0,0038 (28,15%), а в 2019 году ожидается повышение на 0,0009 (9,28%), что является положительной тенденцией.

Рентабельность продаж указывает на величину прибыли, которая приходится на каждый рубль проданных товаров, оказанных услуг или выполненных работ. В 2017 году ООО «Гостиница «Мята» получило 29% прибыли с каждого рубля оказанных гостиничных услуг, в 2018 году ожидается 21% прибыли и в 2019 году – 19%.

В данном случае наблюдается отрицательная динамика коэффициента: в 2018 году показатель понизится на 0,08 единицы (27,59%) по сравнению с предыдущим годом, а в 2019 он снова упадёт на 0,02 единицы (9,52%). Данная тенденция к снижению является неблагоприятной для предприятия ООО «Гостиница «Мята», руководству организации рекомендуется пересмотреть затратную политику в области формирования и найти способы увеличить объёмы продаж.

Следующим в рамках исследования был проведён анализ текущих и прогнозируемых коэффициентов, характеризующих уровень финансовой устойчивости предприятия ООО «Гостиница «Мята». Результаты анализа отражены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Коэффициенты, характеризующие текущий и прогнозный уровень финансовой устойчивости ООО «Гостиница «Мята»

Наименование	Значение показателя			Абсолютное отклонение			Относительное отклонение (%)		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Коэффициент финансирования	4,77	4,48	3,92	-0,29	-0,56	-0,85	93,92	87,50	82,18
Коэффициент автономии	0,51	0,44	0,38	-0,07	-0,06	-0,13	86,27	86,36	74,51
Коэффициент финансовой зависимости	2,02	2,79	3,46	0,77	0,67	1,44	138,12	124,01	171,29
Коэффициент финансовой устойчивости	0,37	0,52	0,4	0,15	-0,12	0,03	140,54	76,92	108,11
Коэффициент финансового рычага	1,82	0,97	3,29	-0,85	2,32	1,47	53,30	339,18	180,77
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,08	0,07	-0,57	-0,01	-0,64	-0,65	87,50	-814,29	-712,50
Коэффициент инвестирования	0,37	0,53	0,62	0,16	0,09	0,25	143,24	116,98	167,57

Проанализировав коэффициент финансирования, можно увидеть, что на протяжении отчётного и прогнозируемого периодов его показатель выше рекомендуемого значения – единицы. Тем не менее, наблюдается тенденция к снижению показателя. В 2018 году прогнозируется понижение значения на 0,29 единицы (6,08%) по сравнению с отчётным 2017 годом. А в 2019 году коэффициент снизится ещё на 0,56 единицы (12,5%) и составит 3,92 единицы или 82,18% от показателя отчётного года. Таким образом, на сегодняшний день на предприятии реализуется принцип самофинансирования и имеется вероятность получить дополнительное финансирование, однако подобная динамика является негативной и может привести к отрицательным последствиям для фирмы.

Коэффициент автономии на период 2017-2019 гг. будет незначительно снижаться. В 2018 году ожидается снижение показателя на 0,07 единицы (13,73%), а в 2019 коэффициент понизится ещё на 0,13 единицы (25,49%) от значения отчётного 2017 года и составит 0,38 единицы. Данное значение является низким и свидетельствует о том, что предприятие использует слишком большую долю заёмного капитала в общей сумме оборотных активов. Снижение показателя может свидетельствовать о нарушении финансовой устойчивости предприятия.

В то же время прогнозируется рост значения коэффициента финансовой зависимости. В 2018 году показатель ожидаемо увеличится на 0,77 единицы (38,12%), а в 2019 он вырастет на 1,44 единицы (71,29%) от величины 2017 года и составит 3,46 единицы. Данное значение намного выше нормального показателя в 0,5 единицы. Таким образом, можно сказать, что предприятия ООО «Гостиница «Мята» сильно зависимо от кредиторов и степень этой зависимости продолжит увеличиваться в ближайшие годы.

В 2018 году прогнозируется рост коэффициента финансовой устойчивости на 0,15 единицы (40,54%), однако затем ожидается его снижение на 0,12 единицы (23,8%) от значения предыдущего года и установление на отметке 0,4 единицы. Данное значение показателя является низким, отсутствие

тенденции к росту свидетельствует о неустойчивом финансовом положении организации.

Следующим был проанализирован коэффициент финансового рычага, характеризующий соотношение собственного и заёмного капитала и показывающий процент заимствованных средств по отношению к собственным средствам предприятия [17].

По результатам анализа можно сказать, что значение данного коэффициента находится на удовлетворительном уровне. В 2018 году значение показателя согласно прогнозу составит 0,97, что на 0,85 единицы (46,7%) ниже показателя отчётного 2017 года. В 2019 году, однако, ожидается повышение показателя на 1,47 единицы (80,77%) относительно значения 2017 года. Рекомендуемое значение показателя равняется единице, следовательно ожидается ухудшение финансовой устойчивости предприятия.

Коэффициент маневренности собственного капитала характеризует размер доли собственных источников, которая может быть направлена на финансирование оборотных средств. Рекомендуемое значение показателя равно 0,5 единицы [18]. В 2017 году данный показатель составил 0,08 единицы, в 2018 году прогнозируется его снижение на 0,01 единицы (12,5%), а в 2019 году он достигнет отрицательного значения -0,57 единицы, что будет на 0,65 единицы (612,5%) ниже показателя за отчётный 2017 год. Отрицательное значение показателя говорит о том, что собственный капитал и приравненные к ним средства направляются на финансирование внеоборотных средств, и, следовательно, для финансирования оборотных активов предприятие вынуждено обращаться к заемным источникам финансирования. Это ведет к снижению финансовой устойчивости.

Коэффициент инвестирования свидетельствует о том, какая доля собственного капитала формирует внеоборотные активы. Нормальное значение показателя находится в пределах от 0,25 до 1 [19]. На гостиничном предприятии ООО «Гостиница «Мята» прогнозируется тенденция к увеличению данного показателя. В 2017 году его значение составило 0,37. В 2018 году ожи-

дается увеличение коэффициента на 0,16 единицы (43,24%), а в 2019 году – ещё на 0,25 единицы (67,57%) от показателя отчётного 2017 года. Тенденция является положительной и свидетельствует о том, что предприятие в будущем будет в состоянии покрыть основной капитал собственными средствами.

Таким образом, из результатов анализа коэффициентов, характеризующих уровень финансовой устойчивости ООО «Гостиница «Мята» можно сделать общий вывод, что на сегодняшний день предприятия является относительно устойчивым, а прогноз указывает на негативные тенденции дальнейшего развития. На текущий момент гостиница располагает достаточным количеством собственного капитала на погашение текущих расходов, однако руководству следует обратить внимание на отрицательную динамику и принять необходимые меры для корректировки направления дальнейшего развития гостиницы.

Деловая активность предприятия характеризуется таким состоянием его финансовой и производственно-хозяйственной деятельности, при котором обеспечиваются темпы экономического роста, увеличение реализации продукции, развитие рынков сбыта.

В рамках исследования были проанализированы коэффициенты, характеризующие деловую активность ООО «Гостиница «Мята». Результаты исследования отражены в таблице 2.9.

Таблица 2.5

Анализ коэффициентов текущей и прогнозной деловой активности
ООО «Гостиница «Мята» на 2017-2019 гг.

Показатель	Значение показателя			Абсолютное отклонение			Относительное отклонение (%)		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Коэффициент оборачиваемости активов	2,17	1,89	1,86	-0,28	-0,03	-0,31	87,10	98,41	85,71
Коэффициент оборачиваемости собст-	2,33	2,17	2,26	-0,16	0,09	-0,07	93,13	104,15	97,00

венных средств									
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	34,47	23,9	16,92	-10,57	-6,98	-17,55	69,34	70,79	49,09
Фондоотдача	9,53	7,81	7,31	-1,72	-0,50	-2,22	81,95	93,60	76,71

Коэффициент оборачиваемости активов в отчётном периоде составил 2,17 единицы. В 2018 году прогнозируется снижение данного показателя на 0,28 единицы (12,9%). В 2019 вновь ожидается понижение показателя на 0,03 единицы (2,59%) по сравнению с 2018 годом. Данная тенденция свидетельствует о том, что у предприятия не налажен цикл производства и обращения активов. Снижается размер прибыли, которую приносит каждый рубль актива предприятия.

Коэффициент оборачиваемости запасов свидетельствует о том, насколько эффективно используются запасы предприятия, показывает скорость оборота запасов.

В 2017 году данный показатель составил 2,33 единицы. В 2018 году ожидается его понижение на 0,16 единицы (6,87%). Снижение коэффициента оборачиваемости запасов может отражать накопление избыточных запасов, неэффективное складское управление, накопление непригодных к использованию материалов. Однако в 2019 году показатель снова повысится 0,09 единицы (4,15%) и составит 97% от значения отчётного года. Таким образом, динамика данного коэффициента относительно стабильна, что является положительным фактором для развития предприятия.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности характеризует количество оборотов кредиторской задолженности за период.

В отчётном 2017 году коэффициент был равен 34,47 единицы. В прогнозируемом периоде 2018-2019 гг. ожидается снижение данного показателя. В 2018 году он снизится на 10,57 единицы (30,65%), а в 2019 году – ещё на 6,98 единицы (29,21%). Подобная тенденция является положительной для

предприятия. Низкий коэффициент оборачиваемости позволяет иметь остаток неоплаченной кредиторской задолженности в качестве бесплатного источника финансирования текущей деятельности организации.

Фондоотдача отражает количество выручки на единицу стоимости основных средств предприятия [3].

В 2017 году фондоотдача предприятия ООО «Гостиница «Мята» составила 9,53 единицы. Согласно прогнозу, данный показатель в 2018 году понизится на 1,72 единицы (18,05%), а затем понизится снова на 0,5 единицы (6,4%) относительно предыдущего года. Это отрицательные изменения, так как на единицу продукции задолжено больше основных фондов.

Исходя из данных, представленных в таблице, можно сделать вывод, что почти все рассмотренные показатели деловой активности предприятия за отчётный и прогнозируемый периоды имеет тенденцию к снижению.

Таким образом, рассмотрев и проанализировав основные показатели финансовой деятельности предприятия ООО «Гостиница «Мята», можно сделать вывод, что на сегодняшний день организация является относительно устойчивой, однако составленный прогноз на последующий два года говорит о том, что имеются тенденции к ухудшению большей части показателей, что может привести к значительному падению финансовой устойчивости компании.

Руководству необходимо принять все необходимые меры, для того чтобы избежать развала финансовой системы предприятия.

Предлагаются следующие приёмы для стабилизации финансового состояния предприятия [19]:

- ежедневный мониторинг соотношения кредиторской и дебиторской задолженностей;
- использование скидок при досрочной оплате услуг предприятия;
- требование предварительной оплаты за продукцию фирмы;
- использование формы натуроплаты, когда задолженность погашается товаром или услугами;

- выявление и реализация неликвидных активов.

Распространённой причиной убытков предприятия является непродуманный подход к производству. Следовательно, можно предложить следующие способы улучшения финансовой ситуации [37]:

- снижение себестоимости услуг;
- оптимизация использования рабочего времени;
- внедрение новых технологий в производство;
- экономия энергии;
- оптимизация использования материальных ресурсов предприятия;
- расширение объёма реализации услуг.

Исходя из выявленных в ходе анализа негативных тенденций развития предприятия ООО «Гостиница «Мята», можно дать рекомендации по повышению финансовой устойчивости:

- увеличить долю собственного оборотного капитала в стоимости имущества и добиться того, чтобы темпы роста собственного оборотного капитала стали выше темпов роста заёмного капитала;
- принять необходимые меры для снижения кредиторской задолженности;
- обратить внимание на приращение наиболее ликвидных активов.

При принятии данных и других возможных мер высока вероятность того, что исследуемое предприятие в дальнейшем повысит эффективность своей деятельности, будет расти, развиваться и приносить больше прибыли.

2.3. Анализ организации работы службы приёма и размещения ООО «Гостиница «Мята»

Служба приёма и размещения в гостинице «Мята» имеет круглосуточный режим работы. Стойка ресепшн находится в вестибюле в непосредственной близости от входа. Вестибюль выполнен в неярких тонах, основной цвет – белый. Имеет небольшие размеры, оснащён зоной для ожидания с

креслами и журнальным столиком с корреспонденцией. Стойка ресепшн оформлена сдержанно, в деловом стиле.

В службе приема имеется сейф для хранения ценностей гостя, предоставляются услуги факсимильной связи, копировальной техники.

Стойка ресепшн имеет полукруглую форму, выполнена в строгом деловом стиле, отсутствуют яркие цвета, лишние предметы и бумаги. На краю стойки находится прейскурант с ценами на услуги, телефон для гостей, настольная лампа, выполненная в художественном стиле, шариковая ручка для заполнения документов. За стойкой расположен информационно-ключевой щит и рабочее место для одного работника ресепшн. Стойка оборудована компьютерами, принтерами, копировальной машиной, телефонной станцией, факсом, кассой и терминалом для безналичной оплаты.

Освещение пространства у стойки соответствует нормам, распределено равномерно по всему вестибюлю.

Служба приёма и размещения состоит из двух человек. Кроме того, работники других служб и генеральный директор могут брать на себя обязанности администратора службы приёма.

График работы службы – 3 смены с 09:00 до 09:00. Так как в службе приёма числится лишь два администратора, на каждую третью смену их обязанности берёт на себя директор предприятия либо работники других служб.

В обязанности администраторов службы приёма входят встреча и регистрация гостей, ответы на телефонные звонки и электронную почту, расчёт с клиентами, ведение журнала событий, предоставление информации о гостинице и ассортименте дополнительных услуг, выполнение особых пожеланий гостей по мере возможностей.

В рамках исследования службы приёма и размещения гостиницы «Мята» были проанализированы негативные отзывы посетителей гостиницы, затрагивающие данную службу, на сайтах Booking.com и 101hotels.ru. Результаты исследования отражены в таблице 2.10 и на рисунке 2.3.

**Анализ негативных отзывов, затрагивающих службу приёма
и размещения гостиницы «Мята»**

Недостаток службы приёма и размещения гостиницы «Мята»	Количество негативных отзывов	
	В ед.	В %
Некомпетентность персонала	29	35
Отсутствие администратора за стойкой ресепшн	15	18
Отсутствие услуги трансфера	8	10
Медленное обслуживание	19	23
Недостаток свободного места у стойки ресепшн	4	5
Неопрятный внешний вид работников	6	7
Отсутствие в продаже на стойке ресепшн одноразовых гигиенических средств, не включенных в стоимость проживания	3	4
Итого	84	100



**Рис. 2.3. Состав негативных отзывов посетителей гостиницы «Мята»
о службе приёма и размещения**

Из проанализированных данных можно сделать вывод, что главной причиной недовольства клиентов гостиницы «Мята» является некомпетентность персонала службы приёма и размещения (35%). Согласно отзывам, данная проблема выражается в нежелании администраторов помогать гостям решать вопросы, связанные с проживанием, оперативно устранять все недостатки или неисправности, а также в отсутствии вежливости, тактичности и сдержанности работников службы приёма в общении с клиентами. Согласно российским и мировым стандартам обслуживания в гостиничных предпри-

ятиях, подобное поведение персонала недопустимо и должно быть пресечено руководством с помощью соответствующих методов воздействия.

Следующими по количеству отзывов недостатками службы приёма и размещения являются медленное обслуживание (23% отзывов) и частое отсутствие администратора ресепшн на рабочем месте (18%). Данные недостатки напрямую связаны с недостаточным количеством персонала в гостиничном предприятии.

Недостаток персонала отрицательно сказывается на престиже гостиницы «Мята». В связи с тем, что персонал занимает одновременно несколько должностей и исполняет различные обязанности, нередко стойка ресепшн пустует, что является недопустимым явлением в гостиничной сфере. Кнопка вызова персонала на стойке отсутствует. Гости вынуждены ждать в вестибюле и тратить своё личное время. Длительное время обслуживания клиентов также является следствием чрезмерно большого количества обязанностей администраторов. Персонал пытается выполнить все необходимые задачи одновременно, однако при этом скорость выполнения каждой из них существенно снижается. При ориентации гостиницы на сегмент бизнес-туристов, которым дорога каждая секунда времени, подобный недостаток является существенным и может привести к появлению негативных отзывов, снижению репутации и потере потенциальной прибыли.

Также в связи с недостатком кадров отсутствует услуга трансфера гостей, что является следующей затронутой в отзывах гостей проблемой (10%). Данная услуга является важной в гостиничном бизнесе, так как во время трансфера гость впервые контактирует с персоналом гостиницы и формирует первое впечатление о гостиничном предприятии. Трансфер имеет не только транспортную, но и анимационную функцию.

Отсутствие услуги трансфера отрицательно сказывается на имидже предприятия размещения. Туристы вне зависимости от их категории чаще предпочитают выбирать гостиницы, до которых легко добраться. Учитывая

местоположение гостиницы, проанализированное ранее, можно сделать вывод, что услуга трансфера гостинице необходима.

При заезде больших групп, таких как спортсмены, в качестве замены услуги трансфера гостиница нанимает автобус сторонней транспортной компании, что является не лучшим выходом из ситуации ввиду того, что водитель от сторонней фирмы не является работником гостиницы и не следует корпоративным стандартам, чем может создать у заезжающих туристов негативное впечатление о гостиничном предприятии, которое затем будет сложно изменить.

Следующий по количеству негативных отзывов недостаток службы приёма и размещения гостиницы «Мята» – неопрятность внешнего вида работников (8%). Данная проблема формируется по вине двух факторов: отсутствие корпоративной униформы и недостаток кадров, в связи с чем один и тот же работник может стоять за стойкой ресепшн и заниматься уборкой номерного фонда и общественных помещений, а также работать в прачечной. При подобной мультизадачности персонала внедрение униформы либо делового стиля одежды невозможно ввиду того, что форма может загрязняться и мяться во время выполнения несвойственных персоналу службы приёма и размещения задач.

Таким образом, можно видеть, что большинство недостатков службы приёма в гостинице «Мята» напрямую или косвенно связаны с персоналом предприятия. Кадровый состав на сегодняшний день является одной из основных проблем данной гостиницы. Причиной этому является попытка руководства гостиницы экономить на заработной плате. Тем не менее, в данной ситуации важно находить оптимальное соотношение между количеством работников и эффективностью деятельности всей гостиницы в целом. В противном случае гостиничное предприятие теряет больше потенциального дохода, чем экономит на заработной плате персоналу.

В отзывах гостями упоминаются также недостаток свободного места у стойки ресепшн (7%).

Вестибюль гостиницы «Мята» имеет достаточно небольшие размеры. При нахождении двух и более человек у стойки ресепшн может образовываться столпотворение, что в свою очередь может нарушить работу стойки и оставить негативные впечатления у клиентов предприятия. На сегодняшний день при текущей загруженности номерного фонда 25-30% данная проблема является не столь актуальной, однако при дальнейшем повышении процента загруженности, а также в случае групповых заездов, недостаток пространства перед стойкой ресепшн может стать серьёзной проблемой для гостиницы.

На сегодняшний день ассортимент товаров, предлагаемых гостям на стойке ресепшн в гостинице «Мята», состоит из холодных напитков и корреспонденции. Некоторые гости обратили внимание на отсутствие в продаже одноразовых товаров (4% негативных отзывов). К подобным товарам могут относиться одноразовые тапочки, зубные щетки, зубная паста, шампунь и гель для душа и др.

В гостинице «Мята» одноразовые принадлежности не входят в стоимость номера, таким образом, отсутствие подобного ассортимента на стойке ресепшн создаёт значительные неудобства для клиентов данного предприятия.

На основе проведённого анализа можно сделать вывод, что стремление руководства гостиницы экономить как можно больше средств приводит к негативным для предприятия последствиям. Большое количество негативных отзывов о службе ресепшн говорит о том, что работа данной службы не организована должным образом, что ощутимо сказывается на загруженности гостиницы и конечной прибыли предприятия.

Наряду с негативными были проанализированы и позитивные отзывы посетителей гостиницы о службе приёма и размещения в гостинице «Мята». Результаты анализа отражены в таблице 2.11 и на рисунке 2.4.

Таблица 2.11

Анализ позитивных отзывов, затрагивающих службу приёма и размещения

ООО «Гостиница «Мята»

Преимущества службы приёма и размещения гостиницы «Мята»	Количество позитивных отзывов	
	В ед.	В %
Доброжелательность персонала	9	19
Оформление стойки ресепшн	7	15
Наличие зоны ожидания у стойки ресепшн	10	21
Тишина в вестибюле	6	13
Наличие иллюстрированного каталога с описанием номеров и ценами на услуги гостиницы	3	6
Наличие сигнала Wi-Fi в вестибюле	12	26
Итого	47	100



Рис. 2.4. Состав позитивных отзывов посетителей гостиницы «Мята» о службе приёма и размещения

В данной статистике можно увидеть, что больше всего гости довольны наличием сигнала Wi-Fi в вестибюле (26% отзывов) и наличием удобной зоны ожидания у стойки ресепшн в виде мягких кресел и журнального столика с корреспонденцией (21%). После анализа негативных отзывов можно предположить, что данные достоинства были выявлены гостями во время вынужденного ожидания регистрации и заселения.

Следующим по количеству позитивных отзывов достоинством является доброжелательность персонала (19% отзывов). Данный пункт является про-

тиворечивым, так как при анализе негативных отзывов была выявлена некомпетентность персонала, проявляющаяся, в том числе, и в некорректном поведении работников. Сравнив негативные и позитивные отзывы по данному вопросу по количеству (позитивных – 9 ед., негативных – 29 ед.), можно сделать вывод о том, что, несмотря на наличие позитивных отзывов, в целом корректность поведения персонала службы приёма и размещения ставится под сомнение.

В 15% положительных отзывов было отмечено оформление стойки ресепшн. Можно предположить, что неяркие цвета и хорошее освещение оставляют положительное впечатление у бизнес-туристов, которые являются основным сегментом потребителей услуг гостиницы.

Низкий уровень посторонних шумов в вестибюле был отмечен в 13% положительных отзывов. Этот фактор немаловажен для комфортного нахождения посетителей у стойки регистрации.

Также достоинством службы приёма и размещения является наличие иллюстрированного каталога с описанием номеров и ценами на основные и дополнительные услуги гостиницы, что было подчёркнуто в 6% положительных отзывов. Подобный каталог более актуален для гостей, не оставивших заявки на бронирование номера перед прибытием в гостиницу.

Таким образом, большинство положительных отзывов о службе приёма и размещения в гостинице «Мята» выделяет благоприятные условия нахождения у стойки регистрации. Это, безусловно, важный фактор для того, чтобы гость чувствовал себя комфортно и расслабленно во время регистрации и получении иных услуг на стойке ресепшн.

Однако, не менее важно минимизировать возможные задержки во время проведения всех формальностей при заезде, выезде и получении услуг. На основе проведённого анализа можно сделать вывод, что на сегодняшний день работа службы приёма и размещения в гостинице «Мята» организована недостаточно эффективно, что обуславливается, в основном, недостатком и некомпетентностью персонала. Соотношение позитивных и негативных отзы-

вов клиентов о работе службы (47:84) указывает на то, что данная проблема является существенной и должна быть устранена руководством гостиницы.

3. Разработка предложений по совершенствованию организации работы службы приема и размещения ООО «Гостиница «Мята»

3.1. Мероприятия по совершенствованию организации работы службы приема и размещения

Проведённый анализ позволил выявить основные недостатки, препятствующие росту эффективности деятельности службы приёма и размещения в гостинице Мята. К ним относится:

- недостаточное количество персонала;
- недостаточный уровень квалификации персонала;
- неоднородный внешний вид персонала службы;
- отсутствие услуги трансфера.

В связи с этим можно предложить следующие мероприятия по совершенствованию организации работы службы приёма и размещения:

- найм дополнительного персонала;
- повышение уровня квалификации работников службы;
- введение униформы для работников службы;
- введение услуги трансфера.

Подбор новых работников для службы предлагается начать с определения конкретных требований, предъявляемых кандидатам. Описание должности в ООО «Гостиница «Мята» должно подготавливаться руководителем предприятия совместно с действующими работниками службы приёма и раз-

мещение. Таким образом, документ будет создан с использованием практических и теоретических знаний о должности [10].

Описание должности должно содержать список основных обязанностей, которые должен выполнять работник.

После определения необходимых требований к кандидату следует этап привлечения кандидатов с целью создания списка квалифицированных кандидатов для последующего их отбора.

Для поиска и привлечения кандидатов предприятию ООО «Гостиница «Мята» предлагается использование одного или нескольких следующих методов:

- поиск с помощью сотрудников;
- использование объявлений в СМИ;
- посещение работниками организации различных учебных заведений с целью повышения интереса к работе в гостинице и для рекламы вакансии;
- использование рекрутинговых агентств;
- реклама вакансии на специализированных интернет-площадках.

Наиболее оптимальными методами для анализируемого предприятия среди предложенных является поиск с помощью сотрудников и использование специализированных интернет-площадок. Данные способы отличаются низкой стоимостью, а также широтой и быстротой охвата. Использование агентств по подбору персонала является наиболее эффективным, но также и наиболее дорогим методом.

Следующим этапом подбора персонала является экспертная оценка, которая основывается на результатах проведения различных тестов, заданий и упражнений, предлагаемых предприятием кандидатам. Результаты данных специализированных тестов отражают способность каждого конкретного кандидата выполнять работу в необходимой сфере деятельности. Подобные задания должны составляться с учётом конкретных требований, предъявляемых к работникам в данном виде деятельности, и включать в себя достоверный набор задач для выполнения предлагаемой работы [12].

На данном этапе используются тесты на умственные способности, которые включают задания, выявляющие общую способность к рассуждению, а также задания на специфические умственные способности, такие как память и индуктивное мышление (уровень IQ). Также возможно использование тестов, оценивающих особые навыки кандидата – уровень словарного запаса, уровень дедукции, умение работать с числами [13].

Не менее важна оценка личностных качеств кандидата, выявление мотивации, темперамента, уровня эмоциональной стабильности, черт характера, способности к обучению.

Последним тестом является тест на достижения – с помощью него оцениваются знания кандидата в конкретной необходимой области.

Следующим этапом подбора персонала является наблюдение. Кандидаты приглашаются для проведения собеседования. Также могут использоваться другие методы выявления подходящих претендентов, такие как групповые дискуссии, деловые игры. Во время проведения подобных мероприятий каждый кандидат оценивается руководством предприятия по различным признакам (заинтересованность, способность выполнять работу, умение работать в команде).

После прохождения первого собеседования имеет смысл провести ещё одно с лучшими отобранными кандидатами. Руководитель предприятия познакомится с претендентами и лично выберет наиболее из них [9].

На основе анализа персонала предприятия ООО «Гостиница «Мята» можно сделать вывод, что на данном этапе деятельности организации требуется как минимум 2 дополнительных работника – один администратор ресепшн и одна горничная. Таким образом, будет укомплектована третья смена службы приёма и размещения, а также с работников службы будет снята часть обязанностей по уборке номерного фонда и общественных помещений.

Следующим важным мероприятием по совершенствованию службы приёма и размещения является повышение уровня квалификации персонала. Для этого предлагается приглашение в Белгород бизнес-тренера из Москвы

на проведение короткого курса или нескольких курсов по работе с клиентами.

Результатом подобного мероприятия должны стать приобретение следующих навыков персоналом службы приёма и размещения:

- умение вести переговоры;
- умение успешно продавать продукт по телефону;
- умение оперативно и незаметно решать все конфликты и недоразумения;
- умение эффективно распределять рабочее время;
- использование различных психологических приёмов.

Перечисленные навыки могут существенно повысить уровень качества обслуживания клиентов гостиницы, что в конечном итоге положительно повлияет на имидж гостиницы и приведёт к увеличению прибыли.

Помимо тренингов, проводимых с участием приглашенного тренера, руководству гостиницы предлагается также следующие рекомендации для повышения квалификации персонала [10]:

- еженедельное выделение времени для краткого обучения по какому-либо аспекту работы;
- посвящение каждого рабочего дня отработке какого-либо приёма работы с клиентами (например, использование стандарта приветствия или стандарта ответа по телефону);
- мотивация персонала к саморазвитию (например, с помощью проведения акции «сотрудник месяца» с выплатой денежной премии победителю);
- создание бумажных или цифровых материалов для самообучения персонала, периодическое пополнение данных материалов новыми темами или аспектами;
- при планировании посетить конференции, семинары или другие мероприятия по обучению персонала, рекомендуется бронировать места заранее, что позволит предприятию сэкономить до 15% стоимости тренингов;

– персонал должен осознавать, для чего необходимо обучение, активно участвовать, проявлять инициативу.

С помощью данных рекомендаций руководство гостиничного предприятия сможет повысить уровень квалификации своих подчинённых, не затрачивая при этом больших материальных и временных ресурсов. Результат подобных мероприятий в краткие сроки отразится на деятельности персонала службы приёма и размещения, повысится эффективность её деятельности, что приведёт к росту прибыли гостиницы.

Не сегодняшней, а немаловажной чертой персонала гостиничного предприятия является униформа. При посещении гостиничного предприятия первое, кого видит клиент – это администратор у стойки ресепшн. В зависимости от его внешнего вида у гостя сложится первое впечатление о предприятии. Внешний вид персонала говорит о статусе гостиницы, уровне качества предоставляемых услуг.

В гостинице «Мята» униформа работников отсутствует ввиду того, что большая часть персонала выполняет разные по роду обязанности. В данных условиях ношение униформы нецелесообразно.

Однако после решения вопроса с количеством персонала и перераспределения обязанностей введение униформы становится важным шагом на пути к повышению имиджа гостиничного предприятия, развитию фирменного стиля, повышению узнаваемости на рынке Белгородской области, а также к сплочению команды работников.

Основные факторы подбора подходящей униформы для персонала службы приёма и размещения [11]:

- физический комфорт;
- функциональность и удобство во время движения;
- соответствие общему стилю гостиничного предприятия.

Предприятию ООО «Гостиница «Мята» предлагается заказ пошива униформы в специализированном ателье. В данном случае будут учитываться все аспекты фигуры каждого работника для того, чтобы форма выглядела

безупречно. Кроме того, при пошиве на заказ появится возможность отразить на форме фирменный стиль гостиничного предприятия, передать корпоративные цвета, добавить фирменный логотип.

Возможен также выбор наиболее подходящей ткани, которая подойдёт для работы: она должна быть лёгкой, как можно меньше мяться и загрязняться.

Введение униформы поможет сформировать имидж гостиницы, а также станет полезной для идентификации персонала по их принадлежности к определённой службе.

Для создания наиболее приятного для клиентов внешнего вида стоит обратиться к дизайнеру, который предложит наиболее подходящие варианты. С помощью дизайнера руководство предприятия может выбрать наилучший вариант в зависимости от современных модных тенденций. Мода при выборе дизайна униформы играет большую роль, так как свидетельствует о современности гостиницы и формирует положительное мнение у гостей.

Введение услуги трансфера является важным для гостиничного предприятия шагом для повышения уровня конкурентоспособности на рынке Белгородской области и формирования положительного имиджа предприятия. На сегодняшний день услуга трансфера в ООО «Гостиница «Мята» отсутствует. Для гостей предприятия это создаёт множество проблем, что было выявлено при анализе отзывов о гостинице.

Трансфер – это доставка клиентов от транспортного узла (аэропорт, железнодорожный вокзал, автостанция) до предприятия размещения и обратно [13].

Основные услуги, входящие в трансфер:

- ожидание прилёта самолёта или прибытия поезда;
- встреча на вокзале или в аэропорту с табличкой с указанием фамилии, имени и названия гостиницы;
- помощь с багажом;
- доставка туриста до гостиницы;

– обеспечение туриста информацией о городской инфраструктуре, гостиничном предприятии, основных достопримечательностях.

Основные преимущества для клиентов:

- экономия времени;
- экономия денежных средств;
- безопасность и надёжность;
- помощь с багажом.

Предприятию ООО «Гостиница «Мята» предлагается внедрение двух видов услуги трансфера:

- трансфер от места до места;
- трансфер с обзорной экскурсией.

При трансфере от места до места клиент гостиницы будет доставлен по кратчайшему маршруту в как можно более короткий срок за минимально возможную цену. Это наиболее удобный и популярный вариант для большинства приезжающих туристов.

Трансфер с обзорной экскурсией будет полезен для тех гостей, которые пожелают сразу ознакомиться с городом, основными достопримечательностями, объектами инфраструктуры. Маршрут трансфера в таком случае может варьироваться в зависимости от пожеланий гостя. По желанию гостя возможны также остановки в определённых местах.

Стоимость услуги трансфера с экскурсией будет выше, чем обычный трансфер.

Для проведения трансфера будет использоваться штатный автомобиль предприятия. Предполагается, что обязанности водителя возьмёт на себя один из работников технической службы гостиницы.

На сегодняшний день любое предприятие размещение сталкивается с жёсткой конкуренцией. Для того чтобы переманить потенциальных клиентов к себе, гостинице необходимо превосходить конкурентов в любых возможных аспектах.

Таким образом, проведение всех предложенных выше мероприятий позволит предприятию ООО «Гостиница «Мята» поднять свой имидж и респектабельность и повысить уровень своей конкурентоспособности на рынке гостеприимства Белгородской области, что в ближайшее время приведёт к повышению уровня загрузки номерного фонда и росту прибыли гостиницы.

На текущий момент загруженность гостиницы равна 30%. По результатам анализа отзывов было выявлено, что процент негативных отзывов гостей предприятия составляет 64%. Таким образом, устранив причины негативных отзывов, предприятие получит возможность повысить процент загруженности приблизительно на 19%, начиная со следующего года. Данная цифра может варьироваться в зависимости от различных факторов.

3.2. Расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий

Для расчёта экономической эффективности от предложенных мероприятий необходимо рассмотреть состав и структуру затрат на совершенствование организации работы службы приёма и размещения ООО «Гостиница «Мята».

План разработки и реализации мероприятий по совершенствованию службы отражён в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Календарный план разработки и реализации мероприятий по совершенствованию службы приёма и размещения ООО «Гостиница «Мята»

№п/п	Наименование мероприятия	Ответственное лицо	Сроки внедрения
1	Расширение персонала службы	Генеральный директор	III квартал 2018 г.
2	Повышение уровня квалификации персонала	Генеральный директор	IV квартал 2018 г.
3	Внедрение униформы	Генеральный директор	IV квартал 2018 г.
4	Введение услуги трансфера	Начальник технической службы	IV квартал 2018 г.

Таким образом, все мероприятия по совершенствованию службы приёма и размещения гостиницы «Мята» планируется начать с июля 2018 года и завершить к концу 2018 года.

Ввиду того, что на предприятии отсутствует кадровый отдел, ответственность за подбор и совершенствование персонала ложится на генерального директора организации.

Затраты на расширение персонала службы рассмотрены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Затраты на расширение персонала службы приёма и размещения

Статья расходов	Количество	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Поиск персонала через рекрутинговое агентство	2	5000	10000
Размещение вакансий на специализированной интернет-площадке	2	3000	6000
		Итого	16000

Для поиска персонала планируется использование рекрутингового агентства БелКадр31. Данная фирма выбрана из-за специализации на сегменте Белгородской области и невысоких цен на услуги. Стоимость услуг фирмы за поиск одного работника составляет 5000 руб. Так как предприятию необходимо найти 2 работников, общая стоимость услуг компании составит 10000 руб.

Также предлагается размещение вакансий на специализированной площадке HeadHunter.ru. В данном случае выбор площадки обусловлен её надёжностью, крупнейшей базой данных, возможностью выбрать подходящий тариф. Все вакансии и резюме на HeadHunter.ru проходят ручную проверку модераторами. Доступ к базе резюме и размещение вакансий – платные. Поиск по базе вакансий бесплатный для соискателей. Как для работодателей, так и для соискателей HeadHunter предоставляет набор инструментов для эффективной работы. Стоимость размещения одной вакансии по тарифу «Стандарт Плюс» составляет 3000 руб. Для размещения 2 вакансий необхо-

димо заплатить 6000 рублей. Таким образом, затраты на поиск работников составят 16000 руб.

Также будут использованы другие бесплатные методы поиска персонала, такие как размещение объявлений на открытых интернет-площадках (Avito, МояРеклама, Из рук в руки и др.) и поиск с помощью персонала предприятия.

Планируемый уровень зарплаты и ежемесячные отчисления во внебюджетные фонды вновь прибывших работников рассчитаны в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Планируемая зарплата новых работников предприятия

Должность	Кол-во сотрудников, чел.	Зарботная плата 1 чел. в месяц, руб.	Сумма заработной платы в месяц, руб.	Отчисления во внебюджетные фонды, руб.	Фонд оплаты труда за 2018 год, руб.	Фонд оплаты труда 2019 год, руб.
Администратор-торресепшн	1	14000	14000	4200	109200	218400
Горничная	1	12000	12000	3600	93600	187200
Итого	2		26000	7800	202800	405600

Исходя из календарного плана, расширение персонала придётся на второе полугодие 2018 года. При условии, что персонал проработает 6 месяцев, затраты на заработную плату новых сотрудников с учётом отчислений во внебюджетные фонды (30%) в 2018 году составят 26000 руб. в месяц, 202800 руб. год, 405600 руб. в 2019 году.

Так как в Белгородской области отсутствуют необходимые специалисты, то для повышения уровня квалификации текущего и вновь нанятого персонала ООО «Гостиница «Мята» предлагается найм московского бизнес-тренера Евгения Котилова. Выбор обусловлен известностью данного тренера, большой базой известных клиентов (Google, Касперский, Mitsubishi и др.), наличием информационного сайта, разнообразием программ тренингов. С 2004 года Евгений Колотиллов проводит корпоративные тренинги для менеджеров по продажам по всей России. В отличие от других бизнес-тренеров,

которые являются обычными теоретиками, Евгений Колотилев имеет за плечами более чем 16-ти летний личный опыт успешных продаж в сфере B2B.

Также при заказе корпоративного тренинга предприятие получает 3 месяца пост-тренинговой поддержки по электронной почте или телефону, раздаточные материалы в электронном виде, бесплатная двухчасовая консультация для руководителя после тренинга.

Состав затрат на обучение персонала с помощью бизнес-тренера отражён в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Затраты на обучение персонала службы приёма и размещения

Статья затрат	Количество	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Билет на поезд Москва-Белгород (СВ)	1	5034	5034
Билет на поезд Белгород-Москва (СВ)	1	6347	6347
Трёхразовое питание в ресторане гостиницы	7	1000	7000
Тренинг	1	200000	200000
		Итого	218381

Таким образом, стоимость бизнес-тренинга персонала гостиницы составит 218381 руб.

Далее необходимо проанализировать затраты на внедрение униформы службы приёма и размещения (табл. 3.5).

Таблица 3.5.

Состав затрат на внедрение униформы персонала службы приёма и размещения

Статья затрат	Количество	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Брюки мужские	1	2500	2500
Пиджак мужской	1	7500	7500
Сорочка мужская	1	1400	1400
Юбка	2	1600	3200
Сорочка женская	2	1300	2600
Жилет женский	2	2300	4600
Платье	1	1900	1900
Нанесение логотипа	10	150	1500

	Итого	25200
--	-------	-------

Затраты на униформу персонала рассчитаны из предположения, что в службе приёма и размещения будут работать 2 женщины-администратора, 1 мужчина-администратор и 1 горничная. Для мужчины униформа работника будет состоять из рубашки, брюк и пиджака фирменных цветов с логотипом гостиницы. Для женщин-администраторов будут заказаны юбки, рубашки и жилеты фирменной расцветки. Для горничной униформой будет являться чёрное платье с коротким рукавом и также с логотипом гостиницы.

Для заказа пошива униформы было выбрано авторское ателье «Респект», находящееся по адресу г. Белгород, ул. 3 Интернационала, д. 23. Данная фирма предоставляет наиболее оптимальные цены на услуги, имеет опыт пошива одежды для крупных организаций, имеет большинство положительных отзывов, а также предоставляет бесплатную консультацию по дизайну заказываемой одежды.

Далее необходимо рассчитать затраты на внедрение услуги трансфера.

В ходе исследования была рассчитана средняя стоимость поездки от основных транспортных узлов г. Белгорода до предприятия ООО «Гостиница «Мята». Результаты отражены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Стоимость поездки от транспортных узлов до гостиницы

	Расстояние, км	Стоимость, руб.
Аэропорт Белгород	10,5	46,2
Железнодорожный вокзал	7,4	32,56
Автовокзал	9,8	43,12
Среднее значение	9,2	40,63

На основе средней стоимости автомобильного топлива в г. Белгород (44 руб.) [39], среднего уровня расхода топлива легковым автомобилем в городских условиях (10 литров на 100 км) [2] и среднего расстояния от гости-

ницы до основных транспортных узлов города (9,2 км) [16] выведена средняя стоимость одной трансферной поездки, равная 40,63 руб.

По результатам анализа отзывов о деятельности службы приёма и размещения ООО «Гостиница «Мята» был сделан вывод, что наличие услуги трансфера является важным условием для, как минимум, 10% прибывающих туристов. На основе этих и полученных ранее данных была проанализирована зависимость расходов на услугу трансфера от уровня загрузки гостиницы. Результаты анализа изложены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Расходы на трансфер в зависимости от уровня загрузки предприятия

Процент загрузки гостиницы	Количество занятых номеров в месяц	Количество нуждающихся в трансфере (10%)	Количество поездок в месяц	Расходы в месяц, руб.
20%	264	26	53	2145,09
25%	330	33	66	2681,36
30%	396	40	79	3217,63
35%	462	46	92	3753,90
40%	528	53	106	4290,18
45%	594	59	119	4826,45

На сегодняшний день средний уровень загрузки номерного фонда гостиницы «Мята» составляет 30%. Общее количество номеров в гостинице – 44. Номер любой категории считается за две поездки (туда-обратно), так как заселяющиеся в двух- и трёхместные номера гости путешествуют вместе. Таким образом, при нынешнем уровне загрузки водителю будет необходимо совершить 79 поездок в месяц (в среднем 3 поездки в день), расходы на которые составят 3217,63 руб.

Исходя из вышесказанного, предлагается рекомендуемая стоимость услуги трансфера 80 руб. для покрытия себестоимости и получения прибыли. Такая стоимость ниже стоимости такси, что будет стимулом для гостей пользоваться услугой. При текущей загрузке, таким образом, прибыль от трансфера составит приблизительно 3102 рубля в месяц. При росте процента за-

грузки рассматривается возможность постепенного повышения стоимости услуги трансфера.

В дальнейшем при росте уровня загрузки номерного фонда руководству предприятия рекомендуется найм второго водителя, улучшение и расширение автопарка, внедрение услуги групповых трансферов для перевозок организованных групп приезжающих на соревнования спортсменов и бизнес-групп, посещающих различные конференции, семинары, тренинги и т.д.

На основе всех изложенных выше расчётов в таблице 3.8 были выведены общие затраты на все предложенные мероприятия по совершенствованию организации работы службы приёма и размещения предприятия ООО «Гостиница «Мята».

Таблица 3.8

Затраты на совершенствование службы приёма и размещения

Статья	Доходы и расходы на 2018 год, руб.
Расширение персонала	218800
Тренинг персонала	218381
Введение униформы	25200
Внедрение услуги трансфера	38612
Итого	500993

Таким образом, затраты на совершенствования службы приёма и размещения в первый год составят 500993 руб., однако подобные значительные затраты позволят существенно повысить имидж предприятия ООО «Гостиница «Мята» и вывести его на лидирующие позиции на рынке Белгородской области. В таблице 3.9 и на рисунке 3.1 отражена прогнозная динамика доходов и расходов до и после предложенных мероприятий

Таблица 3.9

Прогноз доходов и расходов до и после предложенных мероприятий

Год	До мероприятий по совершенствованию СПиР		После мероприятий по совершенствованию СПиР	
	2018	2019	2018	2019

Процент загрузки	30%	40%	35%	59%
Количество занятых номеров в месяц	396	528	462	779
Прибыль от продажи в месяц, руб.	636300	848400	742350	1251390
Поиск персонала	-	-	-16000	-
Зарплата работникам службы приёма и размещения	-530400	-530400	-686400	-842400
Обучение персонала	-	-	-218381	-
Униформа	-	-	-27250	-
Расходы на трансфер	-	-	-3217,63	-6328,01
Доходы от трансфера	-	-	6320	12480
Итого	105900	318000	-202579	415142

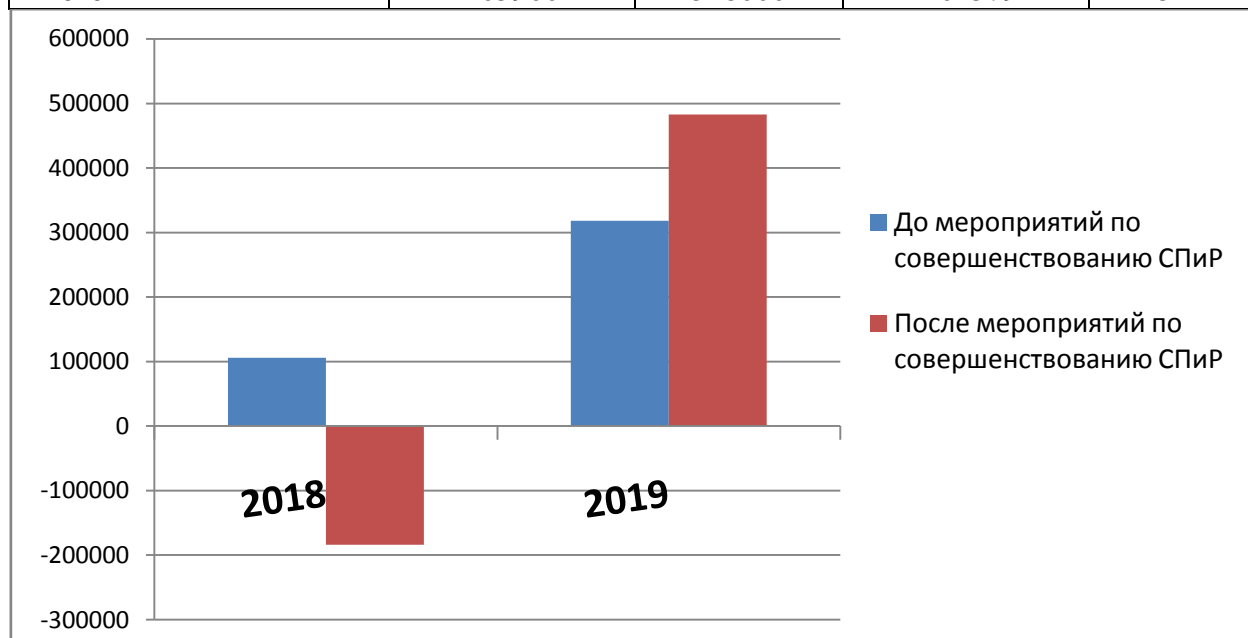


Рис. 3.1. Сравнение прогнозных показателей прибыли до и после предложенных мероприятий

Исходя из представленной динамики, можно сделать вывод, что в 2018 году расходы на совершенствование службы приёма и размещения превысят прибыль от продаж номеров, однако в 2019 году результатом проведённых мероприятий станет повышение прибыли на 30,5% по сравнению с прогнозной прибылью до совершенствования службы.

Таким образом, расширение и повышение квалификации персонала, введение униформы и внедрение услуги трансфера приведут к положитель-

ному эффекту, в результате чего повысится эффективность деятельности предприятия ООО «Гостиница «Мята» и вырастет уровень прибыли.

Заключение

Гостиничный бизнес – наиболее динамично развивающаяся отрасль сферы обслуживания, приносящая многомиллионные прибыли в масштабах национальных экономик многих государств. Как часть туристического бизнеса, гостиничный бизнес несет в себе огромный потенциал развития и для российского рынка. Он является системообразующей отраслью, создающей сложный комплекс финансово-хозяйственных отношений между хозяйствующими субъектами различного направления.

Лидерами по развитию гостиничного бизнеса сегодня являются Москва, Санкт-Петербург, Сочи. В настоящее время, практически все гостиничные предприятия в России, независимо от их рейтинга, испытывают на себе постоянное давление жесткой конкурентной борьбы.

Служба приема и размещения является сердцем любого предприятия размещения. Клиент гостиницы чаще всего контактирует с сотрудниками этой службы с целью получить необходимую информацию, получить любую услугу, предлагаемую гостиничным предприятием, выявить свои особые пожелания. Персонал службы приёма и размещения является первым человеком, который встречает гостя и вступает с ним в контакт. Таким образом, первые минуты общения гостя со службой приёма и размещения создают сильное первое впечатление о всей гостинице в целом. Предприятию важно, чтобы это впечатление оказалось положительным, поэтому необходимо постоянно совершенствовать работу службы, внедрять новые технологии и практики общения с гостями.

Основные цели и задачи службы приёма и размещения следуют главному принципу деятельности всего гостиничного предприятия – предоставление клиентам услуг максимально высокого качества, а также увеличение загрузки гостиницы.

В выпускной квалификационной работе была составлена организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Гостиница «Мята»,

изучены основные сегменты потребителей, проанализирован состав персонала гостиницы, выявлены основные конкуренты, сильные и слабые стороны предприятия, его возможности и потенциальные угрозы.

Составлен многоугольник конкурентоспособности предприятия для выявления позиций, по которым предприятия уступает конкурентам или превосходит их.

Главными выигрышными характеристиками гостиницы «Мята» являются оптимальное соотношение цены и качества, исследования своего сегмента потребителей и продуманная система их мотивации. Данные характеристики позволяют предприятию сохранять устойчивость на рынке, повышать качество предлагаемых услуг и привлекать новых потребителей.

В то же время у исследуемого предприятия существует и масса слабых сторон, таких как невыгодное месторасположение, нехватка персонала, отсутствие качественных маркетинговых компаний и исследований. Данные характеристики являются сдерживающим фактором для привлечения новой клиентуры предприятия и, в конечном итоге, увеличения прибыли.

ООО «Гостиница «Мята» имеет несколько важных потенциальных возможностей, такие как приобретение высококвалифицированных кадров, обучение штатного персонала, расширение ассортимента дополнительных услуг и повышение их качества предоставления, использование рекламы и маркетинговых приёмов для повышения известности предприятия на рынке гостеприимства Белгородской области. Использование таких возможностей обеспечит предприятию рост количества клиентов и увеличение получаемой прибыли.

Существуют также угрозы для устойчивости предприятия ООО «Гостиница «Мята». Основными из них являются усиление позиций конкурентов, что актуально в г. Белгород, возможное падение спроса на услуги в сфере гостеприимства, что может быть связано с различными факторами, такими как экономические, демографические, политические.

Также в работе проанализированы основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, выявлены основные тенденции развития, отражена динамика.

Сделан вывод о том, что на сегодняшний день ООО «Гостиница «Мята» является относительно стабильным, однако в дальнейшем его финансовое состояние может значительно ухудшиться, если руководством не будут приняты меры по укреплению стабильности деятельности и повышению эффективности работы организации.

Изучена работа службы приёма и размещения гостиницы «Мята», выявлены основные достоинства и недостатки в организации её деятельности. Получен практический опыт работы в службе и размещения гостиницы.

Основными недостатками службы приёма и размещения гостиницы являются недостаток персонала, медленное обслуживание клиентов, некомпетентность сотрудников службы, неопрятный внешний вид работников, узкий ассортимент товаров на стойке ресепшн.

Достоинствами службы является наличие зоны ожидания в вестибюле, наличие сигнала Wi-Fi, приятное внешнее оформление стойки ресепшн, тишина в вестибюле.

На основе общего результата проведённых анализов организационно-экономических и финансово-хозяйственных показателей предприятию размещения «ООО «Гостиница «Мята» предложены мероприятия по совершенствованию деятельности службы приёма и размещения, такие как расширение персонала службы, повышение квалификации работников, введение униформы сотрудников и внедрение услуги трансфера, рассчитана их экономическая целесообразность.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута и решены все задачи.

Список использованных источников

1. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 N 132-ФЗ (последняя редакция)
2. Акунов, Б. У. Анализ факторов, влияющих на расход топлива автомобиля в процессе эксплуатации [Текст] / Б. У. Акунов. // Наука, новые технологии и инновации. – 2014. – №2. – с. 36-38
3. Борисевич, В. И., Кандаурова, Г. А., Кандауров, Н. Н. и др. Прогнозирование и планирование экономики [Текст] : Учебно-практическое пособие / Под ред. Г. А. Кандауровой. – Минск : Экоперспектива, 2014. – 432 с.
4. Браимер, Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства. [Текст] : Учебное пособие / Р. А. Браймер. – М. : Аспект-Пресс, 2013. – 158 с.
5. Брашнов, Д. Г. Гостиничный сервис и туризм [Текст] : Учебное пособие / Д. Г. Брашнов. – М. : Альфа-М, 2013. – 224 с.
6. Волков, Ю. Ф. Технология гостиничного обслуживания [Текст] / Ю. Ф. Волков. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. – 300 с.
7. Волкова, О. Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / О. Л. Волкова. – М. : Проспект, 2013. – 230 с.
8. Гостиничный бизнес и индустрия размещения туристов [Текст] : Учебное пособие / И. С. Барчуков, Л. В. Баумгартен, Ю. Б. Башин, А. В. Зайцев. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Кнорус, 2013. – 168 с.
9. Гридин, А. Т. Безопасность и охрана труда в сфере гостиничного обслуживания / А. Т. Гридин. – М. : Издательский центр «Академия», 2013. – 90 с.
10. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст] / Пер. с англ. – М. : Издательство «Бином», 2013. – 432 с.
11. Елкашова, Д. И. Основы индустрии гостеприимства. [Текст] : Учебное пособие / Д. И. Елкашова. – М. : Дашков и Ко, 2013. – 248 с.
12. Зайцева, Н. А. Управление персоналом в гостиницах [Текст] / Н. А. Зайцева. – М. : Дрофа, 2013. – 416 с.

13. Иванов, В. В. Гостиничный менеджмент[Текст]: Учебник / В. В. Иванов. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 384 с.
14. Кабушкин, Н. И., Бондаренко, Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов[Текст]: Учебное пособие – М. : Новое знание, 2013. – 216 с.
15. Каморджанова, Н. А., Каморджанов, Д. Р. Бухгалтерский учет в гостиничном бизнесе [Текст] – СПб. : Питер, 2014. – 448 с.
16. Карта города Белгорода [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.2gis.ru/belgorod>
17. Ковалев, В. В., Ковалев, Вит. В. Анализ баланса или как понимать баланс [Текст] – М. : Проспект, 2016. – 448 с.
18. Ковалев, В. В., Ковалев, Вит. В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели [Текст] – М. : Проспект, 2015. – 768 с.
19. Лукаш, Ю. А. Анализ финансовой устойчивости коммерческой организации и пути её повышения[Текст]: Учебное пособие – М. : Флинта, 2015. – 280 с.
20. Ляпина, И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник для нач. проф. Образования[Текст]: Учебное пособие для сред. проф. Образования / И. Ю. Ляпина – М. : Издательский центр «Академия», 2013. – 210 с.
21. Макринова, Е. И., Святая, Е. О. Состояние и тенденции развития регионального рынка гостиничных услуг [Текст] // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 5 (часть 3) – с. 539-543
22. Мальская, М. П. Организация гостиничного обслуживания: учебник [Текст] / М. П. Мальская, И. Г. Пандяк, Ю. С. Занько. – М., 2011. – 366 с.
23. Маркарьян, Э. А., Герасименко, Г. П. Финансовый анализ[Текст]: Учебное пособие / Э. А. Маркарьян. – М. : КНОРУС, 2014. – 254 с.
24. Масленкова, О. Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса)[Текст] : Учебное пособие / О. Ф. Масленкова. – М. : КНОРУС, 2016. – 288 с.

25. Морозов, В. Ю., Мурашова, Ю. В. Современные проблемы развития гостиничного бизнеса в Российской Федерации [Текст] // Сервис в России и за рубежом. – 2017. – №3 (73). – с. 14-18
26. Организация обслуживания в гостиницах [Текст] : Учебник / М. А. Ехина. – 6-ое изд., перераб. – М. : Издательский центр «Академия», 2015. – 240 с.
27. Официальный сайт гостиницы «Аустерия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.austeriya.ru/>
28. Официальный сайт гостиницы «Мята» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.myata31.ru/>
29. Официальный сайт гостиницы «Олимп» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.olimp31.ru/>
30. Официальный сайт федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
31. Официальный сайт федеральной службы государственной статистики по Белгородской области «Белгородстат» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belg.gks.ru/>
32. Полюшко, Ю. Н. Гостиничное дело. Сборник статей [Текст] – М. : Издательские решения, 2017. – 116 с.
33. Роглев, Х. И. Основы гостиничного менеджмента [Текст] : Учебник / Х. И. Роглев. – К. : Кондор, 2013. – 24 с.
34. Рустамова, С. С. Проблемы обслуживания на предприятиях гостиничного бизнеса Белгородской области [Текст] – Белгород : БелГУ, 2014.
35. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. [Текст] / Г. В. Савицкая – М. : издательство «Новое знание», 2015. – 688 с.
36. Семченко, Г. В., Павлов, В. С. Современное состояние индустрии гостеприимства в Российской Федерации [Текст] // Евразийский союз учёных. – 2015. – №6-1. – с. 155-157

37. Сидорова, Е. И., Воробьёв, И. П. Планирование на предприятиях отрасли [Текст] : Курс лекций – Минск : Издательский дом «Беларуская навука», 2015. – 200 с.
38. Соболева, Е. А., Соболев, И. И. Финансово-экономический анализ деятельности турфирмы [Текст] – М. : Финансы и статистика, 2013. – 128 с.
39. Файдрахманова, Г. Ф. Анализ цен на бензин и нефть в России / Г. Ф. Файдрахманова, А. Р. Овчинникова, И. М. Раянова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – №6 (37) Часть 3. – С. 121-122.
40. Холмурзаева, З. Ф., Ганиева, А. К. Стратегическое планирование деятельности предприятий индустрии гостеприимства [Текст] // Культура народов Причерноморья. – 2013. – №201. – с.178-180
41. Черевичко, Т. В. Теоретические основы гостеприимства [Текст] : Учеб. пособие – М. : Флинта : МПСИ, 2013. – 112 с
42. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст] – М. : ИНФРА-М, 2014. – 415 с.
43. Bardi, J. A. Hotel Front Office Management / J. A. Bardi. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2014
44. Becker, E. Overbooked: The Exploding Business of Travel and Tourism. New-York: Simon & Schuster, 2014
45. Bowie, D., Buttle, F. The Business of Tourism Management. New-York: Elsevier, 2004
46. Hiller, J. 7 Easy Ways to Show Your Employees You Care! A Booklet for Hotel Managers and Others. Denver: Outskirts Press, 2015
47. Solomon, M. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets. New-York: Select Books, 2016

Приложения

Бухгалтерский баланс ООО «Гостиница «Мята» на 31 декабря 2017 г.

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2017 г.

		Дата (число, месяц, год)	Коды		
		Форма по ОКУД	0710001		
		по ОКПО	31	12	2017
Организация	Общество с ограниченной ответственностью «Гостиница «Мята»	по ОКПО	19181375		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	3123419904		
Вид экономической деятельности	Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания	по ОКВЭД	55.10		
Организационно-правовая форма / форма собственности	Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	12300	16	
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		
Местонахождение (адрес) 308009, Белгородская обл, Белгород г, Свято-Троицкий б-р, дом №25, 86 кв					

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	138	-	-
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	5000	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
ИТОГО по разделу I	1100	5138	-	-
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	796	-	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
Дебиторская задолженность	1230	28045	-	-
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-

Продолжение приложения 1

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	33726	-	-
Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
ИТОГО по разделу II	1200	62567	-	-
БАЛАНС	1600	67705	-	-
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	20	-	-
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
Первоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	3446	-	-
Резервный капитал	1360	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2030	-	-
ИТОГО по разделу III	1300	5496	-	-
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	30700	-	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	30700	-	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Кредиторская задолженность	1520	31509	-	-
ИТОГО по разделу V	1500	31509	-	-
БАЛАНС	1700	67705	-	-

Отчет о финансовых результатах ООО «Гостиница «Мята» за
Январь-Декабрь 2017 г.

Отчёт о финансовых результатах
за Январь – Декабрь 2017 г.

		Коды		
		0710001		
		31	12	2017
		19181375		
		3123419904		
		55.10		
		12300	16	
		384		
Организация	Общество с ограниченной ответственностью «Гостиница «Мята»	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика			ИНН	
Вид экономической деятельности	Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания		по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма / форма собственности	Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность		по ОКОПФ / ОКФС	
Единица измерения:	в тыс. рублей		по ОКЕИ	

Наименование показателя	Код	За Январь – Декабрь 2017 г.	За Январь – Декабрь 2016 г.
Выручка	2110	36842	-
Себестоимость продаж	2120	36660	-
Валовая прибыль (убыток)	2100	182	-
Коммерческие расходы	2210	(2302)	-
Управленческие расходы	2220	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(3128)	-
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
Проценты к получению	2320	440	-
Проценты к уплате	2330	(2729)	-
Прочие доходы	2340	2585	-
Прочие расходы	2350	(1857)	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	953	-
Текущий налог на прибыль	2410	254	-
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	595	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
Прочее	2460	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	534	-

Продолжение приложения 2

Наименование показателя	Код	За Январь – Де- кабрь 2017 г.	За Январь – Де- кабрь 2016 г.
Результат от переоценки внеоборотных ак- тивов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
Результат от прочих операций, не включае- мый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	-	-
Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Прогнозный бухгалтерский баланс ООО «Гостиница Мята»
на 31 декабря 2019 г.

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2019 г.

		Форма по ОКУД	Коды		
			0710001		
		Дата (число, месяц, год)	31	12	2019
Организация	Общество с ограниченной ответственностью «Гостиница «Мята»	по ОКПО	19181375		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	3123419904		
Вид экономической деятельности	Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания	по ОКВЭД	55.10		
Организационно-правовая форма / форма собственности	Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	12300	16	
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		
Местонахождение (адрес)	308009, Белгородская обл, Белгород г, Свято-Троицкий б-р, дом №25, 86 кв				

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	115	127	138
Незавершённое строительство		6500	-	-
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	-	5000	5000
Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
ИТОГО по разделу I	1100	6615	5217	5138
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	1045	956	796
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
Дебиторская задолженность	1230	77241	89527	28045
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-

Продолжение приложения 3

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	40566	37089	33726
Прочие оборотные активы	1260	155	2	-
ИТОГО по разделу II	1200	119007	127574	62567
БАЛАНС	1600	125622	132701	67705
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	20	20	20
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
Первоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	3446	3446	3446
Резервный капитал	1360	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	5615	2544	2030
ИТОГО по разделу III	1300	9081	6010	5496
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	13103	22062	30700
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	13103	22062	30700
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Кредиторская задолженность	1520	103438	104629	31509
ИТОГО по разделу V	1500	103438	104629	31509
БАЛАНС	1700	125622	132701	67705

Прогнозный отчет о финансовых результатах ООО «Гостиница «Мята» за
Январь-Декабрь 2019 г.

Отчёт о финансовых результатах
за Январь – Декабрь 2019 г.

		Коды		
		0710001		
		31	12	2019
		19181375		
		3123419904		
		55.10		
		12300	16	
		384		
Организация	Общество с ограниченной ответственностью «Гостиница «Мята»	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика				ИНН
Вид экономической деятельности	Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания			по ОКВЭД
Организационно-правовая форма / форма собственности	Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность			по ОКОПФ / ОКФС
Единица измерения:	в тыс. рублей			по ОКЕИ

Наименование показателя	Код	За Январь – Декабрь 2019 г.	За Январь – Декабрь 2018 г.
Выручка	2110	15146	65492
Себестоимость продаж	2120	11910	62154
Валовая прибыль (убыток)	2100	3236	3338
Коммерческие расходы	2210	(1137)	(9401)
Управленческие расходы	2220	(1536)	(10197)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	867	(282)
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
Проценты к получению	2320	1073	814
Проценты к уплате	2330	(1)	(172)
Прочие доходы	2340	1253	921
Прочие расходы	2350	(1092)	(1088)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	4363	4526
Текущий налог на прибыль	2410	(342)	301
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	169	10
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
Прочее	2460	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	3071	2809

Продолжение приложения 4

Наименование показателя	Код	За Январь – Де- кабрь 2019 г.	За Январь – Де- кабрь 2018 г.
Результат от переоценки внеоборотных ак- тивов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
Результат от прочих операций, не включае- мый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	-	-
Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-