**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc511206733)

[1. Теоретические основы работы конгресс отеля 6](#_Toc511206734)

[1.1. Особенности организации конгресс-отеля 6](#_Toc511206735)

[1.2. Требования, предъявляемые к работе конгресс-отелей 10](#_Toc511206736)

[1.3. Управление качеством работы конгресс-отеля 12](#_Toc511206737)

[2. Анализ системы обслуживания отеля «Русотель» 22](#_Toc511206738)

[2.1. Общая характеристика отеля «Русотель» 22](#_Toc511206739)

[2.2. Анализ деятельности по размещению гостей отеля «Русотель» 33](#_Toc511206740)

[3. Проблемы и перспективы работы конгресс-отеля «Русотель» 38](#_Toc511206741)

[3.1. Проблемы в организации обслуживания в отеле «Русотель» 38](#_Toc511206742)

[3.2. Перспективы работы отеля «Русотель» 44](#_Toc511206743)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 51](#_Toc511206780)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 54](#_Toc511206792)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1 57](#_Toc511206793)

# ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день индустрия гостиничного бизнеса достигла достаточно высокого уровня развития. Исходя из собственных предпочтений, современный турист может позволить себе выбрать средство размещения, соответствующее его требованиям, не выходя из дома. Но стоит помнить, что основой качественного отдыха, в первую очередь, является оказываемый сервис, который напрямую зависит от уровня квалификации персонала отеля.

Специфика работы в гостиничном бизнесе такова, что менеджер в ходе работы вынужден сталкиваться со многими неприятными факторами: некомпетентность подчиненных, конфликтные ситуации с персоналом и гостями, работа с жалобами и претензиями постояльцев. Для того чтобы успешно устранять проблемы и расположить гостя к себе, необходимо обладать целым рядом профессиональных качеств, такими как выдержка, вежливость, учтивость, такт, корректность. Это обеспечит высокое качество обслуживания и поднимет репутацию всего отеля в глазах гостя.

Более 73% объема делового туризма составляют корпоративные поездки — индивидуальные деловые поездки с целью участия в мероприятиях, которые организуют промышленные и торговые корпорации. В связи с этим все большее значение в сфере функционирования отелей приобретает высокий уровень обслуживания в конгресс-отелях исходя из контингента клиентов. Две трети международных деловых мероприятий сейчас проводится в отелях, которые имеют собственные деловые зоны и залы для проведения заседаний и переговоров, а именно в конгресс- отелях.

Конгресс-отель — отель, который имеет условия для организации и проведения конгресс- мероприятий: съездов, семинаров, выставок, симпозиумов, деловых встреч, переговоров и т. д.

Целью данной работы является исследование проблем и перспектив работы конгресс-отеля на примере «Русотель».

Задачи:

- определение особенностей организации конгресс-отеля;

- изучение требований, предъявляемых к работе конгресс-отелей;

- рассмотрение основ управления качеством работы конгресс-отеля;

- анализ деятельности по размещению гостей отеля «Русотель»;

- выявление проблем в организации обслуживания в отеле «Русотель»;

- разработка перспектив работы отеля «Русотель».

Объектом исследования в работе выступает отель «Русотель».

Предметом исследования в работе является специфика работы конгресс-отеля.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования основ работы конгресс-отелей: Арбузовой Н. Ю., Баевой В.В., Бокаревой Е.В., Егоровой Е.Н., Заернюка В.М., Качуриной М.М., Леоновой В.П., Новиковой Н.Г., Подсеваловой Е.Н., Силаевой А.А., Ульянченко Л.А., Фаизовой Г.Р., Черниковой Л.И., Брашнова Д.Г., Елкановой Д. И., Катькало В. С., Шемраковой В. Н., Ковалевой Н.И., Никольской Е.Ю., Коноваловой Е.Е., Силаевой А.А., Морозовой Л.С., Земсковой А.А., Папазяна Г.С., Петровой Е.В., Семерковой Л.Н., Беляковой В.А., Шерстобитовой Т.И., Латыновой С.В. Сорокиной А.В., Тишиной В.Н., Мухгалиевой Д.А., Туватовой В.Е. и др.

Теоретической и методологической основой данного исследования стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие теоретические основы организации обслуживания клиентов конгресс отеля, методики определения уровня качества обслуживания. В работе использовались материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, а также информация официальных сайтов в сети Интернет.

При проведении исследования настоящей темы использовались методы анализа и синтеза, логический, сравнительный, системно-структурный.

Практическая значимость данного исследования состоит в разработке перспектив работы отеля «Русотель».

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списка использованных источников.

Первая глава посвящена теоретическим основы работы конгресс отеля. Вторая глава направлена на системы обслуживания отеля «Русотель». В третьей главе выявлены проблемы и определены перспективы работы конгресс-отеля «Русотель».

# 1. Теоретические основы работы конгресс отеля

## 1.1. Особенности организации конгресс-отеля

Конференц-центры принимают у себя небольшие встречи или съезды и часто используются компаниями для проведения специализированных курсов подготовки. Конгресс-отели, в свою очередь, обслуживают большие группы и служат местом проведения крупных конференций и выставок. Как отмечает Дж.Уокер конгресс-отели «имеют возможность для удовлетворения любых запросов групп, приезжающих для различных встреч и проведения съездов». [26, c. 76]

Конференц-центры - это средства размещения, в которых около 60% загрузки приходится на участников конференций, и которые предлагают полный комплект услуг, включающий гостевые комнаты, питание, оборудованные конференц-комнаты, а также специально обученный персонал для обслуживания организаторов и участников собрания. Одни управляются крупными корпорациями, которые используют их для тренировок своих собственных сотрудников; другие - университетами.

Конференц-центры частных организаций предоставляют свои услуги компаниям, ассоциациям и прочим группам для продолжительных семинаров и тренировочных сессий. Вне конференц-зоны данные центры располагают просторными лобби, многочисленными обеденными зонами, теннисными кортами, курсами игры в гольф, бассейнами. [21, c. 112]

Конгресс-отели предоставляют средства и услуги, направленные на удовлетворение потребностей больших групп в рамках масштабных собраний и выставок. «Обычно данные отели имеют значительное количество функциональных и банкетных пространств с гибким дизайном для многочисленных групп. Они часто работают совместно с другими конгресс-отелями и конгресс-центрами для обслуживания крупных мероприятий и выставок. В конгресс-отелях, как правило, число номеров превышает 500. «К обязательному набору услуг (проживание и питание) непременно предлагаются специальные помещения и оборудование для проведения деловых мероприятий: выставок, банкетов. Конгресс-отели требуют предварительного бронирования для корпоративных групп не менее чем за два года до проведения мероприятия. Один из крупнейших конгресс-отелей Европы - конгресс-отель «Estrel Residence&Congress» (г. Берлин, Германия) - рассчитан на 1125 номеров. [30, c. 289] К услугам гостей - конгрессно- концертный комплекс со зрительным залом на 800 мест. В отеле регулярно проходят крупные конгрессы, съезды, семинары, выставки, финальные матчи чемпионатов мира и Европы по боксу среди профессионалов и другие бизнес-события и культурно-развлекательные мероприятия». За последние годы ситуация на рынке средств размещения изменилась.

Перенасыщенность рынка усиливает конкуренцию, более того, она существует не только среди компаний одного сегмента, но и между сегментами - между стандартными отелями с полным комплексом услуг и отелями с ограниченным комплексом услуг. Ценообразование превратилось из достаточно жесткого в чрезвычайно гибкое. В таких условиях сниженные цены в одном отеле немедленно оказывают прямое давление на ценовую политику конкурентов внутри сегмента и косвенно влияют на другие сегменты. Чтобы выдержать конкурентную борьбу на рынке гостиничных услуг, владельцы отелей должны четко знать свой сегмент, подстраиваясь под его потребности. Бизнес группы совершенно отличаются от групп, путешествующих с досуговыми целями, тем, что первые располагают ограниченным правом выбора дестинации и продолжительности поездки. Деловые поездки требуют оперативной организации на короткие промежутки времени. Бизнес туристы нуждаются в регулярном транспорте, квалифицированном обслуживании и качественных средствах предоставления услуг. По причине того что все расходы покрывает компания, они менее озабочены стоимостью поездки и могут приносить свыше 50% от общего дохода отеля. Можно сказать, что спрос бизнес групп сравнительно неэластичен относительно цен. Группы отдыхающих напротив очень чувствительны к уровню цен; в этом случае низкие цены способствуют увеличению спроса для данного сегмента.

Групповых туристов можно считать одними из наиболее выгодных клиентов для отелей, ведь они единовременно приобретают значительное число койко-мест, облегчая тем самым задачу заполняемости. В связи с этим отельеры готовы идти на значительные уступки в цене за проживание. Как следствие этого существует определенный тип отелей, главным целевым сегментом которых являются именно группы туристов. Для обеспечения эффективности и качества сервиса в таких ориентированных отелях разработаны специальные технологии обслуживания туристских.

К конгрессным площадкам относятся отели, дворцы, выставочные комплексы, бизнес - центры,загородные резиденции и пр. В наличие конгрессных отелей, как правило, имеются просторные фойе на верхних этажах (обычно на вторых), где расположено большинство конференц - залов, что дает дополнительные преимущества при планировании мероприятий, так как позволяет эффективно использовать пространство различной конфигурации. [4, c. 88]

Большинство отдельных конгресс - центров по всему миру были построены в середине прошлого века в основном по заказу и на средства государственных и муниципальных властей и служили скорее для поддержания политических амбиций своих владельцев. К таким монстрам относятся, например, Кремлевский дворец съездов в России, высотный Дворец науки и культуры в Варшаве, Дворец республики в Берлине. В таких центрах есть и залы, вмещающие тысячи человек, и небольшие помещения для секционных заседаний, и огромные фойе. Эти объекты имеют большие преимущества при проведении мероприятий, в которых одновременно участвуют тысячи человек, а также съездов, сопровождаемых крупными выставками.

Новейшие бизнес - отели представляют собой целый конгломерат, включающий в себя собственно конгресс - центр, отель, рестораны и бары, спортивно - оздоровительный и торгово - развлекательный комплексы, а иногда даже казино и кинотеатры – мультиплексы.

Конгрессные отели, как правило, имеют солидный перечень технического оборудования – от системы синхронного перевода, аудио - и видеооборудования до кинопроекторов.

Среди доводов в пользу проживания и проведения встреч в конгрессных отелях – новейшее оборудование во всех залах (флипчарт, графопроект, экран, доска - стенд) и возможность использования беспроводного Интернета для проведение Интернет - конференций). [10, c . 67]

Отелями разрабатываются специальные MICE - программы для организаторов мероприятий, которые включают ряд дополнительных услуг и возможностей. Например, услуги координатора, который имеет высокие полномочия в гостинице, отдельная программа для супруги и супруга VIP - клиентов, комплекс услуг, снимающих напряжение по завершению встречи и др. [13, c. 10]

Клиентами конгрессных отелей по обыкновению являются крупные бизнесмены, ученые политики, общественные деятели. Как правило, такие люди много путешествуют, поэтому им следует предлагать новые и неординарные идеи отдыха.

В России имеются хорошие возможности для развития конгрессного туризма. Особенно часто такие мероприятия проводятся в Москве, Санкт - Петербурге, которые обладают достаточным количеством отелей с большой емкостью и высоким качеством, предоставляемых услуг.

Работа с корпоративными клиентами выгодна отелям в первую очередь потому, что рынок конгрессного туризма генерирует спрос на гостиничные услуги в межсезонье.

Короткие сроки пребывания клиента в отеле (в среднем 1 - 2 ночи), характерные для этого сегмента, компенсируются высокими объемами спроса. Средняя корпоративная группа составляет 120 - 130 человек, что обычно позволяет заполнить отель сразу на 60 - 65 % .

Аналогичная нагрузка ложится на конференц - залы и рестораны.

Конгрессные отели, принимая во внимание специфические потребности отдельных потребительских групп, формируют свой облик, в основе которого лежат нормы правил поведения, нравственные принципы, репутация в деловом мире, индивидуально - качественный подход в процессе оказания услуг, в результате которого турист получает высокий уровень обслуживания. Такая система общепринятых представлений и подходов к постановке своей деятельности, к формам отношений при обслуживании туристов, к достижению стабильных результатов в работе отличает данное гостиничное предприятие от других. [14, c. 30]

Главное для участника мероприятия - это комплексность услуг, чтобы можно было провести весь свой бизнес - день, не выходя из гостиницы, а оказание дополнительных услуг обычно влияет и на доходы по основному виду деятельности отеля.

## 1.2. Требования, предъявляемые к работе конгресс-отелей

Стремительное развитие индустрии делового туризма и доли рынка конгресс – отелей привело к заметному росту требований к техническому оснащению современного международного отеля, в том числе и его конференц - залов. Сейчас необходимость обустройства конференц - зала в отеле уже не вызывает ни у кого сомнений.

Согласно ГОСТ Р - 50645 - 94, для отнесения отеля к категории «трехзвездочного» и выше, он должен иметь «Зал универсальный для культурных / деловых мероприятий, с оборудованием для синхронного перевода, аудио - и видеоаппаратурой». Иными словами, даже если организация деловых встреч и конференций не входит в перечень основных предоставляемых услуг отеля, то оборудованный по последнему слову техники конференц - зал присутствовать должен. [1]

Если рассматривать конференц - залы, классифицируя их по функциональным задачам, то, в первую очередь, следует остановиться на проведении переговоров. Для совещаний с числом участников больше 10 для нормального слухового восприятия уже недостаточно силы голосов выступающих, даже если все участники размещаются за круглым столом в небольшом помещении. [5, c. 67] Чтобы во время проведения переговоров выступающему не нужно было повышать голос, а слушателям - напрягать слух, используются конференц-системы для звукоусиления голоса выступающего. Место каждого участника оборудуется микрофоном для выступлений и громкоговорителем для прослушивания других участников. При этом важно, чтобы конференц - система обеспечивала высокую разборчивость речи. Иначе речь, пусть и достаточно громкая, заставит остальных постоянно вслушиваться и пытаться разобрать все слова, что приведет к отвлечению внимания от обсуждаемой темы и быстрой утомляемости участников переговоров.

Другая задача конференц - системы – упорядочение процесса дискуссии, когда микрофоны включаются в порядке очереди и / или число одновременно выступающих ограничено. Для этого место участника заседания оснащается кнопкой включения микрофона и запроса на выступление, а также индикацией момента, когда можно говорить.

Классическим примером конференц - системы, удовлетворяющей вышеперечисленным требованиям, является дискуссионная система CCS 800 производства Bosch Security Systems. Место участника переговоров системы CCS 800 выполнено в виде стильного пульта, в состав которого входит микрофон на гибкой подставке с кнопкой и индикатором включения и высококачественный громкоговоритель, который автоматически отключается при включении микрофона. [8, c. 97]

Чтобы конференц - зал отеля мог использоваться для проведения совещаний, на которых происходит принятие решений по обсуждаемым вопросам, владельцам отеля стоит задуматься об установке конференц - системы с возможностью иного голосования.

Такая система обеспечивает автоматический подсчет голосов и протоколирование результатов голосования для создания отчета. Одной из самых известных систем, позволяющих проводить несколько типов голосования, является цифровая конгресс - система DSN.

Если отель должен соответствовать гордому названию «конгресс - отель» и обеспечивать проведение международных конференций, не обойтись без системы синхронного перевода в конференц - зале.

В заключение стоит сказать, что ни один конференц - зал не может обойтись без системы видеоотображения. Для демонстрации слайдов презентаций, вывода результатов голосования, текстовой и видеоинформации понадобится установка плазменной панели или видеопроектора; для того, чтобы на экран в зале выводилось лицо выступающего – система видеокамер. Если же во время конференции предполагается организация «телемоста» с участниками, находящимися в других залах отеля, городах или странах, конференц - система должна быть дополнена системой аудио - и видеоконференц - связи.

* 1. **Управление качеством работы конгресс-отеля**

Гостиничный бизнес с каждым годом становится все более и более конкурентным, так как на рынке постоянно появляются новые предложения, которые создают препятствия для предоставления гостиничных услуг предприятиям, которые вышли на рынок уже достаточно давно, и в свою очередь уступают по многим факторам. Важным составляющим в организации обслуживания в гостинице является удовлетворение потребностей гостя. Поэтому многие отели разрабатывают систему стандартов обслуживания, и стандарты организации работы всех составных частей процесса удовлетворения потребностей гостя. Потребность гостя является краеугольным камнем любого стандарта обслуживания, так как высокое качество обслуживания в гостинице, слаженная работа всех элементов предоставления гостиничной услуги ведет к высочайшему удовлетворению ожиданий и потребностей потребителей, и затем к успеху предприятия. [9, c. 32]

«Золотой стандарт» обслуживания гласит: «...гостей следует обслуживать так, как бы вы хотели, чтобы обслужили вас». Стандарты качества обслуживания - это критерии, необходимые для обеспечения результативной системы организации менеджмента качества. Под стандартами обслуживания чаще всего подразумевают комплекс обобщенных процедур и каждодневных операций, выполняемых персоналом и способствующих максимальному удовлетворению потребностей потребителей.

Залогом коммерческого успеха гостиничного предприятия является умение его владельцев предугадать любое желание потенциального клиента. Под стандартами подразумевается не только правильная технология обслуживания гостей, но и отношение персонала к своей работе, то есть к посетителям. [12, c. 82]

В гостиничном бизнесе гостю продается впечатление - оно является первой стадией взаимодействия гостя и всей системы отеля. Поэтому важно, чтобы клиент чувствовал себя уютно и в дальнейшем у него создавалось благоприятное впечатление о месте его пребывания. Цитата Эренста Хэмингуэя наиболее точно, формирует представление о том, что же на самом деле гость ждет от отеля: «Когда я представляю себе райскую жизнь, то вижу отель «Ритц»». Отели «Ритц» уже давно славятся своим эталонным обслуживанием гостей в высоком ценовом сегменте. Именно создатель этой сети Цезарь Ритц является родоначальником разработки и внедрения стандартов в организации гостиничного обслуживания. Его стандарты в дальнейшем легли в основу международных стандартов качества обслуживания. Многолетний опыт разработки и исследования потребностей гостей позволил вычислить своеобразную «формулу успеха», которая не теряет своей актуальности, и по сей день. [14, c. 65]

Стандарты известных гостиничных корпораций - это рабочая «машина» обслуживания. В них рассмотрены любые аспекты, возникающие в той или иной части организации процесса взаимодействия между клиентом и работниками гостиницы, находящихся на разных ступенях предоставления и организации гостиничной услуги. Любой стандарт поможет разобраться и решить, как действовать в любой ситуации, возникающей в процессе обслуживания гостя.

Международная практика показывает, что гости уже имеют четкое представление и ожидание, которое они хотят получить при заезде в отель. Поэтому чаще всего путешественники выбирают сетевые гостиницы, их бесспорно привлекает тот факт, что, не смотря на то, в какой бы части мира они не находились, они получат тот же уровень обслуживания, что и всегда.

Постоянному поддержанию высокого уровня качества услуг способствуют обучающие программы, применяемые в гостиничных цепочках по всему миру, такие программы призваны подчеркнуть значимость корпоративных стандартов и их прямую взаимосвязь с ростом удовлетворенности гостей. [30, c. 43]

Стандарты многих известных гостиничных цепочек определяют, что персонал должен быть: коммуникабельным, доброжелательным, обладать приятной внешностью, уметь работать в коллективе. Стандарты обслуживания могут быть различными, многое зависит от того какой гостиница себя позиционирует в особенности ее основная целевая аудитория. Все услуги и организация работы персонала зависят от того, что нужно людям посещающим тот или иной отель. При этом отступлений от стандартов не должно быть ни в какой случае. [17, c. 98]

Рассматривая виды стандартов обслуживания в отеле, можно сделать вывод, что их достаточно много, так как чаще всего стандартизирую любой процесс и любой аспект. Можно выделить 3 основных вида стандартов обслуживания гостя,

1) Квалификационные требования к персоналу гостиницы;

2) Порядок приема, регистрации и размещения гостей;

3) Основные требования к внешнему виду персонала.

Это лишь некоторые основные пункты организации обслуживания гостя. Одним из основных и важнейших инструментов в государственном регулирования деятельности гостиничных организаций - являются лицензирование, стандартизация и сертификация в туризме.

К нормативным документам по стандартизации относятся государственные стандарты России; правила, нормы, и рекомендации по стандартизации; общероссийские классификаторы технико-экономической информации; стандарты отраслей и предприятий; стандарты научно-технических, инженерных обществ и других общественных объединений.

Основными целями стандартизации в сфере гостиничного обслуживания являются обеспечение установленного и обещаемого уровня качества и безопасности потребления гостиничного продукта, а так же защита интересов потребителей. В международной и отечественной практике под стандартом понимается нормативный документ, который разработан на основе согласия, характеризующегося отсутствием возражений по существенным вопросам у большинства заинтересованных сторон (производителей и потребителей), утвержденный признанным органом и обязательный к применению. Государственные стандарты в сфере туристского обслуживания утверждаются, как правило, Госстандартом России. [22, c. 76] Стандарт бесспорно является эффективным инструментом в регулировании рынка гостиничных услуг, который позволяет постоянно воздействовать как на недобросовестных изготовителей, так и на продавцов, и потребителей гостиничных услуг.

В гостиничной индустрии стандарт является важным составляющим, который позволяет многим отелям достойно конкурировать в своем ценовом сегменте. Общеобязательные стандарты - в России это ГОСТы - обязывают многих собственников отлей работать по строго установленным правилам, которые позволяют потребителю надеяться на защиту от недобросовестных отельеров.

Так же гостиничный стандарт влияет на распространение определенного уровня обслуживания в отелях различного сегмента. При разработке Российских стандартов используется опыт Международной организации стандартов (ИСО), национальные стандарты других стран, которые являются лидерами в гостиничной отрасли, и так ж стандарты гостиничных «гигантов», являющимися лидерами на мировом рынке.

Процесс внедрения стандартов в деятельность гостиничного предприятия очень сложный и имеет множество особенностей. Помимо самих стандартов следует разработать методы контроля за их соблюдением, иначе изменения не принесут желаемых результатов. Методы контроля можно разбить на две большие группы - это внутренний контроль и внешний. [2, c. 119]

Внутренний контроль характеризуется наличием служб или ответственных сотрудников, которые всегда непосредственно следят за соблюдением стандарта. Клиенту важно понимать, что он обладает возможностью высказать свои недовольства, это взаимодействие очень важно, ведь клиент, который оставил все недовольства при себе вероятнее всего не вернётся в отель.

Для контроля за такими ситуациям, следует организовать определённую «прямую линию», на которую гость может обратиться в любое время суток со своими жалобами и высказать все свои недовольства и пожелания относительно сервиса гостиницы.

В свою очередь, «прямая линия» должна быть в тесном и постоянном контакте с администрацией отеля для эффективного решения и учета всех недостатков в организации обслуживания и прочих гостиничных процессов.

Жалобы своего рода контроль за работой персонала со стороны гостя. Здесь гость подобно тайному покупателю пробует на себя взаимодействие различных гостиничных структур, начиная с обслуживания на стойки рецепции и заканчивая чистотой в номере и исправностью технических приборов. То впечатление, которое сложится у гостя и будет тем контролирующим факторов, который покажет насколько слаженно и качественно работает та или иная структура в отеле.

К внутреннему контролю так же можно отнести и контроль между структурами. Каждая из взаимодействующих команд работников ведет учет и выявляет все недостатки, мешающие организации слаженной работы между структурами. Выявление этих недостатков, помогает работникам организовать успешную работу всех структур, которые сами несут всю ответственность за свои действия. [6, c. 64]

К внутреннему контролю можно отнести взаимодействия в службе ха-ускипинга, а именно контроля супервайзера за горничными. Для осуществление такого типа контроля на предприятиях создаются системы оценки и разрабатываются технологии контроля. К технологиям относятся чек-листы.

Чек-лист - это подробный перечень объектов, подвергающихся оценке со стороны проверяющего. Чек-лист обязательно должен быть детализирован, а так же адаптирован под зону проверки. Все это необходимо для того, чтобы процесс проверки был упрощен и своего рода стандартизирован, как и процесс уборки. Это позволит эффективно исследовать проблемы и недочеты, имеющиеся при организации уборочных работ. [25, c. 112]

Для обработки чек-листов используется чаще всего бальная оценка. Она подразумевает под собой такой тип, как 1 балл - засчитано, 0 баллов – не засчитано. В конце таблицы можно будет понять процент выполнения стандарта и выяснить как работает та или иная горничная и какие моменты в ее работе требуют улучшения.

Ко внешнему контролю можно отнести кадровый аудит, где контроль за выполнением обязанностей сотрудниками носит временный характер. В него входят экспертные оценки, создание ситуативных групп, метод «тайного покупателя» в лице независимого гостиничного эксперта. К этим методам контроля прибегают множество как крупных, так и малых отелей. Эти методы позволяют объективно оценить положение дел в отеле и увидеть со стороны все недостатки и опущения в работе разных структур. Правильная и профессиональная оценка эффективности работы позволит сформировать пути решения всех возникающих проблем.

В гостинице важно создать атмосферу лояльного отношения персонала к постоянному контролю их деятельности, чтобы персонал не искал в каждом госте «тайного покупателя» и старался угодить отдельным людям, а работал всегда одинаково хорошо в соответствии с единым стандартизированным образцом. Психология сотрудников должна быть нацелена на понимание того, что контроль является необходимым условием для развития гостиницы и поддержания высокого уровня обслуживания. [12, c. 83]

Для более точного понимания следует рассмотреть методики внешнего контроля.

1. Экспертные оценки

Суть методики экспертной оценки качества гостиничных услуг сводится к экспертному опросу их мнения привлеченный специалистов об организации рабочих процессов в оцениваемой гостинице. Преимуществами экспертной оценки являются ее объективность, усредненная оценка и возможность оценки качества услуг, предоставляемых отдельными подразделениями гостиницы.

Для проведения такого вида оценки, руководство гостиницы назначает комиссию по оценке качества услуг. Так же, большое значение имеет оценка со стороны потребителя: его реакция, претензии и предложения.

Основные задачи, которые ставятся перед экспертной оценкой:

1) обеспечение объективной оценки объекта экспертизы;

2) выработка альтернативных вариантов решений;

3) выбор наиболее эффективного решения.[27, c. 88]

К элементам экспертной оценки относятся: критерии, характеризующие объект оценки, использование различных шкал, с помощью которых оценивается каждый из критериев и принципы выбора. В дальнейшем по ним определяется общая оценка или производится сравнительная оценка предпочтительности альтернативных вариантов.

Для оценки качества гостиничной услуги используем многокритериальный метод экспертной оценки. Его суть заключается в выявлении критериев, характеризующих объект оценки и оцениваются наиболее важные критерии.

2. Потребительская оценка

Методика потребительской оценки качества гостиничных услуг заключается в опросе гостей. Чаще всего этот опрос выступает в качестве анкетирования. В анкете освещаются все основные аспекты, которые создают залог успешного обслуживания. Перед гостем стоит задача оценить уровень предоставления услуг. После обработки подобных анкет можно сделать вывод о том, на что гость обращает больше всего внимания, чего ему не хватает и что надо улучшить в процессе обслуживания.

3. Метод «тайного покупателя».

Технология «тайный покупатель» появилась в условиях высокой конкуренции, когда борьба за каждого клиента приобрела катастрофический приоритет. Основная суть работы тайного покупателя заключается в то, что за короткий срок нахождения в отеле покупатель составляет свое впечатление, которое он записывает, а затем обрабатывает. Тайный покупатель часто похож на придирчивого гостя, который внимательно наблюдает за всем. [20, c. 373]

Для начала нужно рассмотреть как работает «тайный покупатель»

1) Постановка задачи исследования.

Несколько подготовленных специалистов обращаются в гостиницу за «покупкой» номера или любой другой гостиничной услуги.

В роли клиента компании им предстоит выявить: Качественно ли работают работники рецепции и отдела бронирования, а так же другие сотрудники компании, непосредственно взаимодействующие с клиентами. Покупатель смотрит как работники выходят из критических ситуаций и как они работают с жалобами и требованиями гостя. Соблюдаются ли работниками стандарты обслуживания клиентов. Стремятся ли сотрудники к успешному завершению общения с гостем. Хорошо ли известны сотрудникам детали, связанные с предоставляемыми услугами отеля, а так же некоторые детали о самом отеле.

2) Параметры исследования.

Важно понять на данном этапе параметры, по которым «тайный покупатель» будет оценивать работу персонала. Критерии зависят от специфики работы компании. К выбору параметров при работе тайного покупателя важно отнестись тщательно, так как именно они формируют бюджет исследования. При большом количестве параметров выгоднее привлекать специализированные агентства.

3) Выбор метода проверки.

В числе самых популярных методов проверки следует отметить: телефонные звонки - они позволяют оценить качество работы сотрудников отдела бронирования и стойки регистрации,; покупка номера либо услуги - оценка деятельности отдела продаж; создание провокационной ситуации, которая поможет вам понять, как ведут себя работники в нестандартных и конфликтных случаях.

4) Анкета «тайного покупателя».

Анкета «тайного покупателя» является главным инструментом по сбору необходимых данных. От правильности составления и заполнения анкеты будут зависеть общие результаты исследования. Важно помнить, что универсальных анкет для всех случаев быть не может. Для проверки каждой компании разрабатывается индивидуальная анкета, вносятся соответствующие коррективы в зависимости от поставленных задач. [19, c. 60]

Из проведенных исследований методов контроля за соблюдением стандартов можно сделать вывод, что единого выбора методологии контроля не существует. Все зависит от гостиничного предприятия, типа организации рабочих процессов, размера гостиницы и количества персонала.

Подводя итог можно сказать, что практически все гостиницы «живут» по единым стандартам обслуживания, и единственное что их различает -это творческий подход к обслуживанию клиентов.

Благодаря огромному количеству гостиниц, каждый клиент способен выбрать себе именно тот отель, в котором смогут удовлетворить его потребности и ожидания. Для успешного предоставления обслуживания клиентов важно, чтобы все элементы внутренней организации работали слаженно, а работники были заинтересованы в предоставлении наилучших услуг в отелях. [24, c. 77]

Тенденции в развитии гостиничной индустрии направлены на расширение спектра услуг в гостиницах различного назначения.

Поэтому, чтобы проконтролировать качество предоставляемых услуг, создаются государственные стандарты, которые дополняются стандартами, разработанными непосредственно для определенной гостиницы. Рациональное и качественное применение стандартов влияет на качество услуг и повышает уровень конкурентоспособности гостиниц.

Основное звено в выполнении стандартов является персонал, которому важно понимать свои рабочие компетенции, а так же стремиться постоянно повышать свои квалификационные характеристики.

# 2. Анализ системы обслуживания отеля «Русотель»

## 2.1. Общая характеристика отеля «Русотель»

«Русотель» - это популярная трехзвездочная гостиница, располагающаяся на юге столицы.

«Русотель» предоставляет следующие категории номеров: номер Стандарт, номер Стандарт New, номер Клубный стандарт, номер Люкс, номер Представительский Люкс.

Помимо проживания отель предоставляет следующие услуги своим гостям: бесплатный доступ в интернет WiFi, бесплатная камера хранения, бар-паб «Rembrandt», ресторан «Columbus», банкетные залы, сувенирный магазин, сейфовые ячейки, поднос багажа, вызов такси, услуги бизнес-центра, чистка обуви.

В рамках темы данного исследования наибольшую важность имеют услуги отеля как конгресс-центра, перечень которых в разрезе конференц-залов и услуг, представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Возможности конгресс-отеля «Русотель»[[1]](#footnote-1)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Зал | Площадь, кв. м | Вместимость, чел | Характеристика |
| Меркурий | 56 | 55 | Возможны любые варианты рассадки. Залы оснащены экраном, интернетом. Оптимальны для проведения заседаний, частных переговоров или деловых совещаний |
| Марс-Меркурий | 112 | 150 |
| Орион | 40 | 30 |
| Марс | 56 | 55 |
| Сатурн | 104 | 80 | Зал оснащен экраном, проводным и беспроводным интернетом, микрофоном, экраном-проектором. Искусственное освещение. |

Источник: Официальный сайт отеля «Русотель». – Режим доступа: <http://www.rus-hotel.ru>, 2018 [32]

Аренда конференц зала – одна из услуг гостиницы «Русотель», которая значительно расширяет возможности проведения публичных мероприятий. Имея возможность задействовать в своей деятельности зал для конференций, можно провести корпоративное совещание или тренинги сотрудников, представить новый товар или услугу клиентам и партнерам, провести рекламную акцию.

«Русотель» предлагает три варианта организации работы конференц-залов.

1 - КОФЕ-БРЕЙКИ - чтобы семинары и тренинги проходили в максимально комфортных условиях, кофе брейки составляют немаловажную часть.

2 - КОНФЕРЕНЦ-ПАКЕТЫ – включает следующие виды услуг:

- аренда конференц-зала на 8 часов;

- утренний кофе-брейк (чай, кофе, кекс);

- дневной принадлежностей (бумага, ручки, маркеры) кофе-брейк (чай, кофе, минисэндвичи);

- комплекс обед из 4-х блюд или «Шведский стол» для групп от 30 чел;

- минеральная вода для участников;

- стандартный набор технического оборудования: флипчарт, экран;

- набор канцелярских принадлежностей (бумага, ручки, маркеры).

3 - ПЕРЕГОВОРНЫЕ КОМНАТЫ - это услуга, которую предоставляют различные организации в Москве, и гостиница «Русотель»– одна из них. Стоимость аренды переговорной будет зависеть от выбора конкретного помещения[[2]](#footnote-2).

Далее рассмотрим основные экономические деятельности отеля «Русотель» (см. таблицу 2.2).

Таблица 2.2

Основные экономические показатели деятельности отеля «Русотель». (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год | 2017 год | Отклонение |
| 2016 к 2015 г | 2017 к 2016 г |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Выручка от продажи товаров, работ и услуг | 58523 | 58033 | 56 646 | -1 877 | 96,79 | -1 387 | 97,61 |
| Себестоимость проданных товаров, работ и услуг | 49515 | 32726 | 29211 | -20304 | 58,99 | -3515 | 89,26 |
| Валовая прибыль | 9008 | 25307 | 27 435 | 18 427 | 304,56 | 2 128 | 108,41 |
| Основные средства | 126591 | 106154 | 135495 | +8904 | +7,03 | +29341 | +27,64 |
| Дебиторская задолженность | 305832 | 181119 | 118567 | -187265 | -61,23 | -62552 | -34,54 |
| Оборотные средства | 371774 | 394469 | 219561 | -152213 | -40,94 | -174908 | -44,34 |
| Кредиторская задолженность | 8695 | 5694 | 350359 | +341664 | +3929,4 | +344665 | +6053,1 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 917 | 3429 | 2 616 | 1699 | 285,28 | -813 | 76,29 |

Источник: Годовой отчет «Русотель» за 2017 год [33]

Данные таблицы 2.2. показывают увеличение имущества, а именно основных средств в 2017 году относительно предыдущих периодов.

Анализ динамики оборотных активов показывает снижение их объема на 43,34%. Снижение величины оборотных активов обусловлено в первую очередь – уменьшением объема запасов на 176 тысяч рублей – или на 96,70% в отношении 2015 года.

Так же отмечается снижение темпов роста в 2016 году по сравнению с 2015 годом по величине дебиторской задолженности (на 34,54%), финансовых вложений (на 45,68%), денежных средств (на 99,32%) и прочих оборотных активов (на 66,22%).

Так же данные показывают, что «Русотель» имеет достаточно высокий объем заемных средств, значительно превышающий размер собственного капитала.

Величина оказанных услуг в 2017 году снизилась в сравнении с 2015 годом на 2,59% и в отношении 2015 года – на 4,21%. Финансовый результат – чистая прибыль по результатам 2017 года составила 2616 тысяч рублей, что на 23,71% меньше, чем было получено по результатам 2016 года. Стоит отметить, что деятельность предприятия в целом рентабельна: по результатам трех анализируемых периодов организация получает прибыль.

Основной причиной снижения величины полученной прибыли в 2017 году стало снижение объемов оказанных услуг.

Для оценки имущественного состояния предприятия проанализируем динамику и структуру актива и пассива «Русотель» за период с 2015 по 2017 год.

Рисунок 2.1. - Динамика активов «Русотель», тыс. руб

Данные рисунка 2.1. показывают, что в 2017 году в части имущества

«Русотель» увеличилась величина внеоборотных активов на 16,38% по отношению к 2016 году. Данное увеличение произошло главным образом за счет роста отложенных налоговых активов.

Так же в 2017 году увеличилась величина основных средств на 27,64% по сравнению с 2016 годом и 7,03% -по сравнению с 2015 годом.

Анализ динамики оборотных активов показывает снижение их объема на 43,34%. Снижение величины оборотных активов обусловлено в первую очередь – уменьшением объема запасов на 176 тысяч рублей – или на 96,70% в отношении 2016 года.

Так же отмечается снижение темпов роста в 2017 году по сравнению с 2014 годом по величине дебиторской задолженности (на 34,54%), финансовых вложений (на 45,68%), денежных средств (на 99,32%) и прочих оборотных активов (на 66,22%).

Рисунок 2.2. - Структура актива баланса «Русотель», %

Из вошедших в данную структуру элементов (см. рисунок) (более 1%) наименьший вес в структуре имущества «Русотель» занимают отложенные налоговые активы.

Далее рассмотрим динамику и структуру источников имущества «Русотель».

Рисунок 2.3. - Динамика пассивов «Русотель», тыс. руб

Как показывают данные рисунка 2.3. в 2017 году в объеме собственного капитала наблюдается рост – на 52,57% в отношении 2016 года и 217,38% в отношении 2015 года. Такой рост обусловлен увеличением величины нераспределенной прибыли, полученной ранее.

Долгосрочные обязательства «Русотель» представлены замеными средствами, величина которых снизилась в 2017 году на 81,86%, что объясняется погашением большей доли займа.

Значительный рост в разрезе источников имущества организации наблюдается по краткосрочным обязательствам. Причиной такого роста в 2017 году является увеличение кредиторской задолженности в несколько раз по отношению к предыдущим периодам.

Рисунок 2.4. - Структура пассива баланса «Русотель», %

Стоит отметить, что собственные источники (уставный капитал и резервный капитал) в структуру не вошли, так как занимают долю равную менее 1%. Таким образом, собственные источники имущества представлены нераспределенной прибылью, которая занимает 2% в общей структуре. Это говорит о финансовой зависимости организации от внешних кредиторов.

Далее для определения эффективности деятельности «Русотель» проанализируем результаты финансовой деятельности, представленные в приложении 1.

Рисунок 2.5. - Динамика чистой прибыли «Русотель», тыс. руб

Данные, приведенные в приложении 1 и на рисунке 2.5, свидетельствуют о рентабельной деятельности «Русотель»: по результатам трех анализируемых периодов отель получает прибыль. Основной причиной снижения величины полученной прибыли в 2017 году стало снижение объемов оказанных услуг на 2,39% в сравнении с предыдущим годом. Стоит отметить, что величина убытка, полученного по результатам 2017 года вдвое больше, чем в 2015 году, и более чем в 3 раза превышает результат 2016 года.

Таким образом, приведенный выше анализ показал, что «Русотель» занимает определенную нишу на данном рынке и успешно функционирует уже на протяжении более 10 лет. Анализ финансового положения данного субъекта показал, что в «Русотель» нет достаточного объема собственных средств. Данная проблема решается в организации привлечением заемных средств, что повышает зависимость организации от внешних кредиторов.

Далее рассмотрим организационную структуру отеля (см. рисунок 2.6.).



Рисунок 2.6. – Организационная структура «Русотель»

Управляющий отелем. Несет полную ответственность за работу персонала и отеля в целом. Он – лидер, тот, кто должен уметь строить команду, планировать, организовывать, предвидеть, воплощать в жизнь и реализовывать концепцию развития отеля.

Служба безопасности – это защита гостей и их собственности. Ответственный за безопасность обязан держать связь с полицией, пожарными и другими государственными службами и уметь быстро реагировать в любых экстренных случаях.

Менеджер по персоналу – ответственный за подбор, обучение, адаптацию и координацию деятельности по управлению человеческими ресурсами.

Заместитель управляющего отелем – решает все проблемы, возникающие в отсутствии управляющего, и берет на себя полномочия по управлению службой приема и размещения и ресторанного сервиса.

Служба главного инженера – обеспечивает необходимые условия для функционирования здания и его оборудования, согласно установленным стандартам.

Служба ресторанного сервиса – формирует систему организации культуры питания и отдыха. Отвечает, благодаря отменной работе подчиненных за питание гостей отеля, проведение банкетов, кофе-брейков, фуршетов.

Служба приема и размещения – занимается решением вопросов по приему гостей, их регистрации и поселению в номера. Имеет в подчинении портье и заведующего хозяйством.

Заведующий хозяйством – несет ответственность за работу подчиненных по поддержанию чистоты в номерном фонде, служебных помещениях отеля, прилежащей территории.

Портье – первый кого видит гость при входе в отель. Его главная обязанность – предоставление всей нужной информации.

Принципы работы сотрудников отеля «Русотель»:

- Ответственность за предоставление сервиса наивысшего уровня для всех гостей отеля. Работники готовы выполнить, любую поставленную перед ними задачу, если она не противоречит политике компании, а так же этическим и моральным принципам.

- Честность, которая включает в себя правдивость, порядочность, неспособность к низким поступкам.

- Инициативность – не только соответствовать ожиданиям гостей, но и превосходить их. Желание сделать обычное, необычно хорошо, предоставляя высокий уровень персонального обслуживания, основанного на стандартах сервиса и принципах работы.

- Команда – особый дух, который объединяет и предполагает сплоченные и согласованные действия.

- Вежливость – одна из основных составляющих гостеприимства. Вежливость выражается в том, что сотрудники должны быть внимательными, доброжелательными ко всем, готовыми оказать услугу каждому, кто в этом нуждается, приветливыми, деликатными, тактичными и скромными.

Основные обязанности работников сети. Работники обязаны:

– работать честно и добросовестно, придерживаться трудовой дисциплины, своевременно и точно выполнять распоряжение руководства, а также обязанности (трудовые функции), определенные должностными инструкциями;

– постоянно совершенствовать организацию своего труда;

– повышать профессиональный уровень и квалификацию;

– придерживаться требований по охране труда, технике безопасности и пожарной безопасности;

– принимать меры по срочному устранению причин и условий, которые препятствуют или усложняют нормальную работу, информировать об этом руководстве;

– удерживать свое рабочее место в чистоте и порядке, не курить в служебных помещениях;

– эффективно использовать вычислительную и оргтехнику, бережливо относиться к имуществу, экономить и рационально тратить материалы, электроэнергию и другие материальные ресурсы;

– внимательно относиться к коллегам по работе, способствовать созданию благоприятного психологического климата в коллективе.

Таким образом, предоставление качественных услуг всем гостям отеля «Русотель» осуществляет четыре службы. Для организации этой работы, следует с самого начала разделить все кадровые вопросы на такие пункты: поиск персонала; подбор; введение в должность; инструктаж; обучение; мотивация; поощрения.

## 2.2. Анализ деятельности по размещению гостей отеля «Русотель»

Служба приема и размещения «Русотель» выполняет следующие функции:

- продажа номерного фонда, регистрация гостей и распределение гостевых номеров;

- обработка заказов на бронирование, когда в гостинице нет специального подразделения;

- координация всех видов обслуживания клиентов;

- обеспечение гостей информацией о гостинице, местных достопримечательностях и любой другой информацией;

- обеспечение руководства данными об использовании номерного фонда;

- подготовка и выдача платежных документов (счетов).

Служба приема и размещения отеля «Русотель» состоит из администраторов и помощников администратора. Служащие приветливы, знают иностранные языки, индивидуально подходят к каждому гостю, быстро и качественно выполняют просьбы гостей и рационально решают нестандартные ситуации.

При анализе деятельности службы приема и размещения были выявлены положительные и отрицательные стороны. К положительным сторонам можно отнести: индивидуальный подход к каждому гостю; знание персоналом иностранных языков; тесное взаимодействие между сменами; что позволяет не терять информацию; создание атмосферы уюта в гостинице. Среди отрицательных черт: необходимость открывать двери гостям, не- точности в передаче информации другим службам отеля.

Организация работы службы приема и размещения гостей – это сложный процесс, который требует больших усилий сотрудников. Для того чтобы научиться грамотно общаться с клиентами, уметь выбрать из большого количества необходимую информацию и правильно донести ее до гостя, необходимо иметь широкие знания и достаточный опыт работы, только тогда можно достичь высокого качества предоставляемых услуг.

Для того чтобы работа персонала в отеле «Русотель» была более эффективной, недостаточно только проведение тренинга, необходим комплекс мероприятий по подготовке персонала, повышению культуры и качества обслуживания. К ним относятся:

- своевременное получение информации о своей организации;

- мотивация работников.

Чтобы эффективнее работать сотрудники должны своевременно получать информацию о деятельности предприятия, обо всем происходящем в гостинице. Для этого необходимо проводить каждое утро собрания руководителей, на которых сообщать, какие остановились в гостинице группы, индивидуалы. Списки важных клиентов, а также программы групп должны висеть в служебных помещениях отеля. На доске объявлений должны быть написаны особые задания, которые могут получить сотрудники т.д. То есть служащие должны быть в курсе всего, что происходит в гостинице.

Чаще всего наиболее эффективное общение с клиентами осуществляется через работников, непосредственно занятых в их обслуживании. Они могут предложить дополнительные услуги, оказываемые в гостинице.

Обслуживающий персонал часто имеет возможность предупредить возникновение тех или иных проблем для клиента. Для всего этого обслуживающему персоналу необходима информация.

Персонал «Русотель» должен быть информирован о мерах продвижения сбыта существующих и новых услугах от руководства, а не из рекламных объявлений, предназначенных для потенциальных клиентов. Прежде чем рекламные объявления появятся в средствах информации, руководство гостиницы должно разъяснить суть этих объявлений своим служащим.

Руководители «Русотель» должны также объяснить им цель соответствующей рекламной компании, ее значение. Для информации можно проводить еженедельные собрания персонала с последующим вывешиванием протокола на доске.

Организации в области гостиничного и ресторанного бизнеса, туристских услуг и других видов деятельности в индустрии гостеприимства часто тратят много времени и сил, разрабатывая кампании в борьбе за рынки и клиентуру. Но если клиентам приходится иметь дело со служащими, которые не посвящены в эти действия, все предпринятые услуги могут оказаться напрасными.

Также необходимо мотивировать сотрудников. Главное назначение руководителя любого уровня – обеспечить исполнение работы, чтобы достичь поставленных целей. Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Основным способом, который используется для мотивации труда, для привлечения человека к активной деятельности, является вознаграждение.

Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя.

Вознаграждения подразделяются на внутренние и внешние. Внутренне вознаграждение, как считают, дает сама работа. Это положительные чувства, которые человек испытывает в процессе работы. К ним относятся самоуважение, дружба, осознание значимости выполненной работы. Внешнее вознаграждение дается организацией: это продвижение по службе, символы служебного статуса и др.

Чтобы определить, какие вознаграждения следует применить к конкретному человеку, нужно установить его систему потребностей и мотиваций. Следует учитывать, что честная, хорошо оплачиваемая работа является для многих работников чем-то самим собой разумеющимся.

Деньги, как мотив деятельности, удовлетворяют разные потребности – потребность в безопасности и защищенности, почти все физиологические потребности. Они служат основой для удовлетворения социальных потребностей, являются показателями уровня престижа человека в определенных ситуациях и т.д.

Необходимо разработать программу поощрения под названием «Сотрудник месяца». Эта программа имеет большое значение, так как выделяет лучшую работу сотрудников. Для выделения наиболее отличившихся работников учредить звание «Лучший работник месяца», посылать на домашний адрес благодарственные письма. Это вселит в подчиненных чувство гордости, они почувствуют, что их усилия, старания не остались незамеченными. Таким отношением руководство гостиницы подчеркнет, что персонал является главным фактором процветания гостиницы.

Кроме того, поскольку работающие практиканты ухудшают качество обслуживания, можно предложить ряд мероприятий, при исполнении которых можно значительно повысить эффективность использования практикантов и сгладить негативные моменты: правильный отбор; право на выбор лучших практикантов; увеличение общего срока практики; освобождать от учебы всех практикантов; максимальное процентное соотношение; привлечение студентов других учебных заведений; оформление сертификатов и рекомендательных писем; премирование и благодарность особо отличившимся сотрудникам; бонусная программа.

Менеджеры департаментов и менеджеры по обучению с будущими практикантами должны проводить предварительные интервьюирования с практикантами, а возможно и с их преподавателями.

Цель – знакомство учащихся с отелем, преимуществами прохождения практики в отеле, перспективами, нужно развивать в них гордость за возможность практики в таком месте. Для отеля же появляется возможность определить подходит ли им претендент, отвечает ли он выработанным стандартам.

Привлечение студентов других учебных заведений по их персональным запросам. Для этого провести исследование имеющихся в городе учебных заведений, готовящих специалистов в области гостеприимства. Это может привести к конкуренции между учебными заведениями, то есть они будут бороться за право практики в отеле «Русотель», а, следовательно, будут посылать лишь лучших студентов.

Оформление сертификатов и рекомендательных писем об успешном окончании практики для практикантов, не имевших замечаний в ходе прохождения практики, как моральная мотивация.

Благодарности лучшим, объявляемые, во-первых, на общих собраниях в гостинице, во-вторых, посылаемые в учебное заведение.

Возможные бонусы лучшим, предложение продолжить работу в Отеле на постоянной работе. Это может служить лучшей мотивацией для практиканта, а гостиница получит уже обученного специалиста.

Таким образом, от службы приема и размещения гостей зависит первое впечатление, которое получает гость от гостиницы. Front office - это командный пункт гостиницы, его нервный центр, место встречи гостя с отелем и прощания с ним.

Для гостя Front office -это лицо отеля и более того, зачастую все общение гостя с отелем ограничивается общением с персоналом за стойкой службы приема. Поэтому умение общаться с самыми разными людьми - важнейшее качество работников этой службы, а задача руководства мотивировать сотрудников к улучшению качества обслуживания.

Таким образом, анализ деятельности «Русотель» показал, что данный субъектов достаточно эффективно функционирует на занимаемом сегменте рынка уже длительное время. При этом в результате снижение объемов оказанных услуг по размещению гостей по результатам 2017 года прибыль отеля была снижена. Оценка работы службы приема и размещения позволила выделить ряд проблем, для решения которых будут выработаны направления и перспективы деятельности отеля «Русотель».

# 3. Проблемы и перспективы работы конгресс-отеля «Русотель»

## 3.1. Проблемы в организации обслуживания в отеле «Русотель»

Для выявления сильных и слабых сторон компании «Русотель», а так же возможностей и угроз внешней среды проведем SWOT-анализ (см. таблицу 3.1).

Таблица 3.1

 Матрица SWOT-анализа «Русотель»

|  |  |
| --- | --- |
| S: сильные стороны | О: возможности |
| - гибкие конкурентоспособные тарифы;- высокое качество услуг - знания и опыт работы управленческой команды отеля на региональном рынке - удобное расположение. | - улучшение качества жизни - повышение качества образования - рост числа потребителей;- развитие информационных технологий;- возможность расширения ассортимента услуг |
| W: слабые стороны | T: угрозы |
| - существенная зависимость от рынка потребителей - низкая заинтересованность персонала в результатах труда - текучесть кадров;- слабая маркетинговая деятельность | - экономическая нестабильность (кризис) - появление сильных конкурентов. |

Источник: Составлено автором по [24]

Таблица 3.2

Матрица SWOT-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Поле «Сила и возможность» (SO) | Поле « Сила и угроза» (ST) |
| Направление деятельности:-Необходимо увеличить объем оказываемых услуг за счет новых видов дополнительных услуг;-Одновременно увеличить объем продаж и число клиентов, используя высокую квалификацию и опыт работы сотрудников, репутацию у покупателей. | Направление деятельности:-Снизить возможность спада объема оказанных услуг из-за экономической нестабильности, появления сильных конкурентов путем поиска новых видов услуг, новых условий обслуживания клиентов и активной рекламной деятельности. |
| Поле « Слабость и возможность» (WO) | Поле «Слабость и угрозы» (WT) |
| Направление деятельности:- Проведение тренингов по продажам продукции, повышающих личную заинтересованность.- Разработка маркетинговых мероприятий | Направление деятельности:- Создание рабочей группы, занимающейся маркетинговыми исследованиями.- Разработка маркетинговой стратегии, которая позволит уменьшить влияние основных конкурентов. |

Источник: Составлено автором по [24]

Результаты анализа внешних и внутренних факторов деятельности организации позволяют выделить несколько проблем, стоящих перед «Русотель» на современном этапе:

Основной проблемой является слабая маркетинговая деятельность и низкая заинтересованность сотрудников в результатах своей деятельности. В результате компания теряет прибыль.

Недостаточное внимание менеджмента к маркетинговой стороне деятельности компании: отсутствие маркетинговых исследований, позволяющих больше узнать о потребностях клиентов, активной маркетинговой стратегии. Все это приводит к принятию неэффективных управленческих решений, что значительно ослабляет конкурентные преимущества «Русотель» на рынке общественного питания.

Проведем SWOT-анализ «Русотель», используя количественные и качественные оценки (см. таблицу 3.3.): составим перечень факторов; зададим шкалу размеров от 1 до 10 в зависимости от весомости фактора; вычислим размер фактора и вес критерия; оценим каждый фактор по десяти бальной шкале в зависимости от степени влияния; вычислим важность фактора.

Таблица 3.3

SWOT-анализ основных факторов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Перечень факторов по критериям | Шкала размеров (от 1 до 10) | Размер фактора | Вескрите-рия | Оценка фактора (от 1 до 10) | Важно-сть фактор; |
|  |  |  |
| Сильные | гибкие конкурентоспособные тарифы; | 7 | 0.241 | 0.08 | 8 | 0.64 |
|  | высокое качество услуг | б | 0.207 | 0.07 | 6 | 0.42 |
|  | гибкие конкурентоспособные тарифы; | 8 | 0.276 | 0.09 | 6 | 0.54 |
|  | удобное расположение | 8 | 0.276 | 0.09 | 9 | 0.81 |
| Суммарная оценка критерия (S) | 29 | 1.00 | 0.33 |  | 2.41 |
| Слабые | отсутствие четкой маркетинговой стратегии, слабое внимание к разработке рекламной компании: | 8 | 0.36 | 0.09 | 8 | 0,72 |
|  | существенная зависимость от рынка потребителей | 4 | 0,18 | 0.05 | 4 | 0,2 |
|  |  | текучесть кадров: | 6 | 0.28 | 0.08 | 6 | 0.24 |
|  | низкая заинтересованность персонала в результатах труда | 4 | 0,18 | 0.05 | 4 | 0,2 |
| Суммарная оценка критерия (W) | 22 | 1.00 | 0.25 |  | 1.36 |
| Возможно-сти | повышение качества образования | 7 | 0,25 | 0.08 | 7 | 0.56 |
|  | расширения сбыта и выход на новые рынки или сегменты рынка путем разработки маркетинговых стратегий; | 5 | 0,18 | 0.06 | 6 | 0.36 |
|  | возможность расширения ассортимента услуг | 5 | 0,18 | 0.06 | 4 | 0.24 |
|  | улучшение качества жизни населения; | 4 | 0,14 | 0.04 | 5 | 0,2 |
|  | рост числа потребителей; | 5 | 0.18 | 0.06 | 5 | 0.3 |
|  | развитие информационных технологий | 2 | 0,07 | 0.02 | 3 | 0.06 |
| Суммарная оценка критерия (О) | 28 | 1.00 | 0.32 |  | 1.72 |
| Угрозы | Появление сильных конкурентов | 5 | 0,56 | 0,06 | 6 | 0,36 |
| Экономическая нестабильность (кризис) | 4 | 0,44 | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Суммарная оценка критерия (Т) | 9 | 1,00 | 0,1 |  | 0,52 |

Источник: Составлено автором по [24]

Произведем оценку основных факторов критериев SWOT-анализа.

Для оценки используется следующее неравенство:

 S+O > ky (W+T) (1)

где:

ky = 1 – коэффициент устойчивости (он колеблется в промежутке от 1 до 1,5),

S – Сумма важностей факторов сильных сторон,

O – Сумма важностей факторов возможностей,

W – Сумма важностей факторов слабых сторон,

T – Сумма важностей факторов угроз, тогда 2,41+1,72> 1,5\*(1,36+0,52)

4,13>1,88 – это говорит об устойчивом положении организации.

Однако надо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположности. Не использованная возможность, может стать угрозой, если ее использовали конкуренты, а удачно предотвращенная угроза может дать организации новые возможности.

Выберем главную проблему предприятия «Русотель», используя матрицу из таблицы 3.4.

Таблица 3.4

Матрица выбора главных проблем

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Неуправляемые факторы | Благоприятная ситуация | Неблагоприятная ситуация |
| Решение при избытке ресурсовВнедрение новых информационных технологий | Исключение из проектной разработки |
| Управляемые факторы | Акцент вниманияотсутствие маркетинговых исследований, позволяющих больше узнать о потребностях клиентов, активной маркетинговой стратегии | Проблемы «второй» очередиНизкая заинтересованность персонала в результатах труда |

Источник: Папазян Г.С. Совершенствование качества обслуживания на предприятиях индустрии гостеприимства, 2014. [19]

Далее при помощи матрицы Глайстера установим, как проявляется главная проблема на различных уровнях организации (см. таблицу 3.5).

Таблица 3.5

 Матрица Глайстера

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Организационный уровень, на котором проявляется проблема | Суть проблемы | Признаки проявления проблемы | Теоретические методы решения, ожидаемые результаты |
| Организация в целом:Отсутствие четкой маркетинговой стратегии | Не проводятся маркетинговые исследования, слабая и несогласованная рекламная деятельность | Снижение конкурентоспо-собности, прибыли и объемов продаж | Разработка маркетинговых мероприятий для исследования рынка и разработка маркетинговой стратегии, тем самым увеличение объема продаж и прибыли |
| Индивидуальный:Слабая мотивация | Безынициативность | Уменьшение объема продаж | Проведение собраний, обучение.Разработка стимулирующих мер. Мотивационные мероприятия улучшат работу сотрудников. |
| Технический (операционный): | Низкая заинтересованность в разработке операций со стороны сотрудников | Стагнация | Разработка стимулирующих мер |

Источник: Петрова Е.В. Формирование клиентоориентированности в туристской организации, 2016 [20]

В результате из анализа матрицы мы видим, проблема на уровне индивидуума в конечном итоге перерастает в проблему на уровне всего подразделения, а также на уровне самой организации.

Из двух матриц можно сделать вывод, что главной проблемой «Русотель» является слабая маркетинговая деятельность и низкая заинтересованность сотрудников в результатах своей деятельности.

Данные факторы не способствует повышению конкурентоспособности компании на рынке. Для решения данной задачи предприятие должно разработать систему стимулирования и мотивации персонала, которая позволит повысить качество работы сотрудников гостиницы, а качество обслуживания – один из основных факторов, влияющих на конкурентоспособность гостиницы.

**3.2. Перспективы работы отеля «Русотель»**

В настоящее время инновации в сфере услуг играют большую роль. Их цель - достижение лучших результатов и полное удовлетворение потребностей клиентов. Так как потребности населения постоянно растут и расширяются, роль сферы услуг постоянно растет. Повышение эффективности административно-хозяйственной службы напрямую связано с инновациями. Несомненно, один из основных показателей развития этой сферы это конкурентоспособность услуг, который напрямую связан с уровнем инновационной активности на каждом сервисном предприятии.

В наше время прежние услуги гостиничной индустрии заменяются более качественным и современным видом обслуживания номеров и других объектов. Современные инновационные тенденции состоят в том, что текущие услуги по ведению хозяйства постоянно совершенствуют свою организационную структуру, адаптируясь к практически постоянно меняющимся требованиям рынка гостиничных услуг, не отставая от времени.

Реализация программ, которые стимулируют увеличение количества комнат в гостиничной компании, делает отель более гибким, чтобы рассмотреть установленное время (часы) для прибытия и выезда гостей. Поэтому служба корректирует графики уборки комнат, выполняет более согласованную с услугой бронирования информацию о ожидаемых датах прибытия.

Во многих отелях при подтверждении бронирования гостям предлагается удобное, расчетное время заезда, которое может быть даже раньше, чем «Check in», установленный в отеле, без дополнительной оплаты. Кроме того, более четко контролируется эффективность перевода номеров в статус чистый.

Самые инновационные изменения касаются структуры административно -хозяйственной службы при принятии решения о передаче отелей на использование аутсорсинга и аутстаффинга. Внедряя современные инновационные материалы, инструменты и технологии в работу хозяйственной службы, можно наглядно продемонстрировать улучшение качества содержания отеля и снижение затрат. Работа с уборочной техникой (механизмами) требует знания и соблюдения правил безопасности. Все механизмы уборки должны быть в хорошем состоянии, чтобы избежать несчастных случаев.

Для достижения отличных результатов уборки персонал АХС также использует различные инструменты, в частности устройства для сухой и влажной уборки, приборы для мойки окон, витрин. Современное оборудование для очистки, материалы и инструменты помогают превратить работу по уборке в отеле в более легкую и менее обременительную задачу.

За последние десять лет мировая практика использования аутсорсинга и аутстаффинга в отелях показала высокую экономическую эффективность.

Передача функций для обслуживания гостиничного номерного фонда специализированной компании может позволить гостинице сосредоточиться на основной функции - предоставлять услуги по размещению.

Аутсорсинговая компания несет полную ответственность за поддержание стандартов чистоты и обслуживания. Это вполне удобно, потому что нет необходимости брать на себя значительные затраты при создании услуг, нет необходимости содержать штатных сотрудников для этих служб.

Очень важно использовать опыт и положительные аспекты работы административно -хозяйственной службы в зарубежных гостиничных сетях, а также учитывать их методы работы для продуктивного развития отечественного гостиничного бизнеса.

Если пронализировать некоторые инновации в работе гостиничной сети «Holiday Inn», то можно наблюдать, как используются технологии сенсорного брендинга. Один из многих проектов этой сети называется инновационным отелем, посвященным теме экологичности. В проекте было предложено разделить отель на зоны, в которых были применены различные энергосберегающие технологии. Например, установлено санитарное оборудование, которое экономит воду в душе.

Например, в сети отелей Allergenfrei-leben в Австрии, во время тщательной уборки используются только гипоаллергенные средства. Бытовая химия является биологически разлагаемой.

Европейский фонд, который поддерживает различные исследования в области изучений аллергии, а также сертифицирует аллергобезопасные услуги, с 2006 года выдавал сертификаты гостиницам, которые подходят для обслуживания гостей, страдающих аллергией. Allergenfrei-leben имеет этот сертификат. Учитывая увеличение числа людей, страдающих различными формами аллергии и астмы во всем мире, такие отели с гипоаллергенным временем станут более популярными.

Гостиница - это предприятие, связанное с обслуживанием большого количества гостей. Вот почему очень высокие санитарно-гигиенические требования предъявляются к гостиничным компаниям.

Объект размещения должен быть безупречно чистым, независимо от того, к какой категории он принадлежит.

Сервисное обслуживание - одна из самых важных услуг любого отеля. Эта структура очень сложная и включает в себя довольно большой штат сотрудников, выполняющих различные функции, но всегда направленные на обеспечение чистоты и поддержание порядка номерного фонда.

Тем не менее, в последние годы большинство московских гостиниц, работающих с использованием международных брендов, активно используют аутстаффинг - вывод части персонала за штат гостиницы. Эта схема также называется лизинг персонала. Большинство отелей в Европе и России не имеют всех сотрудников в штате и нанимают сотрудников специализированных компаний, которые уже имеют необходимую квалификацию. Это горничные, помощники рабочих и служащие прачечной.

Через 3-5 лет отелям в Москве будет намного выгоднее иметь услугу housekeeping на аутсорсинге, так как рынок аутсорсеров в России еще не сформировался полностью, и проблема кадрового обеспечения растет с каждым годом.

Отели зачастую меняют неприятные минуты выслушивания претензий записью в книгу пожеланий. В книге пронумерованы страницы и листы сплетены таким образом, что вырванная страница будет видна сразу.

Несмотря на то, что запись в книгу предложений должна восприниматься как подарок (гость сам дает понять руководству, какие службы нуждаются в доработке), персонал передает ее посетителю только в том случае, если проблему невозможно решить на месте в кратчайшие сроки.

Непосредственный менеджмент, ориентированный на клиентов состоит из четырех этапов: стимулирование претензии, принятие претензии, обработка претензий гостя и реакция на них, обеспечение гарантии качества обслуживания гостей.

Специфика гостиничных услуг такова, что особое значение приобретает взятие на себя гостиницей обязательств в форме гарантий. Ее назначение - нивелировать недовольство клиента за счет чего – либо. Для менеджмента качества это означает способствовать снижению рисков покупки, повышать информированность клиентов об имеющихся услугах. Его задача – конкретизировать обещания на предварительной стадии покупки, расширяя потенциал доверия потребителя. Гостиница может развивать сервисные гарантии, ориентированные как на удовлетворенность клиента, так и на услуги.

Для детального анализа жалоб были выбраны два сайта онлайн - бронирования – booking и tripadvisor.com. Данные ресурсы пользуются доверием как у отелей и туроператоров, так и у туристов.

В процессе изучения данных SWOT анализа, были разработаны следующие предложения, а именно:

1. Усилить контроль над персоналом

Эмпирические наблюдения, записи в книге жалоб и отдельные отзывы в Интернете дают понять, что гости неоднократно сталкивались с грубостью, некомпетентностью и неспособность, а зачастую и нежелание решить проблему. Усиление контроля, а также принятие соответственных мер к работникам с таким отношением к гостям существенно повысит культуру обслуживания и позволит гостю почувствовать себя главным в отеле.

Непосредственно под усилением контроля понимаются обходы менеджера по гостинице в рабочее время, наблюдение за работой персонала, опрос теоретической информации.

Требований к персоналу индустрии гостеприимства с каждым годом становится все больше. Менеджер ручается за подготовку и квалификацию своих подчиненных и лично отвечает за каждое слово и действие персонала.

2. На ежедневной, еженедельной и ежемесячной основе контролировать обратную связь с гостями.

Отслеживание данного процесса, а также его постановка на ежедневный учет позволит менеджеру получать максимальную информацию о мнении гостя, а персоналу – совершенствовать свои навыки.

1. Анкета гостя

Необходимо разработать уникальную анкету преимущественно с закрытыми вопросами, которые охватывают все стороны посещения отеля: вежливость персонала, функционал гостиницы, уровень ресторана, ценовая политика, ассортимент дополнительных услуг, и готовность порекомендовать гостиницу для посещения друзьям и знакомым.

Примерный план анкеты гостя может составлять до 10 закрытых вопросов и один открытый.

4. Наладить контакты с вузами для практики студентов

Сегмент гостиничного бизнеса России остро нуждается в квалифицированном персонале с практическими навыками, высоким уровнем теоретической подготовки и желанием развиваться в сфере гостеприимства. Стажировка в гостинице такого уровня является отличным плацдармом для построения успешной карьеры, вне зависимости от того, хочет студент продвигаться по служебной лестнице вверх, либо уйти в частное предпринимательство, открыв свое дело. Практика позволит студентам получить необходимый практический опыт, а гостиница расширит свою базу потенциальных работников с высшим образованием.

Необходимо понимать, что это предложение из разряда «на перспективу» и не даст мгновенного результата, однако вложение в человеческий ресурс является самым окупаемым активом. Молодому дипломированному специалисту с опытом работы в данной области практически со стопроцентной вероятностью будет, что предложить отелю, чтобы увеличить его прибыль.

5. Индивидуальный план развития сотрудников

Индивидуальный план развития представляет собой инструмент, с помощью которого сотрудник целенаправленно и планомерно занимается развитием у себя нужных качеств и навыков. Сам по себе ИПР – это определенный документ, в котором указываются конкретные цели развития и определенные действия, с помощью которых можно их достигнуть. Данный лист создается менеджером по развитию людских ресурсов на предприятии, в котором фиксируются задачи, поставленные перед работником, которые ему необходимо выполнить. Срок выполнения обычно ограничивается шестью месяцами.

Это связано с тем, что выполнение заданий в ИПР напрямую влияют на полугодовую аттестацию. Соответственно, выполненный план развития практически гарантирует руководителю, что в его команде работает грамотный и компетентный специалист, способный решать поставленные задачи и приносить пользу гостинице.

В работе были определены направления, необходимые в улучшении работы отеля и разработаны предложения по усовершенствованию деятельности на основе отзывов. Также были тщательно изучены негативные отзывы и жалобы клиентов, и предложены способы их устранения.

Данные мероприятия способны помочь отелю удержать клиентов, нарастить базу постоянных гостей и оставлять только положительные комментарии постояльцев, что в конечном итоге приведет к росту прибыли предприятия.

Все предложения объединяет одна общая идея – они направлены на то, чтобы превосходить ожидания гостей. Только изучив предпочтения гостей можно быть уверенным, что предприятие оказывает качественный сервис и предлагает услуги, отвечающие их требованиям.

Поскольку взаимодействие с гостями имеет субъективный характер, точно рассчитать экономическую эффективность нельзя, однако можно спрогнозировать увеличение потока туристов в гостиницу за счет нескольких факторов, таких как повышение культуры обслуживания, технологические инновации и тренинги для персонала.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На сегодняшний день индустрия гостиничного бизнеса достигла достаточно высокого уровня развития. Исходя из собственных предпочтений, современный турист может позволить себе выбрать средство размещения, соответствующее его требованиям, не выходя из дома. Но стоит помнить, что основой качественного отдыха, в первую очередь, является оказываемый сервис, который напрямую зависит от уровня квалификации персонала отеля.

Деловой туризм с каждым годом обретает все большую популярность среди россиян. Командировки составляют большую часть поездок в России, именно поэтому во всех регионах станы необходимо иметь соответствующую инфраструктуру, особенно это касается гостиничного бизнеса.

Конгресс-отели отличаются от других видов гостиничных предприятий, тем, что они нацелены на работу с определенной клиентурой – деловые люди. Яркая отличительная особенность конгресс-отелей – их клиентура. Руководство такого отеля, прежде всего, нацелено на привлечение деловых клиентов.

Конгресс-отели чаще всего располагаются в местах деловой активности и крупных экономических центрах. Предоставляемый здесь сервис выполняется на высочайшем уровне. Менеджеры отелей очень тщательно следят за подбором персонала, так как он должен соответствовать уровню отдыхающих здесь гостей. Важное условие для отелей, принимающих иностранных гостей, – наличие персонала, говорящего на разных языках. Налаживание связей с корпорациями и стабильная клиентская база – вот два основных приоритета в работе делового отеля.

 Постоянные клиенты составляют основу процветания конгресс-отеля. Поэтому случайных постояльцев и обычных туристов в таких гостиницах практически не бывает.

Во-первых, расположение конгресс- отеля, дизайн его номеров и их цена во многом далеки от предпочтений путешественника, который стремиться в первую очередь к отдыху, а не к работе. Высокая ценовая политика таких гостиничных предприятий обуславливается элитарной направленностью средств размещения, спецификой клиентуры и подбора персонала.

В качестве объекта исследования в работе выступает «Русотель» - популярная трехзвездочная гостиница, располагающаяся на юге столицы.

В рамках оказания услуг «Русотель» как конгресс-центр предоставляет следующие виды залов для деловых мероприятий: Меркурий, Марс-Меркурий, Орион, Марс, Сатурн. Все залы отличаются вместимостью и площадью, а так же оснащены всем необходимым оборудованием. Аренда конференц зала – одна из услуг гостиницы «Русотель», которая значительно расширяет возможности проведения публичных мероприятий. Имея возможность задействовать в своей деятельности зал для конференций, можно провести корпоративное совещание или тренинги сотрудников, представить новый товар или услугу клиентам и партнерам, провести рекламную акцию.

Самые инновационные изменения касаются структуры административно -хозяйственной службы при принятии решения о передаче отелей на использование аутсорсинга и аутстаффинга. Передача функций для обслуживания гостиничного номерного фонда специализированной компании может позволить гостинице сосредоточиться на основной функции - предоставлять услуги по размещению.

Сервисное обслуживание - одна из самых важных услуг любого отеля. Эта структура очень сложная и включает в себя довольно большой штат сотрудников, выполняющих различные функции, но всегда направленные на обеспечение чистоты и поддержание порядка номерного фонда.

В процессе изучения данных SWOT анализа, были разработаны следующие предложения, а именно: усилить контроль над персоналом; на ежедневной, еженедельной и ежемесячной основе контролировать обратную связь с гостями, внедрить анкеты гостя; наладить контакты с вузами для практики студентов.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. ГОСТ Р 50645-94 Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц (принят в качестве межгосударственного стандарта ГОСТ 28681.4-95)
2. Арбузова Н. Ю. Технология и организация гостиничных услуг: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Н. Ю. Арбузова. - 3-е изд. - М.: Издательский центр «Академия», 2015. - 224 с.
3. .Бабкин А. В. Специальные виды туризма : учебное пособие / А. В. Бабкин. – Ростов-на-Дону, 2016. – 150 с.
4. Баева В.В., Бокарева Е.В., Егорова Е.Н., Заернюк В.М., Качурина М.М., Леонова В.П., Новикова Н.Г., Подсевалова Е.Н., Силаева А.А., Ульянченко Л.А., Фаизова Г.Р., Черникова Л.И. Организация гостиничного дела. М.: Кнорус, 2016. - 192 с.
5. Браймер Роберт А. Основы управления в индустрии гостеприимства : пер. с англ. / Р.А. Браймер. - М.: Аспект Пресс, 2015. - 382 с.
6. Брашнов Д.Г. Экономика гостиничного бизнеса. М.: Изд-во «ФЛИНТА», 2014. - С. 64.
7. Велединский В.Г. Сервисная деятельность: учебник / В.Г. Велединский. - М.: КНОРУС, 2014. - 176 с.
8. Гостиничное дело/ Шкуропат С.Г., Михеева Н.А., Скрипова Т.В., Марченко Е.Е., Кокшина Г.Н., Кокшина Е.В., Велединский В.Г., Жуков П.В.Учебное пособие для бакалавров и магистров / Санкт-Петербург, 2015. (2-е издание, переработанное и дополненное). - СПб.: Питер, 2015. - 544 с.
9. Джум Т.А., Зайко Г.М. Современные формы обслуживания в ресторанном бизнесе. - М.: Магистр, 2015. - 528 с
10. Елканова Л. И. Основы индустрии гостеприимства : учебное пособие. М. : Дашков и Ко, 2014. – 322 с.
11. Елканова, Д. И. Основы индустрии гостеприимства : учеб.метод. пособие / Д. И. Елканова, Д. А. Осипов, В. В. Романов, под общ. ред. Д. И. Елкановой. –М. : Из-во ИНФА-М, 2015. – 207 с.
12. Катькало В. С., Шемракова В. Н. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2014. - С. 82-84.
13. Ковалева Н.И., Никольская Е.Ю. Повышение качества гостиничных услуг на предприятиях индустрии гостеприимства // Научный вестник МГИИТ. 2015. - №3. - С. 6-14.
14. Коновалова Е.Е. Рекомендации по совершенствованию качества, безопасности услуг и сервисной деятельности в сфере гостеприимства // сборник статей Международной научно - практической конференции. 2016. – 499 с.
15. Коновалова Е.Е. Сервисное обслуживание - основа конкурентоспособности предприятий сферы туризма // Инновации на предприятиях туризма и сервиса // Сервис в России и за рубежом. 2014. - № 3 (50). - С. 96 - 105.
16. Лесник А.Л. Гостиничный менеджмент: политика ценообразования и туправления доходом. – М., 2016. – 271 с.
17. Морозова Л.С., Земскова А.А. Влияние качества обслуживания на эффективность деятельности предпри­ятий индустрии гостеприимства// Сервис в России и за рубежом. 2017. - № 11( 2). - С. 98 -110.
18. Павленко И.Г. Функционирование туристического и гостиничного комплексов в системе мирохозяйственных связей и когнитивно-информационных отношений // Вестник Орел ГИЭТ. – 2016. – № 2 (28). – С. 139-143.
19. Папазян Г.С. Совершенствование качества обслу­живания на предприятиях индустрии гостеприимства// Проблемы современной науки и образования. 2014. - №3(21). - С. 58-60.
20. Петрова Е.В. Формирование клиентоориентированности в туристской организации // Материалы XV международной научно - практической конференции Гуманитарного университета. 2016. - С. 373 - 376.
21. Семеркова Л.Н., Беляковва В.А., Шерстобитова Т.И., Латынова С.В. Технология и организация гостиничных услуг. М.: ИНФРА-М, 2016. - 224 с.
22. Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах. М.: Альфа-М, Инфра-М, 2014. - 211 с.
23. Тишина В.Н., Мухгалиева Д.А. Совершенст­вование качества обслуживания предоставляемых ус­луг в предприятиях гостиничного бизнеса//Научно- аналитический экономический журнал. 2017. - № 8 (19). - С. 4.
24. Туватова В.Е. Проблемы и перспективы повыше­ния качества услуг в гостиничном бизнесе//Маркетинг в России и за рубежом. 2015. - №3. - С. 76 -82.
25. Уокер Дж. Управление гостеприимством. М.: Юнити, 2014. - С. 148.
26. Уокер, Д. Управление гостеприимством: Вводный курс: учебник: пер. с англ. В.Н. Егоров / Д. Уокер. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 880 с.
27. Barrows C. W.; Powers T. F. Introduction to the hospitality industry - 8th ed. NJ: Wiley, 2015. - 576 p.
28. Holloway J. C.; Humphreys C. The business of tourism - 10th ed. Harlow, England: Pearson, 2016. - 783 p.
29. Hotel management operations / edited by Michael J. O'Fallon, Denney G. Rutherford; Printed in the United States of America: Published by John Wil-ley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2014. - 5th ed. p. cm
30. Korneevets V., Semenova L. Specifics of forming the competitive hotel complex in the Kaliningrad region of Russia // Asian Social Science. 2015. - Т. 11. № 3. - С. 289-295.
31. Zaitseva N. A., Semenova L. V., Larionova A. A., Yumatov K. V., Ham-naeva N. I. The role of human resource capacity to ensure the competitiveness of the cross-border cooperation projects in the tourism and hospitality industry // IEJME: Mathematics Education. 2016. - Т. 11. № 7. - С. 1961-1970.
32. Официальный сайт отеля «Русотель». – Режим доступа: <http://www.rus-hotel.ru>. (дата обращения 10.04.2018)
33. Годовой отчет «Русотель» за 2017 год

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

# Анализ результатов финансовой деятельности «Русотель»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год | 2017 год | Отклонение 2017 года от |
| 2015 года | 2065 года |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Доходы и расходы по обычным видам деятельности |   |
| Выручка от продажи товаров, работ и услуг | 58523 | 58033 | 56 646 | -1 877 | 96,79 | -1 387 | 97,61 |
| Себестоимость  | 49515 | 32726 | 29211 | -20304 | 58,99 | -3515 | 89,26 |
| Валовая прибыль | 9008 | 25307 | 27 435 | 18 427 | 304,56 | 2 128 | 108,41 |
| Коммерческие расходы | 0 | 0 | 0 | 0 |  | 0 |  |
| Управленческие расходы | 0 | 0 | 0 | 0 |  | 0 |  |
| Прибыль (убыток) от продаж | 9008 | 25307 | 27 435 | 18 427 | 304,56 | 2 128 | 108,41 |
| Прочие доходы и расходы |  |
| Проценты к получению | 7204 | 6908 | 25016 | 17812 | 347,25 | 18108 | 362,13 |
| Проценты к уплате | 171 | 27 | 59 | -112 | 34,50 | 32 | 218,52 |
| Доходы от участия в других организациях | 0 | 0 | 0 | 0 |  | 0 |  |
| Прочие доходы | 171239 | 2621 | 2107 | -169132 | 1,23 | -514 | 80,39 |
| Прочие расходы | 184525 | 27638 | 49678 | -134847 | 26,92 | 22040 | 179,75 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2755 | 7171 | 4 821 | 2066 | 174,99 | -2350 | 67,23 |
| Отложенные налоговые активы | -537 | -4 | 5791 | 6328 | -1078,40 | 5795 | -144775 |
| Отложенные налоговые обязательства | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Текущий налог на прибыль | 1209 | 3507 | 7989 | 6780 | 660,79 | 4482 | 227,80 |
| Прочее | -92 | -231 | -7 | 85 | 7,61 | 224 | 3,03 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 917 | 3429 | 2 616 | 1699 | 285,28 | -813 | 76,29 |

1. Официальный сайт отеля «Русотель». – Режим доступа: http://www.rus-hotel.ru [↑](#footnote-ref-1)
2. Официальный сайт отеля «Русотель». – Режим доступа: http://www.rus-hotel.ru [↑](#footnote-ref-2)