

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ФИЛИАЛ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СОЧИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
В Г. АНАПЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

Кафедра социально-культурного сервиса и туризма

«Допущена к защите»
Протокол № 11 от «19» июня 2020 г.
и.о. заведующего кафедрой:


 к.п.н., доцент
Стародуб К.А.


ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Направление подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»

профиль «Гостиничная деятельность»

**Тема: «Повышение эффективности деятельности курортной
организации на основе клиентоориентированности персонала
(на примере ООО Санаторий «Старинная Анапа»)»**

Выполнена:
студентом группы 15-ЗГД-А
 Мхитарян Ани Артуровной

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
 Оргина Елена Васильевна

Анапа 2020

Филиал федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования «Сочинский
государственный университет» в г. Анапе Краснодарского края

Кафедра социально-культурного сервиса и туризма

Направление подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»

Профиль «Гостиничная деятельность»

Группа 15-ЗГД-А

УТВЕРЖДАЮ

и. о. заведующего кафедрой:

к.п.н., доцент

Стародуб К.А.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студентке Мхитарян Ани
Артуровне.

1. Тема выпускной квалификационной работы «Повышение
эффективности деятельности курортной организации на основе
клиентоориентированности персонала (на примере ООО Санаторий
«Старинная Анапа»)».

Утверждена приказом по вузу № 784-Ст от 26.12.2019.

2. Срок сдачи студентом законченной работы 29.06.2020г

3. Исходные данные (в т.ч. список рекомендуемой литературы)

Брашнов Д.Г. Гостиничный сервис и туризм, - М.: Эксмо 2016 г. -224 с.

Волков Ю.Ф. Технология гостиничного обслуживания. Высшее образование. - Ростов - на
- Дону; Феникс, 2018 г.- 384с.

Гаранина Е.Н. Клиентоориентированная концепция конкурентоспособности гостиницы //
Вестник РМАТ. - 2015. - № 1. - С. 78 - 89.

Квартальнов В.А. Туризм: теория и практика. М.: Финансы и статистика, 2019 г.

4. План ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов):

Теоретические аспекты реализации клиентоориентированного подхода в деятельности
организации с целью повышения его конкурентоспособности.

Анализ динамики удовлетворенности клиентов услугами ООО Санаторий «Старинная
Анапа».

Разработка мероприятий по повышению эффективности ООО Санаторий «Старинная
Анапа».

5. Перечень графического материала:

Характеристика деятельности исследуемого предприятия

Исследование динамики удовлетворенности гостей ООО Санаторий «Старинная Анапа»
работой служб предприятия и качеством обслуживания

Комплекс мероприятий, направленных на совершенствование клиентоориентированности
в ООО Санаторий «Старинная Анапа»

6. Дата выдачи задания 10.06.2020г

Руководитель (подпись) [подпись]

Задание принял к исполнению 10.06.2020г.

Студент (подпись) [подпись]

Аннотация

В данной выпускной квалификационной работе рассматриваются вопросы повышения эффективности деятельности курортной организации на основе клиентоориентированности персонала на примере ООО Санаторий «Старинная Анапа». Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, формулируются цель и задачи исследования, указывается объект и предмет исследования.

Первая глава посвящена исследованию теоретических аспектов реализации клиентоориентированного подхода в деятельности организации с целью повышения его конкурентоспособности.

Во второй главе проведено эмпирическое исследование особенностей организации работы санатория и динамики удовлетворенности гостей ООО Санаторий «Старинная Анапа» работой служб организации и качеством обслуживания.

В третьей главе содержится разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия, разработан план тренинга клиентоориентированности и проведен экономический анализ эффективности принимаемых решений.

Заключение содержит основные выводы исследования и анализ выполнения поставленных в работе задач.

Abstract

In this final qualifying work, the issues of improving the effectiveness of the resort organization based on customer focus on the example of the Sanatorium Hotel "Antiquated Anapa" are considered. The introduction substantiates the relevance of the chosen topic, formulates the purpose and objectives of the study, indicates the object and subject of the study.

The first chapter is devoted to the study of theoretical aspects of the implementation of a customer-oriented approach in the organization's activities in order to increase its competitiveness.

In the second chapter, an empirical study of the organization of the sanatorium's work and the dynamics of guest satisfaction of LLC Sanatorium "Staraya Anapa" with the work of the organization's services and the quality of service is carried out.

The third chapter contains the development of measures to improve the efficiency of the enterprise, a training plan for customer focus is developed and an economic analysis of the effectiveness of decisions is made.

The conclusion contains the main findings of the study and analysis of the implementation of the tasks set in the work.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	9
1.1 Понятие клиентоориентированности в рамках концепции ориентации на рынок.....	9
1.2 Клиентоориентированность в деятельности гостиничной сети.....	16
1.3 Влияние клиентоориентации на конкурентоспособность гостиничного предприятия	25
2 АНАЛИЗ ДИНАМИКИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ УСЛУГАМИ ООО САНАТОРИЙ «СТАРИННАЯ АНАПА».....	30
2.1 Общая характеристика ООО Санаторий «Старинная Анапа», ее организационной структуры и реализуемых процессов.....	30
2.2 Анализ удовлетворенности гостей ООО Санаторий «Старинная Анапа» работой служб предприятия и качеством обслуживания	36
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ООО САНАТОРИЙ «СТАРИННАЯ АНАПА»	47
3.1 Основные мероприятия, направленные на совершенствование клиентоориентированности в ООО Санаторий «Старинная Анапа», как способа повышения эффективности	47
3.2 Экономическая оценка эффективности предлагаемых мероприятий	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	68

ВВЕДЕНИЕ

Ведущая современная тенденция развития мировой экономики – это глобализация. Это явление оказывает серьезное влияние на мировые экономические связи, им окрашена политическая, социальная, культурно-цивилизационная картина мира.

Процессами глобализации, так или иначе, охвачены все государства планеты. Одна из главных ее особенностей - взаимозависимость, взаимное проникновение во всех сферах деятельности всех государств мира.

Однако глобализация не является исключительно экономическим феноменом. Границы мира становятся все более прозрачными и для простых граждан – сотни миллионов туристов ежегодно пересекают границы сотен государств[32].

Трудностей с путешествиями по миру в наше время практически нет. Сами путешествия стали гораздо проще и комфортнее. Практически во все уголки нашей планеты проведены транспортные магистрали, везде есть недорогие гостиницы с набором минимальных удобств, авиабилеты и прокат автомобилей легко доступны. Сейчас по свету ездит очень много людей из разных стран мира. Туристическая индустрия растет на глазах. Именно благодаря туристическому бизнесу происходит рост и укрепление экономик многих стран. Туризм играет важную роль в мировой экономике.

Одними из самых востребованных и для иностранных, и для российских туристов, на сегодняшний день являются маршруты по европейской части России. Массовое туристическое «паломничество» совершается ежегодно в «две столицы» нашей страны – Москву и Санкт-Петербург.

По случаю Олимпиады в Сочи был практически с нуля создан новый курорт, аналогов которому по масштабу гостиничного строительства в современной истории России нет. Кроме того, в России появился еще один регион с мощнейшим туристическим потенциалом – полуостров Крым.

Важнейшей составной частью туристического бизнеса, его базовым фундаментом является сфера приема гостей - гостиничная отрасль.

В настоящее время в отечественной сфере услуг имеются любые возможности для проживания туристов и прочих гостей. В 2019 году по данным Росстата объем платных услуг российских гостиниц составил свыше 141 миллиарда рублей. Инвестиционные вложения в гостинично-ресторанный бизнес, начиная с 2003 года, неуклонно растут. Самая большая доля рынка приходится на Москву, Санкт-Петербург и курорты Краснодарского края.

Но и в малых городах России, заново «открываемых» в связи с развитием внутреннего туризма, число гостиниц постепенно растет. Примером могут служить Белозерск, Кириллов, Тотьма, Старая Русса, Каргополь. Таким образом, Российская Федерация имеет развитую структуру предприятий отрасли гостеприимства, в которой представлены все виды гостиничных услуг.

На гостиничном рынке Российской Федерации наблюдается усиление конкуренции как внутри каждого класса гостиниц, так и межклассовая конкуренция разных видов предприятий в сфере гостеприимства. Рост конкурентной борьбы заставляет гостиничные предприятия бороться за повышение конкурентоспособности, которая призвана обеспечить их выживаемость и процветание. Основа конкурентоспособности гостиничного предприятия - это качество оказываемых услуг.

Сейчас на первый план выходят приверженность постояльцев к определенной, «своей» гостинице, а также эффективность работы гостиницы. И первое, и второе условие подразумевает, прежде всего, высокое качество оказываемых услуг.

Современная отечественная гостиничная индустрия - важнейший элемент в экономической и социальной сфере, так как в этой отрасли происходит быстрый оборот вложенных средств. Гостиничный бизнес играет важную роль в отечественной экономике - благодаря ему происходит

рост ВВП, он обеспечивает занятость населения и увеличение его жизненного уровня.

Качество обслуживания в гостиницах во многом зависит от того, насколько персонал умеет общаться с людьми, учитывает в своей деятельности психологическую составляющую. Психология клиента гостиницы – особая, она основана на том, что человек, пользующийся услугами предприятия гостеприимства, ожидает, что о нем действительно будут заботиться как о «госте», единственном и неповторимом. Персонал компании должен быть не только высококвалифицированным, но и психологически подготовленным к различного рода ситуациям, которые неизбежно возникают в ходе работы с большим количеством людей. В этом актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования является ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Предметом исследования выступает эффективность деятельности, осуществляемая в ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Цель выпускной квалификационной работы – изучить повышение эффективности деятельности курортной организации на основе клиентоориентированности персонала на примере ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические аспекты реализации клиентоориентированного подхода в деятельности организации с целью повышения его конкурентоспособности.

2. Рассмотреть влияние клиентоориентации на конкурентоспособность гостиничного предприятия.

3. Дать общую характеристику ООО Санаторий «Старинная Анапа», ее организационной структуры и реализуемых процессов.

4. Проанализировать динамику удовлетворенности гостей услугами, предоставляемыми в ООО Санаторий «Старинная Анапа».

5. Разработать основные мероприятия и рекомендации, направленные на совершенствование деятельности предприятия.

6. Разработать тренинг, направленный на совершенствование клиентоориентированности сотрудников ООО Санаторий «Старинная Анапа».

7. Просчитать экономическую оценку эффективности предлагаемых решений.

Гипотеза исследования. Если сотрудники сферы гостеприимства обладают определенными психологическими навыками, это помогает повышению клиентоориентированности персонала гостиницы и улучшает общие показатели качества работы гостиничного предприятия.

При написании работы использовались нормативно-правовые материалы, методические рекомендации, инструкции, а также монографические и другие издания.

Проблема повышения качества обслуживания в гостиничных предприятиях постоянно находится в центре внимания научных работников, специалистов в области управления, руководителей всех уровней. Теоретической основой данного исследования послужили труды известных ученых, таких как Руденко А.М., Довгалёва М.А.[27], Браймер Р. А. [5], Сорокина А. В. [29] и другие ученые.

В соответствии с последовательным решением поставленных задач, выстроена структура данной выпускной квалификационной работы. Работа содержит не только теоретические основы рассматриваемого вопроса, но и анализ действующей практики. В этом практическая значимость исследования.

Структура работы состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и литературы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

1.1 Понятие клиентоориентированности в рамках концепции ориентации на рынок

Целью клиентоориентированности является создание наиболее высокой ценности для клиентов, которая позволит привлечь новых клиентов, сохранить имеющихся клиентов и увеличить прибыль с клиента.

Положительное влияние клиентоориентированности на результаты деятельности компании выражается в следующих явлениях:

- повышение клиентоориентированности увеличивает удовлетворенность клиентов и способствует продолжению взаимоотношений с компанией;

- повышение клиентоориентированности стимулирует рост следующих показателей: отдача от инвестиций, прибыль, объем продаж, доля рынка. Отсюда возникает необходимость найти оптимальный баланс между затратами на развитие клиентоориентированности в фирме и выгодам от такого развития;

- повышение клиентоориентированности способствует развитию инновационной деятельности компании, запуску новых продуктов с учетом пожеланий клиентов.

Понятие клиентоориентированности неразрывно связано с достижениями маркетинга взаимоотношений. Маркетинг взаимоотношений (далее - "МВ") основывается на удержании и улучшении отношений с текущими потребителями, а не на привлечении новых. Объектом управления маркетингом становятся отношения с потребителями и другими участниками купли-продажи.

В разных исследованиях используются различные определения клиентоориентированности. В большинстве из них за основу взяты определения основоположников: Нарвера и Слейлера, Коли и Яворски, Дешпандэ, Фарлея и Вебстера. Их определения ориентации на клиента приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Классические определения клиентоориентированности

Авторы	Определение клиентоориентированности
Коли, Яворски	Деятельность, направленная на сбор информации о рынке и потребностях клиентов, как существующих, так и потенциальных; межфункциональное распространение этой информации в компании; действия, предпринимаемые на основе этой информации.
Нарвер, Стейлер	Понимание целевых покупателей, удовлетворение их потребностей, полное понимание их цепочки сознания ценности и ее развития в будущем, понимание нужд не только собственных клиентов, но и всех членов распределительного канала.
Дешпандэ, Файлер, Вебстер	Часть корпоративной культуры, набор убеждений, ставящий интересы клиента на первое место перед интересами менеджеров, акционеров, работников. Фокус не только на понимании потребностей существующих и потенциальных клиентов, но так же на понимании их ценностей и убеждений

Указанные определения выражают определенный аспект ориентации на клиента: деятельность, организационная культура, деятельность и процессы соответственно. Резюмируя выше приведенные определения, можно заключить, что клиентоориентированность в контексте данной концепции - это деятельность компании, направленная на [19]:

- сбор информации о рынке и настоящих и будущих потребностях существующих и потенциальных клиентов на всех уровнях цепочки распределения;
- распространение этой информации в компании;
- разработку и реализацию программы действий, основанной на полученной информации.

Исследователи выделяют ряд преимуществ использования данной концепции.

Преимущества для организации:

1. Снижение издержек, особенно связанных с привлечением новых клиентов.
2. Создание препятствий для входа конкурентов на рынок за счет наличия стабильной группы потребителей и опыта в управлении персоналом.
3. Появление основной группы потребителей, обеспечивающей рынок для тестирования и вывода новых продуктов с меньшим риском.

Выгоды подхода для клиентов [12]:

1. Психологические - тесное общение с компанией.
2. Социальные - дружеские отношения с персоналом.
3. Экономические - получение скидок и товара, который приспособлен под конкретного потребителя.

Прикладной частью концепции МВ является концепция клиентоориентированности. Первые упоминания о необходимости исследования проблемы ориентации на клиента ведутся с середины 1950-х гг. в рамках формирующейся концепции рыночной ориентации. Развивая положения этой концепции, исследователи оценивали степень практического применения рыночной ориентации в компании, изучали факторы и степень их влияния на внедрение концепции рыночной ориентации в компании.

Второй этап роста интереса к изучению тематики ориентации на клиента приходится на начало XXI века. В этот период ориентация на клиента окончательно выделилась из концепции рыночной ориентации как самостоятельное направление. Ряд исследователей поставили вопрос о существовании и форме ориентации на клиента на развивающихся рынках. По их мнению, в условиях развивающихся рынков организации должны в большей степени способствовать развитию рынков (обучение клиентов), а не обслуживать существующие потребности (ориентация на клиентов) [18].

Важность и необходимость маркетинговой ориентации на выстраивание индивидуальных отношений с потребителями и концепции клиентоориентированности обусловлена современным развитием товарного мира и рынка. На сегодняшний день предложение на рынке очень велико: товары и услуги все больше становятся стандартизированными, а услуги унифицированными, что приводит к формированию повторяющихся маркетинговых решений. Поэтому единственный способ удержать потребителя - это индивидуальное выстраивание отношений и индивидуализация товаров и услуг за счет приспособления к индивидуальным потребностям клиента. Установление долгосрочных доверительных отношений с клиентами позволяет снизить транзакционные издержки: поиска информации, заключения договоров, стандартизации качества продукции, защиты прав собственности и защиты от захвата рынка со стороны конкурентов. В МВ разработка, производство и поставка объединяются в один бизнес - процесс, направленный на удовлетворения конкретного запроса покупателя. Создание клиентоориентированной организации требует перестройки и системы не только маркетинга, и системы управления фирмой.

Выделим основные элементы концепции клиентоориентированности, внедрение которых является необходимыми шагами построения компании, ориентирующейся на клиента [1]:

1. Понимание. Компания должна осознавать, кто ее ключевые клиенты, подобрать критерии для оценки, и все свои решения ориентировать на эти критерии.

2. Формирование единых целей компании. Компания должна требовать от сотрудников единого понимания целей компании, политики отношений с клиентами.

3. Обучение сотрудников. Обучение должно происходить в соответствии со сформированными принципами воспитания. Для повышения уровня концепции клиентоориентированности организация должна обучить

способам реализации рабочих задач, способам реагирования на типичные рабочие ситуации и способам реагирования на нетипичные ситуации.

4. Вознаграждение. Вознаграждение должно быть справедливо и конкурентоспособно, то есть сотрудник должен получать не меньше, чем предлагают конкуренты за тот же вид работы, но при этом сумма вознаграждения должна быть сопоставима с заработком иных сотрудников других специальностей в компании.

5. Технологизация концепции клиентоориентированности. Технологизация происходит тогда, когда действия, связанные с обеспечением процесса, обоснованы наличием специальных инструментов - оборудования или других технических средств. Основная трудность внедрения концепции клиентоориентированности - разработка системы управления, в которой концепция была бы интегрирована в технологический процесс.

6. Диагностика концепции клиентоориентированности. Важными элементами создания концепции клиентоориентированности организации является диагностика - постоянная проверка на концепцию клиентоориентированности. Диагностика должна включать как оценку внутренней концепции клиентоориентированности (удовлетворенность персонала), так и оценку концепции клиентоориентированности сотрудников (отношение к клиентам).

Построение клиентоориентированной системы управления затрагивает все подсистемы управления организацией, такие как механизм управления, структура управления, процесс управления, механизм развития, управленческая способность.

Различные проявления клиентоориентированности требуют систематизации, в качестве ключевого критерия предлагается использовать понятие формы ее реализации. Под формой клиентоориентированности понимается система ее проявлений, в которой выделяются виды, уровни и подсистемы, связанные между собой. Совокупность проявлений

клиентоориентированности уместно рассматривать в рамках модели Мак-Кинси "7С" (Таблица 2), в соответствии с которой организация как объект управления в процессе управленческого воздействия формирует собственные характеристики [4].

Таблица 2 - Проявление форм клиентоориентированности

Элемент модели 7С	Суть	Проявление форм клиентоориентированности
А	Б	В
Структура	Организационная схема, описание работ, должностные инструкции, линии субординации.	Взаимодействие операционного, обслуживающего, управленческого персонала между собой; внешние коммуникации обслуживающего персонала, не связанные с основной деятельностью предприятия.
Системы	Формальные и неформальные процедуры и информационные потоки в организации, принципы распределения работы, система учета, контроля, качества, оценки результатов и т. д.	Соответствие принятым в организации процедур требованию удовлетворения потребностей клиентов.
Стиль	Образ действий руководителя, выражающийся в оптимальном распределении рабочего времени, выборе системы вознаграждения результатов работы и разрешения конфликтных ситуаций, поведения в вербальных и невербальных коммуникациях.	Распространение взаимоотношения «клиент – потребитель» во всех коммуникациях предприятия дает возможность совершенствования соответствия предприятия ожиданиям клиентов.
Состав	Персонал, его демографические характеристики, опыт, образование и подготовка, соответствие занимаемой должности.	Персонал организации обеспечивает коммуникации клиента и организации, то есть получает и передает информацию о нуждах клиентов и о степени их удовлетворенности оказанными услугами.
Совместные ценности	Предмет гордости компании. Разделяемые персоналом совместные ценности стоят выше, чем поставленные цели, но могут и включать их. Совместные ценности наиболее явно проявляются в кризисных ситуациях.	Пропаганда совместных ценностей организации как форма проявления клиентоориентированности удерживает все элементы управления в едином стремлении удовлетворения потребностей клиента.
Стратегия	План распределения ресурсов и достижения успеха в условиях конкуренции. Организация как динамическая система предполагает иметь такую систему менеджмента, которая формирует обновленные умения и навыки.	Наличие стратегии позволяет организации добиться ключевой компетенции в том или ином аспекте оказания услуги.

На основании выше изложенного, возможно дать определение "клиентоориентированности". Единства в российской научной сфере при определении данного понятия не имеется. Наиболее популярна следующая формулировка: "клиентоориентированность - это инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций" [5].

В итоге, своими действиями только клиент может решить, какая организация является клиентоориентированной, а какая - нет. Таким образом, имеет смысл выяснить, каких показателей или целей следует добиться, чтобы

в глазах потребителя (потенциального или действующего) быть клиентоориентированной организацией.

Одним из показателей, характеризующих способность организации привлечь клиентов и влияющих на успех фирмы, является деловая репутация. Хорошая репутация влечет увеличение продаж и приносит прибыль, помогает получать контракты и привлекать инвестиции на более выгодных условиях, повышает лояльность персонала и снижает вероятность спадов в условиях кризиса, повышает привлекательность организации при поиске нового персонала. Деловая репутация дает ощутимые материальные результаты. Если же репутация фирмы страдает, то помимо упущенной выгоды это несет ряд серьезных угроз бизнесу - от снижения стоимости акций до потери персоналом мотивации [9].

На основании изложенного выше, мы приходим к выводу, что клиентоориентированность - это не просто отдельно существующее явление, а часть современной модели управления, появившаяся под влиянием экономики.

Относительно рассмотренного понятия существует ряд популярных заблуждений, как то невозможность извлечения максимальной прибыли клиентоориентированной компанией, рассмотрение явления с точки зрения исключительно отношений между бизнесом и потребителем в узком смысле этого слова.

Клиентоориентированность - это не просто характеристика бизнеса, указывающая на место интересов потребителя в системе приоритетов руководства компании и собственников. Это также и ресурс, позволяющий удержать клиентов в условиях конкурентной среды, привлечь новых клиентов, что не противоречит "стандартной" цели коммерческой организации - извлечению максимальной прибыли. Привлечение и удержание клиентов традиционными методами требуют огромных затрат, которые несоизмеримы с теми мерами, которые может принять клиентоориентированная организация.

Задачей современной организации является сотрудничество с клиентами на основе общих ценностей, скалярной цели и принципа взаимоуважения. Императивные отношения не являются выгодными в долгосрочной перспективе в условиях рынка, так как они слабо отражают позитивные сдвиги на рынке, но очень четко отражают изменения негативного плана [14].

Нужно понимать, что суть психологии человека в том, что для завоевания доверия требуется не так много. Но выполнение минимальных требований для компании влечет и укрепление деловой репутации, что может сказаться, в том числе, на отношениях с другими организациями.

Таким образом, построение клиентоориентированной организации - это путь развития организации, который направлен на получение долгосрочной выгоды и который требует постоянной дисциплины как внутри организации, так и в отношениях внешнего характера, в том числе отношениях с потребителем.

1.2 Клиентоориентированность в деятельности гостиничной сети

Для гостиничной сети значимым является раскрытие понятия «клиентоориентированная компания» и «лояльность клиентов». Сегодня чтобы оставаться конкурентоспособным гостиничной сети необходимо выстроить собственную CRM-стратегию и внедрить CRM-систему для эффективного обслуживания и удержания клиентов [12].

CRM-система позволяет анализировать стратегию действий и демонстрирует эффективность работы хозяйствующих субъектов сферы гостиничного бизнеса.

Решение задачи автоматизации отеля позволяет персоналу получать оперативную информацию о загрузке номерного фонда, размещении гостей, бронировании номеров за любой период, наличии свободных мест,

планируемых заездах и выездах и т.п. Ведение номерного фонда тесно связано с другими задачами - учетом денежных средств, услуг, товаров, расходных материалов и т.д. [15].

К методам, позволяющим дать оценку конкурентноспособности предприятия относятся SWOT и PEST-анализ. Рассмотрим сущность данных анализов.

SWOT—анализ предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT—анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если связывает воедино факторы внутренней и внешней среды и сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем (рисунок 1) [42].

SWOT - это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в S и W, а внешняя в O и T.



Рисунок 1 - Метод SWOT- анализа

PEST-анализ – это маркетинговый инструмент, применяемый для анализа макросреды (внешней среды) компании. Это простой и удобный

метод для оценки политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды, которые влияют на деятельность предприятия. Отсюда и название анализа по первым буквам названий факторов: политические (Political), экономические (Economic), социальные (Social) и технологические (Technological) факторы. Данная методика часто применяется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты исследования можно использовать для определения списка угроз и возможностей при проведении SWOT-анализа [33].

PEST-анализ – это инструмент долгосрочного стратегического планирования и выявления конкурентных преимуществ. Он составляется на 3-5 лет, при этом каждый год его обновляют. Он выполняется в форме таблицы или в виде матрицы.

Главная цель проведения PEST-анализа – это изучение влияния факторов внешней среды на успех компании на рынке. По четырем основным направлениям осуществляется мониторинг изменений макросреды, а также выявляются тенденции событий, которые не поддаются контролю со стороны деятельности предприятия [28].

Исследование политики необходимо для того, чтобы определить среду организации и получение ключевых ресурсов для ее работы на рынке. Анализ экономических факторов помогает создать картину распределения ресурсов на государственном уровне. Это важнейшее условие деятельности предприятия.

Потребительские предпочтения определяются на основе изучения социальной составляющей PEST-анализа. Цель оценки технологических факторов является выявление тенденций в технологическом развитии. Они часто являются причинами изменений, происходящих на рынке, а также появления новых товаров или услуг.

Основные задачи PEST-анализа:

- структурирование информации о влиянии внешних факторов;

- определение приоритетных факторов по степени их влияния на работу предприятия; выделение критериев, которые могут изменить стратегию организации;

- прогноз возможностей развития фирмы [18].

Все данные анализируются по схеме: фактор-компания. Результаты оформляются в табличной форме или в матрицу. Эти параметры оцениваются в баллах, рангах и других единицах измерения.

PEST-анализ – это изучение только внешних факторов. А внешними факторами по отношению к компании являются: факторы макросреды (политика, экономика, социально-демографическая среда, НТП, природа); факторы микросреды (поставщики, клиенты, акционеры, конкуренты, профсоюзы). Но традиционно организации проводят исследование только макросреды в рамках методики PEST-анализа. Расширенной версией данной оценки является PESTLE-анализ. В его состав входят еще два фактора: правовые (Legal) и экологические (Environmental) факторы. Используются и другие форматы SLEPT-анализ (добавлен правовой фактор) или STEEPLE-анализ (добавлены природные, правовые и этнические факторы). Кроме этого может учитываться и географический фактор.

Оценка внешней среды компании является обязательным требованием при разработке стратегии развития. Но в отличие от факторов внутренней среды, которые поддаются контролю со стороны деятельности компании, факторы внешней среды должны приниматься такие как есть.

Основными факторами внешней среды, которые анализируются в процессе PEST метода могут быть следующие [15]:

- политические (тип управления государством, стабильности политики, свобода слова и законодательные нормы, уровень бюрократии и коррупции, трудовое законодательство, законы в области социальной политики, возможные политические изменения на 3-5 лет и др.);

– экономические (степень развития компаний, темпы роста экономики, валютный курс, уровень инфляции, степень глобализации экономики, степень развития банковской сферы и вероятные изменения в экономике на ближайшие 3-5 лет);

– социальные (численность населения, его половозрастной состав, привычки и характер поведения персонала, его отношение к работе, уровень и стиль жизни, общественное мнение, нормы поведения и др.)
технологические (вклад технологий в развитие рынка, развитие интернет-технологий, активное использование результатов НИОКР).

Суммарная оценка показывает степень готовности организации отвечать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды. PEST анализ – это аббревиатура следующих факторов: политические (P); экономические (E); социальные (S); технологические (T).

Политические факторы – это факторы политико-правового окружения предприятия. При исследовании данной группы факторов следует ответить вопросы о ключевых изменениях в сфере политической стабильности и правового регулирования коммерческой деятельности. Для оценки политических факторов определяют: возможные изменения законодательной базы страны, рынка, отрасли, в которых ведет свою деятельность компания; степень влияния законодательной базы на деятельность предприятия; уровень вмешательства государства в бизнес и др. [1].

Анализ экономических факторов позволяет выделить шесть ключевых параметров, которые характеризуют состояние экономики страны или рынка: динамика развития экономики (спад, рост или стагнация); изменение уровня инфляции; изменение уровня безработицы; изменение валютных курсов и стоимости капитала; тенденции в банковской сфере; изменение располагаемого дохода на душу населения.

В ходе оценки социальных факторов описываются пять ключевых показателей: изменение демографического состояния в стране (рост или

убыль населения, половозрастная структура рынка, изменение принадлежности к определенной расе и пр.); уровень образованности населения и квалификации трудовых ресурсов; особенности менталитета и важные культурные ценности; изменение вкусов и предпочтений людей; изменение социальных слоев.

Категория технологических факторов требует более точной оценки, поскольку именно изменение в технологиях могут кардинально повлиять на состояние рынка и деятельность компаний. Анализ технологической составляющей PEST-методики включает изучение 4-х параметров: влияние интернет-технологий на развитие рынка; возможные изменения в основных технологиях, которые применяются на рынке (инновации в оборудовании, в методах ведения бизнеса, а также в различных бизнес-моделях); влияние мобильных технологий на развитие рынка; появление новинок в сфере IT, позволяющие конкурировать на рынке.

PEST-анализ осуществляется на качественном и количественном уровнях. Процесс проведения данного исследования состоит из четырех этапов:

- разработка списка факторов макросреды, которые имеют высокую вероятность реализации и воздействия;
- оценка значимости каждого фактора для компании с помощью назначения ему конкретного веса;
- оценка степени влияния каждого фактора на стратегию компании;
- определение взвешенной оценки посредством произведения веса фактора и силы его воздействия, подсчет суммы полученных оценок [44].

При анализе макросреды следует избегать проблем, связанных с сильным снижением объема информации, которая используется для принятия решения, а также с трудностью выделения факторов, неправильной трактовкой результатов анализа.

Кроме того, в отеле применяется специфическое оборудование - например, электронные замки, обеспечивающие контроль доступа в номера. Все выполняемые персоналом действия, связанные с оборотом денежных средств, необходимо проводить через регистраторы расчетных операций, поэтому система должна уметь работать с фискальными принтерами, а также принимать платежные карточки. Сейчас очень популярно онлайн-бронирование: на сайте отеля клиент может увидеть информацию о том, какие номера будут свободны в интересующий его период, и сделать заявку. «Продвинутые» программы взаимодействуют с такими модулями на сайтах и обрабатывают поступающую от них информацию.

Все эти задачи решены практически в любой системе управления отелями. Они позволяют автоматизировать работу персонала (портье, администраторов, бухгалтеров т.д.), обрабатывать информацию и приводить ее к виду, пригодному для формирования регламентированной отчетности, требуемой законодательством [40].

Сделаем обзор существующих систем управления гостиницей. В настоящее время на рынке присутствует множество CRM-продуктов от разных производителей, как зарубежных (например, американские OPERA, Fidelio и Epitome, так и российских «Интеротель», «Эдельвейс», Servio, R-Keeper, InStyle).

Выбирая систему управления, отельер должен взвешивать целый ряд факторов, таких как надежность продукта, качество работы компании-инсталлятора и уровень после проектного сопровождения, поддерживаемые интерфейсы и гибкость расширения, цена. Дорогие признанные бренды гарантируют качество функционирования и многообразие возможностей на все случаи жизни, но для того чтобы внести в них какие-то изменения или дополнения, необходимо обращаться в Россию, если не в США. С местными разработчиками таких проблем не возникает, но не у всех программный продукт достаточно зрелый, бывает нужно что-то дорабатывать под заказчика [21].

Обзор существующих систем можно начать с OPERA и Fidelio корпорации MICROS-Fidelio.

Система Fidelio позиционируется как решение для всех типов гостиниц: сетевых и независимых, загородных клубов, мотелей и бизнес-отелей. Fidelio предназначена для решения различных задач: от продаж, бронирования, размещения гостей и организации конференций и банкетов до предоставления данных для финансового контроля и управленческого учета деятельности предприятия. Встроенный модуль управления связями с клиентами (CRM) позволяет учитывать пожелания гостя «вплоть до размера тапочек» [3].

OPERA PMS имеет ряд функций, упрощающих управление сетевыми отелями. Система централизованного бронирования позволяет контролировать доступность номеров всех отелей, входящих в сеть, и осуществлять заказ сразу в нескольких из них. В централизованную информационную базу клиентов, интегрированную с системой бронирования, стекается информация о гостях и компаниях-партнерах; кроме того, система обеспечивает обмен информацией о профайлах гостей между всеми отелями. Гость может жить в одном отеле и пользоваться услугами другого, а оплата перечисляется на счет в отеле проживания.

Решения компании MICROS Fidelio являются корпоративным стандартом для международных гостиничных сетей, таких как Marriott, Sheraton, Hilton, Hyatt, Accor, Radisson, Intercontinental, Kempinski, HolidayInn, LeMeridian и т.д. В Украине клиентами компании HRS являются более 50 гостиниц - от небольших (санаторий «Вилла Амбассадор» на 8 номеров в Трускавце) до крупных (отель «Ялта-Интурист» на 1140 номеров).

Система управления гостиницей Epitome является продуктом американской компании Soft Brands. Epitome PMS построена по модульному принципу и позиционируется как продукт для гостиниц любого типа, категории и размера - от небольших отелей до крупных гостиничных комплексов и сетей. Клиенты могут настраивать систему в соответствии со

своими потребностями, выбирая нужные модули в зависимости от типа гостиницы. Базовый модуль обеспечивает функции портье, бронирования, кассира, управления номерным фондом, тарифами и отчетностью. В систему интегрированы также модули групповых продаж, управления турагентствами, истории гостей и компаний и др. С системой работает веб-приложение Libra Control Panel, предназначенное для отображения информации по загрузке отеля и основных показателей его работы [8].

Система «Интеротель» - одна из самых популярных отельных систем. Гостиничная система «Интеротеля» называется «Отель-2.3» и рассчитана на самые различные гостиницы: от двух- до пятизвездочных, от десяти до тысяч номеров. Она имеет стандартный набор модулей («Портье», «Касса», «Бронь», «Хозяйственные службы», «Отчеты» и др.), причем эти модули могут дополняться новыми возможностями.

Система Servio HMS разработана российской компанией «НКТ», которая изначально занималась автоматизацией сетей АЗС; гостиничная программа вышла на рынок около трех лет назад. Изначально она была написана для сети отелей «Рейкарц». Servio имеет веб-интерфейс и поддерживает разные режимы отображения данных - в виде графической «шахматки» или в табличном формате. Последняя опция рассчитана на крупные отели: чем больше номерной фонд и, соответственно, объем отображаемых данных, тем более громоздким и медленным становится интерфейс. Еще одна особенность программы - наличие функции репликации данных между центральным офисом бронирования и компаниями-клиентами. Вся информация о заявках поступает непосредственно в базу данных, благодаря чему не возникает повторного бронирования одних и тех же номеров. В Servio есть возможность переключения режимов поселения гостей - по номерам или по местам [39].

Отдельный класс гостиничных систем - программы, написанные на основе продуктов «1С». В 2010 году появились два новых продукта на базе восьмой версии программы «1С: Предприятие»: «1С: Предприятие 8. Отель»

(«1С:Отель») и «1С-Рарус: Управление отелем» Первый лицензируется по количеству номеров (базовая лицензия - 30 номеров), второй - по рабочим местам (базовая лицензия предоставляется на одно рабочее место). Лицензии для расширения систем нужно приобретать дополнительно.

Решение «1С-Рарус: Управление отелем» имеется в ассортименте украинских дистрибьюторов и инсталляторов (в частности, «ГлобалСофт», «Хвоя Интегра», «Центр Бизнес-Технологий»), но реализованных проектов пока не замечено.

Таким образом, развитие рынка гостиничных систем напрямую связано со развитием самих гостиничного бизнеса. И здесь в последние годы столкнулись две тенденции. С одной стороны, кризис не мог не сказаться на строительстве новых отелей. С другой - системы управления, как и всякий инструмент оптимизации расходов, именно в это время становятся особенно интересными для отельеров [17].

1.3 Влияние клиентоориентации на конкурентоспособность гостиничного предприятия

Продуктом гостиничного хозяйства являются гостиничные услуги. Учитывая сущность этих услуг и свойственные им характеристики, автор предлагает следующее определение гостиничных услуг: это вид экономической деятельности, который заключается в предоставлении на возмездной основе возможности временного проживания физических лиц в гостинице, а также в оказании ряда других связанных с таким проживанием дополнительных и сопутствующих услуг, и для которого характерны такие свойства как нематериальность, нетранспортабельность, несохраняемость, интенсивность труда, высокая зависимость от сезонных колебаний спроса [25].

При этом из указанных характеристик особое значение для развития рынка гостиничных услуг, по мнению автора, имеет такое их свойство, как интенсивность труда. Человеческий фактор является определяющим для гостиничной индустрии. Тесная связь между услугами, качеством и людьми, их оказывающими, позволяет утверждать, что поставщики услуг являются частью услуги как деятельности по удовлетворению потребности клиента.

Современные гостиницы предлагают большой выбор услуг, который не ограничивается в предоставлении места для временного проживания и питания. Такое расширение числа удовлетворяемых потребностей можно отразить в концепции определения продукта гостиничного хозяйства [17].

Структура рынков гостиничных услуг различаются по странам и регионам: от практически совершенной конкуренции до чистой монополии. Организационная (институциональная) структура мирового рынка гостиничных услуг складывается из гостиниц и аналогичных им средств коллективного размещения. Каждое из коллективных средств размещения, в особенности гостиницы, должны соответствовать определенным требованиям, и, прежде всего, своей категории. Для целей классификации в разных странах используются разные системы, обусловленные правовыми, культурными и другими особенностями. Единой классификации или системы категорий гостиниц на сегодняшний день не разработано [22].

Роль гостиничного хозяйства для мировой экономики особенно ярко выражается в той роли, какую гостиницы и иные средства размещения играют в развитии туризма, являющегося одной из крупнейших, высокодоходных и наиболее динамично развивающихся отраслей экономики (доходы мировой индустрии туризма превышают доходы от продажи нефти; по статистике ВТО в мире 80 % стран, где въездной туризм входит в пятерку ведущих статей экономики, а в 40 % стран является ведущей статьей; в сфере туризма занято свыше 250 млн. человек, т.е. каждый десятый работник в мире; на его долю приходится 7% общего объема инвестиций, 11% мировых потребительских расходов, 5% всех налоговых поступлений и треть мировой

торговли услугами; помимо прямого вклада в экономику, туризм вносит и косвенный вклад, оказывая значительное влияние на другие отрасли и сектора народного хозяйства, такие как транспорт, производство товаров народного потребления, торговля, строительство, сельское хозяйство, сфера услуг и т.д., выступая катализатором социально-экономического развития) [30].

Как считают опытные руководители, клиентоориентированный подход играет большую роль в развитии организации. Как отмечают менеджеры, даже если вы уже привлекли достаточное количество клиентов, этого не достаточно. Ведь разовые клиенты - это не самое большое достижение. Гораздо лучше, если они станут постоянными. А для этого придётся потрудиться!

По мнению Ю.В. Кузнецова, «современный рынок ставит перед лидерами задачи иного порядка:

- что нового организация может предложить клиентам в условиях, когда цены, качество и ассортимент на рынке практически одинаковы;
- как воспринимает нашу организацию клиент. На какие впечатления он опирается, судя о ней;
- почему, посетив нашу организацию и наших конкурентов, клиент предпочитает покупать у конкурентов;
- как удовлетворить потребности клиента и, при этом, не остаться в убытке;
- какие клиенты приносят организации максимальную прибыль;
- как быть с клиентами, на которых организация затрачивает много усилий, но эти усилия не окупаются;
- как расстаться с клиентами, сохранив, при этом, добрую молву;
- почему уходит клиент;
- как сделать так, чтобы усилия продавцов по удержанию и привлечению клиента и эффективности продаж, не оказывались напрасными.

От каких ещё подразделений компании зависит успешность реализации сделок. Кто является участником этой цепи. В какой из звеньев цепочки работы с клиентами рвётся эта связь» [18].

Так на повестке дня оказывается вопрос об актуальности перехода организация от товароориентированной концепции (акцент на качестве выпускаемого товара и его уникальности, на технологии сбыта и эффективности продаж) к клиентоориентированию (акцент на удовлетворении потребностей клиента при сохранении интересов компании), которое расширяет сбытовую концепцию, подключая к «эффективным продажам» до - и послепродажные отношения и выстраивает единую схему работы с клиентом.

Как отмечают менеджеры клиентоориентирование - это стратегический подход к развитию организации, обеспечивающий повышение её конкурентоспособности и рост доходности, подразумевающий мобилизацию всех её ресурсов на выявление, вовлечение, привлечение клиентов и удержание наиболее прибыльных из них, за счёт повышения качества обслуживания клиентов и удовлетворения их потребностей.

По мнению авторов, существуют возможности организации, где можно найти ресурс в развитии её конкурентоспособности и увеличении её доходности [35]:

1. Работа с клиентом не должна ограничиваться эффективными продажами и активным привлечением новых клиентов. Удержать старого клиента для организация выгоднее, чем привлечь нового. Из-за плохого обслуживания клиентов, большая их часть (до 70%) уходит к конкурентам. Затраты на грамотно построенную рекламную компанию приносят очевидную пользу организация, но если эти деньги потратить на улучшение качества обслуживания клиентов, то прибыль компании будет ещё больше. Актуальными становятся акценты, расставленные на повторное обращение клиента и повышение его удовлетворённости [16].

Можно ли измерить, отследить удовлетворённость клиентов. Зачастую представление компании об отношении клиентов к её услугам, товарам и к ней самой не соответствуют действительности. Продавцы уделяют слишком много внимания качествам и характеристикам своего товара и услуг, неактуальным для клиентов.

2. Чтобы развить конкурентоспособность и увеличить доходность организации следует задуматься над следующим вопросом, а знает ли компания своих клиентов.

Авторы выделяют ряд вопросов, на которые нужно получить ответы, «чтобы узнать, а знает ли организация своих клиентов [40]:

1. Сколько денег тратит организация на поддержание клиентской базы?
2. Сколько денег тратится на каждого клиента в отдельности?
3. Кто из клиентов приносит организации наибольшую прибыль?
4. На каких клиентов организация тратит немалые деньги, при этом, оставаясь в убытке?
5. Как подсчитать прибыльность клиента, как подсчитать прибыльность каждого из них?
6. Ведутся ли эти расчёты?
7. Насколько они корректны, до какой степени детализированы?
8. Какими критериями руководствуется персонал в работе с клиентами?
9. Насколько адекватны эти предложения»?

Учёные утверждают, что на этот счёт существует жёсткая статистика:

- 1) 5 - 15% клиентов приносят до 100% чистой прибыли;
- 2) около 50% клиентов приносят убытки на уровне чистой прибыли;
- 3) 25 - 45% клиентов покрывают всего 1 - 5 % издержек, и те же 25 - 45% потребляют до одной трети всех доступных ресурсов;
- 4) самый крайний случай (и менее типичный), когда самые неприбыльные клиенты поглощают больше ресурсов, чем все вместе взятые прибыльные клиенты. При этом продавцы затрачивают на этих клиентов то же время, что и на прибыльных.

2 АНАЛИЗ ДИНАМИКИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ УСЛУГАМИ ООО САНАТОРИЙ «СТАРИННАЯ АНАПА»

2.1 Общая характеристика ООО Санаторий «Старинная Анапа», ее организационной структуры и реализуемых процессов

ООО Санаторий «Старинная Анапа» расположен в центре города-курорта Анапа, в непосредственной близости к морю, по адресу: ул. Набережная, 2. ООО Санаторий «Старинная Анапа» - это 4-х этажное здание категории 4 звезды, предоставляющее высокий уровень обслуживания, имея в своем арсенале все необходимые удобства в номерах, зоны для отдыха гостей. ООО Санаторий «Старинная Анапа» расположен в шаговой доступности от парка развлечений, центра Культуры «Родина» и главной его площади. Чтобы добраться до пляжа, оборудованного удобными шезлонгами, зонтами от солнца и многим другим, гостям потребуется 3-5 минут неторопливой ходьбы, где по пути они смогут приобрести различные товары для себя и своих близких.

Добраться до санатория можно:

- от аэропорта г. Анапа: маршрутным такси №113 до ост. Автовокзал, далее маршрутным такси №2, №24, №25 до остановки Ди-Луч или до остановки Спортивная школа «Виктория» на маршрутном такси №9.

- от ж/д вокзала г. Анапа: маршрутным такси №100 до остановки Автовокзал, далее маршрутным такси №2, №24, №25 до остановки Ди-Луч или до остановки Спортивная школа «Виктория» на маршрутном такси №9.

В ООО Санаторий «Старинная Анапа» номера всех категорий оборудованы телевизорами, телефонами, мини-холодильниками, централизованной системой кондиционирования. Ванные комнаты укомплектованы комплектами полотенец и гигиеническими принадлежностями. На каждом этаже гостям предоставляется уют и гладильная доска.

Для гостей санаторий предоставляет огромное количество услуг. Услуги предоставляет команда профессиональных специалистов, знающих свое дело. Вот некоторые из услуг:

- шведский стол;
- высококласный ресторан «DelMar»;
- два оборудованных бассейна (крытый и открытый);
- сауна и хамам;
- тренажерный зал;
- бутик, салон красоты, конференц-зал;
- зона с бильярдным столом;
- кинозал;
- детская игровая комната и команда аниматоров;
- трансфер с большим количеством направлений.

ООО Санаторий «Старинная Анапа» – является одним из лучших средств размещения, находящимся в солнечном городе Анапа. В санатории можно провести как незабываемый медовый месяц, так и организовать отличный семейный отдых, получая при этом большое количество оздоровительных услуг.

В санатории имеется все для отличного отдыха: уютные номера, медицинские услуги, грамотный персонал, большое количество услуг для приятного отдыха, и, самое главное, что санаторий расположен в непосредственной близости к морю.

Богатая оздоровительная база ООО Санаторий «Старинная Анапа» позволяет предоставлять взрослым и детям (от 3-х лет) медицинские услуги, соответствующие профилю санатория.

Санаторий оказывает помощь в лечение при заболеваниях:

- сердечно - сосудистой системы;
- эндокринной системы;
- опорно-двигательного аппарата;
- нервной системы;

- желудочно-кишечного тракта;
- дыхательной системы и ЛОР-органов.

Для оздоровления используются современные технологии, где применяются новейшие медицинские препараты и аппараты, такие как: гидротерапия (гидромассажные ванны, подводный душ-массаж, жемчужные ванны с использованием натуральных добавок, солодковой пены), физиотерапия (КВЧ, электросон, магнитотерапия, лазеротерапия, ультразвуковая терапия, фонофорез, гальваногрязелечение и др.), инфракрасная сауна, ручной и аппаратный массаж, плавание и занятия на тренажёрах, сухие углекислые ванны, психосуггестивная аэрофитотерапия, галокамера (соляная пещера) и разные виды ингаляций, лечение минеральными водами, фитотерапия, кислородный коктейль, процедуры в альфа-капсуле, прессотерапия.

В санатории имеются специалисты по различным направлениям: ортопед, кардиолог, терапевт, физиотерапевт, невролог, диабетолог, гастроэнтеролог, педиатр, отоларинголог и др.

Электрокардиография – одна из имеющихся систем в санатории для обследования и проверки сердечно-сосудистой системы. Также, для проверки уровня сахара в крови или получения клинических результатов анализов, в санатории имеются специальные лаборатории.

Для отдыха и оформления лечения в санатории необходимо предъявить санаторно-курортную карту. Если у гостей санатория имеются дети, то им, кроме карты, необходимо иметь справки об эпидокружении и справки о подтверждении полученных прививок.

Напротив ООО Санаторий «Старинная Анапа» расположены песчаный и галечный пляжи, которые оборудованы всем необходимым, кабинками для переодевания, шезлонгами, зонтами от солнца, прокатами различных видов инвентаря. Береговая линия вмещает в себя большое количество кафе, с точками продажи лимонадов, мороженого и многого другого. Также, на

пляже имеется прокат водных видов аттракционов – «таблетки», «бананы», гидроциклы, катамараны.

Внутри санатория располагается SPA «Магнолия», который предоставляет различный спектр услуг по уходу за собой и своим телом, направленных на восстановление. Вот некоторые из них:

- устранение морщин;
- массаж лица;
- процедуры по уходу за кожей лица (очищение, отбеливание, восстановление);
- физиотерапевтическое восстановление кожи лица;
- биоэпиляция разных зон тела;
- программы ухода за кожей рук и стоп.

Помимо перечисленного, SPA «Магнолия» предлагает своим гостям узнать, что такое обёртывание и как оно влияет на организм человека. Виды обёртывания различны:

- для выведения шлаков и токсинов используют грязевое обёртывание;
- вывести излишки жидкости и восстановить структуру кожи поможет обёртывание с помощью водорослей;
- как бы странно это не звучало, все знают, что шоколад содержит большое количество калорий, но благодаря шоколадному обёртыванию, можно омолодить кожу, снять стресс, и избавиться от целлюлита;
- восстановить кровообращение, препятствовать накоплению жира поможет медовое обёртывание;
- вернуть энергию кожи и стимулировать процессы обмена – солевое обёртывание.

ООО Санаторий «Старинная Анапа» - санаторий, сочетающий в себе современные и различные методы оздоровления, в которых применяются исключительно новое медицинское оборудование. Лечить заболевания органов дыхания помогают аппараты соляных, паровых и ультразвуковых ингаляций.

Всем известная галокамера, камера для лечения бронхолегочных заболеваний посредством вдыхания лечебных солей. Имеются и водные процедуры, где при определенных настройках, водные струи делают пациенту массаж, оказывая расслабляющий эффект. Для усиления лечебного воздействия на организм, массаж комбинируют с фитосолями и различными пенами. Также, санаторий располагает большим количеством других способов лечения различных видов заболеваний.

Санаторий имеет:

- сухие углекислые ванны;
- аппарат Трансаир;
- СПА – капсулы;
- электрокардиографию;
- экспресс лаборатории;
- фитотерапия.

В ООО Санаторий «Старинная Анапа» трудится 72 сотрудника, каждый из которых знает свое место и выполняет свою работу. В организационную структуру включены такие должности как: директор, главный бухгалтер, заведующий производством и старший администратор, сотрудники технической службы, служба безопасности. В соответствии с организационной структурой, они являются руководителями и непосредственно подчиняются директору отеля. Организационная структура санатория представлена на рисунке 2.

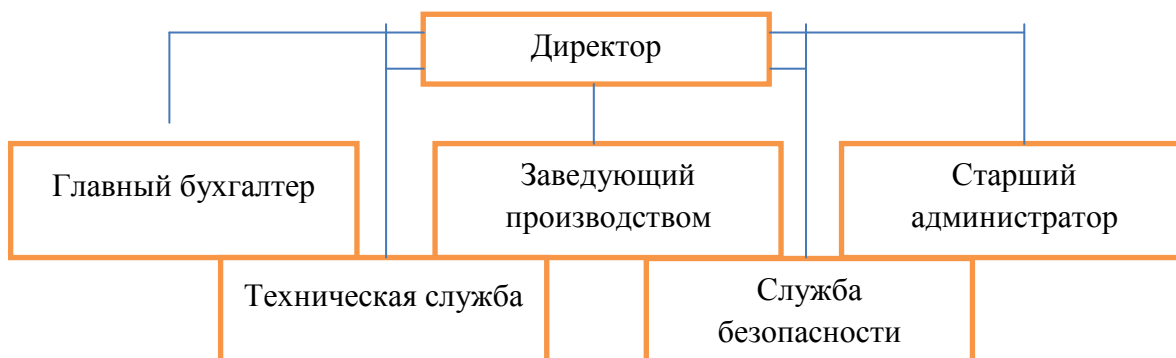


Рисунок 2 – Организационная структура санатория

Главный бухгалтер санатория выполняет следующие функции:

- ведение финансового учета и планирование налогов;
- организация финансового учета в санатории;
- подготовка и сдача бухгалтерской отчетности санатория;
- контроль расчета и своевременности уплаты налогов в бюджет и внебюджетные фонды.

В подчинении у главного бухгалтера находится бухгалтер-калькулятор санатория. По функциональному назначению в санатории выделяются следующие функциональные службы:

- служба приёма, размещения и обслуживания;
- служба питания;
- инженерно-техническая служба;
- служба безопасности;
- служба охраны.

Служба приема, размещения и обслуживания влияет на первое впечатление гостя. Задачей менеджера данной службы является контроль за всем процессом приёма и размещения гостя. Всего, в данную службу входят 2 старших и 6 дежурных администраторов, работающих посменно. Так же данная служба занимается решением всех вопросов бронирования, размещения по номерам и отправки гостей домой.

Служба номерного фонда отвечает за санитарно – гигиеническое состояние номеров и общественных помещений. Оказывает бытовые услуги, обеспечивает сервис клиентов в номерах. В состав входят: горничные, прачка, заведующая хозяйственной частью.

Инженерно – техническая служба следит за бесперебойной работоспособностью большого количества систем и объектов в санатории, например, таких как: системы кондиционирования, связь и интернет, электроника и многое другое.

Служба безопасности отвечает за охрану санатория, его имущества, следит за поддержанием порядка на территории, отвечает за безопасность в санатории.

Руководство санатория следит и управляет всеми службами, дают распоряжения по работе, занимается решением финансовых и кадровых вопросов. За правилами по техники безопасности так же отвечает руководство санатория, также контролирует соблюдение норм и условий труда для всего персонала.

Говоря о Санатории «Старинная Анапа», можно сказать следующее:

Прекрасное месторасположение в сочетании с отличным сервисом и количеством услуг, который он предоставляет, делает санаторий одним из самых развитых предприятий на территории города – курорта Анапа.

ООО Санаторий «Старинная Анапа», являясь одним из первых гостиничных предприятий, которое появилось в городе, до сих пор остается конкурентоспособным предприятием среди остальных, что делает его более привлекательным для туристов.

2.2 Анализ удовлетворенности гостей ООО Санаторий «Старинная Анапа» работой служб предприятия и качеством обслуживания

Для того, чтобы выявить удовлетворенность клиентов ООО Санаторий «Старинная Анапа» работой служб предприятия и качеством обслуживания, необходимо провести социологический опрос клиентов, пользующихся услугами санатория.

Цель эмпирического исследования: исследование уровня удовлетворенности клиентов ООО Санаторий «Старинная Анапа» услугами данного предприятия.

Характеристика выборки: постояльцы ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Методы исследования: социологический опрос.

Выявление динамики данного показателя возможно при проведении социологического опроса в два этапа, с промежутком в полгода.

Социологический опрос – это выявление отношения людей к какой-либо проблеме, а также поиск путей решения обозначенных проблем. В нашем случае, социологический опрос является не только сбором сведений, но и частью самой PR-кампании, так как помимо собственно опроса, в момент его происходит получение информации гражданами.

Для того чтобы провести социологический опрос, необходимо:

1. Сформулировать проблему.
2. Составить анкету, учитывая возраст и социальную принадлежность опрашиваемых.
3. Провести опрос общественного мнения.

В нашем случае проблема – выявление уровня удовлетворенности клиентов ООО Санаторий «Старинная Анапа» услугами данного гостиничного предприятия. Если мы хотим узнать, как люди относятся к предприятию, часто ли пользуются ее услугами, хотят ли каких-либо изменений и улучшений в обслуживании, необходимо изучение общественного мнения при помощи социологического опроса.

Анкета опроса составлена в соответствии с требованиями, которые диктует проблема данного проекта.

Тема: обслуживание клиентов в ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Время проведения:

21 марта 2019 года – первый опрос.

21 сентября 2019 года – второй опрос.

Целевая аудитория – постояльцы ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Объект исследования – ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Предмет исследования – удовлетворенность обслуживанием постояльцев ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Цель: исследование удовлетворенности обслуживанием постояльцев ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Задачи:

1. Распределить потенциальных потребителей по различным критериям.
2. Выявить предпочтения потребителей.
3. Определить, как часто постояльцы пользуются услугами гостиницы.
4. Определить, на что ориентируются посетители при выборе продукции: на цену или на качество.
5. Определить уровень удовлетворенности обслуживанием постояльцев ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Пример анкеты приведен ниже!

Здравствуйте!

Санаторий проводит опрос среди постояльцев с целью улучшения работы служб нашего предприятия. Предлагаем Вам принять участие в нашем исследовании. Наше исследование абсолютно анонимно и займет не более 7 минут. По окончании опроса мы с удовольствием предоставим Вам дисконтную карту со скидкой на дополнительные услуги санатория.

1. Ваш возраст (полных лет).

- 1.1. От 18 до 25 лет.
- 1.2. От 25 до 40 лет.
- 1.3. От 40 до 60 лет.

2. Пол.

- 2.1. Муж.
- 2.1. Жен.

3. Деятельность.

- 3.1. Учащийся.
- 3.2. Предприниматель.
- 3.3. Специалист.
- 3.4. Руководитель.

4. Как часто вы пользуетесь услугами ООО Санаторий «Старинная Анапа»?

- 4.1. Впервые в жизни.
- 4.2. Примерно один раз в два года.
- 4.3. Ежегодно
- 4.4. Несколько раз в год.

5. Оцените качество услуг в ООО Санаторий «Старинная Анапа».

- 5.1. Неудовлетворительно.
- 5.2. Удовлетворительно.
- 5.3. Хорошо.
- 5.4. Отлично

6. Вы удовлетворены оказанными вам в санатории услугами?

- 6.1. Да, полностью;
- 6.2. Скорее да;
- 6.3. Скорее нет;
- 6.4. Полностью неудовлетворен;
- 6.5. Затрудняюсь ответить.

7. Оцените по пятибалльной шкале значимость для Вас следующих критериев в работе санатория (1- низшая оценка, 5- высший балл):

- 7.1. Качество и широкий ассортимент услуг;
- 7.2. Низкие цены;
- 7.3. Качество.

В ходе социологического опроса интервьюерами было опрошено по 100 человек. Итоги опросов представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Итоги социологического опроса

Вопросы анкеты	21.03.2019	21.09.2019
<u>1. Ваш возраст (полных лет).</u>		
От 18 до 25 лет	16	18
От 25 до 40 лет	54	51
От 40 до 60 лет	30	31
<u>2. Пол.</u>		
Мужской	62	59
Женский	38	41
<u>3. Деятельность.</u>		
Учащийся	5	4
Предприниматель	12	14
Специалист	71	66
Руководитель	12	16
<u>4. Как часто вы пользуетесь услугами санатория?</u>		
Впервые в жизни.	48	45
Примерно один раз в два года.	30	32
Ежегодно.	17	17
Несколько раз в год.	5	6
<u>5. Оцените качество услуг в санатории.</u>		
Неудовлетворительно.	7	5
Удовлетворительно.	23	26
Хорошо.	49	42
Отлично	21	27
<u>6. Вы удовлетворены оказанными вам в санатории услугами?</u>		
Да, полностью.	39	40
Скорее да.	25	25
Скорее нет.	8	8
Полностью не удовлетворён.	4	4
Затрудняюсь ответить.	4	3
<u>7. Оцените по пятибалльной шкале значимость для Вас следующих критериев в работе санатория (1- низшая оценка, 5- высший балл):</u>		
Низкие цены.	48	46
Качество.	43	42
Затрудняюсь ответить.	9	12

Половая структура опрошенных следующая: мужчины составляют 62 процента, женщины составляют 38 процентов.

По возрасту опрошенные разделились следующим образом:

Мужчины от 18 до 25 лет: 10 %.

Женщины от 18 до 25 лет: 6 %.

Мужчины от 25 до 40 лет: 34 %.

Женщины от 25 до 40 лет: 20 %

Мужчины от 40 до 60 лет: 17 %.

Женщины от 40 до 60 лет: 13 %.

Таким образом, очевидно, что основную целевую аудиторию – 54 процента – составляют люди возраста 25-40 лет.

Состав потребителей услуг санатория по половому признаку представлен на рисунке 3.

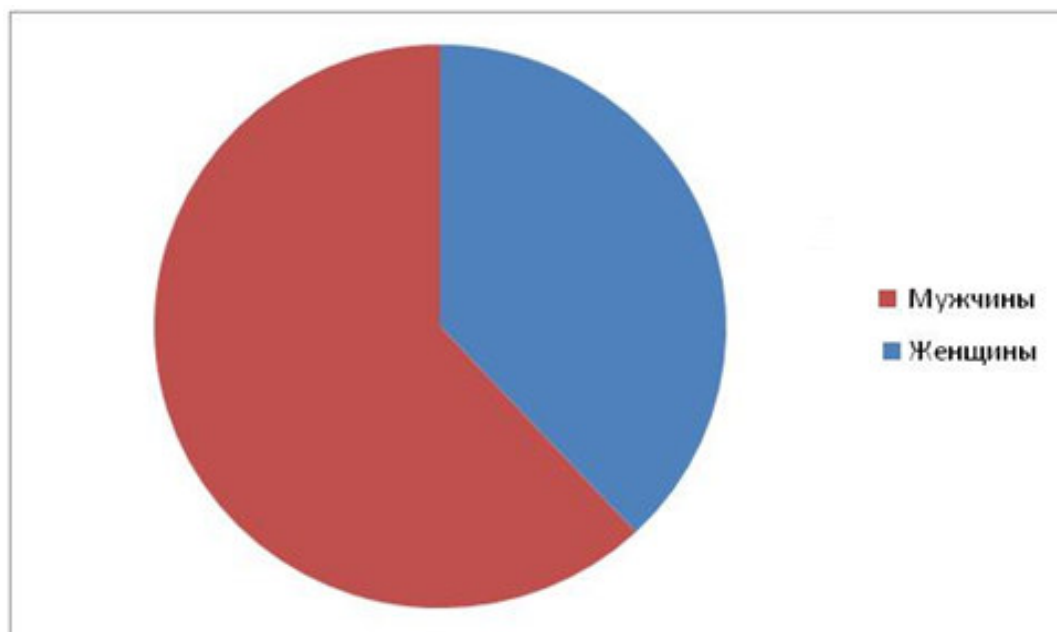


Рисунок 3 - Состав потребителей услуг санатория по половому признаку

Половозрастная структура респондентов представлена на рисунке 4.

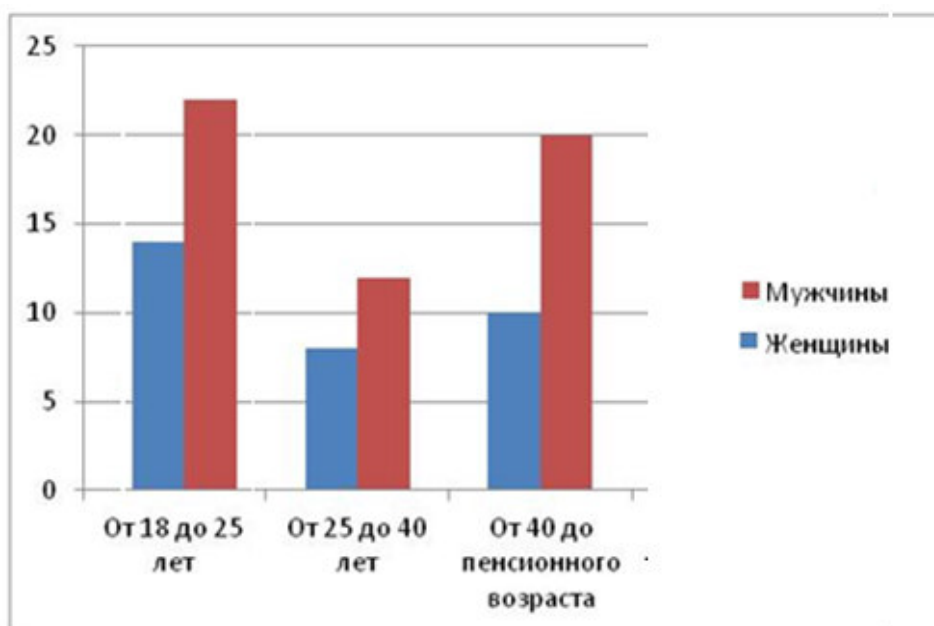


Рисунок 4- Половозрастная структура респондентов

Социальная структура респондентов представлена на рисунке 5.

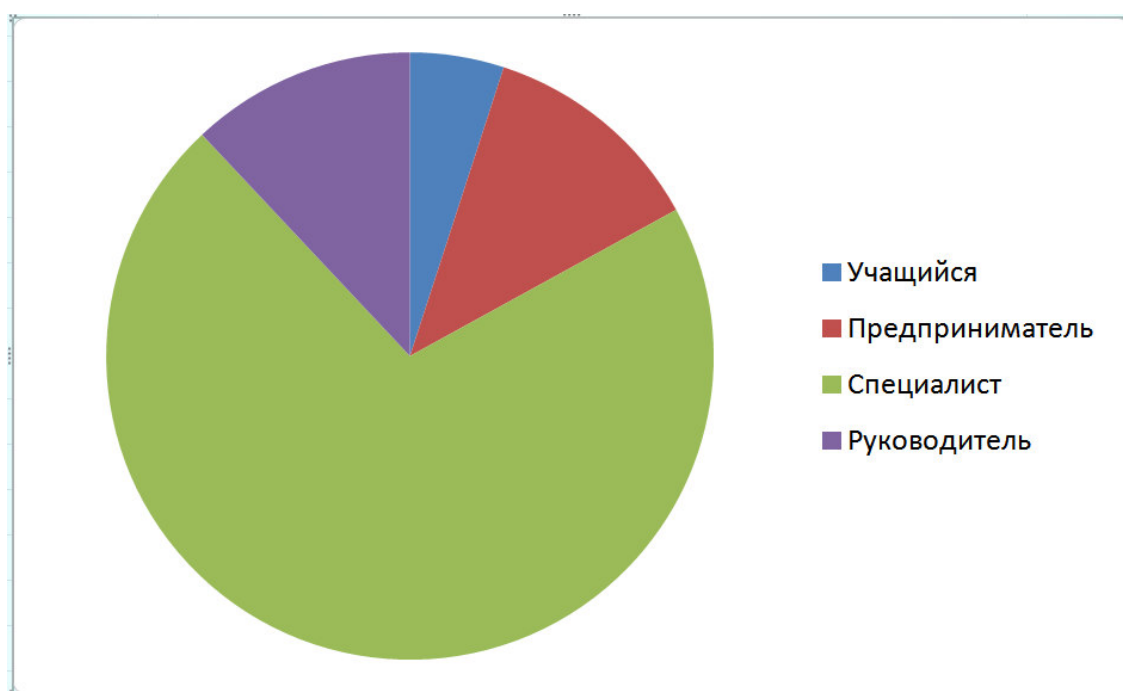


Рисунок 5 - Социальная структура респондентов

Из числа опрошенных услугами санатория пользуются впервые в жизни 48%, примерно один раз в два года – 30%, ежегодно – 17%, несколько

раз в год – 5 процентов. Таким образом, более половины постояльцев санатория являются ее постоянными клиентами.

Динамика структуры постояльцев представлена на рисунке 6.

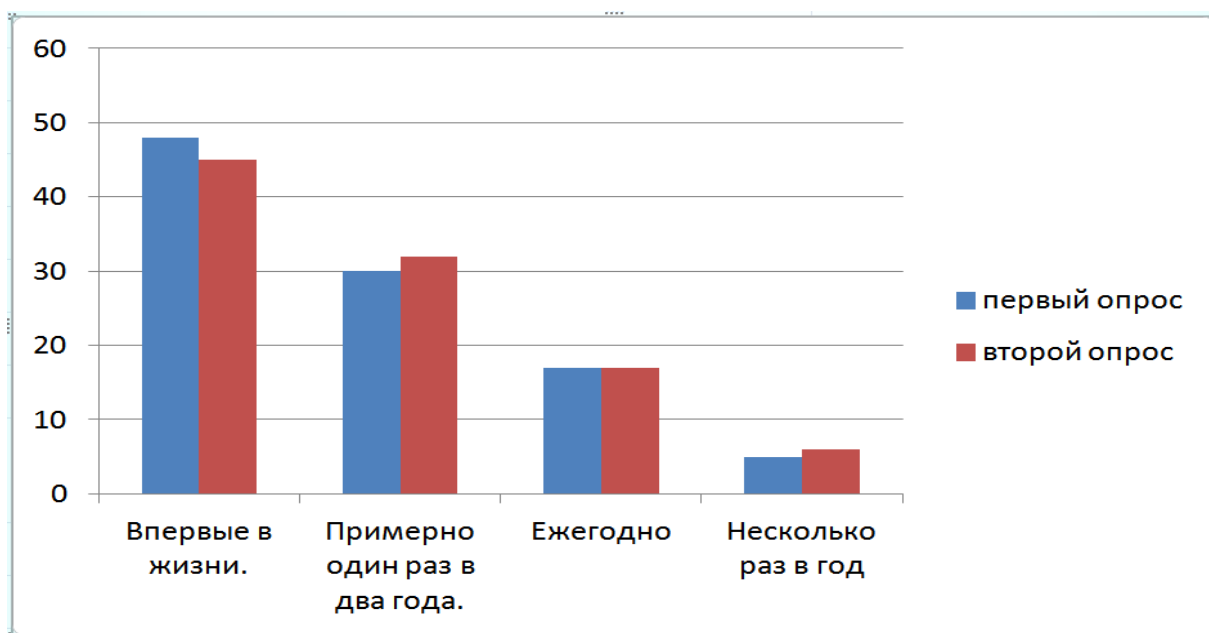


Рисунок 6 - Динамика структуры постояльцев

Оценка деятельности предприятия выглядит следующим образом: 49% считают качество услуг хорошим, 21% - отличным, 23% - удовлетворительным, 7% неудовлетворительным.

Динамика оценки респондентов деятельности санатория представлена на рисунке 7.

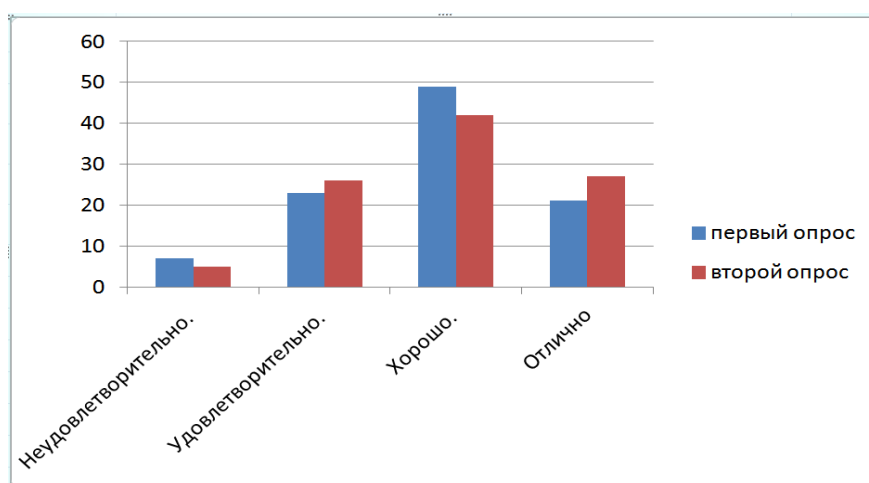


Рисунок 7 - Динамика оценки респондентов деятельности санатория

Результаты опросов свидетельствуют, что оценка гостей санатория с течением времени принципиально не изменилась. Немного увеличилось количество поставивших оценку «отлично», но в то же время примерно на то же количество сократилось количество оценок «хорошо».

Структура уровней удовлетворенности клиентов представлена на рисунке 8.

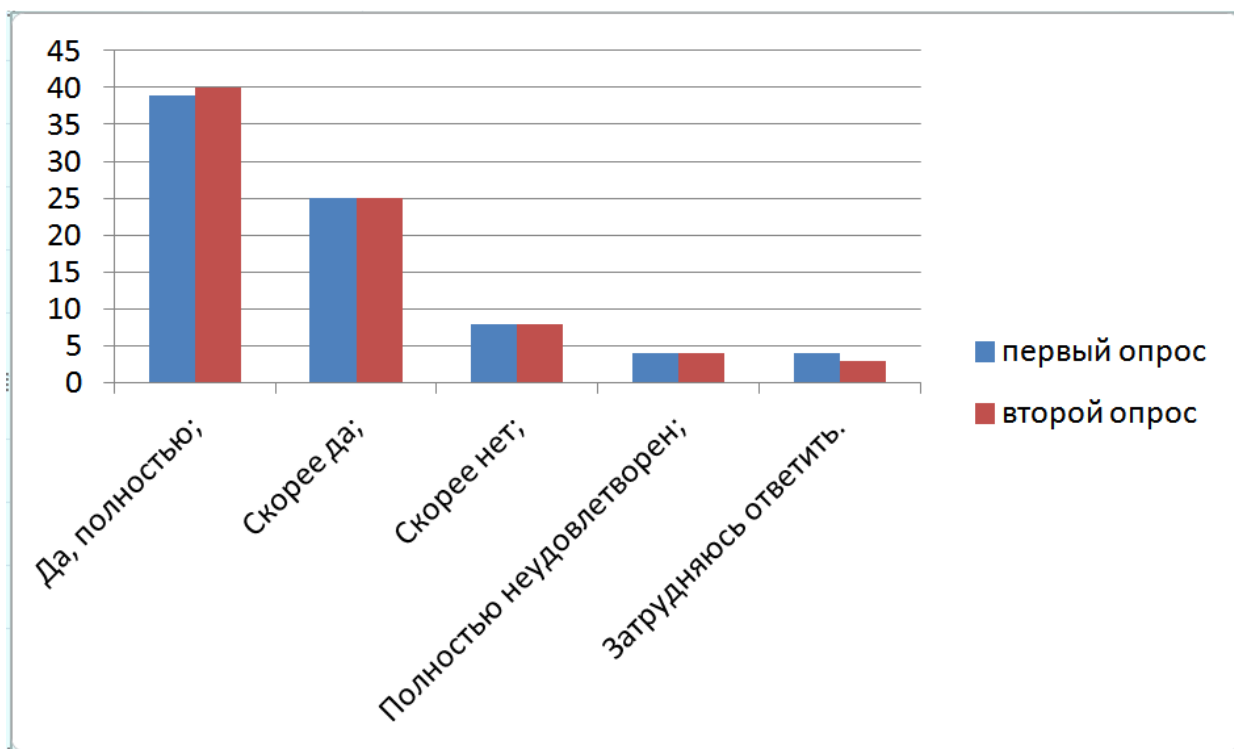


Рисунок 8 - Структура уровней удовлетворенности клиентов

По результатам опросов можно заметить, что принципиальных изменений в уровне удовлетворенности клиентов не произошло. Немного увеличилось число полностью удовлетворенных клиентов, однако общая доля ответивших отрицательно по-прежнему довольно значительна.

Динамика структуры ответов на вопрос о том, что является определяющим фактором для клиента при выборе санатория, представлена на рисунке 9.

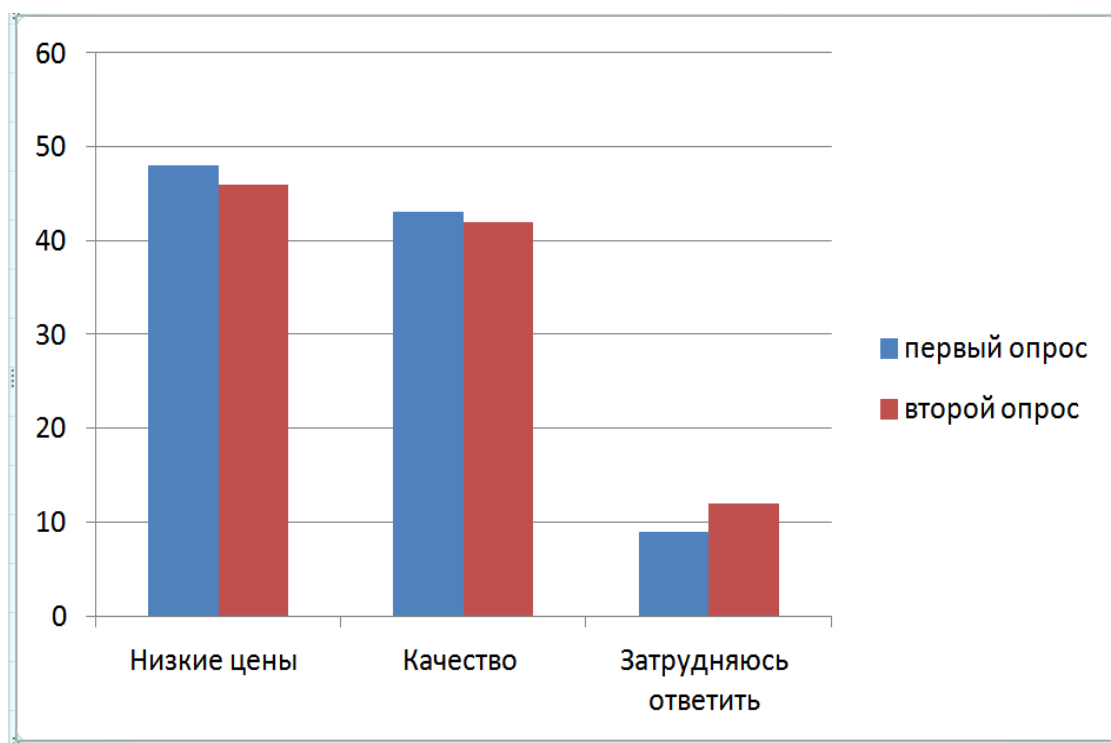


Рисунок 9 - Динамика структуры ответов

Ответы на этот вопрос также показывают, что ситуация принципиально не изменилась – для большинства клиентов санатория важны низкие цены, чуть менее половины определяющим фактором называют качество обслуживания, некоторые затруднились с ответом.

Таким образом, результаты опроса показывают следующие результаты. Несмотря на то, что большинство клиентов удовлетворены обслуживанием в ООО Санаторий «Старинная Анапа», положительной динамики в показателях уровня удовлетворенности не наблюдается.

Оценка деятельности санатория, также, в основном, положительная, однако нельзя сказать, что уровень позитивных отзывов заметно растет со временем. Следовательно, можно говорить о некоторой стагнации, остановке в развитии бизнеса, очевидном отсутствии роста.

Это нельзя расценивать как негативный результат, однако, в жестких условиях современной конкуренции между предприятиями санаторных услуг, такие тенденции могут привести к вытеснению компании с рынка другими, более активно развивающимися предприятиями.

Итак, итоги социологического опроса говорят о том, что, несмотря на то, что потребители, в основном, довольны услугами санатория, необходим комплекс мер, направленных на качественное изменение в работе санатория. Можно сделать вывод о том, что ООО Санаторий «Старинная Анапа» нуждается в разработке мер по повышению клиентоориентированности персонала.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ООО САНАТОРИЙ «СТАРИННАЯ АНАПА»

3.1 Основные мероприятия, направленные на совершенствование клиентоориентированности в ООО Санаторий «Старинная Анапа», как способа повышения эффективности

Во главе 2 нашего исследования была обоснована необходимость разработки комплекса мер по повышению клиентоориентированности в ООО Санаторий «Старинная Анапа». План разработки системы повышения клиентоориентированности персонала санатория представлен ниже.

1. Разработка мероприятий для диагностики качества услуг в ООО Санаторий «Старинная Анапа»;

2. Разработка комплекса мероприятий, направленных на профессиональное совершенствование персонала санатория;

3. Разработка рекомендаций по внедрению услуг, направленных на повышение удовлетворенности клиентов проживанием и обслуживанием в санатории.

Несмотря на то, что в ООО Санаторий «Старинная Анапа» имеется отдел маркетинга, осуществляющий контроль за качеством обслуживания, для более объективного и полноценного мониторинга представляется целесообразным обращение к известной методике «MysteryGuest» («тайный гость»). Эта методика позволяет осуществить следующие меры, необходимые для исследования:

- контроль и измерение качества обслуживания;
- ориентирование сотрудников о важнейших направлениях в обслуживании гостей;
- стимулирование необходимого образа действий персонала при помощи мотивирующей системы вознаграждения;

- обеспечение обратной связи с клиентами;
- поддержка программ продвижения;
- осуществление аудита соответствий стандартам в обслуживании;
- анализ конкурентов;
- стимулирование персонала на дополнительное обучение и возможности для роста загрузки;
- стимулирование честности и добросовестности работников.

Методика «MysteryGuest» реализуется в пять этапов.

Этап №1. Определить текущие и желаемые показатели в работе персонала ООО Санаторий «Старинная Анапа», а также ключевых факторов влияющих на эти показатели.

Этап №2. Компания, проводящая диагностику ООО Санаторий «Старинная Анапа», представляет анкету, содержащую проверяемые критерии качества. Совместное обсуждение степени важности критериев. Эта степень впоследствии фиксируется в системе подсчета оценки визита.

Этап №3. Осуществление визитов проверяющих в соответствии с заранее определенными технологиями. В ООО Санаторий «Старинная Анапа» эксперты, по сценарию визита и по инструкции, ведут себя под видом обычных клиентов санатория: вступают в общение с сотрудниками, требуют оказания дополнительных услуг, «придираются», стараются предъявить претензии и т.д.

Этап №4. Собранную информацию заносят в анкету во время непосредственного визита в ООО Санаторий «Старинная Анапа». Если есть такая необходимость, эксперты осуществляют скрытые аудио- и видеозаписи во время своего визита. Затем, полученная информация сводится в один отчет, который анализируют сотрудники компании-эксперта. Информацию вводят в электронную базу данных, затем при помощи специализированных компьютерных программ производится анализ и вывод об объективной оценке уровня качества. Отчетную информацию предоставляют заказчику в

удобном ему формате. Кроме того, заказчик получает и первичный отчет, и материалы аудио- и видеозаписей.

Этап №5. Анализ полученных результатов сотрудниками экспертной компании, в котором принимают участие и те эксперты, которые участвовали в проверке. Результатом этого анализа является комплекс необходимых ООО Санаторий «Старинная Анапа» действий и мер, которые помогут повысить клиентоориентированность работы ООО Санаторий «Старинная Анапа». В составе этих мер могут быть программы по обучению персонала, новые системы контроля и т.д.

Компанию-эксперта выбирают при помощи следующих критериев представленных в таблице 4.

Таблица 4 - Компании, предлагающие услуги оценки качества обслуживания

Критерий	ООО «Красная Кнопка»	SQI MANAGEMENT	«Вердикт»
Работа на рынке, лет	14	9	8
Опыт работы в гостиничном бизнесе	Есть	Нет	Есть
Предоставление коммерческого предложения с момента запроса, дней	3	5	5
Стоимость проведения одной оценки отеля, тыс. руб.	19	24	25
Квалификация персонала	10	10	9
Репутация на рынке, баллы	10	9	9
Оценка портфолио исследований, баллы	10	9	9
Стоимость разработки стандарта после исследования (при проведении исследования), тыс. руб.	19	35	15
Стоимость обучения новому стандарту (исходя из специфики отеля), тыс. руб.	20	30	23

Очевидно, соотношение между опытом работы, качеством оказываемых услуг и стоимостью, наиболее оптимальное у компании ООО «Красная Кнопка».

«Тайный Гость» может осуществлять свою проверку в разных формах: посещать санатории (при необходимости и санатории-конкуренты); бронировать номера при помощи телефона или сети Интернет; вести скрытую видео- или аудиозапись.

План проверки санатория представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Проверка «Тайный гость» для ООО Санаторий «Старинная Анапа»

Этап	Число действий
Количество посещений санатория (с проживанием), раз	5
Бронирование по телефону, раз	6
Бронирование по факсу, раз	6
Бронирование через сайт санатория, раз	7
Стоимость одной оценки, тыс. руб.	19
Стоимость разработки стандарта, тыс. руб.	12
Стоимость обучения, тыс. руб.	16
Итого затрат, тыс. руб.	47

План-график проверки «Тайный гость» в ООО Санаторий «Старинная Анапа» представлен в таблице 6.

Таблица 6 - План-график проверки «Тайный гость» в ООО Санаторий «Старинная Анапа»

Количество посещений санатория (с проживанием)	Сентябрь 2019
Бронирование по телефону	Сентябрь 2019
Бронирование по факсу	Сентябрь 2019
Бронирование через сайт санатория	Сентябрь 2019
Обучение персонала	Октябрь 2019

Как видно, одновременно с выявлением проблем следует провести обучение персонала с целью подробного разъяснения ошибок и недочетов.

Большое внимание следует уделить обучению персонала, от которого зависит качество обслуживания клиентов. С этой целью рекомендуется обучить персонал при помощи тренинга клиентоориентированности в сфере санаторного бизнеса.

1. Тренинг клиентоориентированности персонала санатория.

Октябрь 2019 года

Цель тренинга - повышение уровня клиентоориентированности и эффективности взаимодействия между работниками и подразделениями санатория.

Целевая аудитория:

1. Работники службы приема и размещения ООО Санаторий «Старинная Анапа»;
2. Работники службы номерного фонда ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Продолжительность: 8 часов (1 день).

Цели программы:

- Формирование единого понимания клиентоориентированности;
- Повышение уровня клиентоориентированности;
- Систематизация и совершенствование уже существующих навыков взаимодействия;
- Выработка индивидуальных планов мероприятий по повышению индекса клиентоориентированности.

Компетенции:

- Ориентация на результат;
- Эффективная коммуникация;
- Работа в команде.

В результате обучения участники:

- Узнают, как измеряется уровень удовлетворенности сервисом в санатории;

- Поймут, что такое клиентоориентированность и какова её значимость для организации, подразделения, работника;
- Получат возможность проанализировать собственный уровень клиентоориентированности;
- Оценят, какие выгоды получает ли не получает работник, подразделение и предприятие в целом при различных уровнях клиентоориентированности;
- Разберут инструменты, которые необходимо использовать при эффективном взаимодействии, как с внутренними, так и с внешними клиентами;
- Получат возможность составить индивидуальный план мероприятий, который поможет стать более эффективными во взаимодействии и позволит увеличить личный индекс клиентоориентированности.

Введение:

- Знакомство, формирование единого информационного поля;
- Информация по оценке удовлетворенности качеством сервиса.

Клиентоориентированность для эффективной организации:

- Клиентоориентированность – новый уровень взаимодействия в современной организации;
- Самодиагностика личного уровня клиентоориентированности;
- Выгоды для работника, подразделения, организации. Потери при неэффективном взаимодействии;
- Процесс обслуживания. Задачи и польза качественного сервиса. (Клиентоориентированное обслуживание. Общие стандарты обслуживания. Последствия плохого и хорошего обслуживания. Этика работы. Осознание важности фигуры клиента для любой организации);
- Сотрудничество с клиентом. Основные техники обслуживания клиента. (Установление контакта. Доверительное отношение. Общение с

несколькими клиентами. Сопровождение с момента его прихода до выезда из отеля);

Работа с «трудными» покупателями. (Жалобы и работа с ними. Действия в конфликтных ситуациях. Снижение эмоционального напряжения и профилактика стресса).

Инструменты:

- Инструменты эффективного взаимодействия;
- Индивидуальный план повышения личного индекса клиентоориентированности.

Завершение:

- Ответы на вопросы;
- Подведение итогов;
- Анкеты обратной связи.

Используемые методы обучения:

В формате тренинга соблюдается соотношение практической части к теоретической- 40:60:

- 40% времени – активные методы обучения (дискуссии, работа в малых группах, индивидуальные кейсы, деловые и ролевые игры, видеоанализ).
- 60% времени – мини-лекции, обсуждения. Для эффективного усвоения материала участники получают подробные рабочие тетради.

Также в ООО Санаторий «Старинная Анапа» необходимо совершенствовать автоматизированную систему управления, которая тесно связана с бронированием номеров (в ходе опроса были выявлены случаи возникновения проблем у клиентов с бронированием номеров).

Необходимо начать с исследования существующих систем и технологий управления санаторными предприятиями, представленными в России. В настоящее время активно развиваются информационные технологии и программные средства в сфере санаторного и туристического

бизнеса. Это обуславливается тем эффектом, который можно получить при их правильном использовании. Современные информационные технологии позволяют организовать работу санаторного предприятия с максимальной эффективностью.

Вопрос комплексной автоматизации процессов бронирования, расчетов с гостями, агентами, туроператорами и хозяйственной деятельности становится все более актуальным для российских гостиниц и санаториев. Это же подтверждается и деятельностью ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Зачастую гостиницы и санатории идут по пути разработки собственных заказных электронных систем управления. Однако этот путь, сыгравший свою определенную роль в решении проблем многих гостиниц и санаториев, в долгосрочном плане оказался малоэффективным - развивать и даже нормально поддерживать заказные системы на фоне возросших цен становится экономически невыгодно. Кроме того, есть еще несколько серьезных причин ООО Санаторий «Старинная Анапа» подойти к вопросу автоматизации серьезно, то есть со стороны использования стандартных продуктов:

1. Стандартная система накапливает в себе положительный опыт эксплуатации в десятках и сотнях гостиниц и санаториев. Ее внедрение может потребовать некоторых изменений в технологии работы ООО Санаторий «Старинная Анапа», но это обязательно даст положительный эффект в дальнейшем.

2. Стандартная система обязательно поддерживается фирмой-производителем – ООО Санаторий «Старинная Анапа» не попадет в ситуацию, когда увольняется главный программист или системный администратор, и санаторий остается наедине со своими проблемами.

3. Стандартная система развивается вместе с развитием рынка и информационных технологий - у ООО Санаторий «Старинная Анапа» есть возможность усовершенствовать ее по мере необходимости, перейдя на

использование более новой версии программного обеспечения (стоимость которой значительно ниже, чем при первой покупке).

4. Некоторые задачи по автоматизации настолько сложны, что просто не могут быть решены одиночными гостиницами или санаториями. Это касается, например, удаленного бронирования мест туроператорами, с которыми нет прямых договоров о сотрудничестве.

На основе проведенного сравнительного анализа представленных выше наиболее популярных в России информационных систем управления гостиничными и санаторными предприятиями, стоимости систем (на основе полученных коммерческих предложений от компаний-производителей или дистрибьюторов) и практики применения анализируемых систем российскими гостиничными и санаторными предприятиями, была выбрана система «Linux-Hotel».

Устанавливает систему компания «Линукс Сервис», которая работает на рынке программного обеспечения гостиничных предприятий свыше десяти лет.

В составе системы «Linux-Hotel» находится система Интернет-бронирования Booking.com, что крайне важно для ООО Санаторий «Старинная Анапа» в связи с проведением поисковой оптимизации сайта санатория <http://starinnaya-anapa.ru/>.

Благодаря использованию системы «Linux-Hotel», потенциальные клиенты ООО Санаторий «Старинная Анапа» смогут осуществить бронирование номеров по системе «в три клика».

Основные возможности системы Интернет-бронирования компании «Linux-Hotel»:

1. Компания «Линукс Сервис» обеспечивает круглосуточную поддержку сервиса Интернет-бронирования в рабочем состоянии. ООО Санаторий «Старинная Анапа» необходимо только заключить договор с «Линукс Сервис» для подключения к системе и разместить на Интернет-сайте санатория соответствующую ссылку.

2. Уполномоченные сотрудники ООО Санаторий «Старинная Анапа» получают полный контроль над: лимитами номеров, доступными для бронирования через Интернет; тарифами, по которым номера предлагаются к продаже через систему Интернет-бронирования, информацией о санатории и номерном фонде и многим другим параметрам системы из раздела своего санатория.

3. Все заявки на бронирование, созданные в системе, автоматически поступают в санаторий по электронной почте, а в случае наличия системы «Linux-Hotel» – автоматически загружаются в программу.

Помимо обработки обращений обычных пользователей сети, Интернет-система позволяет санаторию по своему усмотрению создавать учетные записи уполномоченных пользователей: сотрудников удаленных офисов, туристических агентов и пр.

4. Система ведёт учет внесенных авансовых платежей, поэтому можно гарантировать предоставление номеров по заявкам, поступившим через Интернет.

Система имеет возможность интеграции с системой Интернет-платежей Assist для оперативного проведения оплаты бронирований, позволяет формировать безналичные счета и печатать квитанции на оплату через Сбербанк.

Такой способ ведения учета гостей значительно облегчает ведение картотеки клиентов – она ведется автоматически, так как все сведения, полученные в санатории о клиенте, сразу попадают в «карту гостя» - специальный компьютерный файл, в котором содержатся сведения о клиенте. Банк данных непрерывно обновляется и хранится на сервере санатория. Это очень удобно, и прежде всего для постояльца: если клиент вновь посещает санаторий, то ему не нужно длительное оформление документов – все данные о нем уже имеются в компьютерной базе санатория.

Стоимость системы «Linux-Hotel», соответствующей всем запросам ООО Санаторий «Старинная Анапа» - 492 тысячи рублей.

С целью совершенствования системы стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО Санаторий «Старинная Анапа», представляется необходимым внести изменения в действующую систему мотивации персонала, а именно:

- 1) внедрить материальный стимул денежного характера – премию из директорского фонда;
- 2) разработать мероприятия по социальному стимулированию персонала;
- 3) разработать мероприятия по нематериальному стимулированию персонала.

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

Первым мероприятием является внедрение такого вида материального стимула денежного характера, как премия из директорского фонда.

Основой для начисления премии из директорского фонда будет являться дополнительная прибыль, заработанная организацией. Для этого необходимо установить обязательный плановый объем прибыли. В случае если сотрудниками план будет перевыполнен, тогда им начисляется премия из директорского фонда. При этом премия будет начисляться пропорционально прибыли. Таким образом, каждый сотрудник организации будет заинтересован принести наибольшую прибыль и получить за это прибавку к своей заработной плате.

Следующим элементом среди мероприятий, направленных на совершенствование мотивации персонала в ООО Санаторий «Старинная Анапа», является разработка мероприятий по социальному стимулированию персонала. Для ООО Санаторий «Старинная Анапа» рекомендуется внедрение бенефиционной системы социального стимулирования персонала, т.е. системы, требующей вложений организации. Среди таких мер можно выделить:

- предоставление дополнительных отпускных;

- бесплатное страхование жизни работника и членов его семьи;
- 100% оплата больничных листов;
- компенсации по переезду/переводу;
- оплата мобильной связи;
- оплата питания (обеда);
- бесплатная медицинская страховка для работника и членов его семьи;
- выдача организацией крупных ссуд сотрудникам на срок, не превышающий трех лет;
- предоставление билетов в кинотеатр, театр, оперу и т.д.;
- доставление в офис и домой транспортом компании;
- содействие в трудоустройстве детей сотрудников в учебные заведения;
- членство в спортивных и общественных клубах.

Немаловажное значение в системе стратегического управления персоналом ООО Санаторий «Старинная Анапа» имеет развитие методов нематериального стимулирования. Среди таких методов можно выделить следующие:

Организация конкурсной системы. Например, можно организовать среди сотрудников конкурс под названием «Лидер обслуживания». Победителю каждого месяца вручается индивидуальная премия в размере 15 000 рублей. Для того чтобы стать «Лидером обслуживания», необходимо получить максимальное количество «лайков» (положительных откликов от клиентов). Такая опция предусмотрена в системе «Linux-Hotel».

В рамках данного конкурса, можно оговорить условия, что сотрудник, ставший по итогу года «Лидером обслуживания» 5 и более раз получает премию в размере 50 000 рублей.

Также можно использовать доску почета, на которой будут ежемесячно размещаться фотографии победителей конкурса.

Одно из важных мест в системе мотивации персонала занимает возможность профессионального карьерного роста. В связи с чем, в ООО Санаторий «Старинная Анапа» предлагаем осуществлять повышение в должности (профессиональный карьерный рост) по результатам работы, вне зависимости от отработанного в организации времени. Также в ООО Санаторий «Старинная Анапа» необходимо расширить объем полномочий, увеличить власть не только в управленческом персонале, но и среди персонала среднего звена над нижестоящим звеном.

Немаловажным принципом стимулирования трудовой деятельности персонала выступает уважение, доверие, а также искреннее отношение руководства к своему персоналу. Признание со стороны руководства и коллег позволяет повысить удовлетворенность каждого сотрудника в отдельности от хорошо выполненной работы, от пребывания в организации, а также дает ему возможность поверить в надежность и стабильность положения организации.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО Санаторий «Старинная Анапа» позволяют:

- 1) увеличить мотивацию персонала и повысить их ответственность за свою работу;
- 2) удовлетворить актуальные или ощущаемые потребности персонала, включая потребности, относящиеся к безопасности, материальной помощи и обеспечения доходов в дополнение к заработной плате;
- 3) показать то, как организация заботится об удовлетворении потребностей своего персонала.

Следующим способом повышения качества обслуживания в санатории может быть введение ряда услуг, которые будут приятны для гостей и оставят у них положительное впечатление от пребывания в санатории. Благодаря этим услугам можно обеспечить создание

благоприятного впечатления о ООО Санаторий «Старинная Анапа» и формирование лояльности клиентов:

1. Размещение в номерах к приезду новых клиентов минеральной воды.

У производителей минеральной воды есть свой интерес в рекламе, а размещение воды в номерах - это своего рода промо-акция. В сочетании с рекламой, размещенной в санатории, это может быть взаимовыгодным сотрудничеством и для санатория, и для производителей минеральной воды. При этом можно ожидать от производителей скидок не менее 50% благодаря рекламе. С учетом оборачиваемости номерного фонда санатория ежемесячно потребуется около 1000 бутылок минеральной воды. Общая стоимость, таким образом, будет составлять около 10000 рублей ежемесячно.

2. Бесплатный чай или кофе для гостей во время заполнения регистрационных данных.

В гостинице имеется комплект чайно-кофейных наборов, в каждом из которых по 16 чайно-кофейных пар, которые украшает символика ООО Санаторий «Старинная Анапа». Приобретение растворимого чая и кофе обойдется примерно в 1500 рублей в месяц.

Это станет для гостей сюрпризом. Заполнение регистрационных карт станет не тягостной процедурой, а приятным времяпрепровождением, которое скрасит ожидание заселения в номер. Позитивное впечатление от первого знакомства окажет влияние на общее впечатление от посещения ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Осуществление интеграции с торговыми центрами «Красная площадь», «Три кита» и «Солнечный». Карта клиента гостиницы позволит получить скидку в этих торговых центрах. Это взаимовыгодное сотрудничество: в торговых центрах увеличится число клиентов, а гостиница сможет стать полезной для гостей, направив их в наиболее известные и популярные торговые центры Анапы для совершения покупок.

Предложение этих «приятных неожиданностей» позволит гостям сформировать позитивное мнение о ООО Санаторий «Старинная Анапа». Забота санатория о каждом госте с самого момента приезда оставит чрезвычайно приятное впечатление. Разумеется, первоначальное мнение клиентов должно получить дальнейшее подтверждение благодаря высокому качеству обслуживания в санатории.

За счет внедрения дополнительных услуг ожидается рост выручки, вызванный ростом удовлетворенности клиентов, их повторным обращением к услугам санатория и рекомендаций ООО Санаторий «Старинная Анапа» знакомым и коллегам.

3.2 Экономическая оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Для того, чтобы определить необходимость подобных преобразований в работе санатория, необходимо рассчитать эффективность комплекса мероприятий, направленных на повышение качества обслуживания клиентов санатория.

Перечень затрат представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Перечень затрат на мероприятия по повышению качества обслуживания в ООО Санаторий «Старинная Анапа» и дополнительные услуги в течение года (в тыс. рублей)

Мероприятие	Постоянные затраты	Единовременные вложения	Итого
Оценка санатория методом «тайный покупатель»	0	47	47
Дополнительные услуги	11,5	126,5	138
Обучение персонала	0	100	100
Внедрение системы «Linux-Hotel»	0	492	492
Итого	11,5	639	777

Рост себестоимости услуг санатория при расходах на мероприятия по повышению качества представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Рост себестоимости услуг санатория при расходах на мероприятия по повышению качества

Показатель	2018	2019
Переменные затраты, млн. руб.	55,11	55,11
Постоянные затраты, млн. руб.	77,20	77,21
Единовременные затраты, млн. руб.	0	0,64
Себестоимость полная, млн. руб.	132,33	132,96

Постоянные клиенты – это клиенты, прибывающие в санаторий три и более раз в течение года. Такие клиенты в ООО Санаторий «Старинная Анапа» составляют около 17 процентов. Внедрение системы «Linux-Hotel» обеспечит увеличение доли постоянных клиентов до 25% за счет использования данных о предпочтениях постоянных гостей. Это может помочь в предоставлении гостям уникального персонализированного сервиса с учетом их пожеланий и обеспечением дополнительных услуг, которые они предположительно закажут во время пребывания. Такой способ обслуживания позволит не только сделать гостей постоянными клиентами ООО Санаторий «Старинная Анапа», но и получить от них больший доход во время их пребывания.

Программа «Linux-Hotel» поможет в выявлении сезонных закономерностей спроса на различные услуги ООО Санаторий «Старинная Анапа», а использование заложенных в программу инструментов бизнес-анализа позволит осуществить оптимизацию ассортимента услуг и даст возможность формирования пакетов пользующихся спросом предложений в отношении каждой категории гостей санатория.

Необходимо заметить, что при достижении санаторием определенных конкурентных преимуществ, другие санаторные предприятия также очень

быстро оптимизируют и модернизируют свою деятельность. Особенно это актуально в Анапе, так как Анапа – это средоточие санаторных предприятий России. Поэтому, при внедрении системы «Linux-Hotel», ООО Санаторий «Старинная Анапа» сможет использовать заложенные в программе возможности гибкого и своевременного реагирования на изменения спроса и условий рынка и обеспечить быстрое формирование новых, пользующихся спросом предложений.

Каким образом применение указанных выше мер отразится на эффективности работы санатория?

Оптимизация использования ресурсов предприятия, экономия затрат на обработку данных и эффективное осуществление основных производственных операций позволит повысить производительность труда в ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Интегрированная санаторная информационная сеть, в центре которой находится «Linux-Hotel», будет минимизировать ошибки, возникающие во время ручного ввода данных. Если сэкономить труд даже одного сотрудника в день, то в течение года экономия будет весьма существенной.

По оценкам специалистов компании «Линукс Сервис», использование системы «Linux-Hotel» поднимает производительность труда персонала на 25% за счет автоматизации таких операций, как работа с клиентами, оформление документации и анализ номерного фонда.

Система организации работы позволит осуществить правильное планирование загрузки обслуживающего персонала, что поможет обеспечить увеличение производительности труда номерного фонда на 20 процентов.

Наибольшая отдача ожидается от повышения эффективности принятия управленческих решений. Этого планируется достичь также при помощи системы «Linux-Hotel», которая позволяет оптимизировать информацию, используемую в управленческом процессе.

При помощи программы бронирования «Linux-Hotel», дающей возможность бронирования при помощи Интернет-сайта ООО Санаторий

«Старинная Анапа», можно обеспечить экономически выгодное бронирование. Это обеспечит оптимальную загрузку ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Оценка эффективности мероприятий для ООО Санаторий «Старинная Анапа» представлена в таблице 9.

Таблица 9 - Оценка эффективности мероприятий для ООО Санаторий «Старинная Анапа»

Показатель	Ед. изм.	2018	2019	Изменение	
				+/-	%
Выручка	млн.руб.	212,00	271,36	59,36	128
Себестоимость	млн.руб.	132,33	132,96	0,63	0,4
Валовая прибыль	млн.руб.	79,67	138,40	58,73	73,71
Налог на прибыль	млн.руб.	19,12	33,21	14,09	73,71
Чистая прибыль	млн.руб.	60,55	105,18	44,63	73,71
Численность работающих	Чел.	72	72	0,0	100,00

Таким образом, затраты на внедрение новой системы контроля за качеством окупят себя в течение первого года.

Общая выручка вырастет в 212,00 до 271,36 млн.руб., ее прирост составит 59,36 млн. руб. или 28 процентов.

Валовая прибыль возрастет от 79,67 до 138,40 млн.руб., ее прирост составит 58,73 млн. руб. или 73,71 процента.

Чистая прибыль составит 105,18 млн.руб. против 60,55 в 2016 году, ее прирост составит 44,63 млн. руб. или же 73,71 процента.

При этом себестоимость вырастет всего лишь на 0,63 млн.руб., или на 0,4 процента – с 132,33 до 132,96 млн. рублей. Также не увеличится и численность работающих – 72 человека.

Таким образом, рост эффективности деятельности ООО Санаторий «Старинная Анапа» за счет внедрения комплекса предложенных мероприятий может достигнуть 28 процентов. Это очень высокий показатель эффективности при относительно незначительных затратах на реализацию этих мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в выпускной квалификационной работе были рассмотрены вопросы разработки системы повышения клиентоориентированности в ООО Санаторий «Старинная Анапа».

В первой главе были раскрыты теоретические аспекты реализации клиентоориентированного подхода в деятельности организации с целью повышения его конкурентоспособности.

Во второй главе был проведен анализ практической деятельности санаторного предприятия. В ходе изучения работы ООО Санаторий «Старинная Анапа» было проведено исследование динамики уровня удовлетворенности клиентов работой служб в санатории.

В третьей главе предлагаются направления для совершенствования деятельности предприятия, рассмотрены основные мероприятия, направленные на совершенствование клиентоориентированности в ООО Санаторий «Старинная Анапа», как способа повышения эффективности, а также приведен расчет экономического эффекта от внедрения данной системы в практическую деятельность санатория.

Таким образом, в выпускной квалификационной работе содержатся не только теоретические основы рассматриваемого вопроса, но и анализ действующей практики, а также направления совершенствования системы управления качеством.

Далее рассмотрим итоги выполнения задач выпускной квалификационной работе более подробно.

1. Рассмотреть теоретические аспекты реализации клиентоориентированного подхода в деятельности организации с целью повышения его конкурентоспособности.

Выполнено в п. 1.1.

2. Рассмотреть клиентоориентированность в деятельности гостиничной сети

Выполнено в п. 1.2.

3. Рассмотрено влияние клиентоориентации на конкурентоспособность гостиничного предприятия.

Выполнено в п. 1.3.

4. Дать общую характеристику ООО Санаторий «Старинная Анапа», его организационной структуры и реализуемых процессов.

Выполнено в п. 2.1.

ООО Санаторий «Старинная Анапа» - современное предприятие сферы услуг. Отличное оборудование, прекрасное расположение, богатый номерной фонд - все это является конкурентным преимуществом санатория. Но, наиболее ценный ресурс ООО Санаторий «Старинная Анапа» - это люди, персонал санатория. Конкурентоспособность санатория определяет высокое качество подготовки, опыт и профессионализм сотрудников. Инвестиции в «человеческий капитал», воспитание собственных высокопрофессиональных и опытных кадров – это надежный фундамент дальнейшего экономического развития санаторного предприятия.

5. Проанализировать динамику удовлетворенности клиентов работой ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Выполнено в п. 2.2.

6. Разработать основные мероприятия, направленные на совершенствование клиентоориентированности в ООО Санаторий «Старинная Анапа», как способа повышения эффективности.

Выполнено в п. 3.1.

В качестве системы управления качеством предлагаются следующие меры.

Повышение клиентоориентированности персонала. Принятие комплекса мер по усилению мотивации и стимулирования сотрудников. Работа с автоматизированной системой учета постояльцев «Linux-Hotel».

Организация системы «приятных мелочей» в виде бесплатной минеральной воды и угощением чаем или кофе во время оформления документов.

7. Разработать план тренинга по повышению клиентоориентированности сотрудников санатория.

Выполнено в п. 3.2.

8. Сделать экономическую оценку эффективности предлагаемых решений.

Выполнено в п. 3.2.

Анализ показывает высокую эффективность системы управления качеством, предложенной для улучшения работы санатория. При сравнительно небольших затратах, новая система может значительно увеличить ежегодную выручку, и, следовательно, чистую прибыль санатория.

Увеличение ежегодной выручки деятельности ООО Санаторий «Старинная Анапа» за счет внедрения мероприятий по управлению качеством, может достигнуть 28 процентов.

Таким образом, можно говорить о довольно высокой эффективности предложенных мероприятий в ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Цель выпускной квалификационной работы достигнута, задачи выполнены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Асанова, И.М., Жуков, А.А. Деятельность службы приема и размещения. - М.: Издательский центр «Академия», 2015 г. - 284 с.
2. Аникин, Б.А. Высший менеджмент для руководителя / Б.А. Аникин. - Учебное пособие. – 2-е издание, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 279 с.
3. Балашова, Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса - М; ООО «Вершина», 2016 г. -81с.
4. Береговая, И.Б. К вопросу об управлении конкурентоспособностью предприятия / И.Б. Береговая // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмен. 2016. №2. С.137-141.
5. Биржаков, М.Б. Введение в туризм. СПб.: Питер, 2018 г.
6. Богданова, (Лысенко) О.Ю. Психология маркетинга. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2015 г.
7. Браймер, Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Текст Браймер Р.А.; пер. Цыганова Е.Б. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 382 с.
8. Брашнов, Д.Г. Гостиничный сервис и туризм, - М.: Эксмо 2016 г. - 224 с.
9. Быстров, С.А. Организация гостиничного дела. - М.: Инфра-М, 2016. - 432 с.
10. Ваген, Л. Гостиничный бизнес Текст: учеб. пособие/ Ваген Л. – Рн/Д: Феникс, 2018. – 416 с.
11. Головачев, А.С. Методические основы конкурентоспособности отрасли и показатели ее оценки / А.С.Головачев, Д.Ю.Хамчуков // Экономика и управление. – 2017. – № 2. –108–117 с.
12. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М., 2016.-670 с.

13. Волков, Ю.Ф. Технология гостиничного обслуживания. Высшее образование. - Ростов - на - Дону; Феникс, 2018 г.- 384 с.
14. Гаранина, Е.Н. Клиентоориентированная концепция конкурентоспособности гостиницы // Вестник РМАТ. - 2015. - № 1. - 78 – 89 с.
15. Головачев, А.С. Методические основы конкурентоспособности отрасли и показатели ее оценки / А.С.Головачев, Д.Ю.Хамчуков // Экономика и управление. – 2017. – № 2. –108–117 с.
16. Горовиц, Ж. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя. Пер. с англ. - М.: Дело и сервис, 2017 г. – 288 с.
17. Городецкий, И.Я. Стандарты гостиничного хозяйства. - М., 2016 г. – 123 с.
18. Денисенко, А. В., Сенин, В. С. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения. М., 2018 г.- 139 с.
19. Дятлов, В.Л. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов / В.Л. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. - М.: Академия, 2017. – 631 с.
20. Ёхина, М.А. Организация обслуживания в гостиницах, 3-е издание, 2015 г. – 208 с.
21. Заренок, Н.Н. Культура управления. - М.,.: Высшая школа, 2016 г. – 356 с.
22. Иванов, В.В., Волков А.Б. Гостиничный менеджмент: учебное пособие. - М: ИНФРА-М, 2017 г.-384 с.
23. Иванова, И.А. Менеджмент: Учеб.пособие. – М.: Издательство РИОР, 2015. – 96 с.
24. Кабушкин, Н.Г. Менеджмент гостиницы. - М., Учебное пособие. - 5-е изд.: Новое знание, 2018 г. -409 с.
25. Карпова, Г. и др. Экономика современного туризма. - М., Герда 2015 г. -189 с.
26. Квартальнов, В.А. Туризм: теория и практика. М.: Финансы и статистика, 2019 г.

27. Корнеев, Н.В., Корнеева, Ю.В. Технология гостиничной деятельности. - М.: Академия, 2015. - 288 с.
28. Корнеев, Н.В., Корнеева, Ю.В., Емелина, И.А. Технология гостиничного сервиса. - М.: Академия, 2016. - 269 с.
29. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение /Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ – Дана, 2015. – 528 с.
30. Кузьмина, Е.М. Гостиничный сервис. Избранное. М 2016 г. - 99 с.
31. Лебедев, О.Т. Основы менеджмента / О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская. – СПб.: Владос, 2015. – 345 с.
32. Ляпина, И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: учебник/ Ляпина И.Ю.; под ред. Лапина А.Ю. – 2-е изд., стереотип. – М.: Академия, 2018. – 208 с.
33. Медведева, О.М. Сущность и содержание конкурентного потенциала организации / О.М.Медведева, А.В.Баранова // Вестник ИжГТУ. – 2015. – № 4. – С. 87–90.
34. Медлик С., Инграм Х. Гостиничный бизнес. Юнити-Дана, 2015 -224 с.
35. Папирян, Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: учебное пособие - М.; ИНФРА-М, 2017 г. – 207 с.
36. Погорелова, Э.И., Сергеев, А.А. Качество обслуживания туристов в гостиницах как фактор привлечения туристов // Интерактивная наука. - 2017. - № 1. - 193 – 196 с.
37. Рогожин, С.В., Рогожина, Т.В. Теория организации: Учебное пособие / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – 2-е изд.стереотип. – М.: Издательство «Экзамен», 2017. – 320 с.
38. Руденко, А.М., Довгалёва, М.А. Психология социально-культурного сервиса и туризма. Учебное пособие для ВУЗов. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 2015 г.
39. Руденко, Л.Л., Овчаренко Н.П., Косолапов А.Б. Технологии гостиничной деятельности. - М.: Дашков и Ко, 2016. - 176 с.

40. Саак, А.Э., Якименко, М.В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны). - СПб.: Питер, 2017. – 432 с.
41. Сорокина, А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах. М.: Инфра-М, 2007 г.
42. Тимохина, Т.Л. Организация гостиничного дела. - М.: Юрайт, 2016. - 336 с.
43. Ходорков, Л.Ф. Мировое гостиничное хозяйство. ВКШ по иностранному туризму, - М., 2016 г.- 216 с.
44. Чудновский, А.Д. Менеджмент в туризме и гостиничное хозяйство: учебное пособие, М.; 2-е издание, 2015 г. – 160 с.