



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
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 № 1 от «10» 06 2021 г.  
Заведующий кафедрой  
 к.п.н., доцент  
Стародуб К.А.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по направлению подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»  
профилю «Гостиничная деятельность»

**«РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»**

Выполнил(а) студент(ка)  
5 курса группы 16-ЗГД-А  
заочной формы обучения  
направления подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»  
 Дегтянникова Екатерина Сергеевна

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
 Мазова Елена Александровна

Анапа, 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА.....	5
1.1 Понятие и особенности конкурентоспособности предприятий гостиничной индустрии .....	5
1.2 Конкурентоспособность гостиничного предприятия и средства её формирования.....	15
1.3 Методологические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий гостиничной индустрии.....	25
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО ОТЕЛЬ «КАПИТАН».....	31
2.1 Организационно – производственная характеристика отеля «Капитан».....	31
2.2 Анализ деятельности и конкурентных возможностей отеля Капитан...	42
ГЛАВА 3 ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО ОТЕЛЬ «КАПИТАН».....	52
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности отеля «Капитан».....	52
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий .....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	66
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	69

## ВВЕДЕНИЕ

Гостиничный бизнес сейчас – это быстро развивающаяся отрасль мировой экономики, которая приносит высокий доход и выступает, как один из главных факторов социально - культурного развития, благодаря которым повышается уровень и качество жизни людей.

Конкурентоспособность предприятия сегодня - это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности.

Набор факторов, определяющих конкурентоспособность предприятий гостиничного хозяйства, оказывается столь значительным и своеобразным, что невозможно предложить единую методику сбора данных по этим факторам, их обработки и идентификации для полной диагностики уровня интенсивности конкурентной борьбы на данном рынке.

Повышение конкурентоспособности гостиницы предполагает введение новых элементов, закрытие старых, модернизацию существующих. Иначе говоря, обновление. Но обновляя гостиницу (т.е. развивая ее), важно помнить, что каждая гостиница самобытна, и сохранить наиболее притягательные элементы этой самобытности.

Актуальность темы исследования заключается в том, что с развитием рыночного механизма проблема конкурентоспособности предприятий гостиничного хозяйства резко обострилась, и ее решение требует от всех субъектов рынка активного поиска путей и методов повышения конкурентоспособности на рынке гостиничных услуг. В связи с этим повышение конкурентоспособности необходимо для закрепления позиций на рынке в целях получения максимальной прибыли.

Объект исследования - гостиничное предприятие ООО Отель «Капитан».

Предмет исследования - конкурентоспособность отеля «Капитан».

Цель работы - разработать предложения по повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия «Капитан».

Поставленная цель определила необходимость решения следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятий гостиничного хозяйства;
- дать организационно – производственная характеристика отеля «Капитан»;
- проанализировать конкурентоспособность предприятия гостиничного бизнеса отеля «Капитан»;
- разработать предложения по повышению конкурентоспособности отеля «Капитан» и обосновать их.

Гипотеза исследования. Предполагается, что внедрение разработанных мероприятий значительно повысит конкурентоспособность гостиничного предприятия ООО отель «Капитан».

Теоретические основы исследований проблем конкурентоспособности предприятия заложили исследователи – Мескон М.Х, Маслов Е.В., Каверин С.Б. и другие исследователи. Существенный вклад в исследование теорий мотивации внесли отечественные ученые Анискин Ю.П., Верховин В.И., Зайцев Г.Г. и др.

В работе были задействованы следующие методы исследования: методы экономического, статистического анализа и синтеза, методы ситуационного анализа, опрос, анкетирование, обобщение.

Практическая значимость работы определяется возможностью использования ее результатов с целью повышения конкурентоспособности предприятий гостиничного хозяйства.

Структура работы состоит из введения, 3 глав, заключения, списка литературы и приложений.

# **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

## **1.1 Понятие и особенности конкурентоспособности предприятий гостиничной индустрии**

Возникновение и развитие гостиничного хозяйства тесно переплетено с историей развития общества. Первые гостевые предприятия - прообразы современных гостиниц, как и сама профессия по обслуживанию путешествующих людей, возникли в далеком прошлом - более чем за 2 тыс. лет до н.э. - в древневосточной цивилизации [2].

В более позднюю эпоху римляне строили специальные здания, отведенные для путешествующих по государственным надобностям. Эти здания, расположенные вдоль главных дорог, можно считать прообразами постоялых дворов.

Огромную роль в появлении предприятий гостеприимства сыграло развитие торговых связей на Ближнем Востоке, в Азии и Закавказье. По территории этих регионов проходили крупнейшие торговые пути, по которым двигались караваны с товаром.

Для организации ночлега путешественников вдоль торговых путей создавались специальные пункты размещения - караван-сарай (помещения для пребывания и отдыха путников), включающие, как правило, помещения для людей и загоны для верблюдов и лошадей. Все это было окружено высокой стеной, защищавшей от ветра, дождя, бури, а также от грабителей и разбойников [12].

В средние века на развитие предприятий гостеприимства существенно повлияли религиозные традиции. В этот период множество людей совершали паломничество к святым местам, а пристанище путники искали прежде всего в монастырях и аббатствах. Церковь обязывала монастыри оказывать приют

паломникам - кормить и организовывать для них ночлег. Предоставляемые монастырями бесплатные услуги путешествуящим сдерживали развитие частных предприятий размещения. Впрочем, постоялые дворы уже были и количество их росло, но пока они предлагали только кров - без стола.

Слово "гостиница" появилось в XVIII в. Во Франции первоначально гостиницей именовали многоквартирное здание, в котором квартиры сдавались на месяц, на неделю и даже на один день. Скоро этот термин широко распространился и в Америке. Большинство таверн быстро переименовали в гостиницы, что, по мнению владельцев, придавало им европейский (французский) шик. Принято считать, что Соединенные Штаты Америки являются родиной большинства нововведений в сфере технического оснащения гостиниц. Потребность в гостиницах в этой стране всегда была очень велика в силу непрерывного потока эмигрантов, которые нуждались во временном размещении, а непрекращающийся спрос способствовал бурному развитию гостиничного бизнеса [22].

Значительный вклад в развитие гостиничного дела внес швейцарец Цезарь Ритц; его имя до сих пор носит одна из самых знаменитых и дорогих европейских гостиничных сетей, хотя сам Ритц был всю жизнь лишь наемным управляющим и не владел ни одной гостиницей. Швейцарец Ритц и американец Статлер были фанатиками гостиничного бизнеса. Они обращали внимание на самые, казалось бы, незначительные детали.

Из наиболее известных нововведений Ритца можно отметить появление оркестра в ресторане гостиницы. Во времена Ритца оркестр играл музыку Штрауса. Благодаря музыке посетители дольше оставались за столами, что, естественно, повышало доходы от продажи напитков. Ритц долго экспериментировал с освещением в ресторане гостиницы, добиваясь того, чтобы драгоценности на дамах "заиграли" [21].

Статлер предложил устанавливать в гостиничном номере большое зеркало, лампочки над кроватями, выключатель рядом с дверью, при нем в номерах появились телефоны, канцелярская бумага; он же ввел униформу

для гостиничного персонала. Он был автором идеи попарного размещения номеров при строительстве гостиниц. Номера стали располагать симметрично относительно вертикальных сантехнических труб, общих для двух номеров, что дало значительную экономию средств. Кроме того, именно Статлер придумал лозунг "Клиент всегда прав", который и в настоящее время служит основой "научного" подхода к обслуживанию.

Посещение представителями высшего общества высококлассных гостиниц стало модным; так, в Лондоне вместо ужи на в чисто мужских клубах джентльмены стали ужинать с дамами в ресторанах гостиниц.

В конце XIX - начале XX в. в крупных городах Европы и Америки появились роскошные (пятизвездочные в современной терминологии) гостиницы, рассчитанные на удовлетворение спроса со стороны новых миллионеров и старой знати, для которых путешествия стали модным времяпрепровождением. Несколько таких гостиниц было построено и в России, например "Метрополь" и "Националь" в Москве, "Европа" в Петербурге [13].

Гостиничное хозяйство - это одно из основных звеньев системы туристско-экскурсионного обслуживания. Среди комплекса услуг, предоставляемых туристу во время путешествия, гостиничное обслуживание занимает центральное место. Размещение, предоставление временного жилья с определенным набором других услуг входят как основная часть в любую туристскую программу, в каждый тур [19].

Как сектору сферы туристских услуг гостиничному хозяйству присущи все характеристики. Сфера услуг образуется в процессе взаимодействия материальной и нематериальной сфер производства и основывается на услуге - особой потребительской стоимости труда, употребляемой не в качестве вещи, а в качестве деятельности. В материальной сфере производство услуг осуществляется на транспорте и в связи, торговле и общественном питании, заготовках сельскохозяйственной продукции и материально-техническом

снабжении. В сфере нематериального производства все подразделения участвуют в производстве услуг [15].

Предприятием гостиничного хозяйства является гостиница - коммерческое предприятие, производящее и предлагающее на рынке свой "товар", продукт в виде комплекса услуг, среди которых основными являются услуга размещения и услуга питания [26].

При рассмотрении гостиничных услуг выделяют три уровня услуг:

- отдельные услуги и группы услуг;
- продукт "гостиница" как комплекс услуг;
- продукт "гостиница" как комплекс услуг + дополнительные услуги.

Услуга - это результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя. Понятие "услуга" имеет универсальное значение, она нематериальна и не сохраняема, услугу нельзя измерить, ее можно только оценить [26].

Содержание услуги размещения состоит в следующем:

- в пользование предоставляются специальные помещения (гостиничные номера);
- предоставляются услуги, выполняемые непосредственно персоналом гостиницы - портье по приему и оформлению гостей, горничными по уборке гостиничных номеров и т.д.

Гостиничные номера - основной элемент услуги размещения - многофункциональные помещения, предназначенные для отдыха, сна, работы проживающих гостей. Поскольку гостиничные номера используются гостями преимущественно в вечернее и ночное время, важнейшей их функцией является обеспечение возможности сна. Значимость других функций прежде всего зависит от назначения гостиницы и потребностей гостей. Например, в гостиницах делового назначения очень важна такая функция номеров, как обеспечение гостю возможности поработать, т.е. здесь необходимы письменный стол, телефон, факс, компьютер и т.д. [30].



В гостиницах имеются различные категории номеров, отличающиеся площадью, меблировкой, оборудованием, оснащением и т.д. Однако независимо от категории каждый гостиничный номер должен иметь следующую мебель и оборудование:

- кровать;
- стул или кресло в расчете на одно место;
- ночной столик или тумбочку в расчете на одну кровать;
- шкаф для одежды;
- общее освещение;
- мусорную корзину.

В каждом номере должны быть информация о гостинице и план эвакуации на случай пожара [20].

Услуга размещения воспринимается гостями как само собой разумеющееся, а повышенный интерес вызывают именно дополнительные услуги, выделяющие данную гостиницу из ряда других. К дополнительным или прочим услугам относятся предложение бассейна, спортивного зала, конференц-зала, залов для переговоров, прокат автомобилей, услуг химчистки, прачечной, парикмахерской, массажного кабинета и др. В настоящее время дополнительные услуги приобретают все большее значение в формировании рыночной привлекательности гостиничного предприятия [30].

Предоставление гостиничной услуги требует активного участия как потребителя, так и исполнителя, причем осуществление этой услуги происходит на территории исполнителя. Персонал, производящий услуги, имеет непосредственный контакт с потребителем, и последний рассматривает его как неотделимую часть самой услуги [22].

Отрасли гостиничных услуг присущи следующие характерные особенности [18]:

1. Неосвязаемость. Гостиничный продукт (как и любая другая услуга) не осязаем. Услуги нематериальны, их нельзя оценить до того, как услуга будет

потреблена, они существуют только в процессе оказания и потребления. Услугу нельзя осмотреть перед употреблением, она предстает как некое обещание, что предполагает высокое доверие к тому, кто ее оказывает.

2. Невозможность производства гостиничного гостиничных услуг впрок, складирования, хранения. Гостиничный продукт рассчитан на удовлетворение реальных потребностей, имеющих в данный момент (сиюминутный спрос). Если услуга вовремя и качественно не оказана, то потенциальный доход гостиницы теряется и не может быть восполнен [17].

3. Непостоянство качества. Услуги сферы гостеприимства отличаются изменчивостью, их качество зависит от того, кто их оказывает и при каких условиях. Состояние оказывающего услугу в момент ее производства может очень сильно повлиять на ее качество. Один и тот же человек может прекрасно обслуживать клиента сегодня и значительно хуже завтра по множеству причин (например, плохое самочувствие, семейные проблемы и т.п.) [8].

4. Изменчивость и колебания в качестве оказываемых услуг являются главными причинами недовольства, высказываемого клиентами в адрес индустрии гостеприимства.

Гостиничные услуги подвержены сезонным колебаниям. Спрос на гостиничный продукт (размещение и другие услуги) может колебаться каждый день, неделю или сезон. Например, большинство туристов отдыхает в летние месяцы, следовательно, и спрос на услуги гостиниц в этот период значительно возрастает [8].

Взаимозависимость гостиничных услуг и цели путешествия (поездки). На реализацию гостиничных услуг значительное влияние оказывают действия туроператоров и турагентов, ведь гостиничный бизнес очень тесно связан именно с туристической деятельностью.

Объем продаж гостиничных услуг зависит от ряда факторов:

1. Месторасположение гостиницы. От данного фактора зависят удобство доступа к гостинице и привлекательность его окружения (развитая

инфраструктура) для гостя, которая во многом определяется целью посещения (отдых или деловая поездка);

2. Удобства обслуживания. Данный фактор - это доступность для гостей и дифференцированность по типам, размерам и ценам спален, ресторанов, баров и т.п.;

3. Уровень сервиса характеризуется ассортиментом предоставляемых услуг, наличием различных видов удобств, их стилем и качеством;

4. Имидж гостиницы обеспечивает благоприятное (или неблагоприятное) восприятие гостиницы, известного клиентам. Имидж в целом складывается из местоположения гостиницы, предлагаемых услуг и удобств, внешнего восприятия и внутренней атмосферы гостиницы, квалификации обслуживающего персонала и т.п.;

5. Цена. Данный фактор отражает стоимость обслуживания;

6. Ассортимент услуг, предоставляемых гостиницами, очень разнообразен. Это услуги по временному размещению (проживанию), услуги общественного питания, парикмахерские услуги, услуги салонов красоты, сауна и т.д. Сегодня, не выходя из гостиницы, можно постричься в парикмахерской, попариться в сауне или поиграть на бильярде. И хотя основную часть выручки гостиницы составляет плата за проживание, дополнительные услуги также приносят немалый доход [22].

Гостиничные услуги рассматриваются как специфический гостиничный продукт, который покупается посредством обменных сделок, не подразумевающих владение, а только доступ к нему и его использование в определенное время и в определенном месте.

В настоящее время нет однозначного толкования, а, следовательно, и применения единых терминов понятийного аппарата, что затрудняет решение как научных, так и практических задач, связанных с гостиничными услугами.

Гостиничный комплекс - это гостиничное предприятие с определённым набором основных, дополнительных и сопутствующих услуг [17].

Гостиничные услуги должны максимально удовлетворять требованиям, желанием потребителей по таким критериям, как классность гостиниц, их вместимость, месторасположение, культура обслуживания, специализация в зависимости от сегментов рынка [3].

В понятие "процесс развития гостиничных услуг" входит: маркетинговые исследования гостиничных услуг, повышение уровня обслуживания, обучение, переобучение и повышение квалификации персонала.

Гостиничные предприятия - сектор сферы услуг, специализирующихся на предоставлении временного проживания в средствах размещения - предприятиях, оказывающих услуги размещения. Такими предприятиями могут быть гостиницы, мотели, кемпинги, турбазы, пансионаты и т.д.

Транзитные гостиницы - обслуживают все категории постояльцев при условии кратковременного проживания. Расположены, как правило, на территориях крупных транспортных узлов: железнодорожных вокзалов, аэропортов, морских и речных вокзалов, автовокзалов. Уровень обслуживания и ассортимент услуг минимален, питание, обычно, не предоставляется.

Гостиницы делового назначения - обслуживают лиц, пребывающих в деловых поездках и командировках. Расположены вблизи административных, общественных и прочих Центров города без обязательного наличия озелененной территории для отдыха и спортивной деятельности. В таких гостиницах: преобладают одноместные номера с обязательным наличием в номере рабочей зоны: письменный стол, рабочее кресло, настольное освещение, письменные принадлежности и средства оргтехники; номера максимально изолированы от внешней среды; имеются помещения для проведения совещаний, переговоров, семинаров и др. есть бизнес-центр; имеются службы финансового обеспечения [23].

В большинстве случаев гостиничные услуги включают предоставление питания в средствах размещения. В этом смысле термин "гостиничные

услуги" может являться синонимом индустрии гостеприимства постольку, поскольку сектор питания входит в него и не становится совершенно независимым от него. Индустрия гостеприимства - индустрия предоставления краткосрочного проживания и/или питания.

В этих условиях особое значение приобретает уровень организации управленческого труда и на рабочих местах, рациональное использование рабочего времени, профессиональные знания и квалификация работников всех уровней управления в сфере услуг, социально-психологическая сторона оказываемых услуг. В классификации гостиниц отмечается, что при присвоении гостинице определённой категории, наряду с прочими требованиями учитывается номенклатура услуг.

Услуги, предоставляемые в гостиницах, подразделяются на основные и дополнительные. Они могут быть бесплатными и платными [13].

К основным услугам относятся проживание и питание. Оформление проживающих в гостинице и убывающих из неё должно производиться круглосуточно. В организациях общественного питания, связи и бытового обслуживания, размещённых в гостинице, лица, проживающие в гостинице, обслуживаются вне очереди.

Без дополнительной оплаты гостям могут быть предоставлены следующие виды услуг:

- вызов скорой помощи;
- пользование медицинской аптечкой;
- доставка в номер корреспонденции при её получении;
- побудка к определённому времени;
- предоставление кипятка, иголок, ниток, одной комплекта посуды и столовых приборов.

Кроме обязательных и бесплатных услуг, гостиницы предоставляют целый комплекс всевозможных дополнительных услуг, которые оплачиваются дополнительно [23].

Система мер, обеспечивающих высокий уровень комфорта, удовлетворяющих разнообразные бытовые и хозяйственные запросы гостей, называется в гостиничном хозяйстве сервисом. Сервис нужно строить не только по принципу спроса - что хочет гость, но и по принципу предложения - гостиница предлагает новые услуги, которые может оказать, а гость выбирает.

Но нельзя навязывать услуги, исполнитель не вправе без согласия потребителя предоставлять дополнительные услуги, оказываемые за плату. Потребитель вправе отказаться от оплаты услуг, не предусмотренных договором. Также запрещается обуславливать выполнение одних услуг обязательным оказанием других услуг.

Перечень услуг зависит от категории гостиницы. Не во всех гостиницах есть возможность организовывать бытовое обслуживание гостей и предоставлять им полный перечень услуг. Однако всюду должны стремиться к тому, чтобы набор услуг полностью отвечал запросам гостей.

Предприятия, оказывающие услуги, должны размещаться в доступном месте - чаще всего на первом этаже. В вестибюле, на этажах, в номерах должна быть информация о том, как и где, получить услуги, часы работы должны быть удобными для гостей [9].

Оказывая какие-либо услуги, персонал должен проявлять такт и корректность. При оказании услуг важным является не только их количество, но и качество. Поэтому во многих гостиницах проживающих при отъезде просят заполнить небольшие анкеты, которые сдаются вместе с ключами в службу приёма и размещения.

Таким образом, возникновение и развитие гостиничного хозяйства тесно переплетено с историей развития общества. Размещение, предоставление временного жилья с определенным набором других услуг входят, как основная часть в любую туристскую программу, в каждый тур. Услуга размещения воспринимается гостями как само собой разумеющееся, а повышенный интерес вызывают именно дополнительные услуги,

выделяющие данную гостиницу из ряда других. К дополнительным или прочим услугам относятся предложение бассейна, спортивного зала, конференц-зала, залов для переговоров, прокат автомобилей, услуг химчистки, прачечной, парикмахерской, массажного кабинета и др. В настоящее время дополнительные услуги приобретают все большее значение в формировании рыночной привлекательности гостиничного предприятия.

## **1.2 Конкурентоспособность гостиничного предприятия и средства её формирования**

Конкурентоспособность - многоаспектное понятие, означающее соответствие товара условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, экономическим, техническим, эстетическим, эргономическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации (сроки поставки, цена, каналы сбыта, сервис, реклама) [21].

Известно, что, если система не развивается, она в итоге погибает; это в полной мере касается гостиниц. Конечно, речь идет не о физической гибели, а о том, что гостиница может стать несостоятельной, т.е. будет вынуждена прекратить функционирование в качестве хозяйственной единицы в связи с отсутствием необходимых ресурсов для осуществления своей деятельности.

Самый поверхностный анализ деятельности таких гостиниц показывает, что на каком-то этапе их развитие не отвечало требованиям действительности и они довольствовались состоянием, которое когда-то позволяло им получать хорошие финансовые результаты. Но в современных условиях, когда сложился и работает рынок гостиничных услуг, который разбит на сегменты и внутри каждого сегмента идет жесткая конкуренция, для сохранения конкурентоспособности необходимо развиваться, причем непрерывно [11].

Доход от размещения в основном зависит от процента загрузки номерного фонда, которым располагает гостиница, и цены продажи номера. Основного преимущества гостиница добивается тогда, когда она эффективно использует номерной фонд и в то же время предлагает такой набор дополнительных услуг, который учитывает потребности как клиентов, проживающих в гостинице, так и клиентов с улицы. Необходимость непрерывного развития номерного фонда всеми гостиницами воспринимается как аксиома и осуществляется в соответствии с финансовыми возможностями каждой гостиницы [37].

Приступая к ремонту, часто руководствуются установкой, что обновленные номера всегда хорошо продаются. Но даже если все сделано верно: современный дизайн, новейшие отделочные материалы, удобная мебель и т.д., номера могут слабо продаваться. Дело в том, что в условиях современного рынка эта установка верна, может быть, только на 10%, остальное определяет рынок, в частности положение гостиницы и ее гостиничных услуг на рынке. Предлагая новый продукт, гостиница меняет свое положение на рынке, и если рынок не готов принять этот продукт, то гостиница понесет значительные убытки.

Гостиница, исходя из того, что номерной фонд должен принести ей наибольший доход за счет постоянного востребования клиентами, может выбрать направление на изменение неиспользуемого номерного фонда и разместить там тренажерный и спортивный залы, бильярдную, дискотеку, картинную галерею, оздоровительный центр и др. Выбор должен определяться не тем, какое решение приняла конкурирующая с ней гостиница, а тем, какие услуги будут востребованы именно ее клиентами, как проживающими в гостинице, так и с улицы [27].

Приступая к созданию новых гостиничных услуг, менеджер гостиницы должен определить рынок, на котором данный продукт будет реализовываться, предполагаемый объем продаж, его жизненный цикл, ориентировочную цену, затраты на его создание и период выпуска его на



рынок. Такие требования к созданию новых гостиничных услуг исключают спонтанный характер данного процесса и предполагают наличие в гостинице механизма управления непрерывным развитием.

Одно из условий эффективности продажи гостиничной услуги - учет видов проживания потребителя (клиента) в гостинице [19]:

– ночлег - наиболее распространенный вид проживания, может включать питание и напитки, а также ряд дополнительных услуг. Быстрая регистрация и выписка, чистые и комфортабельные номера, легкий доступ к точкам быстрого питания - ключевые факторы для привлечения деловых туристов на разовые ночевки;

– продолжительное проживание - сочетает деловую активность и отдых, например участники конференции или семинаров могут дополнительно продлить свое проживание для коммерческих поездок или отдыха. Для этого вида проживания обычно требуется больший диапазон услуг, чем для простого ночлега, - ресторан при гостинице, возможности для отдыха и досуга, бизнес-сервис. Дополнительные возможности, такие, как апартаменты, мини-бар, кухонные принадлежности, могут дать преимущества при обслуживании этого маркетингового сегмента;

– проживание во время переезда - этот вид становится все более важным для гостиничных предприятий, особенно для гостиниц с полным набором услуг. В настоящее время в число услуг многих турфирм входят автобусные туры по нескольким городам одновременно. Во время переезда возникает необходимость провести ночь или отдохнуть днем в том или ином городе. Проживание в гостинице в данном случае и называется проживанием во время переезда. В таких случаях многие гостиницы предоставляют дополнительно для гостей обзорные экскурсии или услуги няни по присмотру за детьми;

– проведение свободной времени или отпуска - обычно отделяется от деловой части поездки, чаще всего происходит после того, как деловая часть завершена; нередко гость позже возвращается вместе с семьей. В

большинстве случаев отдыхающие нуждаются в услугах по проведению досуга непосредственно в гостинице или рядом с ним.

В США современные гостиницы находят различные способы удовлетворения потребностей своих клиентов, такие, как организация этажей только для женщин, бизнес-этажей, этажей для VIP-гостей, центров бизнес-услуг, оздоровительных центров, специальных помещений для отдыха в номерах, введение программ для постоянных клиентов, организация гостиниц с полным набором услуг. Многие из этих способов клиенты воспринимают с большим одобрением, особенно организацию бизнес-этажей. Исключение составляют этажи только для женщин, так как многие из них предпочитают не быть столь отделенными от всех [18].

Бизнес-этажи проектируются таким образом, чтобы обеспечить безопасную и комфортную атмосферу для проведения деловых встреч, заключения сделок, а также как место отдыха после напряженного дня. Здесь могут быть расположены клубы, уютные бары, библиотека с художественной и деловой литературой и периодикой, рабочие столы с телефонами (оплата через кредитные карточки), компьютеры, телевизоры с большими экранами.

Бизнес-центры становятся все более важными для деловых людей, которые уже ожидают их неперемного наличия в гостинице. Услуги секретаря, копировальная техника, факсимильные аппараты (в номере и бизнес-центре), компьютер, электронная почта - примеры услуг, которые сегодня предоставляются гостиницами для удобства деловых людей. Например, во многих гостиницах США клиент может позвонить по телефону, продиктовать текст, а на следующий день получить свой материал в отпечатанном виде [18].

Специальные этажи с номерами, в которых находятся, например, массажные ванны с какими-либо особенными мылом и шампунями, банными халатами; здесь предоставляются услуги по чистке и глажению одежды. Такие услуги нуждаются в дополнительной рекламе, которая осуществляется

через почтовую рассылку, пресс-релизы, объявления в специальных газетах или журналах, предназначенных для состоятельных людей.

Оздоровительные центры появились в ответ на стремление клиентов снять стресс, снижающий их производительность, желание вести здоровый образ жизни, включающий диетическое питание, регулярные физические упражнения и т.п. Бассейны предоставляются гостиницами для своих клиентов уже в течение многих лет; сегодня распространено предложение комплекса услуг для различных упражнений, а именно: теннис, разные виды тренажеров, сауны, гидромассажные ванны, а также услуги квалифицированных инструкторов или персональных тренеров [20].

Рабочие зоны с персональными компьютерами или специальными письменными столами, внедрение компьютерных систем, позволяющих видеть предварительный счет, проводить вселение и выписку клиентов через компьютер или телевизионную систему. Предоставляются такие дополнительные услуги, как доставка копии делового журнала или газеты, доступ к каналам деловых новостей по кабельному телевидению и даже установка телевизоров и телефонов в ваннных комнатах, чтобы деловой человек мог быть в курсе событий, даже когда он только готовится встретить новый день.

Мини-бары сегодня являются одним из наиболее удобных и доходных видов услуг. Мини-бары, которые гостиница может купить или арендовать, - очень удобное средство для поддержания комфортной атмосферы в номере. Наиболее часто в мини-барах предлагаются светлое пиво, минеральная вода, освежающие напитки, орешки, виски. Иногда в мини-барах предлагаются соки, ликеры, легкие закуски. Часто мини-бары соединены с компьютеризованной системой ведения счетов в гостинице, позволяющей учесть и включить в счет все услуги [20].

Программы для постоянных клиентов представляют собой системы скидок, премий и дополнительных услуг, которые предоставляет гостиница компаниям или отдельным клиентам, заказывающим проживание в течение

определенного срока. Гостиницы должны четко анализировать затраты и выгоды от внедрения таких программ, поскольку только 2% деловых клиентов полагают, что они важны при выборе гостиницы. Ключевыми факторами все же остаются местоположение гостиницы, чистота в номерах и уровень цен.

Независимые гостиницы часто предлагают элитные услуги в рамках таких программ для наиболее значимых клиентов (5% общего числа постоянных посетителей): преимущественное право приобретения апартаментов, использование клубных комнат, бесплатная доставка в аэропорт; некоторые гостиницы предоставляют бесплатное питание для тех, кто проживает более семи суток, а также скидки в цене за номер. Им предлагаются буфет, продажа различных бакалейных товаров, бесплатные ежедневные газеты, услуги по проведению досуга.

Гостиницы с полным комплексом услуг - идеальное место для деловых людей, которые постоянно переезжают с места на место и конечно же конкурентоспособны.

К основным тенденциям развития в гостиничном бизнесе относится активное развитие малых гостиниц. Это связано с теми предпочтениями, которые формируются у современных туристов: они хотят видеть в гостинице не только средство размещения, но и хотят в полной мере ощутить домашний уют, уникальность и неповторимость, что как раз является одной из отличительных черт малых независимых гостиниц.

Конкурентным преимуществом малой гостиницы является индивидуальное отношение к каждому клиенту. Малые гостиницы в полной мере применяют персонифицированный подход к гостям, создают атмосферу дома вдали от дома. Кроме того, малые гостиницы, как правило, применяют более гибкую систему скидок и обходятся клиенту дешевле, чем большие гостиницы аналогичного класса. Все это позволяет малым формам гостиничного бизнеса активно развиваться и быть конкурентоспособными.

Чтобы осуществить определенную конкурентную гостиничную услугу, предприятие должно иметь основные и оборотные средства. В этом плане гостиничная деятельность характеризуется рядом особенностей:

- производство и реализация услуги не зависят от времени; гостиница должна быть постоянно готова оказать услугу. Причем вследствие сезонности, неравномерности спроса на гостиничные услуги в гостиничном хозяйстве должны быть предусмотрены резервы основных, оборотных и других средств;

- реализация гостиничных услуг не нуждается в посредниках и в создании или помощи специальных сбытовых структур;

- в производстве гостиничных услуг отсутствует незавершенное производство.

Перечисленные выше особенности конкурентоспособности гостиничных услуг оказывают влияние на формирование их цены. Как показывает практика, на уровень цен оказывают влияние следующие факторы: себестоимость услуги, уровень цен на аналогичные услуги у конкурентов, соотношение спроса и предложения, уровень заработной платы персонала и т.п. Одной из составляющей цены является стоимость гостиничного номера. Конкурентоспособность услуги, т.е. возможность коммерчески выгодного его сбыта на конкурентном рынке, можно определить, только сравнивая товар с конкурентами-аналогами.

Поскольку каждый покупатель имеет индивидуальный критерий оценки удовлетворения собственных потребностей, конкурентоспособность приобретает еще и индивидуальный оттенок. Число ее параметров зависит от вида и сложности продукта в техническом и эксплуатационных отношениях, а также от требуемой точности оценки, цели исследования и других внешних факторов.

Особое место в обеспечении и поддержании конкурентоспособность услуги занимает сервис - при его отсутствии услуги теряет потребительскую

ценность (или часть ее), становится неконкурентоспособным и отвергается потребителем.

Напротив, хорошо отлаженный сервис [21]:

- помогает изготовителю формировать перспективный, достаточно стабильный рынок для своих товаров,
- повышает конкурентоспособность товара,
- сам по себе является довольно прибыльным делом,
- это неременное условие высокого авторитета (имиджа) товаропроизводителя.

Все рассмотренное предопределяет сложность, но вместе с тем и необходимость исследования, анализа и оценки конкурентоспособность товара.

При этом исходят из того, что выпуск нового товара, в то время как прежний товар еще не исчерпал возможности поддержания своей конкурентоспособность, обычно экономически нецелесообразен.

Особое внимание уделяется не столько улучшению технических параметров продукта, сколько снижению цены его потребления - как свидетельствует мировая практика, именно этот параметр зачастую становится решающим для коммерческого успеха нового товара, хотя он продается по существенно более высокой цене.

Отмечена тесная взаимосвязь между рентабельностью и долей предприятий гостиничного хозяйства на рынке: рентабельность повышается по мере увеличения рыночной доли предприятий гостиничного хозяйства. Это означает, что конкурентные преимущества, предрешая успех предприятий гостиничного хозяйства и соответственно увеличение ее доли на рынке, в свою очередь усиливаются вследствие повышения рентабельности деятельности предприятий гостиничного хозяйства.

Существенное внимание уделяется фактору транспортных издержек, которые в совокупных издержках могут составить (в зависимости от вида товара) 10 - 50% и более.

Стратегия повышения конкурентоспособность предприятий гостиничного хозяйства обязательно должна учитывать уровень конкурентоспособности страны в соответствующих областях, прямо или косвенно воздействующих на конкурентность гостиницы.

Гостиничные предприятия оказывают свои услуги в соответствии с Правилами предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, которые утверждены Постановлением Правительства РФ. Правилами закреплено положение, согласно которому цена номера (места в номере), а также форма его оплаты устанавливаются администрацией гостиницы. Гостиницы разных категорий включают в стоимость проживания различные наборы услуг, которые определяются требованиями, установленными стандартами для соответствующей категории гостиниц. Одинаковые услуги для гостиниц одной категории являются дополнительными, а для другой - обязательными, и их стоимость включается в стоимость проживания. Таким образом, исходя из категории (звездности) гостиницы исполнитель самостоятельно определяет перечень услуг, которые входят в цену номера.

В соответствии с Правилами администрация гостиницы имеет право установить либо почасовую, либо посуточную оплату проживания. Плата за проживание в гостинице взимается в соответствии с единым расчетным часом, т.е. с 12 часов текущих суток по местному времени. При размещении до расчетного часа плата за проживание с клиента не взимается. Фактически это означает, что если клиент вселился в номер, предположим, в 3 часа ночи, то плата за проживание с него начнет взиматься только с 12 часов текущих суток. При выезде клиент обязан освободить номер гостиницы в 12 часов в день отъезда. Если клиент задерживается с выездом, то плата за Проживание взимается в зависимости от просрочки в следующем порядке:

- не более 6 ч после расчетного часа - почасовая оплата;
- от 6 до 12 ч после расчетного часа - плата за половину суток;
- от 12 до 24 ч после расчетного часа - плата за полные сутки (если в гостинице не принята почасовая оплата).

В том случае, если клиент намерен остановиться в гостинице на срок не более суток (24 ч), плата за проживание с него взимается за полные сутки (независимо от расчетного часа).

Нужно отметить еще один важный момент: цена гостиничных услуг зависит еще и от комфортности условий проживания, предоставляемых потребителю. Как правило, за определенные условия размещения (одноместный, двухместный, трехместный номер) в определенной категории номеров администрация гостиницы устанавливает так называемые базовые цены, рассчитанные за сутки проживания (без скидок). Кроме того, во всех гостиницах действуют специальные цены, которые предусматривают скидки по сравнению с базовыми ценами. Специальные цены фиксируются в отдельных преискурантах и, как правило, применяются для следующих категорий: группы иностранных граждан более 10 человек; туристские фирмы; постоянные гости; размещение на неполный день.

Оказание гостиничной услуги оформляется договором, квитанцией или иным документом, в котором указываются все виды гостиничных услуг, полученных клиентом, стоимость каждой услуги или общая стоимость услуги или комплекса услуг.

Цена гостиничного места зависит от разряда гостиницы, категории номера, качества услуги, скидок или надбавок за определенные услуги.

Наряду с обязательными услугами, которые входят в оплату за проживание, гостиница может предоставлять гостям и дополнительные услуги, например оформление заказа билетов на поезд, автобус, самолет и т.п., оплата услуг переводчика, подача кофе или чая в номер по желанию проживающего и т.п.

Основным направлением конкурентоспособности гостиничного предприятия является повышение эффективности эксплуатационной деятельности гостиницы за счёт улучшения услуг и предоставления новых дополнительных услуг. В общей системе гостиничного предложения некоторые из услуг не играют большой роли при формировании прибыли,



однако они способствуют приобретению других услуг и повышению предложения, которое зависит от организационной культуры. Еще одна составляющая коммерческой конкурентоспособности - гостиничного предприятия, выражаемый обычно через фирменную одежду, эмблемы, через услуги, которые свойственны только этой гостинице и т.д., таким образом создается фирменный знак гостиницы.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия гостиничного хозяйства возможно за счет предоставления новых дополнительных услуг, с одновременным процессом реконструкции и модернизации существующих гостиниц. В сервисное обслуживание гостиничного хозяйства включается множество разнообразных услуг. Перечень услуг постоянно дополняется, видоизменяется и дифференцируется в зависимости от размеров гостиницы, её месторасположения, уровня комфортабельности и других причин. Современное состояние гостиничных услуг характеризуется отсутствием реальных инвестиций, низким уровнем гостиничного сервиса, недостаточным количеством гостиничных мест, дефицитом квалифицированных кадров. Производство гостиничных услуг требует высоких материальных постоянных затрат при существенно меньших переменных затратах. Особое значение для развития гостиничных услуг имеет изучение всей гостиничной индустрии, её состояния и тенденций развития.

### **1.3 Методологические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий гостиничной индустрии**

Для успешного функционирования гостиницы на рынке необходимо знать особенности различных групп потребителей и их отношение к конкретным гостиничным услугам. Умение выделить, найти и полностью удовлетворить потребности рынка значительно повышает

эффективность управления гостиницы и ведет к получению дополнительных доходов от их продаж [26].

Гостиничный рынок, как и многие другие рынки, характеризуется существованием большого числа групп потребителей, отличающихся друг от друга вкусами, предпочтениями, уровнем доходов. И даже если эти группы представляют клиентов или потребителей одной гостиницы (или гостиничных услуг), мотивация приобретения гостиничных услуг различна. Например, клиентами одной и того же гостиницы могут являться бизнесмены, путешествующие туристы и участники конференций. Очевидно, что мотивы и цели их покупок, требования к одному и тому же продукту гостиницы будут очень сильно отличаться. Путешествующие туристы, более чувствительные к уровню цен, чем командированные бизнесмены или организаторы мероприятий, заказывают, как правило, двухместное размещение, а также обеды и ужины по специальному (групповому) меню. Те, кто платит деньги не из собственного кармана, могут заказывать более дорогое размещение, питание и т.п. Как правило, ими же востребованы и дополнительные услуги гостиницы - телефонная связь и подключение к Интернету в номере, услуги бизнес-центра, переговорные комнаты, возможность аренды технического оборудования и т.д. [26].

Существуют различные методики определения конкурентоспособности предприятий. Рассмотрим наиболее известные из них. Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер определяет конкурентоспособность предприятия как способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг [26].

М. Портер показывает пять факторов, которые, по его мнению, в наибольшей степени влияют на конкурентоспособность предприятия:

- борьба с существующими конкурентами;
- угрозы со стороны новых конкурентов;
- возможности проведения торгов с поставщиками;

- возможности потребителей сделать свой выбор и осуществить торги с ними;

- угрозы со стороны альтернативных изделий и услуг (продуктов-аналогов).

М. Портер в своем исследовании показал, что существуют три основные стратегии бизнеса, следуя которым, предприятия пытаются добиться конкурентных преимуществ [26]:

1. Стремиться стать производителем с низкими издержками производства, для выпуска продукции с наименьшей себестоимостью в данной отрасли или сфере бизнеса.

2. Стремиться к дифференциации изделий и услуг для более полного удовлетворения нужд и запросов потребителей, что в свою очередь предполагает более высокий уровень цен.

3. Сфокусировать внимание на основных сегментах рынка, для удовлетворения нужд и запросов строго очерченного круга потребителей, либо за счет низкой цены, либо высокого качества.

Добиться конкурентных преимуществ, считает М. Портер, решая одновременно как минимум три задачи:

- повышение качества и потребительских свойств продукта;
- снижение издержек и сохранение максимально приемлемого уровня цен;

- ориентация своей продукции на целевые сегменты рынка, где конкуренция в силу высокой степени неоднородности рынка ослаблена.

Анализ сильных и слабых сторон, появляющихся возможностей и угроз объединяет SWOT-анализ (от англ. strenghts-weaknesses-opporrtnities-threats). Более систематизированная модель сравнительного анализа предприятий на основе модели М. Портера была предложена Американской ассоциацией управления (АМА). АМА разработала контрольный лист SWOT - анализа, заполнив который для различных конкурирующих фирм, можно оценить сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе.

Показатели конкурентоспособности оцениваются по следующим блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология. Данная методика оценки конкурентоспособности предприятия не дает интегрального показателя конкурентоспособности и как следствие затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ организаций.

Методика оценки конкурентоспособности предприятий “4P”, в отличие от ранее рассмотренной, позволяет дать количественную оценку, как по отдельным факторам, так и по всем факторам в целом. Методика основана на сравнительном анализе предприятий и предприятий конкурентов по следующим факторам: продукт, цена, продвижение на рынке, регион и каналы сбыта. 4P образуются по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке. Анализ представляет собой лист оценки конкурентоспособности с использованием методики 4P. Все факторам конкурентоспособности присваивается количественная оценка, например, от 1 до 5 баллов.

Недостатком данного метода является то, что оцениваются факторы конкурентоспособности экспертами. При их оценке может сказываться их личные симпатии к продукту или услуге, их самочувствие, положение дел на работе и в семье, и т.д. [26].

Примерно такими же недостатками обладает и метод оценки конкурентоспособности путем составления функциональных карт. Сущность данного метода основана в сочетании метода “4P” с сегментацией рынка. Оценка также ведется экспертами по отдельным факторам конкурентоспособности с учетом их значимости для потребителей на основных сегментах рынка. Достоинства метода в том, что он позволяет, во-первых, уточнить какой из сегментов рынка можно выбрать в качестве целевого; во-вторых, определить приоритеты при разработке плана по повышению конкурентоспособности предприятий; в-третьих, позволяет определить, что необходимо улучшить в параметрах товара, чтобы лучше

конкурентов приспособить его к требованиям потребителей данного сегмента рынка.

Несколько позже М. Портера свои понятия и определения конкурентного преимущества и конкурентоспособности фирмы предложил Ж.Ж. Ламбен. Он дает следующее определение конкурентного преимущества - это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Конкурентное преимущество называется внешним, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности.

Конкурентное преимущество является внутренним, если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает ценность для изготовителя, позволяющая добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента [26].

В последние годы большое значение в обеспечении конкурентоспособности приобретает экологический фактор. Сочетание жестких экологических стандартов и обострение конкуренции на мировом рынке заставляют компании при разработке новых изделий использовать принципы предупреждения загрязнений в комплексе с экологическим самоконтролем.

*Выводы по первой главе:*

Изучив литературу по обеспечению конкурентоспособности, сделаны следующие выводы:

Возникновение и развитие гостиничного хозяйства тесно переплетено с историей развития общества. Размещение, предоставление временного жилья

с определенным набором других услуг входят, как основная часть в любую туристскую программу, в каждый тур. Услуга размещения воспринимается гостями как само собой разумеющееся, а повышенный интерес вызывают именно дополнительные услуги, выделяющие данную гостиницу из ряда других. К дополнительным или прочим услугам относятся предложение бассейна, спортивного зала, конференц-зала, залов для переговоров, прокат автомобилей, услуг химчистки, прачечной, парикмахерской, массажного кабинета и др. В настоящее время дополнительные услуги приобретают все большее значение в формировании рыночной привлекательности гостиничного предприятия.

Повышение конкурентоспособности предприятия гостиничного хозяйства возможно за счет предоставления новых дополнительных услуг, с одновременным процессом реконструкции и модернизации существующих гостиниц. В сервисное обслуживание гостиничного хозяйства включается множество разнообразных услуг. Производство гостиничных услуг требует высоких материальных постоянных затрат при существенно меньших переменных затратах. Особое значение для повышения конкурентоспособности имеет изучение всей гостиничной индустрии, её состояния и тенденций развития.

## **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО ОТЕЛЬ «КАПИТАН»**

### **2.1 Организационно – производственная характеристика отеля «Капитан»**

Отель «Капитан» расположена в центре города Анапа по адресу г. Анапа, ул. Набережная,3.

Отель функционирует с 2002 года, расположена в самом центре города, рядом с центральным пляжем и набережной. Все номера полностью оборудованы и с балконами. В гостинице работает бесплатный Wi-Fi интернет, на территории имеется открытый бассейн с подогревом. Рядом кафе и рестораны, детский парк развлечений, аквапарк «Золотой пляж».

Отель «Капитан» - современная гостиница, принадлежащая к гостиницам частного типа для размещения небольшого количества гостей. Предприятие принадлежит к гостиничной отрасли и по размеру относится к категории предприятий малого бизнеса. Основной вид деятельности – гостиничные услуги. Форма собственности – общество с ограниченной ответственностью. Количество филиалов гостиницы – 1, корпусов - 1.

«Капитан» имеет небольшое количество номеров, небольшой штат персонала, хорошо оборудованный номерной фонд. Уютные гостиничные номера дают возможность клиентам отдохнуть и набраться сил для плодотворной работы и отдыха.

Отель «Капитан» функционирует круглогодично.

Гостиница предлагает гостям следующие услуги:

1. Круглосуточный прием и размещение гостей.
2. Ресторан (Большой выбор закусок и широкий ассортимент напитков. Музыка, танцы, караоке, 65 посадочных мест, панорамный вид на Анапскую бухту).

3. Бар бильярд (Непринужденная обстановка для общения с друзьями).

4. Круглосуточная охрана.

5. Круглосуточный обмен валют и банкомат.

6. Круглосуточное обслуживание номеров.

7. Услуги экспресс-почты DHL.

8. Тренажерный зал. фитнес центр

9. 2 Сауны.

10.Салон-красоты

11.Боди-артстудия «Капитан» худ.татуировка, перманент, макияж.

12.Массажный кабинет.

13.Факсимильная связь.

14.Индивидуальный сейф.

15.Парикмахерская.

16.Предоставление электроприборов: чайник, фен, утюг.

В гостинице 25 комфортабельных номеров. Все номера отеля имеют следующее оборудование:

- кондиционер с автономным контролем;
- звуконепроницаемые стены и окна;
- ванная и душ в номере;
- одна кровать king-size или две отдельных кровати queen-size;
- прямая телефонная международная связь;
- телевизор с дистанционным пультом управления и выходом на основные мировые каналы спутникового телевидения;
- голосовая почта;
- фен;
- круглосуточное обслуживание номеров;
- платные развлекательные каналы.

Стоимость проживания в отеле «Капитан» представлена в таблице 1. В стоимость проживания включен завтрак.



Таблица 1 - Стоимость проживания в отеле «Капитан»

	01.10. - 29.12.	30.12. - 02.01.	03.01. - 30.04.	01.05. - 31.05.	01.06. - 30.06.	01.07. - 25.08.	26.08. - 30.09.
Студио– Стандарт (1 этаж)	1900	2750	1900	2500	3900	4900	3900
Студио– Стандарт (2 этаж)	2150	3000	2150	2900	4300	5300	4300
Стандарт – Кинг (211 номер)	4100	4800	4100	5200	5900	7500	5900
Стандарт – Кинг (212 номер)	4100	4800	4100	5200	5900	7500	5900
Арт-Люкс (213 номер)	5700	6650	5700	7700	9600	11200	9600
Арт – Люкс (214 номер)	5700	6650	5700	7700	9600	11200	9600
Арт – Люкс (215 номер)	5700	6650	5700	7700	9600	11200	9600

Целью деятельности отеля «Капитан» является качественное и полное удовлетворение потребностей организаций и частных лиц в услугах, а также получение прибыли.

В стоимость входит проживание, завтрак, час посещения тренажерного зала. Проживание третьего гостя в номере оплачивается согласно расценкам на доп.размещение(с завтраком и доп кроватью).

Детям до 5 лет без предоставления дополнительной кровати и без завтрака - бесплатно. Детям от 5 лет и до 12 -30% скидка от стоимости одноместного проживания в номере

Взрослым -50% от стоимости одноместного проживания в номере  
Гостям по их желанию предоставляется полный пансион (завтрак, обед и ужин). Завтрак входит в стоимость проживания. Время завтрака, обеда и ужина постоялец выбирает сам. В любое время можно заказать кофе, чай, напитки, холодные закуски.

Несомненным достоинством гостиницы «Капитан» является уникальная кухня, включающая старинные и современные блюда, отличающиеся разнообразием и богатством вкусовых ощущений.

Для привлечения клиентов предлагается множество различных праздничных программ.

В течении всего отдыха к услугам гостей сауна с бассейном, бильярдом, тренажерный зал, баня на дровах с купанием в море! При благоприятной погоде возможен выход в море на рыбалку.

Отель «Капитан» - удобное место для деловых переговоров. Покой и конфиденциальность гарантируется.

Бронирование мест в гостинице производится после оплаты преysкурантной стоимости проживания. Расчет за проживание производится не реже 1 раза в 5 дней. При несвоевременной оплате начисляется пени из расчета 0,5% в день, начиная с расчетного часа.

Гостиница имеет свой сайт: [anarakapitan.ru](http://anarakapitan.ru), где можно ознакомиться с услугами и преysкурантом цен, а так же забронировать места в гостинице.

Обычно процедура регистрации осуществляется быстро. Гость указывает в регистрационной карте свой адрес, имя, подписывает ее, а портье указывает даты прибытия и отъезда, номер, цену и свой персональный код. Однако, даже учитывая, что руководители стремятся ускорить этот процесс, в регистрационных картах указывается много дополнительной информации. Во время регистрации одновременно происходит множество событий: проверяется наличие брони; гость приветствуется; определяются или переоцениваются потребности гостя; проводится небольшая беседа; портье предлагает гостю дополнительные услуги; проверяется личность гостя, уточняется правильная запись имени и адреса; согласуется ожидаемая дата отъезда; заполняется регистрационная карта; проверяется кредитная карточка.

Всякий раз, когда это возможно, а это возможно чаще, чем осуществляется, портье должен попытаться продать гостю более дорогой номер. Это очень важно для доходов номерного фонда.

В отеле «Капитан» целевым функциям можно относиться:

- прием и размещение гостей;
- производство питания;
- продажу номеров;
- организацию деловых встреч и конференций.

Организационная структура отеля «Капитан» в очень высокой степени влияет на абсолютное большинство показателей деятельности предприятия. Чтобы оперативно и качественно оказывать клиентам заявленный диапазон услуг, организация должна иметь отлаженный механизм их предоставления.

Организационная структура управления гостиницей «Капитан» представлена на рисунке 1.

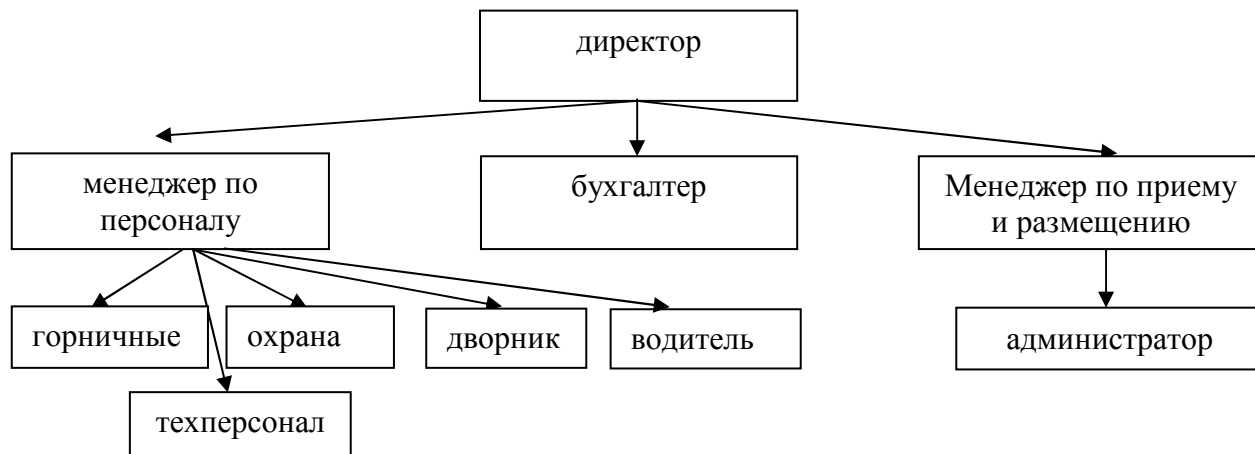


Рисунок 1 - Организационная структура управления отелем «Капитан»

На схеме показаны связи между подразделениями и отдельными работниками гостиницы «Капитан». Схема наглядно демонстрирует каждому работнику его место в общественном процессе.

Каждый сотрудник должен не только знать свои непосредственные обязанности и функции, но и хорошо понимать, каким именно образом его

работа соотносится с той, которую выполняют другие сотрудники или подразделения, и каким образом их общая деятельность влияет на эффективность работы гостиницы.

Для директора исключительно важно постоянно сопоставлять упомянутую выше схему с гаммой тех услуг, которые предоставляет гостиница - это позволит сделать вывод о том, нет ли на отдельных участках избытка рабочей силы и наоборот.

При приеме на работу сотрудник проходит испытательный срок.

Проведем анализ обязанностей административно-управленческого персонала.

Итак, предприятие возглавляет директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед государством и трудовым коллективом.

А, к функциональным можно отнести:

- обеспечение безопасности;
- бухгалтерский учет;
- административную деятельность.

Важной проблемой формирования структуры управления отелем является создание не только структуры в целом, но и ее органов управления:

- руководства;
- функциональной структуры;
- вспомогательной структуры.

Руководство высшего звена также принимает решение, какую систему расчетов с клиентами использовать на предприятии.

Но часть этих вопросов может быть передана на рассмотрение нижестоящим звеньям управления, если на генерального директора возложено слишком много полномочий и обязанностей.

На 2021 год штатное расписание отеля «Капитан» выглядит следующим образом (таблица 2).

Таблица 2 - Штатное расписание отеля «Капитан»

№ п/п	Должность	Ставка
1.	Директор	1
2.	Менеджер по персоналу	1
3.	Бухгалтер-кассир	1
4.	Менеджер по приему и размещению	1
5.	Администратор	4
6.	Охрана	4
7.	Водитель	1
8.	Горничная	8
9.	Дворник	2
10.	Тех персонал	2

С учетом совмещения ряда должностей общая численность сотрудников гостиницы на 2021 год составила 25 человека.

Директор без доверенности действует от имени предприятия в следующих случаях:

- осуществляет оперативное руководство деятельностью предприятия;
- имеет право первой подписи под финансовыми документами;
- утверждает штатное расписание, заключает трудовые договора с работниками предприятия, применяет к этим работникам меры поощрения и налагает на них взыскания;
- совершает сделки от имени предприятия;
- открывает в банках счета предприятия;
- планомерно требует от бухгалтерии отчетности о прибылях и издержках, а также дебиторскую и кредиторскую задолженности;
- издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками предприятия;
- исполняет другие функции, необходимые для достижения целей деятельности предприятия и обеспечения его нормальной работы.

Обязанности директора:

- осуществлять руководство текущей деятельностью предприятия;
- организовывать работу и эффективное взаимодействие производственных единиц и структур предприятия;

- обеспечивать выполнение текущих и перспективных планов предприятия;

- обеспечивать разработку планов работы исходя из заключенных хозяйственных договоров, установленных заданий и экономических перспектив;

- обеспечить рентабельность работы предприятия;

- обеспечить соблюдение законности в деятельности предприятия;

- представлять интересы предприятия при рассмотрении административных, финансовых, хозяйственных, трудовых дел в судах и других органах.

Осуществляет бронирование номеров (сообщает об этом потенциальным гостям), гостеприимный прием гостей (чистый холл гостиницы, вежливое обращение с клиентами и ответы на все их вопросы, убранные номера) и др. Эта служба в свою очередь делится на несколько частей, каждая из которых решает определенные задачи.

Бухгалтерия документально оформляет совершаемые хозяйственные операции на предприятии: снабжение, приобретение товаров, сырья, материалов, расчетные операции с поставщиками, транспортными организациями, бюджетом, составляет калькуляцию произведенной продукции, проводит инвентаризацию, начисляет заработную плату и налоги, ведет отчетность предприятия.

Также перед бухгалтерией ставится задача по организации контроля за снабжением по объему и ассортименту в соответствии с заключенными договорами, соблюдение норматива и структуры товарных запасов, нахождение путей снижения товарных потерь при хранении, транспортировке и отпуске. В обеспечении сохранности товарно-материальных ценностей на предприятии организована материальная ответственность кладовщиков, кассиров, заведующих производством, продавцов.

Ежедневно в бухгалтерию предоставляются отчеты по остаткам и движению товаров и денежных средств. Кассир сдает выручку с контрольно - кассовой лентой и кассовой книгой главному кассиру, по графику инкассации деньги передаются в банк.

Служба безопасности выполняет функции поддержания порядка и безопасности в гостиничном комплексе, поскольку гостиница несет ответственность за обеспечение разумной безопасности своих клиентов.

При этом предприятие может поручить выполнение этих обязанностей, как собственной службе, так и привлечь стороннюю организацию.

Годовая и квартальная бухгалтерская отчетность дает достаточно полную информацию для оценки эффективности работы предприятия. Типовые ее формы устанавливаются Министерством финансов и регламентируются Законом о бухгалтерском учете и отчетности и инструкцией о составе и порядке заполнения годового бухгалтерского отчета. Структуру и штатное расписание утверждает директором.

Директор в пределах своих полномочий вправе устанавливать порядок найма и увольнения работников, формы и системы оплаты труда, распорядок рабочего дня, сменность работы, порядок предоставления выходных дней и отпусков и другие вопросы. Условия оплаты труда, продолжительность ежегодных отпусков, меры социальной защиты работников не должны быть хуже условий, предусмотренных трудовым законодательством Российской Федерации.

Персонал – это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Управление персоналом в отеле «Капитан» начинается с процесса отбора сотрудников на вакантную должность, который состоит из следующих этапов: предварительная отборочная беседа; заполнение анкеты кандидата; беседа по найму; тестирование; принятие предложения о приёме.

На каждом этапе часть кандидатов отсеивается. Если же претендент показал хорошие результаты, проявил способности и зарекомендовал себя

как необходимый компании специалист, то стороны подписывают трудовой договор.

В трудовом договоре указываются фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя, заключивших трудовой договор.

Существенными условиями трудового договора являются:

- связанные с место работы с указанием структурного подразделения;
- дата начала работы;
- наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии с штатным расписанием организации, или конкретная трудовая функция;
- права и обязанности работника;
- права и обязанности работодателя;
- характеристики условий труда, компенсации и льготы за работу в тяжелых, вредных или опасных условиях;
- режим труда и отдыха;
- условия оплаты труда;
- виды и условия социального страхования, непосредственно трудовой деятельностью.

Требования, предъявляемые к работнику, представлены в должностной инструкции, один экземпляр которой выдается на руки сотруднику компании.

Штатное расписание – основной документ, который разрабатывается с учётом конкретных условий фирмы по количеству работников на каждую должность. Оно утверждается руководителем компании, ежегодно пересматривается и является документом для налоговой инспекции. В связи с введением должностей или их сокращением штатное расписание меняется.

Первичным элементом структуры управления является служебная должность. Должностные инструкции обеспечивают четкое разграничение обязанностей и прав между сотрудниками фирмы.



## Должностные инструкции для сотрудника

Персонал службы должен:

- быть одетым в форму;
- носить сделанные со вкусом именные значки;
- быть дружелюбным, учтивым, полезным гостям;
- быть хорошо осведомленным относительно гостиницы и ее окрестностей;
- понимать гостя с полуслова;
- поприветствовать гостя (например, при встрече в коридоре).

На контроле:

- прибыть быстро (ожидание не должно превысить 10 минут);
- проверить в номере и в ванной наличие забытых вещей;
- предложить вызвать такси.

Проведем анализ экономических показателей деятельности гостиницы «Капитан».

В таблице 3 представим статьи Финансовые результаты деятельности гостиницы «Капитан» за 2020 год

Таблица 3 - Финансовые результаты деятельности отеля «Капитан» за 2020 год

Расчётные показатели	Сумма, руб.
1. Выручка за сезон	4 606 550
2. Текущие расходы	3 900 000
3. Амортизация оборудования	1 263 270
4. Валовая прибыль	706 550
5. Налог на прибыль	141 310
6. Чистая прибыль	565 240
7. Чистый доход (стр.3 + стр.6)	1 828 510

Определяем рентабельность услуг как отношение прибыли к себестоимости, выраженное в процентах:  $(570 - 463,1) / 463,1 \times 100\% = 23\%$ .

Рентабельность продаж определяется делением прибыли на выручку и выражается в процентах:  $706 550 / 4 606 550 \times 100\% = 15,3 \%$ .

Определим рентабельность вложенного капитала. Рентабельность капитала = (Чистая прибыль / стоимость инвест. капитала) × 100%. Стоимость инвест. капитала = стоимость основных фондов + стоимость оборотных средств + стоимость расходных материалов:  $565\ 240 / 21\ 393\ 720 \times 100\% = 2,6\%$ .

Таким образом, можно сделать вывод, что данное предприятие функционирует эффективно.

## 2.2 Анализ деятельности и конкурентных возможностей отеля Капитан

Конкурентоспособность отеля «Капитан» во многом зависит от организационных конкурентных возможностей данного гостиничного предприятия. Для их выявления нами был проведен сравнительный анализ конкурентоспособности отеля «Капитан».

Таблица 4 - Сравнительный анализ конкурентоспособности отеля «Капитан» и его конкурентов

Факторы	Отель «Капитан»	Отель «Анапа-Океан»	«Парк-Отель»
Удобное географическое положение	5	5	5
Большой спектр услуг	3	5	4
Низкие (конкурентоспособные) цены	4	5	4
Высокое качество обслуживания	4	5	4
Престиж и имидж фирмы	3	4	5
Рекламная политика	3	5	3
Наличие скидок и акций	3	5	4
Внешняя привлекательность гостиницы и номера	4	5	5
Удобство номерного фонда	4	5	4
Наличие парковки	2	4	2
Средняя оценка	3,5	4,8	4

Основными конкурентами отеля «Капитан» в сфере предоставления услуг, принадлежащих к гостиницам частного типа для небольшого

количества гостей являются следующие гостиницы: отель «Анапа-Океан» и «Парк-Отель».

Необходимо отметить, что большая часть информации о конкурентах отеля «Капитан» была получена с помощью проведенных исследований.

Таблица 5 - PEST – анализ отеля «Капитан»

Политика	Экономика
<p>1. Изменение законодательства в сфере налогообложения (повышения/снижения налога)</p> <p>2. Расстановка политических сил</p> <p>3. Отношение правительства с иностранными государствами</p>	<p>1. Общий уровень экономического развития региона.</p> <p>2. Динамика курса российского рубля к иностранной валюте.</p> <p>3. Общая конъюнктура регионального рынка и изменение уровня развития конкурентных отношений</p> <p>4. Система ценообразования и уровень централизованного регулирования цен.</p>
Сценарии	Сценарии
<p>1. Снижение налога на прибыль по упрощенной системе налогообложения в рамках программы правительства по развитию предпринимательства, с одной стороны, может привести к увеличению чистой балансовой прибыли (положительное влияние), с другой стороны, вызовет максимальное развитие данной сферы деятельности и как следствие увеличение конкуренции на рынке гостиничных услуг района.</p> <p>2. Расстановка политических сил косвенно может повлиять на развитие предприятия гостиничных услуг, так как существующее в данный момент политическое демократическое и либеральное большинство выступает за поддержку малого предпринимательства в сфере гостиничных услуг и туризма, к примеру, коммунистическое же большинство выступает за государственную монополию в данной сфере деятельности.</p>	<p>1. В настоящий момент в Краснодарском крае наблюдается значительная тенденция повышения уровня экономического развития региона. Постоянно растущее число фестивалей и других культурно массовых мероприятий в районе неизбежно приведет к повышению спроса на гостиничные услуги.</p> <p>2. Повышение доллара, евро на валютном рынке приведет к повышению цен на оборудование и материалы, к большим затратам организации, следовательно, снижению рентабельности прибыли и снижению качества предоставляемых услуг.</p> <p>3. Изменение конъюнктуры регионального рынка может произойти вследствие увеличения уровня приезжего населения на местное. В первую очередь, изменение конъюнктуры рынка и уровня развития конкурентных отношений повлечет за собой изменение соотношения спроса и предложения на рынке услуг, улучшение качества предоставляемых услуг, необходимость применения инновационных стратегий.</p> <p>4. В настоящий момент политика ценообразования исследуемого предприятия зависит от общего уровня цен на гостиничные услуги в регионе. При отсутствии государственного регулирования цен в районе может резко снизиться спрос на услуги данной сферы деятельности.</p>
Социальная сфера	Технологии
<p>Демографическое изменение</p> <p>Изменение в уровне и стиле жизни</p> <p>Принятие-непринятие частного предпринимательства</p>	<p>Новые технологии обслуживания</p> <p>Расширение ассортимента</p> <p>Инновационные технологии в области маркетинга и подбора кадров</p>
Сценарии	Сценарии
<p>1. Демографический взрыв и спад уровня и стиля жизни приведет к тому, что потребители перераспределят затраты на более дешевый товар.</p>	<p>1. Значительное расширение ассортимента предоставляемых услуг может себя не оправдать, это приведет организацию к большим затратам. При использовании политики расширения ассортимента услуг необходимо исследовать конъюнктуру рынка вводимых услуг, потребителей, конкурентную среду.</p>

Исследование конкурентной среды было проведено по различным признакам: по уровню загрузки, ценовой политике, номерному фонду дает возможность определить косвенных и прямых конкурентов.

В результате проведенного исследования выяснилось, что прямыми конкурентами гостиничному предприятию стали 3 вида объектов размещения.

Для анализа внешней среды организации проведем PEST-анализ отеля «Капитан», отражающий основные факторы влияния внешней среды на уровень эффективности деятельности исследуемого предприятия.

Географическое положение района, экономическая и политическая среда по данным PEST – анализа оказывают в большей степени положительное влияние на деятельность исследуемой гостиницы.

PEST-анализ показал, что положительными факторами влияющими на работу гостиницы являются прежде всего экономические факторы региона: конъюнктура рынка гостиничных услуг, уровень экономического развития региона, уровень ценообразования и государственное (правительственное) регулирование уровня цен.

Федеральное правительство и муниципальное управление создают благоприятную среду для развития малого бизнеса в республике (законодательная и информационная поддержка, низкие кредитные ставки, выгодная аренда муниципальной собственности и т.д.).

Отрицательными факторами являются, в первую очередь, факторы демографической среды.

Также как положительное, так и отрицательное влияние оказывает постоянно увеличивающееся количество приезжих в регионе.

С одной стороны, повышению спроса на гостиничные услуги, с другой – к повышению требований качеству предоставляемых услуг. Технологические факторы также не оказывают существенного влияния на сферу деятельности предприятия, так как отель «Капитан» - предприятие непромышленной сферы.

Влияние оказывают только инновации в области гостиничного оборудования и технологий, а также факторы совершенствования маркетинговой и кадровой политики (рекламные технологии, программы обучения кадров по западным технологиям и т.д.).

В результате маркетингового исследования были опрошены 100 клиентов (опрашивались клиенты возрастом более 18 лет).

Опрос проводился в марте 2021 года. Всего опрошено 51 женщина и 49 мужчин из состава разных категорий туристов отеля.

Результаты исследования состава туристов отеля «Капитан» по полу, возрасту и семейному положению приведены в таблице 6,7.

Таблица 6 - Результаты исследования состава туристов отеля «Капитан» по полу, возрасту и семейному положению

Возраст	Мужчины				Женщины				Итого чел.
	семейные		холостые		семейные		не замужем		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
18-25	1	5	4	13,8	-	-	3	15	8
25-40	5	25	7	24,1	12	38,7	10	50	34
40-50	5	25	5	17,2	9	29	2	10	21
50-65	9	45	13	44,9	10	32,2	5	23	37
Итого	20	100	29	100	31	100	20	100	100

Таблица 7 - Результаты исследования туристов отеля «Капитан» по составу семей и среднему уровню дохода

Предпочитаю т посещать гостиницу во время путешествия	Уровень дохода							
	До 45,0 тыс. рублей		45,0 – 65,0 тыс. рублей		Более 65 тыс. рублей		Итого	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Один (одна)	-	-	8	18,2	8	18,6	16	16
Супруги	2	15,4	19	43,2	28	65,1	49	49
Супруги с детьми	7	53,9	12	27,3	7	16,3	26	26
Другое	4	30,7	5	11,3	-	-	9	9
ИТОГО	13	100	44	100	43	100	100	100

Из данных опроса можно сделать вывод, что отель «Капитан» предпочитают посещать семейные пары: мужчины в возрасте от 50 до 65

лет, женщины от 25 до 40 лет. Среди холостых также преобладают женщины в возрасте от 25 до 40 лет. Как не странно, среди холостых мужчин также предпочитают отдыхать мужчины от 50 до 65 лет.

На вопрос о том, что является главным критерием при выборе отеля «Капитан» во время путешествия, ответили:

- а) качество гостиничного обслуживания – 30% ;
- б) уровень гостиничного сервиса – 40%;
- в) достаточно приемлемые цены на гостиничные услуги – 25%;
- г) непосредственная близость пляжей - 21%;
- д) наличие вблизи развитых транспортных коммуникаций – 10%;
- е) возможность встретится с бизнес – партнерами – 25%;
- ж) близость мест развлечения – 5%;
- з) прочее – 2 %.

Исходя из главного критерия, на рисунке 2 наглядно отображена гистограмма предпочтений выбора туристами отеля «Капитан» во время путешествия.

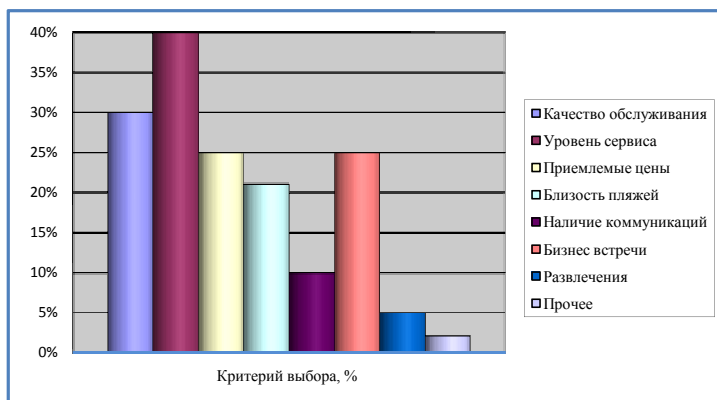


Рисунок 2 - Структура предпочтений выбора туристами отеля «Капитан» во время путешествия

Анализ кадровой политики проводился методом наблюдения, опроса, анкетирования. Были опрошены 20 работников организации, опрашиваемые отвечали на вопросы анкет в присутствии интервьюера.

При оценке стиля руководства и типа лидера-руководителя в трудовом коллективе, исходя из анкетирования и личного наблюдения, отметим следующие моменты:

- вышестоящее руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему (52 %);
- инициатива подчиненных руководителем не принимается (89 %);
- руководитель не любит критику и не старается скрыть это (47 %);
- руководитель единолично принимает решения или отменяет их (63 %);
- по отношению к подчиненным бывает нетактичным, а иногда даже грубым (36 %);
- руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок (58%).

Однако есть и положительные стороны. Большинство сотрудников также отмечают, что руководитель:

- старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами (47 %);
- решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе (84 %);
- если что-то не знает, не боится этого показать и обращается за помощью к специалистам (63 %).

Стиль руководства организации можно определить как формализованный и структурированный, характеризующийся авторитарностью и некой долей демократии в управлении. Лидеры не терпят от подчиненных инициативы, все решения принимаются единолично, также часто нетактично относятся к подчиненным. Такой стиль руководства не может не создавать определенные трудности внутри самой организации. Это

приводит к неэффективному функционированию всех отделов и несоответствию желаемым результатам.

Произведем анализ социально-психологического климата в организации.

Важное место в системе функционирования любого коллектива отводится мотивации деятельности и, в частности, удовлетворенности выполняемой работой. При ответе на вопрос «Что вы больше всего цените в своей работе?» мнения респондентов распределились следующим образом:

- соответствие работы моим способностям (52 %);
- удобное время работы (36 %);
- хороший коллектив (26 %);
- возможность продвижения (11 %);
- хороший заработок (21 %).

Изучая мотивы неудовлетворенности, мы выявили, что полученные результаты указывают на неудовлетворенность, в первую очередь по причине слабого материального стимулирования (52 %) и отсутствия дружного коллектива (48 %). На основе этих данных можно сделать выводы что сотрудники желают получать дополнительное материальное стимулирование и работать в дружном коллективе.

Анализируя отношение персонала к работе можно отметить следующие ключевые моменты:

- лишь 26 % опрошенных удовлетворены коллективом, в котором работают, не удовлетворены 36 %, а 21 % вообще безразлично, в каком быть коллективе;
- для 47 % работа не интересна, но зарплата устраивает, 32 % опрошенных объясняют свое отношение интересом к работе как таковой;
- 58 % не желают менять место работы, 42 % – хотели бы, но при этом опасаются, что другого места не найдут;



- 47 % считают, что выполняют работу достаточно хорошо, лучше не требуется; треть опрошенных может выполнять работу еще лучше, «когда это потребуется для предприятия»;

- для 11 % опрошенных выполняемая работа дает возможность раскрыть свои способности, реализовать себя как личность, 36% считают, что на данной работе возможности для раскрытия способностей ограничены.

Среди причин чувства неудовлетворенности в процессе производства выделяются:

- трудности с выполнением работы «так, как хочется» (31%);
- отсутствие поддержки руководства (23%).

В суждениях о связи жизни с работой 74% опрошенных работников придерживаются взгляда, что «жизнь и работа на предприятии мало связаны», остальные мнения распределились следующим образом:

- 21% - жизнь, может быть, сложилась бы более удачно, если бы Вы трудились где-то в другом месте, а не на данном предприятии;
- 18% - в другом месте лучше.

Разница в оценках своей жизни и работы демонстрирует субъективные ощущения людей, что не менее значимо для решения производственных задач. Различия во взглядах не снижают значения личной мотивации и ее связи с выбором с места работы.

Возникновение в коллективе производственных трудностей 26 % респондентов объясняют объективными причинами на уровне отрасли и вышестоящих органов, но более половины опрошенных (52%) склоняются к субъективным, в частности, объясняя это «нерадивым отношением многих работников к своим обязанностям» (32 %) и «низким уровнем руководства в коллективе» (21%).

Такие данные говорят о том, что больше трудностей возникает именно из-за субъективных причин, т. е. личных качеств, характеров, склонностей, настроений и желания или нежелания работать половины опрошенных. А это

те показатели, которые могут поддаваться коррекции путем дополнительного стимулирования, обучения, поощрения или же наказания.

Сплоченность коллектива определяется высоким уровнем взаимной привязанности членов трудового коллектива и характеризуется такими показателями, как сотрудничество, взаимопомощь, взаимная ответственность, психологическая совместимость.

При ответе на вопрос «Что вы можете сказать о коллективе, в котором работаете?» мнения опрошенных разделились следующим образом:

- коллектив не отличается большой сплоченностью, но и особой разобщенности нет (79 %);
- коллектив дружный, сплоченный (11 %);
- коллектив разбит на группировки (10 %).

По мнению участников опроса, конфликты в коллективе бывают «иногда» (32 %), «очень редко» (52 %). 16 % опрошенных считают, что конфликтов не возникает никогда.

На вопрос о причинах возникновения конфликта, 26 % отмечают личные черты отдельных работников и межличностные отношения, 42 % причиной указывают распределение премий, вопросы оплаты труда, 16 % распределение премий, вопросы оплаты труда.

Выводы по второй главе.

Исследовав отель «Капитан», изучив его структуру, работу отделов, проведя сравнительный анализ полученных данных, можно сделать вывод о том, что отель представляет собой молодую, до конца не сформированную организацию.

Кадровую политику предприятия можно оценить как «удовлетворительную» («слабую»). О чем помимо анализа анкетирования, свидетельствует то, что:

- стиль руководства был определен как формализованный и структурированный, характеризующийся авторитарностью и некой долей демократии в управлении;

- не реализуются программы косвенной материальной заинтересованности, что вносит некую неудовлетворенность работой некоторых сотрудников;
- не существует четко налаженной периодической отчетности о положении дел и дальнейших действиях от начальства к подчиненным, что вызывает недоверие и напряженность последних;
- - отсутствует автоматизация в работе менеджера по приему и размещению, что негативно сказывается на скорости и качестве работы;
- официально не поддерживающийся комплекс коллективных мероприятий (проведение праздников, совместные пикники, участие в городских мероприятиях, конкурсы профессионального мастерства).

## **ГЛАВА 3 ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО ОТЕЛЬ «КАПИТАН»**

### **3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности отеля «Капитан»**

Основной задачей исследования является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности отеля «Капитан». Исходя из поставленной задачи, учитывая полученную информацию об отеле, были подготовлены следующие мероприятия:

- 1) необходимо разработать должностные инструкции для персонала;
- 2) необходимо создание технологии подбора и адаптации персонала;
- 3) необходимо разработать формы мотивирования персонала с использованием материальной и нематериальной систем стимулирования;
- 4) создать в отеле систему предупреждения конфликтных ситуаций;
- 5) для сплочения коллектива и руководства, создания положительного психологического климата необходимо проведение культурных мероприятий.

1). Нами была предложена и разработана общая должностная инструкция правил поведения персонала отеля «Капитан»:

– перед началом рабочей смены необходимо иметь профессиональный внешний вид, согласно стандартам внешнего вида обслуживающего персонала;

– перед началом рабочей смены необходимо проверить свое рабочее место на готовность к работе;

– выполнить иную необходимую подготовительную работу в соответствии со своими обязанностями в день;

– принимать во внимание и доводить до сведения руководства пожелания и претензии гостей;

– в течение рабочей смены запрещается самостоятельно покидать свое рабочее место, уходя на перерыв или домой, не поставив в известность об этом менеджера;

– служебный телефон необходимо использовать по назначению, а не в личных целях, отвечать на телефонные звонки в соответствии с правилами телефонного этикета, правильно принимать и своевременно передавать полученную информацию менеджеру;

– необходимо бережно относиться к материальным ценностям, инвентарю и оборудованию, ежедневно следить за его сохранностью и техническим состоянием, в случае обнаружения поломок и неисправностей своевременно докладывать об этом менеджеру;

– запрещается появляться на гостевых территориях, если это не связано с прямыми служебными обязанностями.

2). Очень важно, чтобы новые сотрудники, подбираемые в отель, соответствовали не только по профессиональным качествам для соответствующей должности, но и по лояльности к культуре организации. Рекомендуем менеджеру отеля придерживаться следующих этапов профотбора:

1. На основании анализа организационной структуры и технологических потребностей в персонале осуществить общую оценку потребности среди персонала.

2. Искать претендентов на вакантные должности, используя рекламу в СМИ, обращаться в агентства, сотрудничать со службой занятости населения, использовать личных контакты, посещать ярмарки вакансий, взаимодействовать с университетами.

3. Работать с самими претендентами, предполагая следующие подэтапы:

На основании предварительного собеседования – формировать базы данных о претендентах; подготавливать списки кандидатов на вакантные должности.

Собирать предварительную информацию от кандидатов: предварительное собеседование; заполнение стандартной формы анкеты; прием «резюме» от самих кандидатов и т.п.

Проверять информацию, полученную от кандидатов, получая информацию с прежних мест работы и учебы; проверять рекомендации.

Тестировать кандидатов: личностные опросники; тесты интеллектуальных способностей; тесты специальных способностей; групповые (в том числе, и игровые) методы отбора; решение проблемных ситуаций и т.п. Именно здесь могут пригодиться банки психодиагностических методик под конкретные трудовые посты, составленных на основе предварительного аналитического профиографирования.

Окончательное решение о зачислении на работу принимается решением директора отеля.

4. Часто реальный профотбор продолжается на этапе профессиональной адаптации, тем более что сейчас распространена практика «испытательных сроков», по истечении которого с новичком могут и не продолжить контракт.

Адаптация персонала предполагает выделение следующих основных этапов:

- а) оценка уровня подготовленности новичка;
- б) ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и правами;
- в) действенная адаптация – помощь в освоении своего нового статуса;
- г) функционирование – постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе (нередко это происходит через 1-1,5 года после начала работы).

Первый рабочий день необходимо начать с ознакомительного занятия, на котором рассказать о работе всех отделов, провести инструктажи по технике безопасности, экскурсию по отелю, ознакомить с правилами,

существующими в коллективе. Необходимо представить новичка сотрудникам, назвав имя и фамилию, должность, службу, где он будет работать. Очень важно, чтобы новый сотрудник проникся духом компании с первых же дней работы.

Важно за новым сотрудником закрепить опытного наставника, который поможет на первых порах трудовой деятельности, познакомит с особенностями работы отеля. Ведь личный пример действует лучше любых должностных инструкций и регламентов и помогает быстрее включиться в работу.

Показателем успешной адаптации является полноценное выполнение новым сотрудником поставленных перед ним задач.

3). Важно отметить, что если руководитель применяет различного рода материальные санкции, такие как штрафы за опоздание, лишение денежных выплат за несоблюдение рабочих норм, то помимо своевременной выплаты заработной платы он должен применять материальное стимулирование. Например, выплата премий за активность в работе; за привлечение клиентов. Также можно по окончании сезона изучать книгу отзывов клиентов отеля и выдавать премии сотрудникам за отмеченные в ней отзывы-благодарности, а к юбилейным датам сотрудника на предприятии выплачивать единовременное вознаграждение. Каждая премия должна вручаться непосредственно директором и сопровождаться беседой и поздравлениями; а с работниками, которые не получили премии, беседа по поводу основания для лишения премии должна проводиться обязательно и наедине.

Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное воздействие на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как ответственность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

В группу нематериальных стимулов, которые не требуют инвестиций отеля, но оказывают большое влияние на уровень удовлетворенности работников, входят:

- поздравления с днем рождения (список именинников на информационном стенде, «теплые» слова, поздравления, подарок от всех сотрудников («в складчину»)). Важно, чтобы именинника от лица компании поздравлял один из руководителей компании.

- «Витрина успехов» или «доска почета». Возможно присвоение звания «Лучший работник» по итогам месяца, сезона. Эффективно, когда критерии присуждения звания объективны, достижимы и известны всем.

- Включение сотрудников в процесс принятия решений. Опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений.

- Устная похвала на общих собраниях и праздниках, вручение грамот, ставить в пример лучших работников.

Важно отметить необходимость постоянного воздействия и обновления нематериальных методов мотивации.

4). Управленческому персоналу отеля «Капитан» при развитии системы управления конфликтами необходимо ориентироваться на то, что несмотря на неизбежность конфликтов необходимо стремиться избегать деструктивных конфликтов особенно важно. Деструктивный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности членов трудового коллектива, уменьшению группового сотрудничества и эффективности организации. Менеджеру следует стараться предупредить деструктивный конфликт, контролируя возникающие в организации конструктивные конфликты. В случае возникновения деструктивного конфликта для выхода из него необходимо решить конфликт по существу (найти причину и по возможности ликвидировать ее, достичь определенного компромисса), стараясь при этом сгладить дисфункциональные последствия конфликта. Для этого можно используются следующие группы методов:

- Ограничение взаимодействия конфликтующих сторон, применение координационных механизмов (например, разграничения полномочий между



подчиненными), приводящих к ликвидации основных причин конфликта и объединяющих коллектив.

- Методы, объединяющие конфликтующие стороны, задающие им общие цели. Например, установление общеорганизационных комплексных целей (совместных целей для конфликтующих подразделений, сотрудников и т.п.).

- Методы, стимулирующие сотрудников к самостоятельному выходу из конфликта, либо способствованию его разрешению: создание системы вознаграждений и стимулирования бесконфликтного поведения и способствования улаживанию имеющегося конфликта и т.д.

Для предупреждения деструктивных конфликтов и возможного перетекания конструктивных конфликтов в деструктивные в организации может быть налажена определенную систему предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий конфликтов.

Такая система может включать в себя ряд мероприятий: четкое определение и разъяснение требований к работе для всех должностных лиц, создание и поддержание благоприятного микроклимата в отделе и культуры организации, постановка и развитие организационных целей, стимулирование участия работников в решении общеорганизационных проблем, отладка механизма обратной связи в системе коммуникации отдела, создание механизма улаживания расхождения интересов и возникающих проблем (организационные совещания, возможность обращения с предложением или просьбой к ответственным или вышестоящим лицам) и т.д. Такая система позволит руководителям во время обнаруживать возникающие конфликты, эффективно выявлять их причины, быстро начинать управление конфликтными ситуациями, а следовательно, и предотвращать наиболее тяжелые последствия деструктивных конфликтов, такие как формализацию отношений, психологический антагонизм и практически всегда следующее за ними снижение общей результативности работы.

Таким образом, создание системы предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий позволит обеспечить высокую эффективность функционирования системы управления в отеле, поддержание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе.

5). Для сплочения коллектива и руководства, создания положительного психологического климата необходимо проведение культурных мероприятий.

Корпоративным мероприятием можно назвать любое мероприятие, которое проводится от лица отеля с участием ее сотрудников. Оно ориентировано на достижение определенной цели организации посредством совместных усилий участников мероприятия.

Корпоративный праздник может быть стандартным, например, день рождения отеля, Новый год, 23 февраля, 8 марта, день рождения сотрудников, пикники на природе и т.д. Но можно к вопросу организации праздника подойти оригинально, например, организовать корпоратив в стиле национального колорита.

Для создания в отеле уютной атмосферы, способствующей сплочению коллектива можно предложить мероприятия, не требующие особых затрат:

- Организация импровизированной библиотеки. Наверняка у каждого из коллег найдутся хорошие и уже прочитанные книги. Просто нужно выделить полку, куда можно складывать принесенные для обмена тома, и устроить буккроссинг. А вместо перекуров можно делиться литературными впечатлениями за чаем и кофе.

- Можно организовать копилку для сбора мелочи. Например, поставить копилку в холле. В течение недели сотрудники могут кидать туда ненужную им мелочь, внося свою лепту в общий фонд. А в конце недели на скопившуюся за неделю сумму можно сообща купить что-то приятное для всех: коробку конфет, пиццу, торт и т.п. И вместе отметить окончание трудовой недели.

Немалая роль в формировании благоприятного психологического климата принадлежит руководителю. Для большинства руководителей главным является, чтобы подчиненные являлись патриотами своей организации и были готовы самоотверженно трудиться ради ее процветания.

Так как руководитель отеля ожидает положительного отношения работников к гостю, то он сам должен также положительно относиться как к клиенту, так и к сотрудникам.

Для улучшения климата можно предложить руководителю отдавать распоряжения работникам не в виде приказов, а в виде советов, оказывать им помощь в налаживании самоконтроля. В результате повышается ответственность работников за свою деятельность.

Также необходимо построить правильное отношение сотрудников с директором. Это реализуемо через проведение совещаний, ежедневных «пятиминуток». Руководителю необходимо хвалить сотрудников за продуманную работу: несколько приятных слов смогут подбодрить человека, а также послужить мотивацией к дальнейшему качественному росту. Но не нужно забывать и о критике в мягкой форме, которая поможет сотруднику увидеть свои ошибки и работать над ними. Директору необходимо находить в своем графике время для постоянных неформальных бесед с персоналом, уделять ему внимание.

Говоря об использовании социально-психологических методов стимулирования персонала, необходимо отметить, что очень важным условием успешности такого стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся в отеле, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности и реализации.

Кроме того, руководителю необходимо больше уделять внимания информированию работников касательно того, какие преимущества, помимо заработной платы, они могут получать. Это можно сделать с помощью

собраний, совещаний работников, что порождает интерес к делам отеля, интерес к информации, выходящей за пределы рабочего места, откуда возникновение мышления и деятельности с позиции интересов предприятия.

### 3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Нами был проведен анализ конкурентоспособности отеля «Капитан», в ее составе мы исследовали внешнюю и внутреннюю среду предприятия. По анализу кадровой политики предприятия были выявлены основные показатели, характеризующие состояние системы управления персоналом и его мотивации на предприятии. Показатели оборота:

Для осуществления производственно-хозяйственной деятельности на каждом предприятии должна быть рабочая сила, которая образует понятие кадры или трудовые ресурсы.

В 2019 г. численность персонала составляла: на начало периода: 20 чел.; на конец периода – 25 чел.; принято – 9 чел.; уволено – 4 чел.

В 2020 г. численность рабочих составляла: на начало периода: 25 чел.; на конец периода – 26 чел.; принято – 4 чел.; уволено – 3 чел.

Рассчитаем:

1). Коэффициент численности рабочих:

$$K_{\text{ч.раб.2019}} = (20/25) * 100 = 80 \%$$

$$K_{\text{ч.раб.2020}} = (25/26) * 100 = 96,2 \%$$

Коэффициент численности рабочих увеличился в 2019 г. на 16,2 %.

2). Коэффициент приема. Коэффициент приема кадров  $K_{\text{н.к}}(\%)$  определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период  $P_n$ , к среднесписочной численности работников за тот же период  $P$ .

$$K_{\text{н.к.}} = \frac{P_n}{P} \times 100\% \quad (5)$$

$$K_{\text{пр.}} = (4/26) * 100 = 15,4 \%$$

По отчету приняли 4 человек, при этом коэффициент приема равен 15,4%.

#### 4). Коэффициент выбытия.

Коэффициент выбытия кадров  $K_{в.к}$  (%) определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период  $P_{ув.}$ , к среднесписочной численности работников за тот же период  $P$ :

$$K_{в.к} = \frac{P_{ув.}}{P} \times 100\% \quad (6)$$

$$K_{в.к.} = (3/26) * 100 = 11,5 \%$$

По отчету выбыло 3 человек, коэффициент выбытия при этом равен 11,5 %.

#### 5). Коэффициент текучести.

Трудовой коллектив по численному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной, он все время изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие. Измененбие такого рода характеризуются текучестью кадров. Коэффициент текучести кадров  $K_{т.к}$  определяется делением численности работников предприятия (цеха, участка), выбывших или уволенных за данный период  $P_{ув.}$ , на среднесписочную численность за тот же период  $P$  (в %):

$$K_{т.к} = \frac{P_{ув.}}{P} \times 100\% \quad (7)$$

$$K_{т.2019} = (4/25) * 100 = 16 \%$$

$$K_{т.2020} = (3/26) * 100 = 11,5 \%$$

По отчету было уволено по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения дисциплины в 2019 году 3 человека, при этом коэффициент текучести составил 11,5 %.

#### 6). Коэффициент стабильности.

Коэффициент стабильности кадров  $K_{с.к}$  рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на

предприятия в целом, так и в отдельных подразделениях. Коэффициент стабильности определяется:

$$K_{с.к} = 100\% - K_{т.к} \quad (8)$$

$$K_{с.к.от.} = 100 - 11,5 = 88,5 \%$$

Коэффициент стабильности по отчету составил 88,5 %.

Социальная эффективность:

1. Повышение уровня обслуживания гостиничным предприятием гостей и жителей города.

2. Создание имиджа отеля как предприятия дорожающего своими кадрами.

3. Обеспечение стабильных и безопасных условий труда.

4. Снижение текучести кадров. По данным статистиков совершенствование материальной и нематериальной мотивации снижает текучесть кадров в 2 раза, что приводит к экономии средств на подбор и адаптацию персонала.

5. Улучшение социально-психологического климата, что приводит к более эффективной работе, а в следствии увеличению прибыли.

6. Благоприятная обстановка в коллективе повышает качество обслуживания клиентов отеля, в связи с чем появляется все больше постоянных клиентов.

7. Стремление к лидерству и высокой конкурентоспособности на рынке.

Разработанные нами мероприятия способны повысить конкурентоспособность отеля «Капитан» повысить эффективность его деятельности. Конечно, данные рекомендации не являются совершенными и достаточно полными, так как они разработаны лишь на основе наблюдений, изучения нормативной документации, опросов сотрудников. Однако их внедрение может стать одним из первых шагов на длинном и сложном пути к совершенствованию конкурентоспособности отеля и использованию ее для дальнейшего повышения эффективности деятельности отеля «Капитан».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования нами были сделаны следующие выводы. Конкуренция и конкурентная борьба являются главным содержанием функционирования экономической системы, базирующейся на рыночных механизмах, ключевыми категориями в общей схеме категорий рыночного хозяйства.

Конкуренция выступает в качестве силы, обеспечивающей взаимодействие спроса и предложения, уравнивающей рыночные цены. В результате соперничества продавцов и покупателей устанавливается общая цена на однородные товары и конкретный вид кривых спроса и предложения. «Конкуренция обеспечивает функционирование рыночного механизма ценообразования».

Нами был проведен анализ деятельности отеля «Капитан». Номерной фонд отеля включает в себя 28 комфортабельных номеров различной категории. Исследовав отель «Капитан», изучив его структуру, работу отделов, проведя сравнительный анализ полученных данных, можно сделать вывод о том, что отель представляет собой молодую, до конца не сформированную организацию.

Изучив финансовые показатели деятельности предприятия, можно сделать вывод об эффективном функционировании отеля.

Проанализировав организационную структуру управления и кадровую политику предприятия можно оценить как «удовлетворительную» («слабую»), нами были выявлены следующие недостатки:

- стиль руководства был определен как формализованный и структурированный, характеризующийся авторитарностью и некой долей демократии в управлении; не реализуются программы косвенной материальной заинтересованности, что вносит некую неудовлетворенность работой некоторых сотрудников;

- не существует четко налаженной периодической отчетности о

положение дел и дальнейших действиях от начальства к подчиненным, что вызывает недоверие и напряженность последних;

- официально не поддерживающийся комплекс коллективных мероприятий (проведение праздников, совместные пикники, участие в городских мероприятиях, конкурсы профессионального мастерства), которые способствуют налаживанию теплых взаимоотношений между сотрудниками, а, следовательно, и «здорового» климата в коллективе.

Однако есть и положительные стороны. Большинство сотрудников также отмечают, что руководитель:

- старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами (47 %);
- решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе (84 %);
- если что-то не знает, не боится этого показать и обращается за помощью к специалистам (63 %).

На основе проведенного анализа, можно сказать, что отель имеет ряд преимуществ перед конкурентами. К ним относятся: широкий ассортимент услуг; удобное месторасположение; высокое качество услуг.

Исследование отеля «Капитан», позволило разработать мероприятия необходимые для повышения конкурентоспособности, а именно;

- 1) необходимо разработать должностные инструкции для персонала;
- 2) необходимо создание технологии подбора и адаптации персонала;
- 3) необходимо разработать формы мотивирования персонала с использованием материальной и нематериальной систем стимулирования;
- 4) создать в отеле систему предупреждения конфликтных ситуаций;
- 5) для сплочения коллектива и руководства, создания положительного психологического климата необходимо проведение культурных мероприятий.

Внедрение системы предложенных мероприятий в деятельность отеля ведет к увеличению затрат.



Однако, анализируя экономические показатели деятельности отеля, сильные и слабые его стороны, а также возможности и угрозы внешней среды, можно предположить, что расходы будут компенсироваться увеличением выручки и прибыли.

Данные мероприятия, при условии их соответствующего исполнения, обеспечат отелю конкурентное преимущество, что, в свою очередь отразится на результатах экономической деятельности. Увеличение конечных экономических показателей деятельности и повышение конкурентной способности свидетельствует о повышении конкурентоспособности отеля «Капитан».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акбердин, Р.З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования / Р.З. Акбердин. - Учебное пособие. – М.: ГАУ, 2016 - 352 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. Архипова, С.Н. Организация и управление гостиничным бизнесом Текст: в 3 т. Т.2.: учебник/ С.Н. Архипова и др.; под ред. Лесника А.Л., Чернышева А.В. – М.: АЛЬПИНА, 2017. – 576 с.
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. Бойдаченко, П.А. Служба управления персоналом предприятия / П.А. Бойдаченко. - М.: Дашко и К, 2016. – 471 с.
6. Браймер, Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Текст Браймер Р.А.; пер. Цыганова Е.Б. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 382 с.
7. Ваген, Л. Гостиничный бизнес Текст: учеб. пособие/ Ваген Л. – Рн/Д: Феникс, 2018. – 416 с.
8. Головачев, А.С. Методические основы конкурентоспособности отрасли и показатели ее оценки / А.С.Головачев, Д.Ю.Хамчуков // Экономика и управление. – 2017. – № 2. – С.108–117.
9. Дятлов В.Л. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов / В.Л. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. - М.: Академия, 2017. – 631 с.
10. Иванова, И.А. Менеджмент: Учеб.пособие. – М.: Издательство РИОР, 2015. – 96 с.
11. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 8-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2015. – 336 с.

12. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение /Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ – Дана, 2015. – 528 с.
13. Лебедев, О.Т. Основы менеджмента / О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская. – СПб.: Владос, 2015. – 345 с.
14. Литвак, Б.Г. Управленческие решения / Б.Г. Литвак. Учебник. – 2 – е изд. – М.: Дело, 2016. – 440 с.
15. 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.
16. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: Учебное пособие / Ш.Ш. Магомедов. – М.: издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016.- 294с.
17. Медведева, О.М. Сущность и содержание конкурентного потенциала организации / О.М.Медведева, А.В.Баранова // Вестник ИжГТУ. – 2015. – № 4. – С. 87–90.
18. Мейсон, Р. Конкурентоспособность продукции / Р. Мейсон. – Киев: Знания, 2016.- 234 с.
19. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М., 2017. – 720 с.
20. Папирян, Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: (отели и рестораны) / Папирян Г.А. – М.: Экономика, 2017. – 207 с.
21. Паршин, В.Ф. Методические основы оценки конкурентоспособности предприятия на рынке: ценовой аспект / В.Ф.Паршин // Экономика и управление. – 2014. – № 1. – С.121–127.
22. Плотникова, Н.И. Комплексная автоматизация туристского бизнеса. Информационные технологии в сфере гостеприимства Текст: в 2-х ч. Ч.2/ Плотникова Н.И. – М.: Советский спорт, 2016. – 208 с.
23. 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.

24. Саак, М.В. Менеджмент в индустрии гостеприимства Текст: учеб. пособие/ Саак, М.В., Якименко, М.В.. – М.: Питер, 2018. – 423 с.

25. Соловьев, Б.Л. Менеджмент гостеприимства Текст: справ.-метод. пособие/ Соловьев Б.Л., Толстова Л.А. – М.: РМАТ, 2018. – 110 с.

26. Сурков С.А. Закономерности мотивации персонала. // Управление персоналом. 2018. № 7.

27. Сурков С.А. Построение структуры организации на основе системы мотивации. // Кадры предприятия. 2017. №10

28. Тебекин, А.В. Менеджмент организации: учебник /А.В.Тебекин, Б.С.Касаев. – М.: КНОРУС, 2016. – 416с.

29. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л.Еремина. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2017. – 623 с.

30. Уткин, Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Э.А. Уткин. - Финансовая Академия при Правительстве РФ. – М.: Зерцало, 2018. – 448 с.

31. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. 5-е изд. – СПб.: Питер, 2017. – 448 с.

32. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб.пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2016. – 544 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Анкета для гостей отеля «Капитан»

Уважаемые гости! Мы будем Вам очень признательны, если Вы заполните эту анкету, которая, как мы надеемся, поможет нам улучшить качество гостиничного обслуживания в нашей гостинице.

1. Вы:

- приехали один?
- приехали с семьёй, друзьями и т.п.?
- приехали в составе организованной туристской или другой группы?

2. Часто ли Вы посещаете нашу гостиницу?

- да
- нет

3. Оцените в баллах (max-5 баллов, min-1балл) что и как Вам понравилось в нашей гостинице?

- организация приема при заезде в гостиницу
- организация гостиничного обслуживания
- чистота и оснащение гостиничных номеров
- организация гостиничного питания
- организация ресторанного питания
- организация экскурсионного обслуживания
- организация спортивных мероприятий
- организация досуговых и развлекательных мероприятий
- профессиональная пригодность персонала
- отношение персонала к гостям
- прочее \_\_\_\_\_

4. Оцените в баллах (max-5 баллов, min-1балл) важность для Вас в нашей гостинице таких составляющих, как:

- организация приема при заезде в гостиницу
- организация гостиничного обслуживания
- чистота и оснащение гостиничных номеров
- организация гостиничного питания
- организация ресторанного питания
- организация экскурсионного обслуживания
- организация спортивных мероприятий
- организация досуговых и развлекательных мероприятий
- профессиональная пригодность персонала
- отношение персонала к гостям
- прочее \_\_\_\_\_

5. Как вы оцениваете в целом качество обслуживания?

- очень хорошее
- хорошее
- удовлетворительное
- плохое

Благодарим Вас за заполнение анкеты.