



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»

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА ПУТЕМ ВНЕДРЕНИЯ
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ»**

Выполнил(а) студент(ка)
5 курса группы 16-ЗГД-А
заочной формы обучения
направления подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»
 Нашиванова Эльвира Валерьевна

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
 Стародуб Ксения Александровна

Анапа, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА.....	6
1.1 Дифференциация гостиничных услуг как вида экономической деятельности.....	6
1.2 Формирование услуг в гостиничном бизнесе	14
1.3 Эффективность предоставления дополнительных услуг в гостиничном бизнесе	21
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА «РИВЬЕРА-КЛУБ ОТЕЛЬ&SPA».....	33
2.1 Общая характеристика предприятия «Ривьера-клуб Отель&SPA».....	33
2.2 Анализ основных и дополнительных гостиничных услуг «Ривьера- клуб Отель&SPA»	42
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ «РИВЬЕРА-КЛУБ ОТЕЛЬ&SPA»	49
3.1 Рекомендации по внедрению дополнительной услуги в «Ривьера-клуб Отель&SPA».....	49
3.2 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	59

ВВЕДЕНИЕ

Современное гостиничное предприятие предоставляет потребителям не только услуги проживания и питания, но и широкий спектр таких дополнительных услуг как услуги транспорта, связи, развлечений, экскурсионное обслуживание, медицинские, спортивные услуги, услуги салонов красоты и пр. Фактически гостиничные предприятия в структуре индустрии туризма и гостеприимства выполняют ключевые функции, так как формируют и предлагают потребителям комплексный гостиничный продукт, в формировании и продвижении которого принимают участие все секторы и элементы индустрии туризма и гостеприимства. Исходя из этого, правомерно выделить гостиничную индустрию или гостиничный бизнес как крупнейшую комплексную составляющую индустрии туризма и гостеприимства и рассматривать ее самостоятельно, в значительной степени отождествляя с единой индустрией туризма и гостеприимства.

Индустрия гостеприимства объединяет различные профессиональные сферы деятельности людей: туризм, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, отдых и развлечения, организацию конференций, семинаров и выставок, спортивную, музейно – выставочную, экскурсионную деятельность, а также сферу профессионального образования в области гостеприимства. Индустрия гостеприимства – сложная, комплексная сфера профессиональной деятельности людей, усилия которых направлены на удовлетворение разнообразных потребностей клиентов (гостей), как туристов, так и местных жителей.

В последние годы гостиничный рынок характеризуется ростом предложения при одновременном сокращении спроса на услуги размещения. Такое положение, как нетрудно догадаться, чревато усилением конкуренции, и без того не дававшей спокойно спать владельцам отелей на протяжении последнего времени. Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе является

предоставление дополнительных услуг или услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами. Ключевым здесь является предоставление таких услуг, которые удовлетворяли бы и даже превосходили ожидания целевых клиентов.

Если представление о предоставленной услуге не соответствует ожиданиям, клиенты теряют к сервисной фирме всякий интерес, если же соответствует или превосходит их ожидания, они могут вновь обратиться к такому производителю услуг. Неудовлетворенность услугой ведет, как правило, к большим потерям в доле рынка. Именно поэтому производитель услуг должен как можно точнее выявлять потребности и ожидания своих целевых клиентов.

Актуальность данного исследования в области анализа дополнительных услуг в сфере гостиничного бизнеса обусловливается необходимостью в нынешних условиях перехода к рыночным отношениям поиска лучших управленческих решений, совершенствования управления в сфере гостеприимства. Рассмотрение способов анализа гостиничных услуг направлено на повышение уровня обслуживания и эффективности производства гостиничных услуг. Развитие рыночных отношений вызывает появление новых задач, что вызывает необходимость совершенствования управления. Важно понимание руководителей гостиниц необходимости постоянно улучшать обслуживание потребителей услуг, уделять внимание расширению услуг, реконструкции помещений, внедрению новейших технологий и т.д.

Объектом исследования является предприятие индустрии гостеприимства «Ривьера-клуб Отель&SPA».

Предметом исследования - анализ основных и дополнительных услуг «Ривьера-клуб Отель&SPA».

Целью работы является разработка рекомендации по совершенствованию деятельности «Ривьера-клуб Отель&SPA» путем внедрения дополнительных услуг.

В соответствии с поставленной целью в настоящей работе решаются следующие задачи:

- исследовать теоретические основы оказания услуг на предприятиях индустрии гостеприимства;
- провести анализ деятельности предприятия гостиничной индустрии «Ривьера-клуб Отель&SPA»;
- рассмотреть спектр предоставляемых основных и дополнительных услуг в «Ривьера-клуб Отель&SPA».
- разработать рекомендации по совершенствованию деятельности «Ривьера-клуб Отель&SPA» путем внедрения дополнительных услуг и провести оценку их эффективности.

Гипотеза исследования. Предполагается, что внедрение дополнительных услуг в деятельность «Ривьера-клуб Отель&SPA» будет способствовать совершенствованию деятельности и повысит конкурентоспособность гостиничного предприятия.

Тема исследования довольно *разработана* и рассматривалась отечественными и зарубежными авторами: Браймер Р.А., Ваген Л., Герчиков И.Н., Деслер Г., Дурович А.П., Егоршин А.П., Зайцева О.А., Иванова И.А., Лебедев О.Т., Ляпина И.Ю. и другими.

Новизна нашей работы заключается в том, что исследование проводилось в отношении конкретного предприятия индустрии гостеприимства города-курорту Анапа, которая имеет свои особенности и отличительные черты в построении и функционировании организации управления функциональными службами. Это обстоятельство, несомненно, отличает наше исследование от всех остальных работ в этой области.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения результатов и рекомендаций работы для анализа гостиничных услуг в любой гостинице города Анапа.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

1.1 Дифференциация гостиничных услуг как вида экономической деятельности

Гостиничная индустрия как вид экономической деятельности включает предоставление услуг в зависимости от классификации гостиницы и организацию краткосрочного проживания за вознаграждение. [10].

Главная функция гостиничного предприятия – предоставление временного жилья за денежное вознаграждение, но в последнее время дополнительные услуги выходят на первый план как средство для привлечения клиентов.

Средства размещения туристов – любой объект, предназначенный для временного проживания туристов (гостиница, турбаза, площадка для кемпинга и др.).

Турист – гражданин, посещающий страну (место) временного пребывания в оздоровительных, познавательных, профессионально-деловых, спортивных, религиозных и иных целях (без занятия оплачиваемой деятельностью) в период от 24 часов до 6 месяцев подряд или осуществляющий не менее одной ночевки. [3].

Исполнитель услуги средств размещения – организация, индивидуальный предприниматель, оказывающие услуги средств размещения.

Услуги средств размещения – деятельность исполнителя по размещению туристов и оказанию гостиничных, специализированных (лечебно-оздоровительных, санаторных, спортивных, туристских и других) услуг [3].

Туристам, проживающим в коллективных средствах размещения, должен быть предоставлен минимальный ассортимент услуг:

- круглосуточный прием;
- ежедневная уборка жилой комнаты (включая заправку постелей) и санузла (кроме общежитий, лагерей труда и отдыха, туристских приютов, стоянок, кемпинга);
- смена постельного белья – не менее одного раза в неделю, смена полотенец – не менее одного раза в три дня;
- отправка, получение и доставка писем и телеграмм;
- хранение ценностей, багажа;
- медицинская помощь: вызов скорой помощи, пользование аптечкой;
- туристская информация.

Гостиницы характеризуются следующими признаками:

- состоят из номеров, число которых превышает определенный минимум, имеют единое руководство;
- предоставляют разнообразные гостиничные услуги;
- сгруппированы в категории и классы в соответствии с предоставляемыми услугами, имеющимся оборудованием и стандартом страны.

Гостиничные предприятия различаются по вместимости, числу мест для проживания и числу номеров.

Гостиничные предприятия классифицируются в зависимости от расположения, набора предоставляемых услуг и уровня предлагаемого обслуживания [19].

Центральные гостиницы. Все центральные гостиницы, благодаря своему местоположению в центре города, удобны для приезжающих, как по делам, так и для развлечения. Они могут быть фешенебельными, средними, экономичными, апартаментными и использоваться как для кратковременного, так и для длительного проживания. Центральные гостиницы предлагают самые разнообразные условия проживания и услуги.

Фешенебельные гостиницы отличаются не только шикарным интерьером, но и прекрасным обслуживанием: консьержи в вестибюле и на этажах, салон красоты, спортзал, плавательный бассейн, теннисный корт, билетная касса, агентство по прокату автомашин и т.д. Предлагается обслуживание в номерах не только официантом, но и секретарем, персональным врачом, медсестрой, пользование в номерах компьютером, факсом и т.д. Обычно при отеле имеется фирменный ресторан, кафе, бар, холлы для отдыха, конференц-зал, танцзал, а иногда и помещение для ночных увеселений.

Курортные гостиницы. В конце XIX в. в курортных местах стали строиться гостиницы, предназначенные для обустройства отдыхающих, прибывших туда по железной дороге. Курортная гостиница может иметь от 100 до 500 номеров, обычно отдалена от города и располагается вблизи водоемов, в живописных местах; предлагает полный набор услуг, имеет много спортивных сооружений, детских площадок; цены – выше среднего, ориентированы на различные категории туристов.

Гостиницы при аэропортах. Для многих гостиниц при аэропортах характерна высокая заполняемость, поскольку через крупные аэропорты проходит множество пассажиров: путешествующих по делам и отдыхающих, одиночек и в составе групп. Одни останавливаются в этих гостиницах потому, что прибыли или отправляются очень поздним или ранним рейсом, другие из-за того, что делают в этом аэропорту пересадку.

Аэровокзальные гостиницы, обычно имеющие от 200 до 600 номеров, относятся к категории полносервисных. Постоянно имея дело с гостями, многие из которых с трудом подстраиваются под иной временной пояс, они вынуждены продлевать время работы ресторана и обслуживания в номерах, зачастую работая круглосуточно. В более дешевых гостиницах эти функции часто выполняют торговые автоматы. [19].

Отели и мотели на автостраде. Предназначены для туристов, путешествующих на автотранспорте. Может иметь от 150 до 400 номеров, располагается вблизи автотрасс, имеет небольшой штат персонала и

предполагает невысокие цены при современных хорошо оборудованных номерах. Без услуг питания. [10].

Отели с полным диапазоном обслуживания. Отели с полным диапазоном обслуживания предлагают широкий ассортимент услуг, удобств и комфорта, включая те, что обычно упоминаются при характеристике фешенебельных отелей: множество торговых точек для обслуживания формальных и неформальных встреч (рестораны, кафе, бары, комнаты отдыха), банкетные залы, конференц-залы. Для удобства деловых людей там есть бизнес-центр, факс, компьютерный модем и т.д.

По уровню, ассортименту и стоимости услуг гостиничные предприятия делятся на несколько типов:

Дешевые отели или отели с ограниченным сервисом, которые предлагают минимум услуг. При этом предприятия питания при них могут быть, а могут и отсутствовать.

Экономичные и бюджетные гостиницы. Отель экономического класса может быть небольшим, с числом номеров от 10 до 150. Располагается в черте города, имеет небольшой штат персонала, хорошо оборудованный номерной фонд, но не предоставляет услуг питания. Это позволило администрации снизить стоимость места в номере на 30% по сравнению с полносервисными отелями. Средняя цена в этих заведениях колеблется от \$30 до \$50 за сутки. Потребителями являются, как правило, бизнесмены, индивидуальные туристы.

Апартаментные отели длительного проживания. Апартамент-отель имеет обычно от 100 до 400 номеров с условиями, аналогичными меблированным комнатам. Цены варьируются в зависимости от сезона и условий размещения. Ориентирован на бизнесменов или туристов, останавливающихся на длительный срок. Апартаментные отели обычно предоставляют за ту же цену на 25% больше жилой площади, чем обычные отели того же ценового диапазона. Дополнительная площадь, как правило, бывает в виде гостиной и небольшой кухни с кладовкой для продуктов. В

настоящее время имеется почти 1000 заведений с повышенным сроком пребывания. Многие из таких заведений имеют собственные бизнес-центры и другие структуры, например, магазины, прачечную или сухую чистку.

Отели «люкс» обладают фешенебельным декором, оснащены высококачественной мебелью, хорошо оборудованными общественными помещениями должны быть обеспечены большим количеством персонала по отношению к числу номеров [29].

Отели «люкс» на 100–400 номеров, располагается, как правило, в центре города и представляет элитарные условия проживания руководителям самого высокого уровня за очень высокую цену.

Отель высокого класса имеет от 400 до 2000 номеров, располагается в пределах города и предлагает широкий набор услуг, предоставляемых обученным персоналом, бизнесменам, участникам конференций, индивидуальным туристам; он оснащен дорогой мебелью и оборудованием. Цена проживания – выше средней.

Таймшер – от 50 до 250 номеров, возможны отдельные строения. Имеет номера квартирного типа и условия, аналогичные курортным гостиницам. Отдельные квартиры проданы индивидуальным владельцам, однако полная собственность контролируется компанией управления.

Цена таймшера зависит от особенностей сезона, а также времени пребывания. Владелец номера имеет возможность пользоваться недвижимостью на протяжении определенного времени. Обычно «собственность» приобретается на срок от 10 лет до бессрочного пользования. [22].

Плавающие отели – это сплав средства, оборудованные под гостиницы, для размещения и отдыха туристов у берега моря, реки или озера. При необходимости такая гостиница может быть отбуксирована по воде вместе с туристами к другой стоянке.

Среди перечисленных гостиниц особое место занимают следующие:

- кемпинг – лагерь для автотуристов, расположенный в загородной местности, оснащенный летними домиками или палатками;
- ротель – передвижная гостиница, представляющая собой вагон с одно-, двухместными номерами. В дневное время туристы знакомятся с различными и их достопримечательностями, а ночуют в поезде;
- ботель – небольшая гостиница на воде (неплавающая), в качестве которой может использоваться соответствующим образом оборудованное судно;
- флотель – плавающая гостиница, представляющая собой специально оборудованное судно; туристам предоставляются комфортабельные номера-каюты, услуги активного отдыха, залы для переговоров, конференций, конгрессов, средства связи, многочисленные бары и рестораны.

Все попадающие в данную классификацию гостиницы кроме обязательных и бесплатных услуг, предоставляют целый комплекс всевозможных дополнительных услуг, которые оплачиваются дополнительно. Перечень дополнительных услуг может дополняться, видоизменяться и дифференцироваться в зависимости от размеров отеля, его месторасположения и целевого назначения, уровня комфортабельности и других причин. Чаще всего отели предлагают своим гостям воспользоваться услугами предприятий питания (бара, ресторана, кафе, буфета, коктейль-бара), продуктового и сувенирного магазинов, торговых автоматов. Провести свободное время и отдохнуть можно на дискотеке, в казино, ночном клубе, зале игровых автоматов, зале видеоигр, бильярдной и кегельбане. Для любителей активного отдыха отели предлагают воспользоваться услугами сауны, бани, массажной, бассейна (открытым, крытым и детским). К подобным услугам также относятся спортзалы, детские площадки, мини-гольф, тренажерный зал, площадки для гольфа, баскетбола, волейбола, настольный теннис, теннис, конюшня, пляж на морском, озерном, речном побережье, а также оборудование для водного и подводного видов спорта. Можно также посетить салон красоты, парикмахерскую, а также

воспользоваться услугами медпункта, камеры хранения, сейфа в администрации и сейфа в номере, пункта обмена валюты, пункта заказа билетов (на самолет, поезд, автобус, такси и т.д.), бюро путешествий и экскурсий, пункта проката автомобилей, автостоянкой и парковкой автомобилей, гаражом, чисткой обуви. К услугам деловых людей предоставляются: зал совещаний, концертный зал, бизнес-центры, копировальный аппарат, факс, местный и международный телефон. В номерах гостям предлагается дополнительная посуда в номер, уют, телевизоры, холодильники и т.д.

Перечень и качество предоставления платных дополнительных услуг должен соответствовать требованиям присвоенной гостинице категории.

Для средних и крупных туркомплексов (тургостиниц, полносервисных отелей и др.) со средним и высоким уровнем комфортабельности характерно наличие огромного перечня дополнительных услуг:

- услуги организаций общественного питания (бар, ресторан, кафе, буфет, пивной бар);
- магазины (сувенирный, продуктовый), торговые автоматы;
- инфраструктура развлечений (дискотека, казино, ночной клуб, зал игровых автоматов, бильярдная);
- экскурсионное обслуживание, услуги гидов-переводчиков;
- организация продажи билетов в театры, цирк, на концерты и т.д.;
- транспортные услуги (бронирование билетов на все виды транспорта, заказ автотранспорта по заявке гостей, вызов такси, прокат автомобилей);
- покупка и доставка цветов;
- продажа сувениров, открыток и другой печатной продукции;
- бытовое обслуживание (ремонт и чистка обуви; ремонт и глажение одежды; услуги химчистки и прачечной; хранение вещей и ценностей; разгрузка, погрузка и доставка багажа в номер; прокат предметов культурно-

бытового назначения – телевизоры, посуда, спортивный инвентарь и пр.; ремонт часов, бытовой техники, радиоаппаратуры; услуги парикмахерской, маникюрного и массажного кабинетов и другие бытовые услуги);

- услуги салона красоты;
- сауна, баня, бассейны, тренажёрный зал;
- аренда залов переговоров, конференц-зала;
- услуги бизнес-центра;
- другие услуги.

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. В соответствии с «Правилами предоставления гостиничных услуг в РФ» 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.

Как уже отмечалось 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 [16].

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.

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, а затем их изучают в службе рекламы и маркетинга.

1.2 Формирование услуг в гостиничном бизнесе

Сфера услуг представляет собой часть экономической системы, которая выполняет соответствующие ей функции в системе общественного воспроизводства. Основой функционирования сферы услуг являются необходимые трудовые, материальные, организационно-технологические и финансовые ресурсы. В зависимости от их использования на предприятиях сервиса можно достичь устойчивого роста объема услуг для населения, обеспечив при этом удовлетворение возрастающего спроса на услуги в стране.

В условиях перехода к рынку кризисные явления в экономике России в большей мере затронули сферу платных услуг. Это проявилось в большем, чем в других отраслях народного хозяйства, падении объемов производства, невыполнении заданий по вводу в действие объектов социальной сферы, резком повышении цен на платные услуги [5].

Переход к рыночным отношениям требует новых подходов к проблемам формирования материальных потоков, их рационализации и определения роли сферы услуг.

Одним из основных направлений развития современной экономики за последние два десятка лет является стремительное расширение сферы услуг. Увеличение спроса на разного рода услуги можно объяснить влиянием целого ряда факторов. Во-первых, в результате роста благосостояния возросло желание потребителей облегчить такую рутинную работу, как

уборка, приготовление пищи и т.д., что привело к процветанию индустрии комфорта. Во-вторых, рост доходов и появление дополнительного свободного времени увеличили спрос на целый ряд услуг, связанных с проведением досуга и занятиями спортом. В-третьих, рост использования высокотехнологичных товаров в домашних условиях (домашние компьютеры, мультимедийная аудио- и видеотехника, системы безопасности) привел к увеличению потребности в специалистах по их установке и обслуживанию.

Что касается деловых услуг, совершенствование рынков и технологий усиливает потребность компаний в предприятиях сферы услуг, занимающихся исследованиями рынка, маркетинговыми разработками и техническими консультациями. Компании охотно покупают услуги, поскольку это позволяет избежать дополнительных капиталовложений в средства их самостоятельного производства и таким образом сохранять гибкость. В целом предоставление услуг на рынке связано с возникновением особых проблем, для решения которых нужны особые маркетинговые стратегии [5].

Услуга – это любая деятельность или благо, которую одна сторона может предложить другой. Услуга по сути своей является неосязаемой и не приводит к передаче собственности. Аренда гостиничного номера, хранение денег в банке, перелет на самолете, визит к врачу, стрижка в парикмахерской, посещение спортивных мероприятий, просмотр кинофильма, ремонт автомобиля, консультация у адвоката – все эти ежедневные операции связаны с приобретением услуги.

Однако необходимо отметить, что наряду с производством товаров многие промышленные предприятия также предоставляют целый ряд услуг, среди которых – доставка товара, ремонт и техническое обслуживание оборудования, обучающие программы по его эксплуатации, технические консультации. Многие поставщики услуг наряду со своим основным видом деятельности продают и физические товары. Например, авиакомпании

предлагают широкий ассортимент блюд, напитков, газет, которые являются неотъемлемой частью основной услуги – авиаперевозки. Довольно редко можно встретить организацию, предоставляющую товар или услугу в чистом виде.

В сфере услуг имеется множество разнообразных предприятий. Их можно классифицировать по целому ряду признаков. Один из них – это тип собственности: являются ли они организациями частного (склады, банки, дистрибьюторские фирмы) или государственного (полиция, государственные больницы) сектора.

Другой, признак – рынок, на котором работает фирма: потребительский (страхование домохозяйств, розничная торговля) или рынок предприятий (обслуживание компьютерных отделов). Услуги также можно классифицировать по степени контактности с человеком: услуги высокой (парикмахерские, медицинское обслуживание) и низкой контактности (химчистки, автомойки машин), где предоставление услуг направлено на объекты.

Услуги могут оказывать люди (различные консультации, образование) или автоматизированные устройства (торговые автоматы, банкоматы). Первые в свою очередь делятся на услуги, предоставляемые высококвалифицированными специалистами (адвокатские фирмы и больницы) и не требующие специальных навыков (грузчик или уборщица).

Большое разнообразие предоставляемых услуг означает, что для создания и сохранения конкурентного преимущества производители услуг должны выделять и решать проблемы, характерные для конкретного вида деятельности. Несмотря на подобные различия в классификации, есть целый ряд характеристик, присущих всем услугам.

Неосвязаемость услуги означает, что ее нельзя продемонстрировать, то есть до покупки услуги невозможно увидеть, попробовать на вкус, потрогать, услышать или понюхать. Ввиду отсутствия осязаемых характеристик услуги до ее покупки степень неопределенности приобретения увеличивается.

Чтобы ее сократить, покупатели ищут «сигналы» качества услуги. Свои выводы относительно качества они делают исходя из места, персонала, цены, оборудования и средства предоставления услуги, которые они могут увидеть [7].

Следовательно, целью производителя услуги является повышение степени осязаемости услуги.

Поскольку неосязаемость услуги увеличивает риск неопределенности при ее покупке, потребители больше прислушиваются к оценке услуги другими людьми, нежели к рекламным сообщениям, оплаченным поставщиком услуги. Поставщик услуги должен стимулировать поддержание позитивного общественного мнения, направляя свои маркетинговые усилия на авторитетных людей и удовлетворенных клиентов.

Неотделимость услуг означает, что услуги нельзя отделить от их источника независимо от того, предоставляется услуга человеком или машиной. Если услугу предоставляет человек, то он считается частью услуги. Вследствие того, что при производстве услуги всегда присутствует покупатель, взаимодействие поставщика и покупателя является особым аспектом маркетинга услуг. Качество конечного продукта-услуги зависит как от поставщика, так и от покупателя.

Следовательно, персонал сферы услуг должен быть хорошо подготовлен к успешному взаимодействию с клиентами.

Второй характерной особенностью неотделимости услуг является присутствие и некоторое участие в процессе их предоставления других потребителей. Например, большое скопление людей в ресторане может испортить атмосферу комфорта для других посетителей и снизить степень их удовлетворения. Из-за одновременности процесса производства и потребления поставщики услуг испытывают определенные трудности при повышении спроса. Поэтому организации сферы услуг должны уделять особое внимание управлению спросом, учитывая эти ограничения. Высокая

цена часто используется для ограничения спроса на наиболее популярные услуги.

Поскольку процесс производства и потребления услуги связан с участием людей, имеется значительный риск непостоянного качества. Качество услуги зависит от того, кто, когда, где и как ее предоставляет. Как таковое качество услуги очень трудно поддается контролю. Например, одни гостиницы имеют репутацию поставщика более качественных услуг, чем другие. В одной и той же гостинице работник службы регистрации может быть вежливым и работать хорошо, в то время как другой, стоящий в нескольких метрах от него, может быть замкнутым и медлительным. Даже качество услуг, предоставляемых одним служащим, варьируется в зависимости от его физической формы и настроения во время общения с каждым потребителем.

Организации сферы услуг предпринимают различные меры по контролю качества. Прежде всего, это тщательный отбор и обучение персонала. Например, авиакомпании, банки, гостиницы тратят огромные суммы денег на обучение своих сотрудников, которое впоследствии отразится на повышении качества услуг. Кроме того, можно повысить мотивацию служащих путем применения стимулов, непосредственно связанных с качеством услуг. Для этого вводятся звания типа «работник месяца» или различные бонусы, зависящие от отзывов покупателей. Можно также обеспечить непосредственный контакт сотрудников с потребителями, что позволит повысить степень ответственности служащих за качество предоставляемой услуги.

Недолговечность услуги означает, что услугу нельзя хранить с целью последующей продажи или использования. Недолговечность услуг не представляет особых проблем, если спрос на нее довольно устойчивый. Однако, если спрос подвержен различным колебаниям, организации сферы услуг часто сталкиваются с проблемами.

В отличие от физических товаров, услуги не являются чьей-либо собственностью. Потребитель услуги часто имеет к ней доступ на протяжении ограниченного промежутка времени. Из-за отсутствия владения фирмы, предлагающие услуги, должны прилагать особые усилия для укрепления имиджа и привлекательности своей марки с помощью одного из следующих методов:

- поощрения потребителей к повторному использованию услуги,
- создания членских клубов или ассоциаций с целью усиления чувства собственности,
- по возможности поставщики услуг могут превратить недостаток отсутствия владения в преимущество.

Услуги можно разделить на материальные и нематериальные. Первые направлены на удовлетворение материальных потребностей: например, бытовое обслуживание населения и транспортные услуги, здравоохранение, общественное питание, ремонт и обслуживание оборудования. Вторые – нематериальные услуги – удовлетворяют духовные потребности. К ним относятся образование, консультирование, музеи и театры, предоставление информации, удовлетворение религиозных потребностей.

Стандартизированные и творческие услуги различаются по степени их алгоритмизации. Стандартные виды услуг оказываются по строго установленным правилам. Творческие услуги могут формироваться и изменяться по индивидуальным требованиям потребителя. Так, в туристическом бизнесе могут возникать экзотические виды обслуживания: например, турист заказывает экскурсовода, одетого и загримированного под какой-либо исторический персонаж. Личные и интеллектуальные услуги также часто подвергаются изменениям и корректировке в процессе их реализации.

Услуги личные и коллективные направлены на разных потребителей. Часть услуг – например репетиторство и врачебная деятельность – имеют полезность только для отдельных индивидов (хирург не может оперировать

некий коллектив). Другие услуги, наоборот, всегда оказываются целым коллективам людей: это услуги лектора в студенческой аудитории, обеспечение государством общественного порядка, перевозка общественным транспортом, работа средств массовой коммуникации.

Производственные и непроизводственные услуги осуществляются в разных сферах деятельности общества. К производственной сфере можно отнести, например, транспортировку грузов и техническое обслуживание оборудования, к непроизводственной – услуги здравоохранения, культуры, туризма, отдыха и т.п.

Коммерческие и некоммерческие услуги различаются конечной целью. Первые производятся с целью получения прибыли и другой коммерческой выгоды. Вторые не нацелены на прибыльность. К ним относятся услуги благотворительных фондов и организаций, ряд государственных услуг (оборона страны, поддержание общественного порядка, забота об образовании и здоровье граждан). По мере повышения уровня жизни населения возрастает доля услуг коммерческого характера. Это приводит к дифференциации уровня сервиса в зависимости от платежеспособного спроса людей. Баланс между коммерческими и некоммерческими услугами в решающей степени зависит от политической и экономической системы общества.

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

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 (из «Правил предоставления гостиничных услуг в РФ») [2]:

- 1) вызов скорой помощи;
- 2) пользование медицинской аптечкой;
- 3) доставка в номер корреспонденции при её получении;
- 4) побудка к определённому времени;
- 5) предоставление кипятка, иголок, ниток, одного комплекта посуды и столовых приборов.

Кроме обязательных и бесплатных услуг, гостиницы предоставляют целый комплекс всевозможных дополнительных услуг, которые оплачиваются дополнительно. Перечень и качество предоставления платных дополнительных услуг должен соответствовать требованиям присвоенной гостинице категории.

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. Потребитель вправе отказаться от оплаты услуг, не предусмотренных договором. Также запрещается обуславливать выполнение одних услуг обязательным оказанием других услуг [12].

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.

1.3 Эффективность предоставления дополнительных услуг в гостиничном бизнесе

Многообразие форм и методов хозяйствования практически не оставляет надежды на успешность поиска некоего единого или нескольких

показателей, которые могли бы адекватно отразить категорию эффективности в реальной хозяйственной деятельности. Эффективность – это результативность функционирования системы и процесса управления этой системой как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т.е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективность проявляется в эффективности производства, и составляет часть эффективности производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, – это и есть содержание эффективности.

Дальнейшая попытка привязки показателей, отражающих эффективность экономического процесса, к субъектам хозяйствования различной формы собственности с определенными правами по распоряжению созданным общественным продуктом вряд ли будет успешной в связи с постоянными трансформациями этих форм и прав.

На наш взгляд, следует идти несколько иным путем к решению обозначенной проблемы. Речь идет не о поиске показателей эффективности хозяйственной деятельности как таковых, а о подходах к разработке критериев оценки хозяйственной деятельности. Чем более емкими и общими будут эти критерии, тем меньше будет зависимость оценки от уровня анализируемой системы, ее структуры и цикла функционирования, но тем и сложнее найти измеритель эффективности.

Попытка сформировать критерий из нескольких показателей приводит к возрастанию сложности такого критерия при одновременном снижении его информативности. Предположим, критерий формируется по трем показателям. По двум из них достигнуты требуемые значения, по третьему имеем значительное отклонение. В этом случае фактически приходится использовать еще один критерий, по которому оценивается исходный, что представляется неразумным. Серьезная опасность заключается в том, что не

всегда есть уверенность в однонаправленности критериев и их смысловой соизмеримости.

Определенным шагом к разрешению обозначенных проблем может быть подход, к формированию критерия исходя из очевидного предположения, что любой экономический процесс не существует вне времени. Развитие процесса происходит также во времени. Следует иметь в виду, что время здесь понимается не в общепринятом представлении, а в его экономическом аспекте – в том, что мы называем экономическим временем и исходим из предположения, что каждая экономическая система функционирует в своем собственном времени. Основывается это утверждение на том, что структура каждой экономической системы достаточно уникальна, а, следовательно, имеет собственные свойства, определяющие ее деятельность и существование во внешней среде. Проанализируем с этих позиций критерии оценки эффективности хозяйственной деятельности в рамках маркетинговой стратегии предприятия.

По своей сути возможны два вида критерия: статический и динамический. Особенностью решения задач по статическому критерию является то, что только на последней итерации можно получить оптимальное решение. Материализация такого решения в реальной хозяйственной действительности весьма проблематична, так как предусмотреть все варианты, возникающие в процессе хозяйственной деятельности, в модели практически невозможно. В любом случае при построении модели множество процессов приходится рассматривать упрощенно, а некоторые вообще не учитывать ввиду их чрезмерной сложности или неформализуемости [17].

Как правило, статический критерий формально предстает одной или множеством величин, отражающих желаемое состояние исследуемого объекта по выбранным параметрам. При этом численное выражение критерия может быть представлено в двух формах – набором констант состояния либо градиентом перемещения. Независимо от формы оценка по

принятому критерию дается в общем случае как разность между величинами, характеризующими желаемое и фактическое состояние системы. Если критерий задается через оптимизационную модель, то в этом случае разность определяется между фактическим значением и пределом критериальной оценки моделируемой системы.

Так как речь идет об экономических системах, определяющим признаком которых является преобразование ресурсов в общественно полезный продукт (дополнительную услугу в гостинице), то всегда существует некоторое числовое значение предела критериальной оценки (доход, затраты и т.д.), а проблема соизмерения величин, характеризующих фактическое состояние и критериальное, как правило, отсутствует. Интерпретация такой оценки может вызывать определенные проблемы.

Динамический критерий гораздо сложнее по своей природе. Он задает тенденцию развития экономической системы, отображая в каждый момент времени то состояние, к которому она должна стремиться. Одним из свойств, отличающих динамический критерий от статического, является форма его представления в виде динамического вектора, характеризующего состояние, принятое в качестве эталонного, идеального. Это состояние определяет порядок или соотношение изменения параметров функционирования экономической системы во времени. Каждый из параметров отражает процесс, происходящий в системе, в определенной плоскости, вычлененной из структуры экономической системы. Вследствие этого совокупность параметров отражает состояние структуры по всем временным измерениям и одновременно определяет тот режим, при котором система функционирует оптимально (например, увеличение лояльности клиентов по отношению к гостинице выраженное как фактор реакции на их маркетинговую стратегию по привлечению и заботе о клиентах).

Динамический критерий позволяет сформировать структуру, обеспечивающую оптимальную траекторию развития экономической системы. Значения параметров при использовании динамического критерия

не являются в общем случае фиксированными величинами. Каждое из них может изменяться в определенном интервале. Границы интервалов формируются неэлементарным взаимовлиянием рассматриваемых параметров, которое может проходить как минимум по двум сценариям: параметр изменяется, не оказывая влияния на другие параметры, в определенном интервале, а те, в свою очередь, не влияют на исходный; интервал изменения параметра обусловлен влиянием других параметров изучаемой системы [3].

Гостиницы должны оценивать прибыльность совершаемых сделок. Такого рода информация позволяет руководству фирмы определить, нужно ли расширять, сокращать или вовсе прекращать поддержку отдельных маркетинговых действий в рамках маркетинговой стратегии.

Для оценки эффективности и анализа маркетинговых затрат фирмы иногда используют показатель нормы прибыли на вложенный капитал (часто имеется ввиду оборотный капитал):

Цель этих расчетов – определить, насколько эффективно фирма использует имеющиеся ресурсы. Исходя из приведенной формулы, можно предположить, что есть несколько способов для увеличения нормы прибыли:

1. Увеличение объема продаж услуг.
2. Увеличение чистой прибыли (например, в результате отказа от неприбыльных видов деятельности, повышения цен или снижения затрат).
3. Уменьшение капиталовложений (благодаря сокращению запасов).

Кроме того, финансовые показатели и подобные расчеты помогают оценить состояние дел в фирме и планировать дальнейшую деятельность.

Желательно также составить отчет и проанализировать прибыль и убыток для каждого маркетингового объекта (различные группы клиентов и т.д.).

Эффективность маркетинговой стратегии характеризуется пятью составляющими маркетинговой ориентации:

1) направленностью на покупателя (понимает ли руководство важность удовлетворения потребностей клиентов? Разрабатывает ли различные предложения и планы маркетинга для разных сегментов рынка?);

2) маркетинговой интеграцией (осуществляется ли надлежащий контроль за выполнением основных маркетинговых функций в компании? Хорошо ли согласована работа отдела маркетинга с другими отделами?);

3) адекватностью информации (знакомо ли руководство с потенциалом сбыта и прибыльностью различных сегментов рынка и территорий, размеров партий заказов? Когда в последний раз проводили опрос покупателей, исследование каналов сбыта и деятельности конкурентов?);

4) стратегической ориентацией (проводится ли маркетинговое планирование? В какой степени учитываются и планируются непредвиденные обстоятельства?);

5) оперативной эффективностью (знакомы ли с маркетинговой стратегией работники компании и как ее внедряют? Эффективно ли руководство распределяет маркетинговые ресурсы, способно ли оно быстро реагировать на возникновение различных непредвиденных ситуаций?).

Динамический подход к работе с клиентами помогает укрепить лояльность. Клиенты становятся гораздо более лояльными, чувствуя, что их ценят, и получая этому реальное подтверждение. Некоторые передовые компании добились значительного прогресса в работе с динамическими моделями. Динамический контактный центр позволил им оптимально использовать людей и технологии, необходимые для того, чтобы взаимодействие с клиентами происходило гладко и охватывало все возможные аспекты. А эффективные и удобные системы взаимодействия означают, что клиент легко связывается с компанией, получает все необходимое, остается доволен обслуживанием – и готов снова воспользоваться услугами этой компании [4].

Эффективность предоставления услуг любой гостиницы тесно связана с качеством предоставления основных и дополнительных гостиничных услуг.

Применительно к качеству услуг выделяют:

- компетентность (фирма обладает требуемыми навыками и знаниями, чтобы оказать услугу);
- надежность (стабильность работы фирмы);
- отзывчивость (система не выходит из строя при непривычных запросах);
- доступность (легкость контакта с сотрудниками фирмы);
- понимание (понимание специфических потребностей клиентов);
- коммуникация (своевременное и доходчивое информирование клиентов);
- доверие (репутация фирмы);
- безопасность (защита от риска (физического и морального));
- обходительность (вежливость, внимательность, дружелюбие);
- осязаемость (материальная привлекательность помещений и формы персонала).

Предоставление гостиничных услуг высокого качества является составной частью постоянного внимания администрации гостиницы независимо от формы собственности. Достижение качества в сфере обслуживания – важная задача, решение которой обеспечивает предпринимательский успех. Деятельность в сфере гостеприимства предполагает высокую степень контакта и координации между служащими и гостями. Наиболее часто встречающиеся действия в этом смысле направлены на улучшение и контроль качества услуг гостиничных предприятий (температура горячей воды, количество полотенец, условия приготовления пищи и т.д.). Однако качество гостиничных услуг заключается не только в решении технической стороны дела. Усилия предприятий гостиничной индустрии традиционно были направлены на привлечение клиентов, на

максимальное выполнение пожеланий гостей, завоевание доверия. Это может гарантировать только их полное удовлетворение. Поэтому стратегия развития гостиничного предприятия должна также иметь в виду и более того, делать особенный акцент на совершенствование отношений и общения между клиентами и гостиничным предприятием.

В наше время у многих директоров гостиничных предприятий сформировалось мнение, что высокое качество означает высокую себестоимость. Данная точка зрения неверна, т.к. игнорирует потенциал встречи клиента с обслуживанием как самоусиливающим механизмом. Понимание значения клиента, качества, сбалансированности стоимости и себестоимости может увеличить прибыль, предоставляя гостиничному предприятию возможность повысить цену и продать больше [12].

Постоянное повышение качества – это не затрата, а долгосрочный вклад, основанный на обеспечении верности клиентуры путем удовлетворения ее потребностей. Это утверждение основано на исследовании, показывающем, что затраты на приобретение нового клиента в пять раз больше затрат на то, чтобы удержать старого посредством предложения качественного обслуживания. Это исследование базируется на следующих факторах:

- способность к удержанию клиентов позволяет сократить затраты на маркетинг и, соответственно, увеличивает рентабельность;
- удовлетворенный клиент осуществляет бесплатную рекламу, распространяя благоприятствующую отелю устную информацию.

Качество гостиничных услуг в огромной степени зависит от квалификации и заинтересованности людского капитала, от его творческих способностей, умения осваивать новые технологии, а также от использования новых организационных процессов и форм используемой для обслуживания клиентов материальной базы. Качество услуг в гостиничном бизнесе – это мера того, как уровень предоставленной услуги удовлетворяет ожидания клиента.

Обслуживание посетителей начинается в общественной части гостиницы.

Сложность организации обслуживания клиентов заключается в большой номенклатуре разнообразных работ, что вызывает трудности в согласовании времени их выполнения. Оказываемые услуги персонифицированы, но их отличительными чертами являются также массовость, повторяемость. Различны потоки гостей; прибывающие, выезжающие, проживающие. Кроме того, персонал гостиницы несет обязательства относительно бывших гостей и посетителей. Персонал гостиницы, занятый встречей, приемом гостей, распределением потоков посетителей, испытывает значительные нервные и психологические нагрузки. В обслуживании гостей участвует как персонал гостиницы, так и других предприятий (организаций, учреждений), что осложняет обеспечение эффективных технологий в этой группе помещений. [12]

Гостиница оказывает широкий спектр дополнительных платных услуг. В их числе: получение необходимой информации; оформление паспортов и туристских документов; запись на экскурсии; обмен валюты; приобретение билетов в театры, музеи, концертные залы, стадионы; заказ проездных документов на средства передвижения, аренда автомобиля и пр.

В ряде гостиниц для приезжающих с деловыми целями организуется бизнес-центр. Центр обеспечивает необходимые условия клиенту для работы и профессионального общения. В бизнес-центре выполняются работы по переводу, перепечатке документов, компьютерному обслуживанию. Центр оснащается средствами телексной и факсимильной связи, видеомагнитофонной и проекционной аппаратурой.

Обслуживание гостей продолжается в номере. Номер для приезжающего имеет многофункциональное назначение. Он обеспечивает ночевку, является местом отдыха, приема пищи, личной гигиены, работы, общения. В номере хранятся личные вещи гостя.

Для поддержания чистоты и порядка на жилом этаже производится уборка. Уборка номеров бывает трех видов: ежедневная, после выезда проживающего, генеральная.

Служба размещения ведет регистрацию эксплуатационного состояния номерного фонда, К ежедневным характеристикам подготовки и заселения каждого номера относят: момент подготовки номера к заселению; моменты приезда и выезда проживающих; фамилия, имя, отчество проживающих, количество место-суток; часы простоя номера; цена проживания и сумма за проживание; цена и оплата дополнительных услуг; момент постановки на бронь, время нахождения номера в ремонте, санитарной обработке.

Ресторан (кафе) оказывает услуги с различным уровнем сервиса (самообслуживание, шведский стол, буфет и т.д.).

Восприятие потребителем гостиничного сервиса – это формирование в сознании гостя чувственного образа различий между ожидаемым и фактически полученным обслуживанием с последующим перерастанием этого образа (через восприятие и оценку существенных свойств полученного обслуживания) в эмоциональный настрой по отношению к гостинице, характеризуемый силой (уровнем) и направлением. Сильный положительный настрой – высокая степень удовлетворенности, высокое качество. Сильный отрицательный настрой – высокая степень неудовлетворенности, низкое качество. Количественная характеристика этого настроения является оценкой качества.

Совершенно ясно, что у владельцев, руководителей, обслуживающего персонала гостиницы свои ожидания, собственные представления и практический опыт относительно предлагаемого гостю обслуживания.

Когда гостиницы через рекламу, каталоги и в прямых контактах на этапах принятия потребителем решений общего и конкретного выбора обслуживания заверяют, что предоставляемое обслуживание соответствует пожеланиям гостей, это должно означать следующее.

Во-первых, владельцы и руководство гостиницы доподлинно знают об ожиданиях каждого конкретного гостя, и они довели это знание до персонала гостиницы в виде определенных для каждого работника обязательных правил обслуживания.

Во-вторых, весь персонал гостиницы хочет и может работать по установленным для них правилам: бармен – по своим, горничная – по своим, портье – по своим и так далее.

К сожалению, часто случается так, что персонал не соблюдает в работе требований, установленных руководителями, точно так же, как установленные требования не в полной мере отражают требования гостей к качеству услуги. Это «столкновение ожиданий» показано на рис 1.

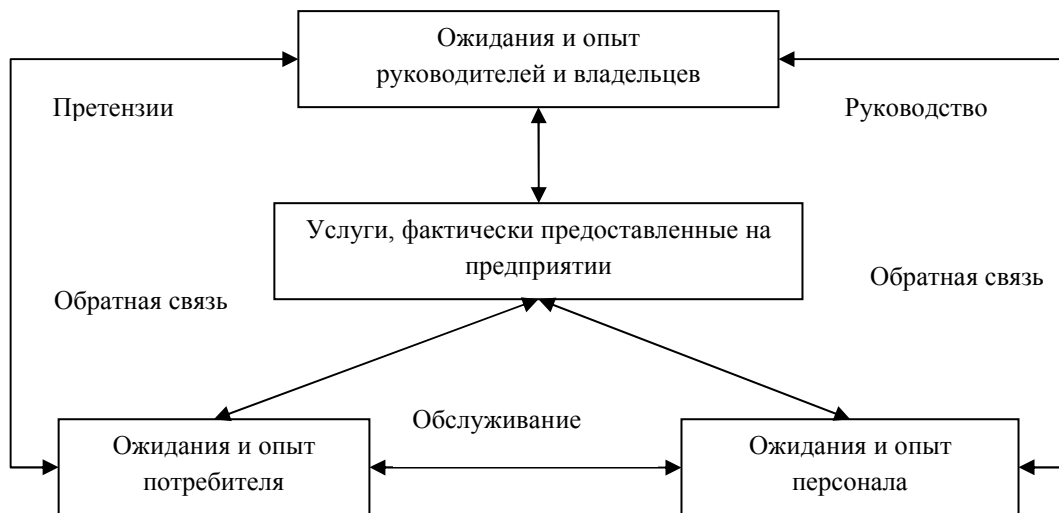


Рисунок 1 - Схема влияния ожиданий заинтересованных сторон на качество услуги

При восприятии и оценке качества получаемого обслуживания гость исходит из своих ожиданий. Обслуживающий персонал, предоставляя обслуживание, исходит из требований руководства и своих ожиданий, которые им (персоналом) рассматриваются как наиболее вероятная версия ожиданий гостя. Владельцы и руководство гостиницы имеют свою версию ожиданий гостя и, руководствуясь внешними нормативными документами, задающими обязательные и установленные требования, регламентируют в

инструкциях, стандартах, технической документации требования к работе персонала.

Нет никаких сомнений, что восприятие обслуживания на фоне этого «столкновения ожиданий» сопровождается наивысшими положительными эмоциями гостя и он дает качеству максимальную оценку, если:

- совпадают ожидания всех сторон, причастных к процессу обслуживания – клиента, персонала, руководителей и владельцев предприятия;

- в полном соответствии с совпавшими ожиданиями персонал обеспечивает обслуживание.

Оценка потребителем качества гостиничного обслуживания основывается на его восприятии и заключается в формировании в сознании потребителя положительного или отрицательного эмоционального настроения по отношению к гостиничному предприятию, настроения, характеризующего степень (общий уровень) соответствия полученного обслуживания ожиданиям потребителя. Количественная характеристика этого эмоционального настроения – его сила, выраженная положительным или отрицательным числом в соответствии с определенной шкалой – это и есть оценка гостя качества полученного им обслуживания. Данное понятие оценки качества обслуживания распространяется как на все полученное гостем обслуживание в течение его пребывания в гостинице – на весь процесс, так и на отдельный структурный элемент процесса обслуживания.

Восприятие и оценка качества обслуживания – единый процесс. Элементами процесса восприятия и оценки качества полученного обслуживания являются локальное восприятие и оценка гостем качества исполнения отдельных элементов процесса получаемого обслуживания. При этом первичен процесс восприятия качества обслуживания, протекающий также поэлементно, но суммирующий восприятие качества по всей совокупности выполненных элементов [11].

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА «РИВЬЕРА-КЛУБ ОТЕЛЬ&SPA»

2.1 Общая характеристика предприятия «Ривьера-клуб Отель&SPA»

Полное наименование предприятия – ООО «Арбат Отель Менеджмент».

Краткое наименование предприятия – филиал в г. Анапа ООО «Ривьера-клуб Отель&SPA».

Юридический адрес: 353450, Краснодарский край, Анапа г., Пионерский просп., 28

Сайт: <http://www.rivieraclubhotel.ru>

Клубный отель «Ривьера» – гостиничный комплекс, соответствующий международным стандартам. Работает по системе «Все включено». Расположен на Пионерском проспекте, который знаменит своими песчаными пляжами.

«Ривьера-клуб Отель&SPA» расположен в 350 метрах от песчаного побережья Черного моря. Впервые на Анапском курорте клиентам предложено обслуживание по системе «всё включено».

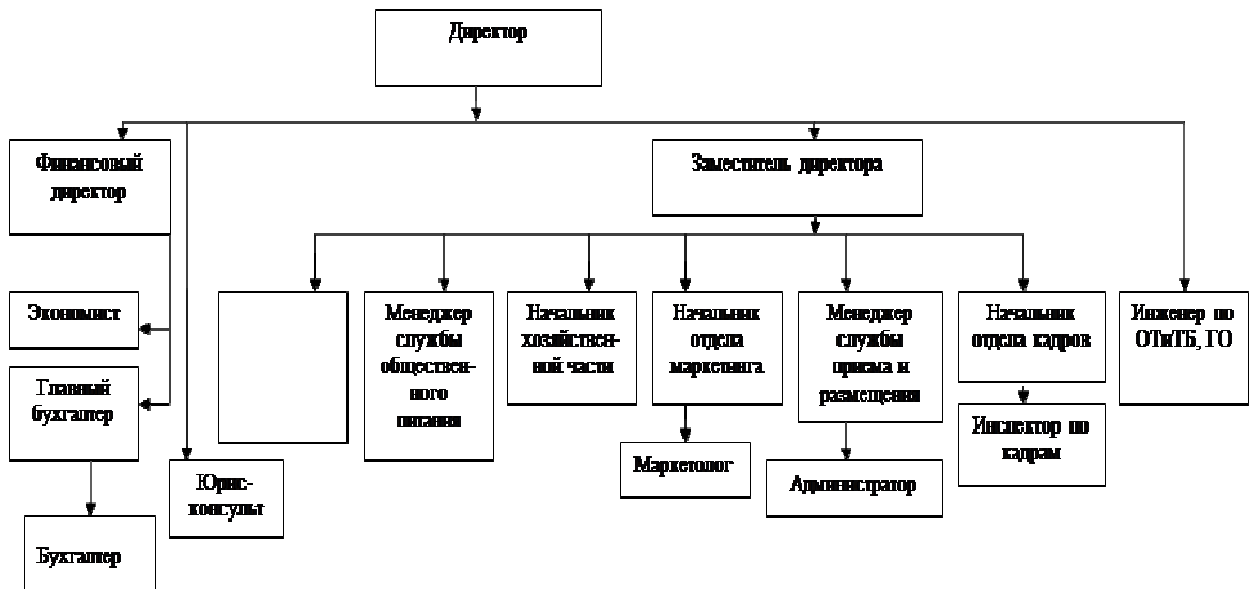
В клубном отеле «Ривьера» каждый гость найдет себе занятие по интересам: 2 открытых бассейна, крытый подогреваемый бассейн, бассейн с горками, спортивный комплекс с универсальными площадками: теннисный корт, волейбол, баскетбол, мини-футбол, гандбол, бадминтон, фитнес-зал, амфитеатр для анимационных программ, гоом-сервис, няня для детей, ночной клуб.

Комплекс обладает широкими возможностями для проведения переговоров, конференций: конференц-зал, комнаты для семинаров и переговоров, бизнес-центр.

Номерной фонд насчитывает 352 номера. Предлагает размещение в

номерах различной категории: 1-местные, 2-местные, студия, 2-комнатные номера люкс (люкс – мини, люкс - макси, люкс «Дольче Вита).

Рассмотрим организационную структуру гостиничного комплекса «Ривьера-клуб Отель&SPA» (рис.2).



луб Отель&SPA»

Основные службы гостиницы:

1) Отдел обслуживания. Включает в себя:

- Офис главного администратора
- Стол резервирования
- Административно-хозяйственное подразделение
- Связь
- Обслуживающий персонал
- Служба безопасности
- Служба по маркетингу и сбыту

2) Администратор. Обязанность администратора состоит в том, чтобы улучшать обслуживание гостей, постоянно совершенствуя Службы в целях лучшего удовлетворения потребностей гостей. Среди должностных обязанностей администратора три следующих:

- Руководить сбытом номеров

- Вести балансовые гостевые счета
- Предлагать услуги типа доставки почты, факсов, посланий, а также местных и гостиничных новостей.

Под руководством администратора находится также автоматизированная система управления. Она состоит из набора компьютерных программ, с помощью которых можно собирать и использовать информацию, актуальную для работы офисов управления и поддержки.

3) Отдел бронирования возглавляется менеджером, который подчиняется директору. Отдел бронирования работает с 8.00 до 20.00. Задача его служащих продать все свободные номера отеля за цену, утвержденную в прайс-листе, и поэтому они должны бороться за каждого потенциального клиента, убеждая его в том, что их отель не только соответствует его ожиданиям, но даже их превосходит, однако у клиента не должно возникать впечатления, что с него пытаются «содрать лишнего».

Средства связи включают внутреннюю связь для служебного пользования, связь с клиентами, звукозаписывающие автоответчики, факсы, службу передачи сообщений и аварийный центр. Центр связи работает круглосуточно.

Обслуживающий персонал возглавляет менеджер. Ему подчинены швейцары, и посыльные.

Швейцары первыми встречают гостей. Одетые в приметную униформу они стоят у дверей, приветствуя гостей, помогают им выйти из машины, вызывают для них такси.

Посыльные сопровождают гостей, доставляют их багаж в комнаты, помогая гостям разместиться в номере, они объясняют, что и как работает (освещение, телевизор, служба «побудки», прачечная, чистка и глажение одежды, обслуживание в номере, ресторан, плавательный бассейн и т.д.)

Административно-хозяйственная служба. Это самое крупное подразделение, в нем работает до 50% всех служащих. Важность административно-хозяйственной службы подчеркивается всеми опросами,

проведенными среди гостей, постоянно указывающими в системе приоритетов на чистоту и порядок как их требование номер один.

4) Служба безопасности. Занимается следующими задачами:

- Разработка процедур реагирования на чрезвычайные происшествия
- Повседневная безопасность гостевых комнат
- Контроль ключей
- Предотвращение краж, контроль за замками
- Контроль доступа в здание отеля
- Система сигнализации тревоги
- Контроль территории
- Наружное освещение
- Система наблюдения с помощью телемониторов
- Сейфы
- Сбор и хранение информации

5) Пищевой комплекс. Включает в себя:

- Кухня
- Ресторан
- Бары, кафе
- Секция уборки внутренних помещений и мытья посуды
- Отдел обслуживания массовых мероприятий

Кухня находится в ведении шеф-повара, который отчетывается перед директором пищевого комплекса за качество приготавливаемой пищи.

У шеф-повара есть три помощника. Один отвечает за дневную смену, один - за вечернюю, еще один - за банкеты.

Ресторан управляется администратором (метрдоцелем). Обязанности администратора:

- Поддерживать высокое качество обслуживания посетителей
- Нанимать, обучать и рационально использовать персонал
- Устанавливать и поддерживать высокие стандарты качества
- Следить за обслуживанием в номерах, мини-барах, коктейль-барах

- Предоставлять директору пищевого комплекса расчет бюджетов и бизнес прогноз на следующую неделю, месяц, год

6) Отдел обслуживания массовых мероприятий. Мероприятия, обслуживаемые отделом, это: совещания, конференции, званые обеды и ужины, свадьбы.

7) Служба эксплуатации номерного фонда. Отвечает за ремонт и эксплуатацию номерного фонда (освещение, отопление, вентиляция, сантехника, мебель и т.д.)

Для анализа внутренних ресурсов «Ривьера-клуб Отель&SPA» воспользуемся традиционным общим подходом SWOT-подходом (табл.1).

Таблица 1 - Матрица SWOT-анализа «Ривьера-клуб Отель&SPA»

Силы (S)	Слабости (W)
1. Хорошее место - расположение (деловой центр города, в относительной близости к аэропорту, жд- и авто- вокзалам) 2. Благодаря основной схеме налогообложения, гостиница работает с «НДС», следовательно предоставляет счета-фактуры. Что обеспечивает ей постоянную надежную клиентуру. 3. Форма оплаты предоставляемых гостиницей услуг: наличный, безналичный расчеты и расчеты по кредитным картам. 4. Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия 5. Разнообразие номерного фонда гостиницы, есть номере как класса «Люкс», так и стандартного класса. 6. Наличие в гостинице конференц- залов и бизнес-центров, способных вместить до 100 человек. 7. Наличие пищевого комплекса, состоящего из нескольких ресторанов и кафе-баров, расположенных на территории отеля. 8. Электронная система бронирования номерного фонда. 9. Большой перечень дополнительных услуг, предлагаемых гостиницей. 11. Загрузка номерного фонда по среднегодовому показателю за 2012 г. составила 85%	1. Недостаточная квалификация работников «контактной зоны». 2. Высокий уровень конкурентов, предоставляющих тот же набор услуг.
Возможности (O)	Угрозы (T)
1. Ухудшение позиций конкурентов гостиницы. 2. Резкий рост спроса на предоставляемые услуги. 3. Рост уровня доходов населения	1. Выход на рынок новых конкурентов (открытие новых гостиниц).

Проведенный SWOT-анализ в «Ривьера-клуб Отель&SPA» выявил определенный набор сильных и слабых сторон предприятия, ее возможности и угрозы. На основе полученных данных можно утверждать, что гостиница занимает прочное место на рынке услуг, имеет устоявшуюся клиентуру, успешно функционирует и не ведет жесткой борьбы с конкурентами.

Заполняемость «Ривьера-клуб Отель&SPA» за три последних года составила 74,74%. Следует отметить, что данный показатель выше среднего показателя в г. Анапе (около 70%).

Цена является одной из составляющих маркетинговых средств и выполняет исключительно важную функцию, которая состоит в получении выручки от реализации гостиничных услуг.

Целью ценообразования «Ривьера-клуб Отель&SPA» является максимизация объема продаж.

Решение в области цены непосредственно связано с выбором ценовой стратегии. «Ривьера-клуб Отель&SPA» придерживается стратегии цены сегмента рынка, что приспособливает предприятие к определенным различиям в спросе. В выбранной ценовой политике гостиницы учитываются интересы целевого сегмента потребителей, что позволяет наиболее полно удовлетворять их потребности и ожидания.

В качестве определения базовой цены используется метод ценообразования на основе затрат – метод установления цены на основе покрытия полных издержек.

Цена является одной из составляющих маркетинговых средств и выполняет исключительно важную функцию, которая состоит в получении выручки от реализации основных и дополнительных услуг.

В зависимости от цены номера в гостинице делятся на стандартные и номера повышенной комфортности. Цены не дифференцируются по количеству человек, проживающих в номере. Данная политика ценообразования продиктована руководством предприятия и является определенным конкурентным преимуществом.

В «Ривьера-клуб Отель&SPA» используется метод ценообразования с ориентацией на уровень конкуренции, что позволяет предприятию установить конкурентоспособные и обоснованные цены на собственные услуги с учетом информации о действующих и потенциальных конкурентах. Предприятие не стремится сохранить постоянную зависимость между своими ценами и затратами.

«Ривьера-клуб Отель&SPA» использует тактические ценовые решения в виде скидок для: корпоративных клиентов (20%), турагентов (10%), туроператоров, выходного дня (10%), отдельным VIP клиентам, на выставочные дни (15%) .

Основные экономические показатели «Ривьера-клуб Отель&SPA» за 2018-2020 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Динамика основных экономических показателей деятельности «Ривьера-клуб Отель&SPA»

Показатели	Годы			Отклонение	
	2018	2019	2020	абсолютное, по отношению к 2011 г.	относительное, по отношению к 2011 г. %
Выручка, тыс. р.	50800	51644	64106	59026	126,19
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. р.	36901	46623	56523	20622	153,17
Фондоотдача, р./р.	1,37	1,11	1,13	- 0,24	82,48
Фондоемкость, р./р.	0,73	0,90	0,88	0,15	120,55
Среднегодовая численность работников, чел.	88	106	106	18	123,08
Производительность труда, тыс. р./чел.	453,94	537,96	667,77	213,83	147,24
Стоимость оборотных средств, тыс.	2921	3811	5071	2150	235,81
Фонд заработ. платы, тыс. р.	15897	22381	22381	6484	140,79
Среднемесячная заработная плата, тыс. р.	15,678	17,934	17,934	2,256	114,39
Себестоимость, тыс. р.	29652	21330	35936	6284	121,19
Прибыль, тыс. р.	5250	5432	5789	539	110,27
Рентабельность, %	10,33	15,35	9,03	-1,30	87,41

Как видно из таблицы 2, за анализируемый период наблюдается рост

объема произведенной продукции, объема реализованной продукции, себестоимости реализованной продукции, валовой прибыли, среднегодовой стоимости основных фондов, фондоотдачи, фонда оплаты труда, среднегодовой численности работников, производительности труда. Этот же период характеризуется сокращением рентабельности продукции и фондоемкости.

При этом, важный фактор: рост производительности труда опережает темпы роста заработной платы.

Большое значение для оценки финансового состояния имеет горизонтальный и вертикальный (структурный) анализ актива и пассива баланса, который дает представление финансового отчета в виде относительных показателей.

Сравнительный аналитический баланс характеризует как структуру отчетной бухгалтерской формы, так и динамику отдельных ее показателей. Он систематизирует ее предыдущие расчеты.

В основу деятельности руководства любой фирмы в сфере кадровой политики входит планирование максимальной занятости работников.

В связи с текучестью кадров на предприятии ООО «Ривьера-клуб Отель&SPA» число работников не является величиной постоянной. Рассмотрим структуру персонала в соответствии с классификацией (табл. 3).

Таблица 3 - Возрастной состав кадров в разрезе категорий работников

Категория	до 25 лет	от 25 до 30 лет	от 30 до 45 лет	от 45 до 60 лет	старше 60 лет	Итого, чел
Руководители	-	-	3	2	-	5
Специалисты	-	1	7	1	-	9
Служащие	2	3	2	-	-	7
Работники	32	27	20	10	-	89
Итого, чел.	34	31	32	13	-	110

Из таблицы видно, что 29% ($32 / 110 * 100\%$) сотрудников находится на этапе продвижения. Это говорит о том, что для повышения мотивации этих

работников было бы целесообразно увеличить размер заработной платы и рассмотреть вопрос продвижения по служебной лестнице.

Тогда, используя данные из личных дел сотрудников, определим, что:

1) средний возраст руководителей составил:

$$(55 + 45 + 42 + 41 + 40) / 5 = 44,6 \text{ года}$$

2) средний возраст специалистов составил (расчет производится аналогичным образом) 34,2 года.

3) средний возраст служащих составил 28,5 лет.

4) средний возраст рабочих составил 26,7 лет.

При этом средний возраст сотрудников всего предприятия равен 28,9 лет

Необходимо провести анализ образовательного состава кадров. Квалификация сотрудников напрямую зависит от образования и опыта работы. Если говорить об образовательном составе ООО «Ривьера-клуб Отель&SPA», то можно выделить следующие группы сотрудников.

- имеют высшее образование;
- имеют незаконченное высшее образование;
- имеют средне-специальное образование;
- имеют среднее образование.

Эти данные сведены в таблицу 4.

Таблица 4 - Образовательный состав кадров ООО «Ривьера-клуб Отель&SPA»

Категория	Высшее образование	Незаконченное высшее образование	Среднее специальное образование	Среднее образование	Итого
Руководители	5	-	-	-	5
Специалисты	5	1	3	-	9
Служащие	1	-	5	1	7
Работники	4	6	49	30	89
Итого, чел.	15	7	57	31	110

При анализе таблицы 4 выявлено, что 65,5% (72 / 110*100%) работников предприятия ООО «Ривьера-клуб Отель&SPA» имеют образование по специальности, 13,6% сотрудников имеют высшее образование, 6,4% имеют незаконченное высшее образование, 51,8 % имеют среднее специальное образование, 28,1% - не имеют специального образования. Из руководителей 100% имеют высшее образование. Среди специалистов 55,5% имеют высшее образование, 11% имеют незаконченное высшее образование и 33% имеет среднее специальное образование. Среди служащих 71,4% среднее специальное образование, среди рабочих 59,6% имеют специальное образование.

Итак, на сегодняшний день количество работающих на исследуемом предприятии – 110 человек.

Возраст персонала предприятия колеблется в пределах от 18 до 55 лет. Большая часть сотрудников предприятия молодого возраста - от 20 до 35 лет (составляет 51 %). Более старшее поколение от 35 до 50 лет составляет 35 % и сотрудники пенсионного возраста составляют 13 %.

2.2 Анализ основных и дополнительных гостиничных услуг «Ривьера-клуб Отель&SPA»

В гостиничном комплексе «Ривьера-клуб Отель&SPA» установлен предельный срок проживания в гостинице, одинаковый для всех постояльцев. При этом персонал гостиничного комплекса «Ривьера-клуб Отель&SPA» по договору должна обеспечить круглосуточное оформление потребителей, прибывающих в гостиницу и убывающих из нее.

Иногда стороной по договору о предоставлении гостиничных услуг бывает и юридическое лицо (работодатель, оплачивающий проживание командированных работников). В этом случае гостиничный комплекс «Ривьера-клуб Отель&SPA» заключает договор в письменной форме, но также и путем направления гостиницей оферты (например, счета для оплаты,

содержащего все необходимые сведения) и акцепта ее юридическим лицом (путем оплаты счета). Согласно пункту 1 статьи 433 Гражданского кодекса РФ договор признается заключенным в момент получения лицом, направившим оферту, ее акцепта.

В гостиничном комплексе «Ривьера-клуб Отель&SPA» существует перечень дополнительных услуг, предоставляемые за плату. Однако, они не могут быть принудительно навязаны постояльцу гостиницы.

Оказывать дополнительные услуги за плату без согласия потребителя исполнитель также не вправе. Например, если, гостиница включила в счет плату за пользование в номере холодильником, в то время как потребитель не просил предоставить ему подобные услуги, то потребитель имеет право отказаться от оплаты пользования холодильником, а если он их уже оплатил - потребовать возврата уплаченной суммы.

Чтобы не возникало споров, в гостиничном комплексе «Ривьера-клуб Отель&SPA» установлен тариф на стоимость номеров включая трехразовое питание. То же самое касается и страхования имущества гостя либо его медицинского страхования либо других дополнительных услуг.

В договоре предусмотрена свобода выбора потребителя, которая заключается в том, что он согласно пункту 20 Правил вправе расторгнуть с гостиницей договор в любое время, оплатив время фактического проживания.

Качество предоставляемых услуг должно соответствовать условиям договора. Другими словами качественной признается услуга, которая соответствует договору по цене, срокам проживания, типу номера, согласованным сторонами в договоре дополнительным требованиям потребителя.

Материально-техническое обеспечение гостиницы, перечень и качество предоставляемых услуг соответствует требованиям присвоенной ей категории 4***.

По договору гостиничный комплекс «Ривьера-клуб Отель&SPA»

обязана предоставить потребителю без дополнительной оплаты следующие виды услуг, входящие в стоимость:

- проживание в номере соответствующей категории;
- питание по системе «Все включено»: 3-разовое питание шведский стол, промежуточные станции: узбекская кухня, пиццерия, блинная, фрукты, коктейль-бар, без/алкогольные напитки;
- открытые бассейны (2), открытый бассейн с горками (1), с водопадом (1), крытый бассейн с гидромассажем (1);
- услуги SPA-комплекса «La maison de beaute»: финская, сухая, влажная, инфракрасная сауны, турецкая баня;
- фитнес-клуб: тренажерный зал, зал для занятий по фитнесу, универсальная спортивная площадка: мини-футбол, теннисный корт, баскетбол, волейбол, бадминтон;
- анимация: спортивная, взрослая, детская, игровые автоматы, ночной клуб, детские площадки (2), детская клуб;
- прокат: спортивный, пляжный, для детей (коляски, кровати, ванночки, горшки);
- пользование пляжем, оборудованным лежаками и зонтиками, туалетами, раздевалками, душевыми. На пляже волейбольная площадка, спасательный, медицинский посты;
- Wi-Fi (зона лобби –бара);
- ежедневно предоставляется трансфер от отеля до города.

При этом гостиничный комплекс «Ривьера-клуб Отель&SPA» на основании статьи 925 Гражданского кодекса РФ отвечает за сохранность вещей потребителя, внесенных в гостиницу. Однако отель несет ответственность за утрату денег, валютных ценностей, ценных бумаг и других драгоценных вещей, если они были приняты им на хранение либо были помещены постояльцем в предоставленный ему гостиницей индивидуальный сейф. Гостиница освобождается от ответственности за

несохранность содержимого такого сейфа, если докажет, что по условиям хранения доступ кого-либо к сейфу без ведома постояльца был невозможен либо стал возможным вследствие непреодолимой силы.

Если обнаружены забытые вещи, администрация гостиницы немедленно уведомляет об этом их владельца. Если лицо, имеющее право потребовать забытую вещь, или место его пребывания неизвестны, администрация гостиничного комплекса «Ривьера-клуб Отель&SPA» заявляет о находке в милицию.

По договору потребитель может разорвать договор на оказание услуги в любое время, уплатив исполнителю часть цены пропорционально части оказанной услуги до получения извещения о расторжении договора и возместив исполнителю расходы, произведенные им до этого момента в целях исполнения договора, если они не входят в указанную часть цены услуги.

Особенностью гостиниц является то, что процесс производства в гостинице реализуется в виде предоставления определенной гостиничной услуги. Естественно, чтобы осуществить такую услугу предприятие должно иметь основные и оборотные средства.

Особенностью гостиничных услуг является и то, что они не нуждаются в посредниках при реализации и в создании или в помощи специальных сбытовых структур.

Все вышеперечисленные особенности производства и реализации гостиничных услуг оказывают определенное влияние на формирование цены гостиничной услуги.

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, например, стоимость гостиничного номера (табл.5).

Таблица 5 - Стоимость проживания в ГК «Ривьера-клуб Отель&SPA»

Тип номера	Дата									
	30.04-01.06	01.06-10.06	10.06-25.06	25.06-10.07	10.07-25.07	25.07-10.08	10.08-25.08	25.08-10.09	10.09-25.09	25.09-15.10
1-местный	4 260	4 800	5 400	6 200	6 650	7 050	7 450	6 050	5 200	4 400
2-местный*	3 000	3 400	3 950	4 450	4 700	5 000	5 200	3 800	3 350	3000
Студио*	3 100	3 500	4 200	4 700	4 950	5 250	5 450	4 050	3 450	3 100
Люкс-мини	4 400	4 800	5 400	6 200	6 650	7 050	7 450	6 050	5 200	4 400
Люкс-макси	4 950	5 350	6 000	6 800	7 450	8 050	8 450	7 050	5 900	4 950
Люкс Дольче Вита	5 650	6 050	7 000	7 800	8 450	9 050	9 450	8 050	6 900	5 650

Как уже указывалось выше, гостиничные предприятия оказывают свои услуги в соответствии с Правилами предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, которые утверждены указанным ранее Постановлением Правительства РФ. Данными Правилами закреплено положение, что цена номера (места в номере), а также форма его оплаты устанавливается исполнителем, то есть администрацией гостиницы. Гостиницы разных категорий включают в стоимость проживания различный набор услуг. Данный набор определяется требованиями, установленными стандартами для соответствующей категории гостиниц. Одни и те же услуги для гостиниц одной категории являются дополнительными, а для другой – обязательными, которые включаются в стоимость проживания.

Таким образом, исходя из звездности гостиницы, исполнитель самостоятельно определяет перечень услуг, которые входят в цену номера.

По договору о предоставлении услуг ГК «Ривьера-клуб Отель&SPA» установлена посуточная и почасовая оплата проживания.

Плата за проживание в гостинице взимается в соответствии с единым расчетным часом – 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 часов после расчетного часа - почасовая оплата;
- от 6 до 12 часов после расчетного часа - плата за половину суток;
- от 12 до 24 часов после расчетного часа - плата за полные сутки (если нет почасовой оплаты).

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

При этом, цена гостиничных услуг зависит еще и от комфортности условий проживания, предоставляемых потребителю. Как правило, за определенные условия размещения (одноместное, двухместное, трехместное) в определенной категории номеров администрация гостиницы устанавливает так называемые базовые цены, рассчитанные за сутки проживания (без скидок).

Кроме того, в гостиничном комплексе «Ривьера-клуб Отель&SPA» предусмотрены специальные цены, которые предусматривают скидки по сравнению с базовыми ценами. Специальные цены фиксируются в отдельных прейскурантах. Эти цены применяются для следующих категорий:

- группы иностранных граждан более десяти человек;
- туристические фирмы;
- постоянные гости;
- размещение на неполный день и т.п.

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.

Разнообразие услуг и развлечений, высокий уровень сервиса сделали этот пансионат популярным для отдыха всей семьей.

Современный многопрофильный СПА-комплекс отеля предлагает услуги по уходу за телом и лицом, которые основаны на комплексе спа-процедур, уникальных массажных техниках, многовековом опыте восточных практик, аюрведы, а также на современных разработках в области эстетической косметологии.

«Ривьера-клуб Отель&SPA» располагает широкими возможностями для проведения конференций любого уровня с организацией банкетов, фуршетов, кофебрейков, развлекательных программ, а также предоставляет транспортное и экскурсионное обслуживание.

Отель предлагает гостям пользование открытым бассейном с пресной водой, бассейном с горками, крытым бассейном, фитнес-клубом, включающим в себя тренажерный зал, зал для занятий по фитнесу, спортивной универсальной площадкой, пляжем, детским и ночным клубом. Для отдыхающих проводятся детская и взрослая, а также спортивная анимации.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ «РИВЬЕРА-КЛУБ ОТЕЛЬ&SPA»

3.1 Рекомендации по внедрению дополнительной услуги в «Ривьера-клуб Отель&SPA»

При определенном уровне инвестиций и наличии интересной идеи сделать успешным можно практически любое направление бизнеса. Однако наиболее перспективными для вложений считаются строительство, торговля и общественное питание. Поэтому для дальнейшего развития «Ривьера-клуб Отель&SPA» предлагается на базе гостиницы открыть фито-бар. Тем более, что анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия показал, что оно работает продуктивно в соответствии с сезонным характером заполняемости номерного фонда. По мнению тех, кто попробовал заниматься таким видом бизнеса, его нельзя назвать высокорентабельным. Но бизнес этот диверсифицированный, этим он и привлекает.

Фито-бар будет отличаться от своих конкурентов наличием не только различных видов чаев, но и напитков из сборов целебных трав, свежавыжатых соков, минеральной воды, горячих компотов, легких закусок, фруктовых салатов, орехового ассорти. Это делается для того, чтобы иметь возможность дополнительно получать прибыль. Вся продукция витаминизирована, полезна и легко усваивается организмом человека. Из напитков основной упор будет на элитные виды зеленого чая.

Зеленый чай появился на наших прилавках сравнительно недавно, но успел найти своих почитателей. Его расписывают как кладезь полезных веществ и элексир здоровья.

Эксперты Центра исследований рака в Японии в течение десяти лет обследовали 9000 человек и обнаружили, что те, кто пил по 9-10 чашек зеленого чая в день, жили в среднем на пять-семь лет дольше тех, кто

употреблял менее трех чашек. Кроме того, выяснилось, что среди любителей зеленого чая заболевших всеми видами рака было на 25-30% меньше. Японцы считают, что этот чай - панацея от рака и замедляет рост опухоли.

Профессор Чен Цикун из Института чая в Китае отмечает, что чай, особенно зеленый - эффективное средство против лучевой болезни. А если вы подолгу смотрите цветной телевизор или сидите у монитора, то зеленый чай нейтрализует вредное воздействие излучения экрана.

Зеленый чай ускоряет разложение в крови холестерина и жиров (а это атеросклероз, болезни сердца); регулярное его употребление поддерживает эластичность сосудов, предотвращает ожирение печени, сдерживает общее старение организма. Он также снижает вес, давление, вымывает соли. Недаром Япония занимает последнее место по гипертонии среди развитых стран.

Польза зеленого чая заключается еще и в том, что он обладает большей физиологической активностью и помогает при гепатите и ревматизме, тонизирует мышцы сердца. В его составе йод, калий, медь, витамины С1, В1, В2, РР, К, они укрепляют стенки сосудов и обладают сильным антибактериальным действием.

При заваривании в зеленом чае остается гораздо больше минеральных веществ, чем в черном, в частности много цинка, что весьма полезно беременным женщинам. Цинк - очень важный элемент для развития плода и обладает к тому же антиканцерогенным свойством.

Прием лекарственных трав – ответственное дело и без рекомендаций врача обойтись не просто. Однако в нашем фито-баре без рецепта врача будут предлагаться лишь напитки из таких целебных сборов, которые подходят любому организму и не вызывают аллергических реакций.

Прием различных целебных напитков, чая, свежевыжатых натуральных соков и минеральных вод будет осуществляться непосредственно на территории отеля. Кроме того, это принесет дополнительную прибыль, являясь платной услугой.

Обслуживание посетителей фито-бара будет осуществляться официантами. Персонал будет высококвалифицированным, соблюдать правилами этикета, иметь опрятный внешний вид. Т.е. фито-бар будет предлагать своим клиентам высокий уровень обслуживания по среднему уровню цен. Следует заметить, что на данном сегменте рынка имеется небольшое количество конкурентов.

Для интерьера помещения фито-бара выбран морской стиль (голубые и песочные тона) – теплый, демократичный, располагающий к хорошей беседе и приятному времяпрепровождению.

Время работы фито-бара: с 10-00 часов утра до 20-00 часов вечера. Руководство посчитало это время наиболее подходящим режимом работы и для клиентов, и для самого предприятия. Персонал не будет задерживаться на работе допоздна, в том числе летом, когда наплыв отдыхающих очень большой. Отдыхающим в свою очередь не придется беспокоиться по поводу того, что фито-бар работает строго до 17-00 часов, и они могут не успеть посетить его.

На момент открытия планируется 25 посадочных мест. В последующем возможно расширение бизнеса путем увеличения посадочных мест, в том числе вынос столиков на улицу в летнее время либо расширения ассортимента блюд и напитков. Ведь у любого предпринимателя «аппетит приходит во время еды», а логика проста – чем разнообразнее услуги, тем выше прибыли.

Основным клиентами фито-бара будут, в первую очередь, отдыхающие «Ривьера-клуб Отель&SPA». Для них и создается данное заведение. Кроме этого, меню фито-бара предполагает удовлетворение потребностей отдыхающих соседних санаториев и пансионатов, а также местных жителей.

Необходимо отметить, что летом в районе проектируемого фито-бара наблюдается большой поток отдыхающих, что также способствует притоку потенциальных клиентов.

Для достижения поставленных целей и, чтобы потребители знали об открытии нового фито-бара, планируется развернуть широкомасштабную рекламную кампанию. Именно реклама в местных средствах массовой информации, на телевидении и в рекламных буклетах позволит потребителю узнать об открывшемся фито-баре.

Проанализируем конкурентоспособность проектируемого фито-бара относительно нашего города. Нам известно о наличии в Анапе нескольких подобных заведений: фито-бар санатория «Ди Луч», фито-бар санатория «Надежда».

Таблица 6 - Факторы конкурентоспособности Фито-бара «Ривьера-клуб Отель&SPA»

Факторы конкурентоспособности	Фито-бар «Ривьера-клуб Отель&SPA»	Фито-бар санатория «Ди Луч»	Кабинет фитотерапии санатория «Надежда»
Потребители	Отдыхающие гостиницы, отдыхающие ближайших гостиниц, местные жители	Отдыхающие по путевкам	Отдыхающие по путевкам
Уровень цен	Средние	Выше средних	Средние
Ассортимент напитков	Широкий ассортимент	10 – 15 видов	10 – 15 видов
Качество	Всегда свежая, вкусная и качественная продукция	Продукция среднего качества	Довольно качественная продукция
Исключительность продукции	Эксклюзивное меню повышенной витаминизации	Распространенная продукция	Распространенная продукция
Подход к клиентам	Индивидуальный	Одинаково ко всем категориям потребителей	Одинаково ко всем категориям потребителей
Местонахождение	Центральная часть города	В летний период оживленное место, курортная зона	В летний период оживленное место, курортная зона

Главными конкурентными преимуществами фито-бара «Ривьера-клуб Отель&SPA» является представление широкого ассортимента напитков, фруктовых салатов и легких закусок высокого качества по среднему уровню

цен, а также индивидуальный подход к потребностям каждого клиента и выгодное месторасположение.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций

Для создания фито-бара на базе «Ривьера-клуб Отель&SPA» необходимы начальные инвестиции в сумме 1700 тыс. руб. на осуществление строительно-монтажных, отделочных работ, оформление соответствующей документации, приобретение технологического и другого необходимого оборудования, его установки и наладки. Финансирование создания фито-бара будет осуществляться из собственных средств предприятия с учетом прибыли за 2020 год.

В таблицах 7 и 8 соответственно приведен общий расчет текущих затрат и план доходов и расходов.

Таблица 7 - Текущие затраты

Показатели	2021
Расходы на коммунальные услуги (вода, электроэнергия), тыс. руб.	247
Фонд оплаты труда (на 5 человек), тыс. руб.	1307
Амортизация оборудования, тыс. руб.	100
Расходы на сырье, тыс. руб.	2701
Расходы на рекламу, тыс. руб.	140
Итого по проекту	4395

Таблица 8 - План доходов и расходов

Показатели	2021
Объем продаж, шт.	108 000
Средняя цена блюда, руб.	68
Выручка от продаж, тыс. руб.	7344
Полная себестоимость, тыс. руб.	4395
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2949
Платежи в бюджет (24%), тыс. руб.	708
Чистая прибыль, тыс. руб.	2241

К первоначальным рыночным преимуществам создания фито-бара можно отнести: время открытия (лето 2021) и месторасположение (Прионерский проспект). Главная цель – проникновение на рынок с последующим расширением рыночной доли.

Срок окупаемости может быть рассчитан по формуле:

$$\text{ТОК} = \frac{Kt}{3t}, \quad (1)$$

где, Ток - срок окупаемости проекта, г.;

Kt - общая величина капитальных вложений за расчетный период, руб.;

$3t$ - суммарный эффект за тот же период, руб.

$$\text{Ток} = 4395 : 2241 = 2.$$

Рентабельность предприятия может быть рассчитана по формуле:

$$R' = \frac{FC}{K}, \quad (2)$$

где, R' - рентабельность предприятия, руб.;

FC - постоянные издержки, руб.;

K - коэффициент покрытия.

Данные для расчета: годовая выручка – 7344 тыс. руб.; постоянные издержки – 1307 тыс. руб.; переменные издержки – 3088 тыс. руб.

Определим сумму покрытия по формуле:

$$Cп = TR - VC, \quad (3)$$

где, $Cп$ - сумма покрытия, руб.;

TR - годовая выручка, руб.;

VC - переменные издержки, руб.

$$Cп = 7344 - 3088 = 4256 \text{ тыс. руб.}$$

Коэффициент покрытия:

$$K = \frac{Cп}{TR}, \quad (4)$$

где, K - коэффициент покрытия;

$Cп$ - сумма покрытия, руб.;

TR - годовая выручка, руб.

$$K = 4256 : 7344 = 0,58.$$

Рентабельность фито-бара составит:

$$R' = 1307 : 0,58 = 2253 \text{ тыс. руб.}$$

В итоге проведенной работы, можно сделать следующий вывод: с целью дальнейшего развития «Ривьера-клуб Отель&SPA» ее руководству предлагается открыть фито-бар.

Главная цель создания фито-бара – получение прибыли. Основной упор будет делаться на отдыхающих «Ривьера-клуб Отель&SPA».

Основное отличие от конкурентов, оно же и преимущество, наличие различных видов чаев, напитков из сборов целебных трав, свежевыжатых соков, минеральной воды, горячих компотов, легких закусок, фруктовых салатов, орехового ассорти.

Главные конкурентные преимущества фито-бара – это широкий ассортимент предлагаемой продукции высокого качества по среднему уровню цен, индивидуальный подход к каждому клиенту, выгодное месторасположение.

Первоначальные рыночные преимущества – время открытия (лето 2022 года) и месторасположение (центральная часть города с большой проходимостью).

Для создания фито-бара руководству необходимы начальные инвестиции в сумме 1700 тыс. руб. на осуществление строительно-монтажных, отделочных работ, оформление документации, приобретение, установку и наладку технологического и другого необходимого оборудования.

Планируется развернуть широкомасштабную рекламную кампанию, благодаря которой в течение первого года работы фито-бар принесет гостинице прибыль в размере 2241 тыс. руб. Через 2 года фито-бар окупит денежные средства, вложенные на его открытие. Рентабельность инновационной услуги – 2253 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования можно сделать 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.

Сегодня для гостиниц наиболее значим фактор дополнительных услуг, как фактор повышения конкурентоспособности дополнительных услуг, т.е. создания новых гостиничных услуг, наличие которого демонстрирует конкурентоспособность гостиницы. Практика показывает, что повышение конкурентоспособности - это процесс творческий, сопряженный с анализом огромного количества факторов, требующий на свою реализацию определенных средств, так под повышением конкурентоспособностью понимается создание новых дополнительных гостиничных услуг или конкурентоспособный продукт.

В работе исследована деятельность «Ривьера-клуб Отель&SPA». Отель функционирует в центре Пионерского проспекта - курортная зона города Анапы и за эти годы успела заработать репутацию турпредприятия, предлагающего высокое качество обслуживания по конкурентоспособным ценам, а также широкий перечень предлагаемых услуг. Эти же показатели служат основными конкурентными преимуществами «Ривьера-клуб Отель&SPA». Существующий уровень спроса на услуги отеля также является результатом работы на рынке туризма и гостеприимства.

В летний период времени основными потребителями услуг являются семьи с детьми, а в период межсезонья основными потребителями являются бизнесмены и участники конференций, проходящих в комплексе. В летнее время возраст туристов, проживающих в комплексе, несколько расширяется – от 20 до 55 лет. Опрос отдыхающих отеля, многие из которых являются постоянными клиентами, показал, что отличительным качеством гостиницы «Ривьера-клуб Отель&SPA» служит достаточно высокий уровень сервиса, комфортность проживания в номерах, хорошее питание, удобное месторасположение.

По организационно-правовой форме собственности «Ривьера-клуб Отель&SPA» относится к ООО. Организационная структура управления линейно-функциональная. Состояние материально-технической базы гостиницы является одним из факторов обеспечения качественного обслуживания в гостиничном предприятии. Заемных средств у предприятия нет, только собственные. Эти средства идут на реконструкцию отеля, благоустройство прилегающей территории. Последняя реконструкция отеля, в том числе номерного фонда, была проведена в 2019 году.

С целью дальнейшего развития предприятия индустрии гостеприимства «Ривьера-клуб Отель&SPA» его руководству предлагается открыть фито-бар. Тем более, что анализ финансово-хозяйственной деятельности гостиницы «Ривьера-клуб Отель&SPA» показал, что она осуществляет стабильную работу в соответствии с сезонным характером заполняемости номерного

фонда, т.е. для реализации инновации есть все основания. Финансирование будет осуществляться из собственных средств предприятия с учетом прибыли за 2020 год.

Цель создания фито-бара – получение прибыли. Основной упор будет делаться на отдыхающих «Ривьера-клуб Отель&SPA».

Основное отличие от конкурентов, оно же и преимущество, наличие различных видов чаев, напитков из сборов целебных трав, свежевыжатых соков, минеральной воды, горячих компотов, легких закусок, фруктовых салатов, орехового ассорти.

Главные конкурентные преимущества фито-бара – это широкий ассортимент предлагаемой продукции высокого качества по среднему уровню цен, индивидуальный подход к каждому клиенту, выгодное месторасположение.

Первоначальные рыночные преимущества – время открытия (лето 2021 года) и месторасположение (Пионерский проспект с большой проходимостью).

Для создания фито-бара руководству необходимы начальные инвестиции в сумме 1700 тыс. руб. на осуществление строительно-монтажных, отделочных работ, оформление документации, приобретение, установку и наладку технологического и другого необходимого оборудования.

Планируется развернуть широкомасштабную рекламную кампанию, благодаря которой в течение первого года работы фито-бар принесет «Ривьера-клуб Отель&SPA» прибыль в размере 2241 тыс. руб. Через 2 года фито-бар окупит денежные средства, вложенные на его открытие. Рентабельность инновационной дополнительной услуги – 2253 тыс. руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в РФ» от 24.11.1996 N 132-ФЗ (ред. от 09.03.2021)
2. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 N 1853 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации»
3. Абрамова, С.Г. О понятии корпоративная культура / С.Г.Абрамова. - М.: Русь, 2017.-195 с.
4. 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.
5. Аникин, Б.А. Высший менеджмент для руководителя / Б.А. Аникин. - Учебное пособие. – 2-е издание, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 279 с.
6. 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.
7. Береговая, И.Б. К вопросу об управлении конкурентоспособностью предприятия / И.Б. Береговая // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмен. 2016. №2. С.137-141.
8. Бойдаченко, П.А. Служба управления персоналом предприятия / П.А. Бойдаченко. - М.: Дашко и К, 2016. – 471 с.
9. Браймер, Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Текст Браймер Р.А.; пер. Цыганова Е.Б. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 382 с.
10. Ваген, Л. Гостиничный бизнес Текст: учеб. пособие/ Ваген Л. – Рн/Д: Феникс, 2018. – 416 с.
11. Герчиков, И.Н. Менеджмент: Учебник 3-е изд./ И.Н.Герчиков. - М.: ЮНИТИ, 2019. -150с.

12. 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.
13. Деслер, Г. Управление персоналом / Гари Деслер. – М.: «Издательство БИНОМ», 2017.-432 с.
14. Дугина, О.В. Корпоративная культура и организационные изменения / О.В. Дугина // Управление персоналом. - 2017. - № 12. – С.45-47.
15. Дурович, А.П. Организация туризма: Учебное пособие / А.П. Дурович, Т.М. Сергеева. – М.: Новое знание, 2018.-632с.
16. Дятлов В.Л. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов / В.Л. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. - М.: Академия, 2017. – 631 с.
17. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 4-е изд. / А.П.Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2019.-720с.
18. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников/ П.В. Журавлев, М.Н. Кулаков, С.А. Сухарев. - М.: Изд-во Рос. экон. Акад. Екатеринбург: Деловая книга, 2019.-232с.
19. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: 2018.-416с.
20. Зайцева, О.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / О.А.Зайцева, А.А. Радугин, Н.И. Рогачева. – М.: Центр, 2020.-432 с.
21. Иванова, И.А. Менеджмент: Учеб.пособие. – М.: Издательство РИОР, 2015. – 96 с.
22. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 8-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2015. – 336 с.
23. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение /Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ – Дана, 2015. – 528 с.
24. Лебедев, О.Т. Основы менеджмента / О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская. – СПб.: Владос, 2015. – 345 с.
25. Литвак, Б.Г. Управленческие решения / Б.Г. Литвак. Учебник. – 2 – е изд. – М.: Дело, 2016. – 440 с.

26. Ляпина, И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: учебник/ Ляпина И.Ю.; под ред. Ляпина А.Ю. – 2-е изд., стереотип. – М.: Академия, 2018. – 208 с.

27. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: Учебное пособие / Ш.Ш. Магомедов. – М.: издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016.- 294с.

28. Медведева, О.М. Сущность и содержание конкурентного потенциала организации / О.М.Медведева, А.В.Баранова // Вестник ИжГТУ. – 2015. – № 4. – С. 87–90.

29. Мейсон, Р. Конкурентоспособность продукции / Р. Мейсон. – Киев: Знания, 2016.- 234 с.

30. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М., 2017. – 720 с.

31. Папирян, Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: (отели и рестораны) / Папирян Г.А. – М.: Экономика, 2017. – 207 с.

32. Паршин, В.Ф. Методические основы оценки конкурентоспособности предприятия на рынке: ценовой аспект / В.Ф.Паршин // Экономика и управление. – 2014. – № 1. – С.121–127.

33. 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.

34. 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.