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

Кафедра социально-культурного сервиса и туризма

«Допущена к защите»

Протокол № <u>10</u> от «<u>2</u>/» <u>06</u> 2022 г.

и.о. заведующего кафедрой:

к.п.н., доцент Стародуб К.А.

### ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Направление подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело» профиль «Гостиничная деятельность»

Тема: «Управление номерным фондом гостиничного предприятия»

Выполнена:

студентом группы 17-3ГД-А

**Умеця** Стефаненко Анной Андреевной

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

Ем Екимова Валентина Вячеславовна

Анапа 2022

### ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ4
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ НОМЕРНЫМ
ФОНДОМ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА6
1.1 Понятие и значение номерного фонда в деятельности гостиничного
предприятия6
1.2 Методика анализа показателей эффективности использования номерного
фонда гостиничного предприятия12
1.3 Сущность управления номерным фондом гостиничного предприятия 17
ГЛАВА 2 ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ НОМЕРНЫМ ФОНДОМ
АО САНАТОРИЙ «АНАПА-ОКЕАН»27
2.1 Общая характеристика деятельности АО Санаторий «Анапа-Океан» 27
2.2 Анализ номерного фонда исследуемого гостиничного предприятия 32
2.3 Оценка эффективности управления номерным фондом АО Санаторий
«Анапа-Океан»
ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ НОМЕРНЫМ
ФОНДОМ АО САНАТОРИЙ «АНАПА-ОКЕАН»
3.1 Направления совершенствования управления номерным фондом
АО «Санаторий «Анапа-Океан»
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий
ЗАКЛЮЧЕНИЕ57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ 60
Приложение А
Приложение Б
Приложение В

Приложение Г	66
Приложение Д	67

#### **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования обуславливается тем, что индустрия размещения является одной из основных и наиболее развивающихся отраслей сферы услуг, приобретающей все большее значение для развития туризма и всей экономики государства в целом. Расширение международного сотрудничества во всех сферах привело к притоку,как иностранных гостей, так и жителей других регионов, путешествующих с различными целями. Бурный рост туризма в регионе обусловливает значительное развитие гостиничной сферы, повышение требований к соответствующей инфраструктуре размещения, качеству оказываемых услуг.

На эффективность ведения хозяйственной деятельности любого гостиничного предприятия оказывают влияние такие факторы, как:

- материально-техническое оснащение номерного фонда;
- уровень профессиональной подготовки обслуживающего персонала;
  - культура поведения обслуживающего персонала;
  - ассортимент дополнительных услуг;
- уровень качества предоставляемых услуг размещения и других сопутствующих услуг и др.

Но основой постоянного роста эффективности функционирования гостиничного предприятия всегда будет являться состояние его номерного фонда. Следовательно, постоянное его развитие и модернизация являются базой для обеспечения конкурентоспособности услуг гостиничного предприятия на рынке услуг средств размещения.

Объектом исследования является гостиничное предприятие – АО Санаторий «Анапа-Океан».

Предметом исследования – система управления номерным фондом АО Санаторий «Анапа-Океан» и пути совершенствования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка

направлений совершенствования управления номерным фондом АО Санаторий «Анапа-Океан».

В соответствии с целью в работе поставлены следующие задачи:

- 1. Определить место и роль управленияномерным фондомв деятельности гостиничного предприятия.
- 2. Изучить методику анализа показателей эффективности использования номерного фонда гостиничного предприятия.
- 3. Провести анализ эффективности управления номерным фондом на примере АО Санаторий «Анапа-Океан».
- 4. Разработать и предложить комплекс мероприятий по совершенствованию управления номерным фондом АО Санаторий «Анапа-Океан».
- 5. Рассчитать предварительный эффект от проведения предложенных мероприятий.

Информационно-методической базой исследования выступают научная и учебная литература по организации гостиничного бизнеса, данные изучаемого предприятия, публикации и Интернет-ресурсы по теме исследования.

Теоретическая значимость работы проявляется в систематизации данных по управлению номерным фондом гостиничных предприятий.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов анализа эффективности управления номерным фондом для совершенствования деятельности исследуемого предприятия.

Работа включает введение, три главы основного текста, заключение, список использованных источников и литературы, приложение.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ НОМЕРНЫМ ФОНДОМ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

# 1.1 Понятие и значение номерного фонда в деятельности гостиничного предприятия

Как указывают Кабушкин Н.И. и Бондаренко Г.А [17], гостиница - это предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, важнейшими среди которых (комплексообразующими) в равной степени являются услуга размещения и питания.

Основной функцией гостиничного предприятия является предоставление временного жилья клиентам.

Основными признаками гостиниц являются:

- наличие номерного фонда.
- оказание набора обязательных услуг (уборка номеров и санузлов, ежедневная заправка постелей, обслуживание в номерах);
  - наличие определенного ассортимента дополнительных услуг.

Номерной фонд — совокупность, общее количество номеров (мест) разной категории гостиниц, которыми распоряжаются дирекция гостиницы, менеджмент гостиничной цепи, дирекция по управлению гостиницами, глобальные системы бронирования и резервирования мест.

Номер для приезжающего имеет многофункциональное назначение. Он обеспечивает ночевку, является местом отдыха, приема пищи, личной гигиены, работы, общения. В номере хранятся личные вещи гостя [6].

Необходимым условием любой гостиницы является наличие двух главных услуг: размещения и питания.

Содержание услуги размещения состоит в том, что, во-первых, в пользование предоставляются специальные помещения (гостиничные номера), во-вторых, предоставляются услуги, выполняемые непосредственно персоналом гостиницы: портье по приему и оформлению гостей,

горничными по уборке гостиничных номеров и т.д.

Услуги по предоставлению гостям питания состоят из комбинации различных процессов: производственного (приготовление блюд на кухне), торгового (продажа готовых к употреблению продуктов, алкогольных и безалкогольных напитков), сервисного (обслуживание гостей официантами в ресторане, баре, кафе, гостиничных номерах).

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

Предназначение всякого гостиничного предприятия, будь он независимым предприятием или частью гостиничной корпорации, состоит в том, чтобы обслуживать определенные потребности общества и одновременно с этим приносить доход своему владельцу.

Гостиничные номера являются основным элементом услуги размещения. Номер для приезжающего имеет многофункциональное назначение. Он обеспечивает ночевку, является местом отдыха, приема пищи, личной гигиены, работы, общения. Важнейшей их функцией является обеспечение возможности сна. Значимость других функций гостиничных номеров, прежде всего, зависит от назначения гостиницы и потребностей гостей. Например, в гостиницах делового назначения очень важной функцией номеров является обеспечение гостю возможности поработать, то есть здесь необходим письменный стол, телефон, факс, компьютер и т.д. В разных гостиницах имеются различные категории номеров, отличающиеся один от другой площади, меблировкой, оборудованием, оснащением и т.д.

Однако независимо от категории гостиничный номер должен иметь следующую мебель и оборудование: кровать, стул и кресло, ночной столик, шкаф для одежды, общее освещение, мусорную корзину [18].

Распространены однокомнатные номера на одного ИЛИ двух проживающих. В отдельных гостиницах доля однокомнатных номеров для одного проживающего достигает 60 - 100% номерного фонда. Пространство комнаты номера делится на функциональные зоны. До 70% общей площади однокомнатного номера на одного проживающего может относиться к жилой зоне, до 14% - к передней, до 20% - к санитарному узлу. Современные стандарты некоторых зарубежных стран требуют соблюдения минимальной площади пола в одноместном номере не менее 14 кв. м., в двухместном - не менее 18 кв. м. Так, немецкими номерами предусмотрена площадь комфортного однокомнатного номера на одного проживающего от 16 до 18 кв. м., а на двух проживающих - от 20 до 21 кв. м. Апартаменты составляют не более 10% числа номеров. Они весьма различны по числу и назначению комнат, санитарным узлам, прихожей, площади.

Мебель в номерах размещается в зависимости от габаритов номера, особенностей отопления, технологических параметров. Она должна обеспечивать удобства пользователю, соответствовать санитарным эргономическим требованиям, вкусам клиентов. Помимо этого, в каждом номере должна содержаться информация о гостинице и план эвакуации в случае пожара. Соотношение номеров различной вместимости жестко зафиксировано и может изменяться лишь при реконструкции гостиниц (если дозволяют конструкции). Вместе с тем структура номерного фонда должна потребностям приезжающих требует соответствовать И некоторой корректировки (по сезонам года, с течением времени и пр.). В ряде гостиниц предусматриваются оперативные изменения состава номерного фонда за счет (разъединения) номеров использованием соединения дверей ИЛИ подвижных перегородок [34].

В классификации гостиничных номеров комфорт и вместимость номерного фонда играет огромную роль в решении вопросов управления качеством гостиничных услуг.

Уровень комфорта - это комплексный критерий, слагаемыми которого

#### являются:

- состояние номерного фонда: площадь номеров, доля одноместных, многокомнатных номеров, номеров-апартаментов, наличие коммунальных удобств в номерах;
- состояние мебели, инвентаря, предметов санитарно-гигиенического назначения;
  - наличие и состояние предприятий питания;
- состояние здания, подъездных путей, обустройство прилегающей к гостинице территории;
  - информационное обеспечение и техническое оснащение;
  - обеспечение предоставления дополнительных услуг.

В каждом отдельном государстве к пониманию уровня комфорта как критерия классификации подходят по-разному, именно поэтому в мире нет единой классификации гостиниц. Всемирной туристической организацией (ВТО) предложена только стандартная классификация средств размещения.

Вместимость номерного фонда - число мест, которое может быть предложено клиентам одновременно [17].

Многие страны придерживаются подхода к классификации по вместимости, при котором:

- малыми гостиницами считаются предприятия с вместимостью до 150 номеров;
  - средними от 150 до 299 номеров;
  - большими от 300 до 600 номеров;
- мега гостиничного предприятиями (гиганты) количество номеров более 600 [33].

Основной характеристикой номеров является их классификация.

До настоящего времени в гостиничной индустрии так и не появилось единой системы классификации гостиничных номеров. Сегодня практически любой современный гостиничное предприятие имеет в своем распоряжении стандартные номера и люксы. Однако и зачастую одна и та же категория

номера в разных гостиничных предприятиях может подразумевать различные условия проживания.

При этом существуют базовые системы классификации, которых в ряде стран придерживаются не один десяток лет. В первую очередь речь идет о гостиничном секторе Западной Европы, США, Австралии, Бразилии, Японии, и некоторых стран азиатского региона. В последние годы систему классификации номеров западного образца перенимают многие гостиницы России и Республики Казахстан [34].

Согласно сборнику нормативных правовых актов, в сфере туризма (Приложение А), номерной фонд подразделяется на следующие категории:

- номер пятой категории (одна жилая комната без умывальника с количеством кроватей, по числу проживающих, рассчитана на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего: 6 кв. м в зданиях круглогодичного функционирования, 4,5 кв. м в зданиях сезонного функционирования);
- номер четвертой категории (одна жилая комната с количеством кроватей по числу проживающих, с умывальником, рассчитана на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего: 6 кв. м в зданиях круглогодичного функционирования, 4,5 кв. м в зданиях сезонного функционирования);
- номер третьей категории (одна жилая комната с количеством кроватей по числу проживающих, с неполным санузлом -- умывальник, унитаз, либо один полный санузел в блоке из двух номеров, рассчитана на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего: 6 кв. м в здании круглогодичного функционирования, 4,5 кв. м в зданиях сезонного функционирования);
- номер второй категории (одна жилая комната с одной/двумя кроватями, с неполным санузлом умывальник, унитаз, либо один полный санузел в блоке из двух номеров, рассчитана на проживание одного/двух человек);

- номер первой категории (одна жилая комната с одной/двумя кроватями, с полным санузлом - ванна/душ, умывальник, унитаз, рассчитана на проживание одного/двух человек);

Номера высшей категории:

- сюит (номер площадью не менее 75 кв. м состоит из трех и более жилых комнат (гостиной/столовой, кабинета и спальни), с нестандартной широкой двуспальной кроватью (200х200 см) и дополнительным гостевым туалетом),
- апартаменты (номер площадью не менее 40 кв. м состоит из двух и более жилых комнат (гостиной/столовой, спальни), имеет кухонное оборудование).
- люкс (номер площадью не менее 35 кв. м состоит из двух жилых комнат (гостиной и спальни), рассчитан на проживание одного/двух человек),
- студия (однокомнатный номер площадью не менее 25 кв. м, рассчитан на проживание одного/двух человек, с планировкой, позволяющей использовать часть помещения в качестве гостиной/столовой/кабинета) [22].

Впрочем, рекомендованная классификация не является обязательной она призвана облегчить жизнь потребителей гостиничных услуг, определив единые стандарты, однако зачастую даже выполнение детальных требований не гарантирует клиенту удовлетворения. Ведь на бумаге невозможно прописать, например, качество располагающейся в номере мебели или уровень сантехнического оборудования, и лучшей гарантией качества становится известность гостиницы и ее приверженность внутренним Кроме τογο, зарубежные корпоративным стандартам. девелоперы придерживаются собственных стандартов, следуя принятой международной классификации, которая может включать в себя такие категории номеров, как, например, family room (комната, размером больше стандартной), family studio (номер для семьи с двумя смежными комнатами), junior suite (двухместный однокомнатный номер большого размера и улучшенной планировки), business (номер с оргтехникой) [22].

В современном мире появляется всё больше отелей, стремящихся выйти за рамки традиционности и создать свой собственный незабываемый стиль.

Таким образом, основной функцией гостиничного предприятия является предоставление временного жилья клиентам. Номер - это жилое помещение, которое оборудовано в соответствии с требованиями, предъявляемыми к гостинице данной категории, и состоящее, как правило, из одного или нескольких мест проживания. Номер для приезжающего имеет многофункциональное назначение. Он обеспечивает ночевку, является местом отдыха, приема пищи, личной гигиены, работы, общения. В номере хранятся личные вещи гостя.

Номерной фонд — этообщееколичествономеровразногоуровня комфорта, находящихся в распоряжении дирекции гостиницы или менеджмента гостиничной цепи.

# 1.2 Методика анализа показателей эффективности использования номерного фонда гостиничного предприятия

Основными показателями оценки деятельности гостиницы являются[26]:

- загрузка номерного фонда;
- средняя цена гостиничного номера;
- среднее число гостей на один проданный номер;
- коэффициент двойной загрузки;
- занятость койко-мест.

Различают общее количество койко-мест гостиницы и число койкосуток, предоставляемых в гостинице для эксплуатации (заселения) [1]. Первый показатель обозначает возможную пропускную способность гостиницы при 100%-ном использовании всех инвентарных мест, которыми располагает гостиница в планируемом календарном периоде. Показатель общего количества койко-суток определяется умножением единовременной вместимости гостиницы на число календарных дней в планируемом периоде:

$$K_{\text{обш}} = M_{\text{и}} \times \mathcal{I}, \qquad (1.1)$$

где Кобщ – общее количество койко-суток;

М<sub>и</sub> – число инвентарных мест в гостинице;

Д – число дней в планируемом периоде.

Показатель койко-суток, предоставляемых гостиницей для эксплуатации (заселения), дает представление о пропускной способности гостиницы на планируемый период и обозначает число мест, которые фактически будут эксплуатироваться в течение календарного периода с учетом технически допустимых простоев (санитарная обработка, время на ремонт и т.д.) [2]. Этот показатель рассчитывают, как разность между числом койко-суток, имеющихся в гостинице, и числом койко-суток пребывания в технически допустимом простое. Время простоя определяется следующим образом:

$$\Pi_{\rm p} = \frac{M_{\rm H}}{II} \times P, (1.2)$$

где  $\Pi_{p}$  – время простоя под плановым ремонтом;

Ц – цикличность ремонта номерного фонда гостиниц;

Р – средняя продолжительность ремонта.

Пропускная способность гостиницы определяется:

$$\Pi_{\rm c} = K_{\rm obm} - \Pi_{\rm p}, \qquad (1.3)$$

Показателем, характеризующим использование гостиничных ресурсов, является коэффициент использования вместимости или коэффициент загрузки:

$$K_3 = \frac{H_K}{P_{KH} \times 365} \times 100\%, (1.4)$$

где  $H_{\kappa}$  – количество ночевок;

 $P_{\text{кн}}$  – вместимость гостиничного предприятия (число мест в отеле).

Количество койко-суток, предоставленных гостиницей, определяется путем умножения общего количества клиентов на среднюю продолжительность (в днях) пребывания в конкретной гостинице [1]:

$$N = M \times t$$
, (1.5)

где N - количество ночевок, предоставленных гостиницей;

М - количество клиентов;

t - средняя продолжительность пребывания одного человека в конкретной гостинице.

Заселение любой гостиницы идет неравномерно, особенно в определенные времена года [5]. Характеристика неравномерностей заселения определяется коэффициентом сезонных колебаний загрузки:

$$K_{\text{кол.сез.}} = \frac{Q_{max}}{Q_{min}} \times 100 \%, (1.6)$$

где К кол. сез. - коэффициент сезонных колебаний загрузки гостиницы, %;

 $Q_{min}$  - количество койко-суток в месяце минимальной загрузки;

 $Q_{\text{max}}$  - количество койко-суток в месяце максимальной загрузки.

Среднемесячный показатель величины койко-суток в гостинице определяется делением годового количества койко-мест на число месяцев в году [6]:

$$K_{\text{сред}} = \frac{J}{T}, (1.7)$$

где К<sub>сред</sub> – среднемесячный показатель койко-суток;

J - годовой показатель койко-суток;

Т - число месяцев в году активного функционирования гостиницы.

Важным показателем, характеризующим интенсивность номерного фонда гостиницы за определенный период, является оборачиваемость койкоместа. Первоначально определяется среднее время проживания гостя:

где  $\Pi_c$  – пропускная способность гостиницы;

 $\Gamma_{\kappa}$  – количество гостей, обслуженных за год.

После определения среднего времени проживания гостя, определяется количество оборотов гостиничного места в год:

$$0 = \frac{M_{\text{H}}}{A_{\text{np}}}, (1.9)$$

Однако сам коэффициент загрузки гостиницы не дает точных данных по загрузке отдельных категорий номеров, составляющих общий номерной фонд. Учитывая важность в настоящее время подобного показателя, предлагается аналогично определять коэффициент загрузки всех категорий номерного фонда, имеющихся в гостинице [12].

Рыночные отношения требуют от руководства гостиниц ежедневных сведений о доходности производства.

Эффективность ценовой политики гостиницы определяется показателем доходности номерного фонда (фактической его стоимости) по формуле:

где Д – показатель доходности номерного фонда;

О – выручка истекших суток;

N - количество номеров, востребованных клиентурой.

Показатель доходности номерного фонда может определятся в целом по гостинице или отдельно по каждой категории номеров, составляющих общий номерной фонд [35]. Эти же функции выполняет индекс доходности номерного фонда (в целом по гостинице или отдельно для каждой категории), определяемый по формуле:

$$J_{\text{доходности}} = \frac{R_2}{R_1}, (1.11)$$

где  $J_{\mbox{\scriptsize доходности}}-$  индекс доходности;

 $R_1$  – прейскурантная стоимость номерного фонда;

 $R_2-\varphi$ актическая стоимость номерного фонда.

Обосновано введение в гостиничный бизнес важного экономического показателя – индекса прибыльности номерного фонда. Он может быть общим

(для всего номерного фонда), а также для отдельных категорий номеров [14]. Индекс прибыльности номерного фонда определяется по формуле:

$$P_{\text{прибыльности}} = \frac{N}{A}$$
, (1.12)

где  $P_{\text{прибыльности}}$  - индекс прибыльности номерного фонда;

Д - показатель доходности;

N - количество проданных номеров.

Важным экономическим показателем является индекс ликвидности номерного фонда:

$$C_{\text{ликв}} = K_3 \times P_{\text{прибыльности}}$$
, (1.13)

где  $C_{\text{ликв}}$  - индекс ликвидности номерного фонда;

К₃ - коэффициент загрузки;

 $P_{\text{прибыльности}}$  - индекс прибыльности номерного фонда.

Чем ближе величина индекса ликвидности к 100% (за 100% принимается величина коэффициента потенциальных возможностей гостиницы), тем эффективней функционирует гостиница [21].

Коэффициент потенциальных возможностей гостиницы представляет собой реальный объем услуг (основных и дополнительных), которые может произвести гостиница при полном использовании имеющегося потенциала. Это использование всего инвентарного количества номеров с их оплатой исключительно по прейскурантным ценам, то есть:

$$V = M \times Q, (1.14)$$

где V - коэффициент потенциальных возможностей;

М - инвентарное количество номеров в гостинице;

Q - прейскурантная стоимость номеров.

Практическое использование потенциальных возможностей гостиницы может быть рассчитано индексом потенциальных возможностей:

$$W = \frac{C_{\text{ликв}}}{V}, \qquad (1.15)$$

где W - индекс использования потенциальных возможностей;

 $C_{\text{ликв}}$  - индекс ликвидности номерного фонда;

V - коэффициент потенциальных возможностей.

Таким образом, выделяется большое различных количество показателей, характеризующих эффективность деятельности гостиничного предприятия. Использование и расчет данных показателей позволят эффективно руководству гостиницы планировать деятельность, разрабатывать стратегии развития для достижения поставленных целей.

### 1.3 Сущность управления номерным фондом гостиничного предприятия

Фактически гостиница состоит из множества взаимосвязанных структурных подразделений, залог успеха каждого из которых в чёткой кооперации и ответственном исполнении своего функционала.

Основными в гостиничной структуре являются – служба приёма и фонда, служба номерного размещения гостей, административнохозяйственная служба и служба безопасности. Для начала, приведем характеристику ЭТИХ подразделений И, соответственно, рассмотрим деятельность персонала, выполняющего основные виды деятельности, которые связанны с предоставлением гостиничных услуг [7].

На рисунке 1 представлена структура управления номерным фондом, которая наглядно показывает, как службы связанны между собой.

Предварительный выбор номера, регистрация при поселении, расчет за проживание и оказание услуги, оформление выезда происходит в службе приема и размещения, где работают дежурный администратор, телефонный оператор, багажист. Служба приема и размещения является первым отделом, с которым знакомится гость, приезжая в гостиницу. Впечатления, полученные от этого знакомства, во многом формируют отзывы гостей о качестве обслуживания в целом. Основными функциями службы приема считаются: бронирование мест в гостинице, регистрация и размещение гостей, оформление счетов при его выезде, предоставление различной информации. Но обязанности работников службы приема, а также навыки и

знания, требуемые для их выполнения, определены специальными стандартами и должностными инструкциями.



Рисунок 1 - Структура управления номерным фонда [16]

Все гостиницы имеют четкую иерархию менеджмента, в рамках которого все его члены занимают определенное место в соответствии со своим статусом.

Рассмотрим основные задачи служб, входящих в систему управления номерным фондом.

Контактная служба (front-office) организует обслуживание клиентов и отвечает за оплату гостиничных услуг. Через нее осуществляется связь с любым другим отделом отеля. Основным инструментом службы приема и размещения является работа с информацией, которая направляется по двум каналам - к гостям и в администрацию. К гостям поступает информация о составе номерного фонда, тарифах, видах обслуживания.

Основными функциями службы приема и размещения являются бронирование мест в гостинице, регистрация и размещение гостей, оформление расчетов при выезде, предоставление различной информации.

Данную службу часто называют сердцем или нервным центром гостиницы. Это служба, с которой больше всего контактирует гость и куда он чаще всего обращается за информацией и услугами за все время своего пребывания в гостинице. Первое благоприятное впечатление — значит очень много для общей оценки работы предприятия. Негативное впечатление заставит гостя с осторожностью относиться к другим службам.

К важнейшим функциям службы приема и размещения относятся:

- приветствие гостя;
- выполнение необходимых формальностей при его размещении;
- распределение номеров и учет свободных мест в гостинице (данную функцию может выполнять отдельно сформированная служба портье);
- выписка счетов и производство расчетов с клиентами (предварительных и окончательных);
  - ведение карточки гостя.

При оформлении въезда и выезда происходит обмен информацией контактной службой соответствующими между И подразделениями гостиницы: о занятости номерного фонда, составе гостей по целям приезда и продолжительности пребывания, удовлетворенности уровне предоставленными услугами, запросах на сопутствующие услуги (питание, транспорт, досуг и др.). Главные составляющие в структуре контактной службы: администратор (портье), консьерж (информация), кассир, служба предварительного заказа (резервация) [15].

Служба приема и размещения является сердцем любого отеля. Во многих отелях она получила название reception. С этой службой клиент контактирует чаще всего, обращаясь за информацией и советами. Работник службы приема и размещения первый после швейцара человек, который встречает клиента и вступает с ним в тесный контакт. И именно первые 5 - 7 минут контакта с портье создают сильное впечатление у клиента о гостинице, которую он выбрал.

Основные цели и стратегии службы приема и размещения гостиницы совпадают с главной задачей всей гостиницы - это предоставление гостям услуг самого высокого качества, а также увеличение процента заполняемости гостиницы. Что касается стратегий для достижения поставленных целей, то это, например, улучшение рекламы представления отеля, уменьшение времени регистрации гостей. Сотрудники этой службы должны быть предельно внимательны и корректны, их разговор с клиентами никогда не должен прерываться длительным телефонным разговором.

В структуре службы приема и размещения принято выделять Front Desk (стойка приема и размещения, стойка администратора, портье) и Front Office. На стойке приема и размещения работают менеджеры приема и размещения (портье), ночные аудиторы, могут быть консьержи, но обычно имеется отдельная стойка консьержей. Стойка приема и размещения делится на три секции: секция регистрации; секция кассовых операций; секция информации и почты.

К службе приема и размещения предъявляются следующие требования:

- служба приема и размещения должна быть расположена в непосредственной близости от входа в гостиницу. Если вестибюль гостиницы весьма большой, то он должен быть оборудован соответствующими указателями или клиентов должен встречать персонал отеля. Стойка «reception» должна быть удобна для клиентов и снабжена различными информационными материалами и указателями;
- стойка регистрации клиентов должны быть чистой и свободной от посторонних предметов. Она должна иметь четкое функциональное зонирование информация для клиентов не должна смешиваться с информационными материалами персонала отеля. Оборудование и информация для персонала отеля должны быть скрыты от клиентов;
- сотрудники службы приема и размещения должны быть опрятно одетыми, иметь безупречный внешний вид. Персонал приема и размещения должен вести себя подобающим образом и быть максимально открытым и

доброжелательным. С гостями следует разговаривать только стоя. И самое главное - нельзя заставлять людей ждать. К примеру, признаком дурного тона является одновременное обслуживание клиента и общение по телефону.

Согласно Правилам предоставления гостиничных услуг, в Российской Федерации, исполнитель обязан обеспечить круглосуточное оформление потребителей, прибывающих в гостиницу и убывающих из нее. Поэтому работа службы приема и размещения имеет сменный характер; соответственно выбранному режиму работы смен и определяется число работников службы.

Службу персонала в униформе называют также службой обслуживания. Состав сотрудников данной службы включает:

- 1) посыльных;
- 2) швейцаров;
- 3) носильщиков, подносчиков багажа;
- 4) консьержей;
- 5) служащих парковки;
- 6) служащих транспортной службы;
- 7) служащих бюро обслуживания.

Рассмотрим подробнее функции основных работников службы обслуживания.

Служба посыльных. Обязанностью посыльных является переноска багажа в комнату или из комнаты, доставка посылок, почты или льда, а также мелкие отдельные поручения. Привратник может сам выгрузить багаж из машины или такси, но можно попросить об этом и посыльного. Обычно гость входит в гостиницу, как только его багаж выгружен, и, пока посыльный заносит чемоданы и складывает их в любом удобном месте, отправляется прямо к регистрационному столу. Обычно вещи складываются около конторки руководителя посыльных, около лифтов или вблизи регистрационной конторки.

Служба швейцаров. Швейцар первым встречает гостя. Одетый в привлекающую внимание форму, он стоит у дверей и приветствует гостей, помогает им выйти из машины, открывает дверь, вызывает такси, руководит парковкой, помогает гостю разгрузиться, охраняет багаж и передает его подносчикам багажа.

Служба носильщиков. Подносчик багажа (носильщик) приветствует гостя, немедленно предлагает услуги поднести вещи гостя, не дожидаясь просьбы. Между тем он обязан делать это тактично, не вырывать вещи из рук и не нести их без согласия гостя.

Служба консьержей. Консьержи — также обслуживающий персонал в униформе. Консьержи расположены за специальной стойкой в вестибюле гостиницы или на этажах. Считается, что высококвалифицированный консьерж может все. Консьержи координируют работу персонала всего гостиничного лобби (швейцаров, подносчиков багажа, пажей и лифтеров), а также оказывают гостям множество услуг, например, бронируют билеты в театры и музеи.

Служба парковки. Работники службы парковки обеспечивают сопровождение автомобилей гостей от входа в гостиницу до места стоянки и их парковку. Служба существует в отелях мирового класса. Наличие услуги парковки позволяет избежать суеты и потери времени, обеспечить сохранность автомобиля. Опытные служащие службы парковки автомобилей всегда держат запасные места около входа в гостиницу, чтобы свести к минимуму задержку клиентов при подъезде к гостинице, для этого они контролируют движение других автомобилей.

Для исключения недоразумений служащий парковки при принятии на себя ответственности за автомобиль клиента должен выдать соответствующую квитанцию с отметками о повреждении транспортного средства и количестве топлива в нем. Получение гостем автомобиля обратно осуществляется при предъявлении квитанции.

Ключи от машины должны храниться в безопасном месте и выдаваться персоналом, ответственным за их хранение. В случае потери ключей или передачи их не тому лицу отель несет материальную ответственность. Так же обстоит дело и с транспортом, взятым на хранение в гостинице. Персонал отвечает за него.

Расчеты за предоставленные услуги осуществляются посредством передачи соответствующей информации на стойку администратора для включения в счета пользователей этих услуг.

Транспортная служба. Служащие транспортной службы обеспечивают обслуживание гостей автотранспортом отеля (вторая «точка соприкосновения» с клиентом). Это подразделение осуществляет перевозку гостей от аэропортов, железнодорожных вокзалов в отель. Некоторые отели вводят прямые бесплатные телефонные линии (номера) для заказа транспорта и доставки гостя в отель из места прибытия.

Кроме своей основной функции (вождения) водитель автобуса (автомобиля) или сопровождающий гостей по ходу поездки до места назначения дает некоторую информацию о местности и об отеле, это общепринято. В его обязанности также входит оказание помощи пассажирам при входе и выходе из транспортного средства. Он должен правильно и осторожно погрузить громоздкие вещи гостей в багажное отделение автобуса (автомобиля). Водитель должен также обладать соответствующими навыками, позволяющими определить техническое состояние транспортного средства.

Для удобства и быстроты установления контакта с водителем транспортные средства снабжены радиосвязью. Это также обеспечивает безопасность, позволяет оперативно решать разного рода проблемы, сокращает время регистрации, позволяет вносить различного рода уточнения перед прибытием гостей в отель.

В некоторых отелях транспортные услуги предоставляются для поездок клиентов по делам, посещения магазинов, развлекательных мероприятий, спортивных и культурных объектов или ресторанов.

В отелях высокой категории предоставляются автомобили представительского класса для обслуживания VIP-клиентов. Их водители также классифицируются как получающие чаевые.

обслуживания. Функции бюро обслуживания связаны предоставлением различной информации, организацией экскурсий, заказом мест в учреждениях культурно-развлекательного профиля, транспорте и др. Планировочная организация этого звена зависит от размещения рецепции и принятой в отеле формы организации технологического процесса. При организации технологического процесса бюро обслуживания функционирует в отдельной зоне на первом или втором этаже. При организации единого бюро обслуживания технологического процесса располагается непосредственно возле рецепции. В планировочную структуру помещений бюро обслуживания включены транспортные иногда службы, представленные трансагентством или транспортным бюро, в курортных отелях выделяются помещения транспортных касс.

Обслуживающий персонал на жилых этажах — коридорные — должен встречать прибывшего гостя и быть готовым в тот же момент проводить в отведенный для него номер.

Все работники службы обслуживания должны быть внешне аккуратными, вежливыми, внимательными и предупредительными по отношению к посетителям.

Служба номерного фонда предоставляет основные, дополнительные и сопутствующие услуги. В ее состав входят руководитель, заведующие этажами, дежурные по этажу (администраторы), старшие горничные, горничные, специалисты по комплексной уборке служебных и общественных помещений. Напомним, на рисунке 1 представлена структура службы

управления номерным фондом. Служба номерного фонда тесно взаимодействует со службами главного инженера, приема и размещения.

К жилым помещениям относят номера; к общественным — вестибюль, холлы, коридоры, переходы, места предоставления дополнительных услуг, санитарные объекты общего пользования; к служебным — зоны обслуживания и переходы между ними, кабинеты; к подсобным — различные мастерские, кладовые; к складским — склады; к бытовым — гардеробы, душевые, санузлы, комнаты обслуживающего персонала; к техническим — котельную, бойлерную, вентиляционную шахту и др.

Кроме того, служба эксплуатации номерного фонда информирует работников приема и размещения об освобождении номеров и готовности их к заселению и службу главного инженера о необходимости устранения неисправностей в оборудовании номеров, авариях, необходимости текущего ремонта. Рабочие-грузчики переставляют мебель в номерах, переносят тяжести, участвуют в погрузочно-разгрузочных работах при транспортировке белья в прачечную и обратно, выполняют другие работы.

Руководитель службы эксплуатации номерного фонда является материально ответственным лицом, ведет инвентаризационные ведомости, карточки складского учета, отвечает за использование, хранение, учет белья на этажах, при нанесении ущерба имуществу гостиницы составляет акты. В его обязанности также входит:

- 1) следить за техническим состоянием номеров, своевременно в случае возникновения каких-либо неполадок сообщать о них в службы главного инженера, приема и размещения;
  - 2) планировать и распределять объем работ, уборочные площади;
- 3) участвовать в урегулировании претензий (жалоб) клиентов, вести учет потерянных и забытых гостями вещей;
- 4) участвовать в составлении организационных документов, инструкций по технике безопасности и пожарной безопасности и следить за их выполнением;

- 5) совместно с экономистом рассчитывать численность и профессионально-квалификационный состав персонала;
- 6) составлять графики выхода на работу персонала службы, следить за своевременным приходом и уходом с работы, присутствием на рабочих местах всех сотрудников;
- 7) вести табель учета рабочего времени, по которому начисляется заработная плата;
- 8) совместно с руководителем службы управления персоналом составлять графики отпусков.

Таким образом, управление номерным фондом гостиничного предприятия включает в себя три службы: службу приема и размещения, службу персонала в униформе и службу эксплуатации номерного фонда.

### ГЛАВА 2 ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ НОМЕРНЫМ ФОНДОМ АО САНАТОРИЙ «АНАПА-ОКЕАН»

#### 2.1 Общая характеристика деятельности АО Санаторий «Анапа-Океан»

Санаторий «Анапа-Океан» расположен в центре курортной зоны города – курорта Анапа, на улице Ленина, в непосредственной близости от моря.

Санаторий характеризуется современной инфраструктурой, включающей комфортабельные номера евростандарта уровня «3 звезды», оснащенный инновационной техникой лечебно-оздоровительный комплекс и Welness - клуб.

Санаторий «Анапа-Океан» представляет собой 13-этажный корпус 1997 года постройки, оснащенный 2-мя лифтами. В 2015 году в здании была проведена реконструкция.

Благодаряудобномуместорасположению санатория, гостимогутотдых ать, пожеланию, как нагалечном, так и напесчаном пл яжах, прогуливаться в дольживописной набережной или посовременным терренк урам. Отсобственного хорошооборудованного пляжа корпусот деляют 350м.

К услугам гостей представлены 107 номеров различных категорий – типа «Стандарт», «Люкс» и «Студия». Общая вместимость до 299 человек единовременно (Приложение А).

Все номера оборудованы по требованиям стандартов и включают в себя современную мебель, санузел, оснащенный ванной либо душевой кабиной, телефон, телевизор, холодильник, сплит-систему. Каждый номер включает выход на балкон или лоджию.

Комфортность и удобство номерного фонда санатория подтверждает и тот факт, что данное предприятие является лидером в Анапе по приему иностранных гостей курорта.

Питание в санатории построено по принципу «Шведский стол». Реализуемая кухня — русская и европейская кухня. В меню отдается предпочтение местным овощам и фруктам, большом количестве зелени, овощных салатов, кондитерских изделий собственного производства (Приложение Б).

Санаторий также располагает объектами дополнительного питания за отдельную плату: пиццерия, лобби-бар, фито-бар и летнее кафе.

Отдыхающим, нуждающимся в специальном питании организовано отдельное диетическое питание и возможность пользоваться минеральным бюветом.

В санатории достаточно развита сфера дополнительных услуг. Этому способствует развитая инфраструктура. Имеется бассейн с пресной водой, баня, финская сауна, Welness-клуб.

Куслугамотдыхающих предлагаются — платнаянеохраняемаяпарковка, банкомат Газпромбанк. Задополнительную плат упредусмотренастирка, глажка. В добавокможно воспользоваться услугами заказа экскурсий, такси, еды в номер из лобби-бара или ресторана «Ла Веранда».

Собственный песчаный пляж санатория оборудован зонтиками, лежаками, кабинками для переодевания, спасательными и медицинскими постами. Любители экстремального отдыха могут воспользоваться платными услугами дайвинг-клуба и центра водно-моторных видов спорта.

Санаторий подходит как для тихого семейного отдыха с детьми, так и для активного отдыха молодых пар. Для самых маленьких гостей организовываются дискотеки, анимации, настольные игры, отдых на игровой площадке и в кинозале. В игровом клубе с детьми проводятся занятия профессиональным воспитателем, кроме того, предлагаются платные услуги няни в летний период.

Санаторий располагает широким профилем медицинских услуг с применением лечебно-оздоровительных ресурсов. Среди оздоровительных

процедур применяют грязелечение, бальнеотерапию, физиолечение, терренкур терапию, ингаляции, ЛФК, назначают фито- и ароматерапию, лечение в соляных пещерах и различные виды массажа (Приложение В).

Врачи санатория специализируются на лечении широкого круга пациентов как взрослых, так и детей. Новейшее оборудование и высокопрофессиональные специалисты способствуют эффективному лечению и профилактике многих заболеваний.

В Welness - клубе санатория есть все составляющие Welness и SPAотдыха. А именно: шоколадные, водорослевые и другие виды обертывания, пиллинг, бассейн и финская сауна, тренажерный зал, кардио-зона, разнообразные групповые и индивидуальные фитнес- и аква- занятия, открытые мастер-классы и мероприятия, площадка на крыше, где проходят занятия по йоге.

Welness— клуб включает в себя следующие пространства: спорт, водная релаксация, СПА. Для маленьких гостей открыт детский клуб «Океан», где родители могут оставить ребенка под присмотром опытного педагога, пока сами занимаются в клубе.

Услуги делятся на три основных пакета:

- 1. «Welness» проживание, 3-х разовое питание, пользование без ограничений (закрытого бассейна, сауной, тренажерным залом), посещение по расписанию групповых фитнес-занятий по йоге, стрейчинг, аква-аэробике, восточным единоборствам, пользование оборудованным пляжем (в летний период), детский клуб с воспитателем, культурно-развлекательные мероприятия.
- 2. «Лечение» проживание, 3-х разовое питание, лечение, пользование оборудованным пляжем (в летний период), детский клуб с воспитателем, культурно-развлекательные мероприятия.
- 3. «Без лечения» проживание, 3-х разовое питание, пользование оборудованным пляжем (в летний период), детский клуб с воспитателем, культурно-развлекательные мероприятия.

Дополнительно оплачивается парковка, лобби-бар, ресторан «Ла Веранда», медицинские процедуры, не входящие в путевку, прокат детской кроватки и коляски, услуги прачечной.

Без предоставления места и лечения, но с питанием принимаются дети до 4 лет (на месте оплачивается сбор).

Welness-клуб предлагает специализированные программы с элементами СПА: «Мужское здоровье», «Анти-стресс», «Похудение и коррекция фигуры». Дополнительно предлагаются следующие виды массажа: классический, гидромассаж, стоун, тайский.

Наиболее полно инфраструктура санатория «Анапа-Океан» представлена в таблице 1.

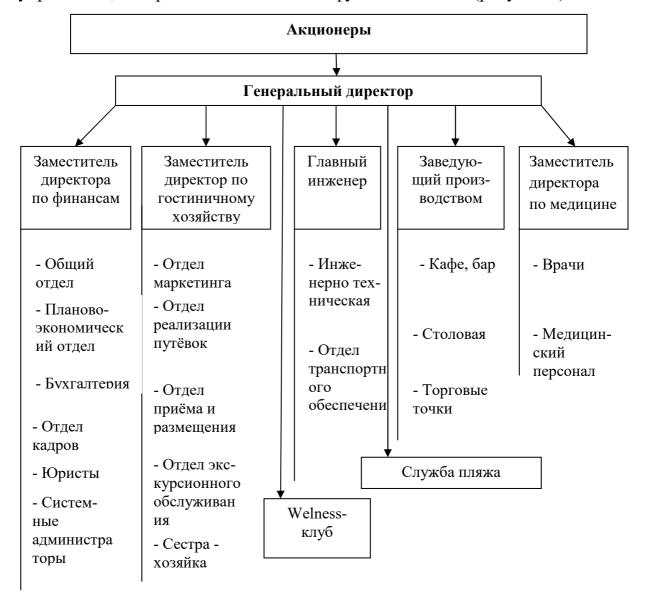
Таблица 1 – Инфраструктура санатория «Анапа-Океан»

Элемент инфраструктуры	Характеристика	Возмездность
Багажная комната/камера хранения	имеется	бесплатно
Бани и сауны	Банный комплекс, сауна финская	платно
Бассейны	Крытый 125 кв.м. Вода пресная. Детское отделение в бассейне для взрослых. Работает круглогодично Открытый работает сезонно	пользование бассейном входит в стоимость для путевки «Welness».  Для путевок с лечением и без лечения оплачивается дополнительно
Магазины	Продукты	платно
На стойке регистрации	Сейфовые ячейки Служба портье Утреннее пробуждение по телефону	бесплатно
Интернет	Wi-Fi	бесплатно
Услуги связи	Междугородняя / международная	платно
Прокат	Бытового инвентаря, утюг, электрочайник	бесплатно
Анимация	Вечерняя, дневная, детская. Демонстрация фильмов	бесплатно
Концертные программы	-	платно
Спорт	Аква-аэробика, йога, фитнес, дайвинг, тренажерный зал, прокат велосипедов, водные лыжи, гидроциклы	платно

Таблица 1 - продолжение

Инфраструктура для детей	Видеозал, детский клуб «Океан» в 9.00-17.00, детское отделение в крытом бассейне. Развлечения: детская анимация, детская дискотека, набор для рисования, настольные игры, детское меню, воспитатель в игровой комнате	бесплатно
Услуги няни	-	платно

Инфраструктура санатория обусловила его организационную структуру управления, которая является линейно-функциональной (рисунок 1).



### Рисунок 1 - Организационная структура АО Санаторий «Анапа-Океан»

Генеральным директором санатория с 20 декабря 2021 года является Переездчикова Татьяна Николаевна. Персонал насчитывает 66 сотрудников, 20 из которых — работники служб, связанных с системой управления номерным фондом.

Таким образом, к услугам гостей предлагается 107 номеров, с единовременной вместимостью до 299 человек. Питание организовано по системе «Шведский стол» и отличается высоким качеством исполнения. Развитая инфраструктура санатория включает: Welness-клуб «Серотонин», стильный итальянский ресторан с открытой верандой и бар на берегу моря «La Veranda», зона Wi-Fi, кинозал, конференц-зал, Детский игровой клуб Океан, салон красоты «Beauty club» (полный набор услуг салона красоты), охраняемая автостоянка, супермаркет. Организационная структура управления санаторием является линейно-функциональной. Санаторий «Анапа-Океан» уделяет огромное внимание сервису обслуживания, на всём протяжении отдыха, гостей окружает внимательный и гостеприимный обслуживающий персонал.

### 2.2 Анализ номерного фонда исследуемого гостиничного предприятия

Как известно, гостиничный номер — это основной вид помещений гостиничного предприятия. Именно благодаря ему, номеру, определяется степень комфортабельности любого предприятия индустрии гостеприимства.

В целом, как комплекс, номера представлены спальней, санитарным узлом, передней (прихожей). В некоторых номерах, более высокого уровня, добавляются— гостиная, кабинет, кухня, столовая и пр. В состав оборудования номеров входит перечень, представленный на рисунке 2.

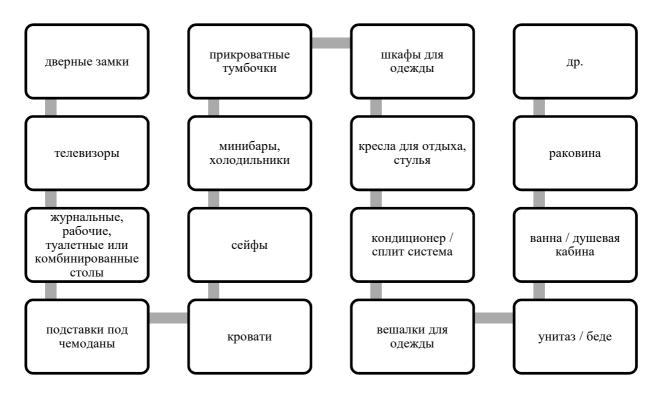


Рисунок 2 - Состав оборудования номера

Благодаря оснащению номеров мини-барами, кондиционерами, зоной отдыха, оснащенной журнальным столиком и кресламипрестиж гостиничного предприятия в глазах гостяподнимается. Создается ощущение о высоком классе заведения. Оснащая номерной фонд указанным составом оборудования предприятие индустрии гостеприимства как улучшает сервис, так и увеличивает доходность.

Сейфом является устройство, которое предназначено для хранения ценностей, документов, носителей информации и других предметов от воздействия опасных факторов (например,пожара) ивзлома. Внутри номерные гостиничные сейфы характеризуются небольшим размером, специальным замком (обычно кодовым), а также довольно тонкими стенками. Главным их преимуществом является быстрота открывания и удобство использования в гостиничном предприятии как для постояльцев, так и для персонала.

Санитарный узел помимо основного оборудования (унитаз, ванная, душевая кабина, биде, раковина, стиральная машинка и пр.) включает и

дополнительные аксессуары. Типовой набор дополнительных аксессуаров санитарного узла представлен на рисунке 3.



Рисунок 3 - Типовой набор дополнительных аксессуаров санитарного узла

Главнымитребованиямик аксессуарам санитарного узлагостиничного номера является высокая надежность, высокая степень безопасности и длительный срок службы на которые оказывают влияние применение при их производстве прочных материалов, высокое качество хромирования.

Как видно из представленной информации, в материально-техническом оснащении номерного фонда отмечаются положительные характеристики. Оборудование отвечает требованиям стандартов и соответствует современному спросу.

Однако, в целях углубленного анализа эффективности управления номерным фондом, проведем детальную оценку основных количественных и качественных показателейиспользования номерного фонда исследуемого предприятия.

Общие данные о номерном фонде АО «Санаторий «Анапа – Океан» представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Общие данные номерного фонда АО Санаторий «Анапа – Океан»

	T.C.		Количес	тво мест	
Показатель		Количество основни	ных дополнительні		льных
	номеров	в номере	всего	в номере	всего
Общий номерной фонд	107	-	204	-	92
Категории номеров:					
Стандарт одноместный	11	1	11	1	11
Стандарт двухместный	8	2	16	1	8
Стандарт улучшенный	60	2	120	1	30
Люкс двухкомнатный	8	2	16	2	16
Люкс трехкомнатный	1	3	3	2	2
Студия	13	2	26	1	13
Студия двухкомнатная	6	2	12	2	12

Данные таблицы 2 свидетельствуют о том, что номерной фонд АО Санаторий «Анапа-Океан» составляет 107 номеров, включающих 204 основных койко-мест и 92 дополнительных.

Типы номеров подразделяются на:

- 79 номеров стандарт трех категорий,
- 9 номеров люкс двух категорий,
- 19 номеров студии двух категорий.

Рассмотрим подробнее типы и категории номеров.

Как указывалось, ранее номерной фонд типа стандарт включают три категории. Описание номеров представлено в таблице 3.

Описаниеномеровтипа Стандарт, представленное в таблице 3 свидетельствует об однотипности.

Таблица 3 - Описание номеровтипа Стандарт

Показатель	Стандарт	Стандарт	Стандарт
Hokusutesib	одноместный	двухместный	улучшенный
Количество комнат	1	1	1
Категория номера	1	1	-
Дополнительное место	еврораскладушка	еврораскладушка	еврораскладушка
Вид из номера	на город	на город	на город
Количество дополнительных	1	1	1
мест			
Количество номеров	11	8	60
Количество основных мест	1	2	2
Площадь (кв. м.)	15	18	18

Таблица 3 - продолжение

Балкон	с мебелью	с мебелью	с мебелью
Мебель	вешалка,	вешалка, зеркало,	вешалка, зеркало,
	зеркало, кровать	кровать	кровать
	односпальная,	полутороспальная,	полутороспальная,
	прикроватная	две прикроватные	две прикроватные
	тумбочка, стол,	тумбочки, стол,	тумбочки, стол,
	стул, шкаф	стулья, тумба,	стулья, шкаф
		шкаф	
Оборудование	сплит-система,	сплит-система,	сплит-система,
	телевизор,	телевизор,	телевизор,
	телефон,	телефон,	телефон,
	холодильник	холодильник	холодильник
Санузел	с душевой	с душевой	с душевой
	кабиной,	кабиной,	кабиной,
	туалетные	туалетные	туалетные
	принадлежности	принадлежности	принадлежности
Сервис	room-сервис,	room-сервис,	room-сервис,
	смена полотенец	смена полотенец	смена полотенец
	по требованию,	по требованию,	по требованию,
	смена полотенец	смена полотенец	смена полотенец
	раз в 3 дня,	раз в 3 дня, уборка	раз в 3 дня, уборка
	уборка номера	номера	номера
	ежедневно,	ежедневно, услуги	ежедневно, услуги
	услуги	телефонной связи	телефонной связи
	телефонной	по территории	по территории
	связи по	санатория	санатория
	территории		
	санатория		

Основной разницей между номерами данного типа является основное количество мест и площадь номеров. В номерах категории одноместный первой категории — основное место одно, в номерах категории двухместный первой категории и улучшенный - основных мест два. Что касается площади номера: для категории одноместный первой категории - 15 м², а для категорий двухместный первой категории и улучшенный - 18 м².

Среди прочих различий отметим оснащение номеров мебелью. В номерах категории одноместный первой категории – односпальная кровать, одна тумбочка и один стул, в номерах категорий двухместный первой категории и улучшенный - полутороспальная кровать, два стула и две прикроватные тумбочки. Кроме того, в номере для категорий двухместный

первой категории добавляется тумба.

Номерной фонд типа Люкс включают две категории. Описание номеров представлено в таблице 4.

Таблица 4 - Описание номеровтипа Люкс

Показатель	Двухкомнатный	Трехкомнатный
Количество комнат	2	3
Категория номера	1	1
Дополнительное место	Раскладной диван	Диван и кровать
Вид из номера	На море	На море
Количество дополнительных	1	2
мест		
Количество номеров	8	1
Количество основных мест	2	3
Площадь (кв. м.)	33	45
Балкон	С мебелью и сушилкой	С мебелью и сушилкой
Мебель	вешалка, диван	вешалка, диван, зеркало,
	раскладной, зеркало,	кровать двуспальная,
	кровать двуспальная,	кровать односпальная,
	прикроватные	прикроватные тумбочки,
	тумбочки, пуфик, стол,	пуфик, стол, столик
	столик туалетный,	туалетный, стулья, шкаф
	стулья, шкаф	
Оборудование	Гладильная доска,	Гладильная доска, сплит-
	сплит-система,	система, телевизор,
	телевизор, телефон,	телефон, холодильник,
	холодильник, утюг,	утюг, набор посуды,
C	электрический чайник	электрический чайник
Санузел	с ванной, тапочки,	с ванной, тапочки,
	туалетные	туалетные
	принадлежности, фен,	принадлежности, фен,
Compris	халат	халат
Сервис	гоот-сервис, смена	гоот-сервис, смена
	полотенец по	полотенец по требованию,
	требованию, смена полотенец раз в 3 дня,	смена полотенец раз в 3 дня, уборка номера
	уборка номера	ежедневно, услуги
	ежедневно, услуги	телефонной связи по
	телефонной связи по	территории санатория
	территории санатория	территории сапатории
	территерии сапатория	

Описаниеномеровтипа Люкс, представленное в таблице 4 свидетельствует об их однотипности.

Основным различиемномеров представленного типаявляется основное количество мест и площадь. В номерах категории двухместный

двухкомнатный – основных мест два, в номерах категории трехместный трехкомнатный - основных мест три. Площадь номера двухместный двухкомнатный -  $33 \text{ m}^2$ , а для категорий трехместный трехкомнатный -  $45 \text{ m}^2$ .

Среди прочих различий выделимпредставленное в номере дополнительное место. В номерах категории двухместный двухкомнатный – раскладной диван, в номере категории трехместный трехкомнатный - диван и кровать. Поэтому мебель номер категории трехместный трехкомнатный дополняется односпальной кроватью. Кроме этого номер категории трехместный трехкомнатный дополнен набором посуды.

Номерной фонд типа Студия включает две категории. Описание номеров представлено в таблице 5.

Таблица 5 - Описание номеровтипа Студия

Показатель	Двухместный	Двухместный двухкомнатный		
Количество комнат	1	2		
Категория номера	1	1		
Дополнительное место	Раскладной диван	Раскладной диван		
Вид из номера	На город	На море		
Количество дополнительных	1	2		
мест				
Количество номеров	13	6		
Количество основных мест	2	2		
Площадь (кв. м.)	30	33		
Балкон	С мебелью и сушилкой	С мебелью и сушилкой		
Мебель	вешалка, диван	вешалка, диван		
	раскладной, зеркало,	раскладной, зеркало,		
	кровать двуспальная,	кровать двуспальная,		
	прикроватные	прикроватные тумбочки,		
	тумбочки, пуфик, стол,	• •		
	столик туалетный,	туалетный, стулья, шкаф		
	стулья, шкаф			
Оборудование	Гладильная доска,	Гладильная доска, сплит-		
	сплит-система,	система, телевизор,		
	телевизор, телефон,	телефон, холодильник,		
	холодильник, утюг	утюг, набор посуды,		
		электрический чайник		
Санузел	с душевой кабиной,			
	тапочки, туалетные	_		
	принадлежности, фен,			
	халат	халат		

Таблица 5 - продолжение

Сервис	room-сервис, смена	room-сервис, смена
	полотенец по	полотенец по требованию,
	требованию, смена	смена полотенец раз в 3
	полотенец раз в 3 дня,	дня, уборка номера
	уборка номера	ежедневно, услуги
	ежедневно, услуги	телефонной связи по
	телефонной связи по	территории санатория
	территории санатория	

Описаниеномеровтипа Студия, представленное в таблице 5 свидетельствует об их однотипности.

Основной разницейпредставленного типа номеров выделимколичество комнат, количество дополнительных мест, вид из номера и площадь. В номерах категории Студия — количество комнат 1, количество дополнительных мест одно, вид из номера на город, площадь -  $30 \text{ m}^2$ , в номерах категории Студия двухместный двухкомнатный - количество комнат 2, количество дополнительных мест два, вид из номера на море, площадь -  $33 \text{ m}^2$ .

Другим отличиемявляется наличие вномерах категории Студия двухместный двухкомнатный электрического чайника.

Таким образом, номерной фонд АО Санаторий «Анапа-Океан» представлен 107 номерами вместительностью: 204 основных мест и 92 дополнительных мест. Больше всего номеров категории стандарт улучшенный (60), меньше всего номеров категории люкс трехкомнатный (1). Общим для всех номеров является сервис. Оснащение номеров Люкс и Студии почти не различаются. Среди различных категорий номеров основными различиями являются количество основных мест, площадь номеров, вид из номера, мебель и оборудование номера и санузла.

# 2.3 Оценка эффективности управления номерным фондом АО Санаторий «Анапа-Океан»

Рассмотрим основные показатели оценки деятельности АО Санаторий «Анапа-Океан» как эффективности управления его номерным фондом. Коэффициенты описаны в п. 1.2 настоящей выпускной квалификационной работы.

Первая группа показателей, характеризующих эффективность управления номерным фондом общее количество койко-мест гостиницы и число койко-суток, предоставляемых в гостинице для эксплуатации (заселения) представлены в таблице 6.

Таблица 6 — Расчет показателей общее количество койко-мест гостиницы и число койко-суток, предоставляемых в гостинице для эксплуатации (заселения)

Показатель	Годы			Изменение 2021 г. к 2019 г.	
	2019	2019 2020 2021		абс.	отн.
Число инвентарных мест	296	296	296	0,0	100,0
Число дней в планируемом периоде	194	64	224	+ 30,0	+ 15,5
Общее количество койко- суток	57424	18944	66304	+ 8880,0	+ 15,8
Цикличность ремонта номерного фонда гостиниц, лет	5	5	5	0,0	100,0
Средняя продолжительность ремонта, дн.	10	10	10	0,0	100,0
Время простоя под плановым ремонтом, койко-суток	592	592	592	0,0	100,0
Число койко-суток, предоставляемых в гостинице для эксплуатации (заселения)	56832	18352	65712	+ 8880,0	+ 15,6

Данные, рассчитанные в таблице 6, показывают, что общее количество койко-суток в 2020 году в три раза меньше, чем в 2019 и 2021. Это вызвано санитарно-эпидемиологической ситуацией, связанной с Covid-19. Так как количество суток работы санатория сократилось до 64 вместо 194 - 2019 года и 224 - 2021. В целом, если сравнивать изменение, произошедшие в 2021 году, по сравнению с 2019, то число инвентарных мест не изменилось, число

вне периода увеличилось на 15,5 %, что составило 30 дней; общее количество койка — суток увеличилось на 8880,0 или 15,8 %; а число койко-суток, предоставляемых в гостинице для эксплуатации (заселения) увеличилось на 8880,0 или 15,6 %.

Следовательно, возможная пропускная способность АО Санаторий «Анапа — Океан» при полном использовании имеющихся мест в 2019 году составляет 57242 койко-мест, в 2020 году — 18944 койко-мест, а в 2021 году 66304 койко-мест. Тем не менее, эксплуатируются в 2019 году 56832 койко-места, в 2020 году — 18352 койко-места, а в 2021 году 65712 койко-места. Разница 592 койко-места между этими показателями равна времени простоя номеров под плановым ремонтом.

Другим важным показателем оценки эффективности управления номерным фондом является коэффициент загрузкипредприятия индустрии гостеприимства, рассчитанный в таблице 7.

Таблица 7 – Расчет коэффициента загрузки АО Санаторий «Анапа-Океан»

Показатель	Годы			Изменение 2021 г. к 2019 г.	
	2019	2020	2021	абс.	отн.
Количество клиентов	7142	1855	7576	+ 434,0	+ 6,1
Средняя продолжительность пребывания	6,4	9,2	7,5	+ 1,1	+ 17,2
Количество ночевок	45709	17068	56822	11113,0	+ 24,3
Вместимость (число мест)	296	296	296	0,0	100,0
Коэффициент загрузки, %	79,6	57,7	85,7	-	+ 6,1

Данные таблицы 7 показывают, что использование гостиничных ресурсов, характеризующееся показателем загрузки, увеличилось на 6,1 п.п., а сам коэффициент вырос до уровня 85,7 %, что является положительной тенденцией. увеличение коэффициента Отметим, что использования вместимости c ростом количества клиентов, средней связано продолжительности пребывания и количества ночевок.

Тем не менее, заселение АО Санаторий «Анапа-Океан» неравномерно, то есть санаторий подвержен сезонным колебаниям спроса, а также нестабильностью как санитарно-эпидемиологической, так и политической. Рассчитаем коэффициенты сезонных колебаний загрузки и среднемесячной величины койко-суток, представленные в таблице 8.

Таблица 8–Расчет коэффициента сезонных колебаний загрузки и среднемесячного показателя величины койко-суток.

Показатель	Годы		Изменение 2021 г. к 2019 г.		
	2019	2020	2021	абс.	отн.
Количество койко-суток в месяце минимальной загрузки	246	237	213	- 33	- 13,4
Количество койко-суток в месяце максимальной загрузки	1279	698	1407	+ 128	+ 10,0
Коэффициент сезонных колебаний загрузки	513,6	294,5	660,6	+ 147	+ 28,6
Годовой показатель койкосуток	45709	17068	56822	11113,0	+ 24,3
Число месяцев в году активного функционирования	7	6	10	+ 1	+ 14,3
Среднемесячный показатель величины койко-суток	6529,8	2844,7	5682,2	- 847,6	- 13,0

Данные таблицы 8 показывают, что коэффициент сезонных колебаний загрузки увеличился, что свидетельствует о неравномерной загрузке АО Санаторий «Анапа-Океан». Отрицательным является и тот факт, что количество койко-суток в месяце минимальной загрузки сокращается, а в месяце максимальной загрузки увеличивается.

Среднемесячный показатель величины койко-суток имеет тенденцию к сокращению, что так же является отрицательным моментов, влияющим на деятельность АО Санаторий «Анапа-Океан». Причем сокращение показателя на 13 % произошло на фоне увеличения годового показателя койко-суток и числа месяцев в году активного функционирования, так как темп роста первого показателя значительно превышает темп роста второго.

Рассмотрим динамику показателей интенсивности номерного фонда в

# таблице 9.

Количество

гостиничного места в год

Данные таблицы 9 показывают сокращение количества оборотов гостиничного места в год, несмотря на увеличение показателей, включенных в данный коэффициент. Так в 2021 году по сравнению с 2019 годом показатель сократился на 15,2 %, что составило 7,1 оборот.

Изменение 2021 г. к Годы 2019 г. Показатель 2019 2020 2021 абс. OTH. Пропускная способность 45709 17068 56822 +24,311113,0 гостиницы Количество гостей, 7142 1855 7576 +434,0+6,1обслуженных за год Среднее время проживания 6,4 9,2 7,5 +1,1+17,2296 296 296 Число инвентарных мест 0,0 100,0

Таблица 9-Расчет показателей интенсивности номерного фонда

В целом можно сделать вывод о снижении интенсивности использования номерного фонда.

32,2

39,5

- 7,1

- 15,2

Рассчитаем доходность номерного фонда АО Санаторий «Анапа-Океан» в таблице 10.

Тоблицо	10 Doorton	доходности	HOMODHOEO	AOTITO
таолица	10-1 ac4c1	доходности	номерного	фонда

46,6

оборотов

Показатель	Годы		Изменение 2021 г. к 2019 г.		
	2019	2020	2021	абс.	отн.
Выручка	145938	107578	150920	+ 4982	+ 3,4
Количество номеров, востребованных клиентурой	45709	17068	56822	11113,0	+ 24,3
Показатель доходности номерного фонда*	3,2	6,3	2,7	- 0,5	- 15,6
Индекс доходности номерного фонда	1,0	1,0	1,0	0,0	100,0
Индекс прибыльности номерного фонда	7,0	3,7	4,7	- 2,3	- 32,8
Коэффициент загрузки, %	79,6	57,7	85,7	-	+ 6,1
Индекс ликвидности номерного фонда	557,2	213,5	402,8	- 154,4	- 27,7

<sup>\*</sup>рассчитан среднегодовой показатель

Современные экономически ориентированные отношения требуют,прежде всего, изучение именно показателя доходности. Данные таблицы 10 говорят о сокращении доходности номерного фонда за 2019-2021 годы на 15,6%. Хотя в 2020 году, несмотря на сложную эпидемиологическую ситуацию доходность АО Санаторий «Анапа-Океан» была самая высокая и составила 6,3. Значит наиболее эффективна ценовая политика была именно в этот год, а фактическая стоимость номеров максимально. Но, не будем забывать, что многие средства размещения не функционировали, поэтому такая тенденция связано именно с этим.

Несмотря на то, что индекс доходности номерного фонда выполняет эти же функции он в течение всего периода равен 1,0. Так как прейскурантная стоимость номерного фонда совпадает с фактической.

Основываясь на рассчитанных показателях логично рассчитать другие, важные для индустрии гостеприимства экономические показатели — индекс прибыльности номерного фонда ииндекс ликвидности номерного фонда. Они также рассчитаны в таблице 10 для всего номерного фонда.

Данные показатели также имеют тенденции к понижению, но в данном случае это можно объяснить ликвидацией экономических последствий 2020 года. Так в 2021 году по сравнению с 2019 годом индекс прибыльности номерного фонда сократился на 32,8 %, а индекс ликвидности номерного фонда уменьшился на 27,7 %.

Хотя, если рассматривать с точки зрения соотношения показателей индекса ликвидности номерного фонда и коэффициента потенциальных возможностей предприятия индустрии гостеприимства (расчет данного показателя приведен в таблице 11), то данное приближение первого индекса к 100 свидетельствует об увеличении эффективности функционирования АО Санаторий «Анапа-Океан».

Таблица 11-Расчет потенциальных возможностей АО Санаторий «Анапа-Океан»

Показатель	Годы			Изменение 2021 г. к 2019 г.	
	2019	2020	2021	абс.	отн.
Инвентарное количество номеров	107	107	107	0,00	100,0
Прейскурантная стоимость номеров	6800	5600	4800	- 2000	- 29,4
Коэффициент потенциальных возможностей	727600	599200	513600	- 21400	- 29,4
Индекс ликвидности номерного фонда	557,2	213,5	402,8	- 154,4	- 27,7
Индекс использования потенциальных возможностей	7,6	3,6	7,8	+ 0,2	+ 2,6

Данные таблицы 11 говорят о том, что индекс использования потенциальных возможностей в анализируемом периоде изменяется незначительно (2,6 %). Это означает, что реальный объем основных и дополнительных услуг АО Санаторий «Анапа-Океан», которые может произвести санаторий при полном использовании имеющегося потенциала неизменен.

Сведем все рассчитанные показатели в обобщающую таблицу 12.

Таблица 12 - Основные показатели оценки деятельности АО Санаторий «Анапа-Океан» в ракурсе эффективности управления его номерным фондом

Показатель	Годы			Изменение 2021 г. к 2019 г.	
	2019	2020	2021	абс.	отн.
Общее количество койко-суток	57424	18944	66304	+8880,0	+ 15,8
Число койко-суток, предоставляемых в гостинице для эксплуатации (заселения)	56832	18352	65712	+ 8880,0	+ 15,6
Коэффициент загрузки, %	79,6	57,7	85,7	-	+ 6,1
Коэффициент сезонных колебаний загрузки	513,6	294,5	660,6	+ 147	+ 28,6
Среднемесячный показатель величины койко-суток	6529,8	2844,7	7102,7	+ 572,9	+ 8,8
Среднее время проживания гостя	6,4	9,2	7,5	+ 1,1	+ 17,2

Таблица 12 - продолжение

Количество оборотов гостиничного места в год	46,6	32,2	39,5	- 7,1	- 15,2
Показатель доходности номерного фонда*	3,2	6,3	2,7	- 0,5	- 15,6
Индекс доходности номерного фонда	1,0	1,0	1,0	0,0	100,0
Индекс прибыльности номерного фонда	7,0	3,7	4,7	- 2,3	- 32,8
Индекс ликвидности номерного фонда	557,2	213,5	402,8	- 154,4	- 27,7

<sup>\*</sup>рассчитан среднегодовой показатель

Все вышеизложенное позволяет сделать следующие выводы. Расчет показателей эффективности управления номерным фондом свидетельствует о положительных тенденциях, так как растут все количественные показатели (число гостей, количество ночевок, средняя продолжительность пребывания). Отмечается ярко выраженная сезонность: показатель сезонных колебаний загрузки растет, а среднемесячной величины койко-суток сокращается, несмотря на увеличение числа месяцев в году активного функционирования. Так же отрицательным моментом является сокращение количества оборотов гостиничного места в год.

Показатель доходности сокращается, а это означает, что реальный объем основных и дополнительныхуслуг АО Санаторий «Анапа-Океан», которые может произвести санаторий при полном использовании имеющегося потенциала неизменен. Следовательно, ценовая политика санатория не эффективна.

В свою очередь уменьшение индекса прибыльности и индекса ликвидности номерного фонда свидетельствует о сокращенииэффективности функционирования номерного фонда АО Санаторий «Анапа-Океан».

Кроме того, отметим, что сейчас предприятие индустрии гостеприимства работает в условиях нестабильной внешней среды, усугубившейся транспортной проблемы, ожидаемой высочайшей конкуренции, поэтому необходимо более тщательно подойти к вопросам

управления загрузкой санатория. АО Санаторий «Анапа-Океан» нуждается в мероприятиях по совершенствованию системы управления номерным фондом.

# ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ НОМЕРНЫМ ФОНДОМ АО САНАТОРИЙ «АНАПА-ОКЕАН»

# 3.1 Направления совершенствования управления номерным фондом АО Санаторий «Анапа-Океан»

С целью определения направлений совершенствования управлением номерного фонда было проведено исследование мнений гостей. Гостям санатория был предложен один вопрос: «Что, по Вашему мнению, необходимо сделать в санатории? Как улучшить номерной фонд?» и несколько вариантов ответов. Для быстроты интервьюирования гости отвечали закрытыми формами: «да», «нет», «не знаю».

Результаты ответов респондентов исследования представлены в таблице 13 в %.

Таблица 13 - Результаты исследования гостей в мае 2022 года, %

Вопрос	ДА	HET	НЕ ЗНАЮ
Проводить уборку номера ежедневно	28	64	8
Расширить ассортимент услуг, оказываемый в номерах	10	36	15
Повысить качество обслуживания в номерах	36	34	30
Провести модернизацию номеров в части интерьера	6	72	22
Дополнить оснащенность номера	52*	22	26
Удовлетворены ли вы качеством и полнотой предоставления информации о санатории?	28	64	8
Считаете ли вы, что цена соответствует качеству услуг?	38	40	22

<sup>\*</sup>предлагалось ответить, чем конкретно

С точки зрения направлений совершенствования представляют наибольший интерес предложения, где ответов «да» более 50 %. Среди предложений по дополнению оснащенности номеров большинство из опрошенных гостей ответили, что следует оснастить единой электронной ключ-картой, которая будет иметь функции не только войти в номер и подключения электричества, но и носить информацию о процедурах,

осуществлять допуск на пляж и прочее, то есть совмещать в себе как защитные, так и информационные задачи.

На основании проведенного выше анализа и представленной оценки считаем целесообразно предложить следующие мероприятия по совершенствованию управления номерным фондом ОА Санаторий «Анапа-Океан» (рисунок 4).



Рисунок 4 - Направления совершенствования управления номерным фондом АО Санаторий «Анапа-Океан»

Рассмотрим данные предложения подробнее.

С целью удобства гостей необходимо установить новые электронные замки на входные двери номеров.

Достоинства таких замков, заключаются в следующем:

- гостю удобнее хранить пластиковую карточку, чем механический ключ с массивным брелком.
- нановой ключ карте хранится информация о лечебных процедурах и «точках доступа гостя» (например, пляж).

Кроме того, у отеля появляется возможность отследить, кто и когда заходил в номер гостя. Это может помочь в расследовании «форс-мажорных» обстоятельств, когда у гостя что-то пропало, и он обвиняет в этом персонал отеля. Потому, что установленные электронные замки не предусматривали этого.

В программе доступа, установленной на сервере, к которой «привязан» электронный ключ — карта устанавливаются точки доступа, куда может пройти гость. Кроме того, при пользовании ключ-картой в программе фиксируется время. Если дважды в течение пяти минут произошли попытки открыть дверь, то система проинформирует об этом дежурного у пульта.

Другой функцией предлагаемых электронных замков является сокращение расходования электроэнергии как в номерах, так и в служебных и административных помещениях.

Недалеко от входа устанавливается энергосберегающий контроллер. Когда гость или сотрудник входит в помещение — он устанавливает картуключ в этот контроллер. Только после установки начинается подача электроэнергии. Когда ключ-карта из контроллера извлекается подача электроэнергии прекращается через пять секунд. Все электроприборы выключаются. В служебных и административных помещениях контроллеры запрограммированы только на общий свет и некоторые розетки.

И самой главной функцией данного нововведения является хранение информации о прописанных гостю процедурах или оплаченных дополнительных услугах. Таким образом, не надо носить с собой курортную книжку гостя — вся информация находится на сервере, а с помощью ключ — карты сотрудники могут ознакомиться с ней.

Для эффективного осуществления вышеуказанных процедур необходимы дополнительные устройства, которые обслуживают вышеописанные нововведения - программаторы.

Следовательно, образуется полнофункциональную гостиничная система не только контроля доступа и энергосбережения, но и информационная составляющая, а такая система способна решить задачи любого масштаба.

Базовое программное обеспечение поставляется со всеми электронными замками и ключ — картами для предприятий индустрии гостеприимства, совместимый со всеми популярными гостиничными системами.

Удобство интерфейса заключается в том, что при выдаче ключ - карты для систем контроля и управления доступом (СКУД) гостиницы возвращается ее серийный номер, что позволяет легко интегрироваться с системой управления ресторанами - барами и другими системами развлечения гостей.

СКУД для гостиниц – решения, призванные поднять безопасность, как отеля, так и его гостей, увеличить уровень сервиса.

Ключи-карты для гостей будут выполнены в дизайне отеля.

Преимущества новых электронных замков:

- ручка со свободным ходом исключает открытиезамкасилой;
- внутренняя ручка с функцией анти паники, замок изнутри всегда открывается и никогда не встанет на пути эвакуации гостя в случае опасности;
  - механический цилиндр в стандартной комплектации каждого замка;
- двойная защёлка предотвращает открытие замка механическим нажатием.
- срабатывает сигнализация в случаях не до конца закрытой двери и низкого уровня заряда батарей;
  - аварийное открытие задвижки номера, закрытой изнутри;
- режим работы «отель» и «офис», позволяющий удобно применять замки также в служебных помещениях гостиницы;
  - высокоскоростной считыватель карт (0,25с).

Оборудование визуализировано в Приложении Г.

Предложенное оборудование, в частности замок HSU-9936-G электронного типа — это современные, функциональные, технологичные запирающие устройства, соответствующие международным стандартам качества.

Замки изготавливаются из высококачественных материалов. Они оснащаются японскими моторами MABUCHI, рассчитанными на 500 000 циклов. На выбор разные цветовые решения. Финишные покрытия устойчивы к свету и другим внешним факторам и длительно не теряют яркости. На продукцию предоставляются гарантии.

Автономный контроллер со встроенным RFID считывателем карт стандарта EM-Marine - поддерживает подключение кнопки выхода и любых электрических замков (электромагнитных и электромеханических). Идеально подходит для установки, как на улице, так и внутри помещения. Корпус устройства выполнен из ударопрочного и АВС-пластика. Вся электронная начинка скрыта под влагозащищенным корпусом, отвечающим стандарту IP66.

Другим направлением совершенствования является установка информационных панелей в зоне номерного фонда, так как при интервьюировании более 50 % опрошенных указали, что, находясь в номере возникают сложности уточнить информацию и приходится каждый раз спускаться на ресэпшн.

Информационная панель является комплексным решением визуального информирования. Она представляет необходимую информацию в наглядной и удобной форме. Это новое, современное и технологичное решение для гостиничных предприятий, заменяющих стандартные таблички.

Информация, содержащаяся на панелях, будет иметь информационносправочный и рекламный характер. К информационно-справочной информации панелей относятся как информация о городе – курорте Анапа и его достопримечательностях, так и информация о самом санатории. К рекламной информации будет относится информация и дополнительных платных и бесплатных услугах санатория, месторасположении в санатории различных объектов (например, ресторан или Welness — клуб, кабинет ингаляций или бассейн) проводимых акциях санатория и его партнеров. А также афиша значимых событий города и концертов.

Информация с разбивкой на категории отображается на плоском мониторе с большой диагональю экрана. Возможность сенсорного переключения позволяет получить доступ к необходимым данным, а «всплывающие» окна напоминают о дополнительных услугах, которые можно приобрести. Оборудование визуализировано в Приложении Д.

Вся информация хранится на серверной части системы и обеспечивает автоматический сбор и вывод данных. Кроме того, система позволяет анализировать и обобщать данные о наиболее часто запрашиваемой информации.

Отметим, одновременно функционирующих что количество информационных панелей почти не ограничено (более 100).Для подключенияновых (дополнительных) панелей требуется не перенастройкапрограммы или расширение ее аппаратных возможностей. Поэтому в один комплекс смогут входить панели, которые будут отображатькак разную, так и одинаковую информацию.

Таким образом, благодаря использованию электронных замков в номерах эффективно решается проблема контроля доступа в гостиничные номера и энергосбережения. Система управления позволяет устанавливать для данного гостя список точек доступа, а также фиксировать время, в которое это доступ может осуществляться стандартной возможностью (основные услуги, включенные в стоимость), или расширенной (оплаченные дополнительные услуги). Кроме того, установлен «счетчик посещений» (какое количество раз гость может воспользоваться бассейном или сауной). На самом замке или ключ – карте информация не хранится. Ключ – карта позволяет идентифицировать гостя, а программа, установленная на сервере, позволяет сотрудникам ознакомиться с необходимыми данными.

Наличие информационных сенсорных панелей делает использование дополнительных функций удобным и показывает гостям, что санаторий идет в ногу со временем и является высокотехнологичным.

Таблица 14 - Прогнозные показатели оценки деятельности АО Санаторий «Анапа-Океан» в ракурсе эффективности управления его номерным фондом

Показатель	2021 г.	Прогноз на 2022 г.	Изменение, +/-
Общее количество койко-суток	66304	66304	0
Число койко-суток, предоставляемых в гостинице для эксплуатации (заселения)	65712	65712	0
Коэффициент загрузки, %	85,7	93,2	+ 7,5
Коэффициент сезонных колебаний загрузки	660,6	682,1	+ 21,5
Среднемесячный показатель величины койко-суток	7102,7	7346,3	+ 243,6
Среднее время проживания гостя	7,5	7,5	0
Количество оборотов гостиничного места в год	39,5	41,0	+ 1,5
Показатель доходности номерного фонда*	2,7	3,2	+ 0,5
Индекс доходности номерного фонда	1,0	1,19	+ 0,19
Индекс прибыльности номерного фонда	4,7	6,2	+ 1,5
Индекс ликвидности номерного фонда	402,8	577,8	+ 175,0

<sup>\*</sup>рассчитан среднегодовой показатель

Прогнозные данные таблицы 14 свидетельствуют о том, что благодаря внедрению предложенных мероприятий показатели эффективности управления номерным фондом АО Санаторий «Анапа-Океан» повысятся.

Так коэффициент загрузки увеличится на 7,5 пп., показатель доходности номерного фонда увеличится на 0,5 п., а индекс прибыльности вырастит на 1,5 пп., что повлечет за собой увеличение индекса ликвидности на 175,0 пп.

Таким образом, оценка управления номерным фондом с точки зрения внедрения предложенных мероприятий повысит показатели эффективности управления номерным фондом.

# 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Рассчитаем совокупную эффективность предложенных для совершенствования управления номерным фондом ОА Санаторий «Анапа-Океан» мероприятий.

Оценка эффективности замены электронных замков и введение электронных ключ-карт для доступа и информирования.

Данные для расчета: цена одного замка составляет 10 100 рублей (в цену замка включена стоимость ключ - карты), дополнительно оплачивается стоимость установки в зависимости от объема работ и специфики объекта, которая составляет 2 250 рублей (с учетом скидки за объем установки). Цена одного энергосберегающего выключателя 3 105 рублей (стоимость установки включена). Дополнительные затраты на программирование — 7500 рублей.

Номерной фонд АО Санаторий «Анапа-Океан» состоит из 107 номеров. Стоимость замков и контроллеров с установкой и программированием составит:

$$107 \times (10100 + 2250 + 3105) + 7500 = 1661185$$
 рублей.

Рассчитаем экономическую эффективность от предложенного мероприятия исходя из экономии на замене цилиндрового механизма (сердцевины, личинки) замков номерного фонда и изготовления дубликатов ключей в связи с утерей их гостями. Изучив данные бухгалтерского учета выявили, что расходы по этой статье в 2021 году составили 10 250 рублей.

Кроме того, благодаря внедрению ключ – карт отпадает необходимость приобретать и использовать курортные книжки. Ведь вся необходимая

информация будет содержаться на сервере и считываться при помощи ключ – карты. Основываясь на данных бухгалтерского учета, выявили, что на приобретение традиционных курортных книжек АО Санаторий «Анапа-Океан» в 2021 году было затрачено 13 700 рублей.

Интервьюирование сотрудника технической службы выявила, что замена сервера не требуется.

Энергосбережение от внедрения контроллеров составит 89635,15 рублей ( $\approx 162973~$  кВт/ч  $\times$  5,50 рублей = 896351,5~ рублей  $\times$  10 %). Расчет основан на мнении специалистов по энергосбережению, которые сходятся во мнении, что экономия составляет около 10 % от всего объема потребляемой энергии и данных бухгалтерского учета по затратам на электроэнергию.

Экономическая эффективность мероприятия = 
$$10250 + 13700 + 89635,15 = 113585,15$$

Срок окупаемости составит 14,6 лет.

Данное предложение имеет социальный эффект, который выражается в защите от внешних угроз, обеспечении сохранности имущества и личных вещей, удобстве доступа на удаленные объекты (пляж и пр.), сохранности информации о санаторно-курортном лечении гостей санатория, анализированы полученной информации.

Информационные панели необходимо установить на всех этажах санатория в лифтовой зоне.

Исходные данные для внедрения мероприятия:

Количество информационных панелей — 15 шт., стоимость одной панели - 36300 рублей. Установка и программирование сотрудниками АО Санаторий «Анапа-Океан» - бесплатно.

Общая стоимость предложенного мероприятия:

$$36300 \times 15 = 544500$$
 рублей

Социальная эффективность заключается в том, что, учитывая простой функционал информационные панели стали незаменимы в современных условиях. Их применение в АО Санаторий «Анапа-Океан» позволит гостям оперативно и в доступной форме найти всю интересующую информацию и воспользоваться ей.

Таким образом, совокупные затраты от внедрения мероприятий составляют 2 205 685 рублей. Экономическая эффективность от мероприятий составит 1 135 85,15 рублей. Общий срок окупаемости 9,5 месяцев.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе, выполненной на тему: «Управление номерным фондом гостиничного предприятия» цель достигнута и выполнены поставленные задачи:

- 1. Определено место и роль управления номерным фондом в деятельности гостиничного предприятия.
- 2. Изучена методика анализа показателей эффективности использования номерного фонда гостиничного предприятия.
- 3. Проведен анализ эффективности управления номерным фондом на примере АО Санаторий «Анапа-Океан».
- 4. Разработани предложен комплекс мероприятий по совершенствованию управления номернымфондомСанаторий «Анапа-Океан».
- 5. Рассчитан предварительный эффект от проведения предложенных мероприятий.

В результате проведенного исследования были сделаны следующие выводы:

- фонд этообщееколичествономеровразногоуровня 1. Номерной распоряжении комфорта, находящихся в дирекции гостиницы менеджмента гостиничной цепи. Выделяется большое количество различных показателей, характеризующих эффективность деятельности гостиничного предприятия. Использование и расчет данных показателей ПОЗВОЛЯТ руководству гостиницы эффективно планировать деятельность, разрабатывать стратегии развития для достижения поставленных целей.
- 2. Управление номерным фондом гостиничного предприятия включает в себя три службы: службу приема и размещения, службу персонала в униформе и службу эксплуатации номерного фонда.
- 3. АО «Санаторий «Анапа-Океан» расположен в сердце города курорта Анапа.К услугам гостей предлагается 107 номеров, с

единовременной вместимостью до 299 человек. Питание организовано по системе «Шведский стол» и отличается высоким качеством исполнения. Развитая инфраструктура санатория включает: Welness-клуб «Серотонин», стильный итальянский ресторан с открытой верандой и бар на берегу моря «La Veranda», зона Wi-Fi, кинозал, конференц-зал, Детский игровой клуб Океан, салон красоты «Beauty club» (полный набор услуг салона красоты), супермаркет. Организационная охраняемая автостоянка, структура управления санаторием является линейно-функциональной. Санаторий «Анапа-Океан» уделяет огромное внимание сервису обслуживания, на всём протяжении отдыха, гостей окружает внимательный и гостеприимный обслуживающий персонал.

- 4. Номерной фонд АО Санаторий «Анапа-Океан» представлен 107 номерами вместительностью: 204 основных мест и 92 дополнительных мест. Больше всего номеров категории стандарт улучшенный (60), меньше всего номеров категории люкс трехкомнатный (1). Общим для всех номеров является сервис. Оснащение номеров Люкс и Студии почти не различаются. Среди различных категорий номеров основными различиями являются количество основных мест, площадь номеров, вид из номера, мебель и оборудование номера и санузла.
- 5. Расчет показателей эффективности управления номерным фондом свидетельствует о положительных тенденциях, так как растут все количественные показатели (число гостей, количество ночевок, средняя продолжительность пребывания). Отмечается ярко выраженная сезонность: показатель сезонных колебаний загрузки растет, а среднемесячной величины койко-суток сокращается, несмотря на увеличение числа месяцев в году активного функционирования. Так же отрицательным моментом является сокращение количества оборотов гостиничного места в год.
- 6. Показатель доходности сокращается, а это означает, что реальный объем основных и дополнительныхуслуг АО Санаторий «Анапа-Океан», которые может произвести санаторий при полном использовании

имеющегося потенциала неизменен. Следовательно, ценовая политика санатория не эффективна. В свою очередь уменьшение индекса прибыльности и индекса ликвидности номерного фонда свидетельствует о сокращенииэффективности функционирования номерного фонда AO Санаторий «Анапа-Океан».

- 7. На основании проведенного анализа и представленной оценки считаем целесообразно предложить следующие мероприятия по совершенствованию управления номерным фондом ОА Санаторий «Анапа-Океан»: замена электронных замков и введение электронных ключ-карт для доступа и информирования; информационные панели.
- 8. Совокупные затраты от внедрения мероприятий составляют 2 205 685 рублей. Экономическая эффективность от мероприятий составит 1 135 85,15 рублей. Общий срок окупаемости 9,5 месяцев.
- 9. Прогноз показателей эффективности управления номерным фондом АО Санаторий «Анапа-Океан» свидетельствует о том, что благодаря внедрению предложенных мероприятий они повысятся.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

- 1. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство: проблемы, перспективы, сертификация. Киев: ВИРА-Р, 2018. 212 с.
- 2. Бородина В.В. Ресторанно гостиничный бизнес М: Книжный мир, 2017. 227 с.
- 3. Браймер Р. Основы управления в индустрии гостеприимства. М.: Инфра, 2018. 286 с.
- 4. Веселова К.И. Современные направления специализации гостиниц. Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. 226 с.
- 5. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес. Ростов: Феникс, 2019. 279 с.
- 6. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса, учебник Ростов на Дону, 2021. 7. 348 с.
- 7. Гвозденко А.А. Гостиничный и туристский бизнес. М.: Тандем, 2018. 389 с.
- 8. Гостиничный бизнес в России под влиянием кризиса: текущее состояние и перспективы развития/ DISCOVERY Research Group, [Электронный ресурс]. Режим доступа http://www.finanalis.ru/mi\_study/research/89/562949966320589.html
- 9. Гостиничный бизнес в России под влиянием кризиса: текущее состояние и перспективы развития/ DISCOVERY Research Group, [Электронный ресурс]. Режим доступа http://www.finanalis.ru/mi\_study/research/89/562949966320589.html
- 10. Гостиничный бизнес в России: текущие состояние и перспективы развития/ DISCOVERY Research Group, [Электронный ресурс]. Режим доступа -http://marketing.rbc.ru/research/562949953437969.shtml
- 11. Гостиничный бизнес сегодня и завтра [Электронный ресурс]. Режим доступа http://www.gaomoskva.ru/index.php?mid=586
  - 12. Грачева А.Л. Индустрия гостеприимства: новые тенденции. М.:

- MAPT, 2019. 98 c.
- 13. Ефимова Н.А. Экономика гостиниц и ресторанов. М: ООО «Новое знание», 2020. 289 с.
- Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент:
   учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. 2-е изд., перераб. И доп. М.:
   Магистр, 2019. 526 с.
- 15. Зорин И.В. Квартальнов В.А. Туристский бизнес и гостиничное хозяйство. М.: Финансы и статистика, 2018. 365 с.
- 16. Иванов В.В. Гостиничный менеджмент М.: ИНФРА- М, 2015. 422 с.
- 17. Кабушкин Н.И. Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов, Минск: Новое знание, 2019. 434 с.
- 18. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебное пособие 5 е издание. Мн.: Новое знание, 2021. 216с.
- 19. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. [Электронный ресурс]. Режим доступа - http://body-human.narod.ru/manual/art manage/index8.html
- 20. Лесник А.Л. Организация и управление гостиничным бизнесом. М: «Интелуниверсал», 2018. 198 с.
- 21. Линн Ван Дер Ваген. Гостиничный бизнес. Ростов н\Д: Феникс, 2019. 214 с.
- 22. Лойко О.Т. Туризм и гостиничное хозяйство: Учебное пособие. Томск.: Издательство: ШУ, 2020. 152с.
- 23. Морозова Н.С. Развитие предпринимательства в гостиничном бизнесе/ [Электронный ресурс]. Режим доступа http://www.firstjob.ru/?ScienceView&ID=8
- 24. Номерной фонд [Электронный ресурс]. Режим доступа http://www.new-hotel.ru/site/hotel-equipment/room-resources/
  - 25. Номерной фонд. Классификация гостиничных номеров

- [Электронный ресурс]. Режим доступа http://www.z-o.ru/nomernoj-fond-klassifikaciya-gostinichnyx-nomerov.html
- 26. Основные показатели гостиничной деятельности [Электронный ресурс]. Режим доступа http://www.guest-marketing.com/gostinicy/2138539-osnovnye-pokazateli-gostinichnoj-deyatelnosti.html
- 27. Основные тенденции развития современного гостиничного бизнеса [Электронный ресурс]. Режим доступа http://www.hotres.ru/articles/63/2130/
- 28. Оценка эффективности использования номерного фонда гостиницы/ [Электронный ресурс]. Режим доступа http://nj.by/category/gostinichnyj-biznes/osnovnye-gostinichnye-fondy
- 29. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства, отели и рестораны. М: «Экономика», 2019. 520 с.
- 30. Показатели оценки деятельности гостиницы [Электронный ресурс]. Режим доступа http://turgostinica.ru/gostinichniy-kompleks/4-5-pokazateli-otsenki-deyatelnosti-gostinitsi/vse-stranitsi.html
- 31. Продвижение гостиничных услуг на российском рынке [Электронный ресурс]. Режим доступа -http://ru-adverts.ru/prodvizhenie-gostinichnyx-uslug-na-rossijskom-rynke/
- 32. Рынок гостиниц в России/ / DISCOVERY Research Group, [Электронный ресурс]. Режим доступа http://marketing.rbc.ru/news research/06/10/2016/562949981666995.shtml
- 33. Саак А.Э., Якименко М.В. Менеджмент в индустрии
   гостеприимства Учебное пособие (гостиниц и рестораны): Учебное пособие.
   СПб.: Питер, 2018. 432 с.
- 34. Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах 2017-304с.
- 35. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство М: Юркнига, 2019

# Приложение А.

СИСТЕМА ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ ОБЪЕКТОВ, УСЛУГ И ПЕРСОНАЛА «СТАНЛАРТ, ЭКСПЕРТ, СЕРВИС»

# СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ



ТОНДООТ. № **РОСС RU.31037.М03057** 

Срок действии с

01.10.2019 mg

36.69,2622

Nº 003597

ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ НЕПУЕЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «КУРОРТ ЭКСПЕРТИЗА»

358908, г. Краснодар, ул. Орджонинидзе, 41, тех. (861) 268-20-58

УСЛУТА

УСЛУГИ САНАТОРНО - КУРОРТИЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

KOLL OK 034-2014 (KHEC 2008) 86.90,19,149

СОСТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ FOCT P 31183-2814 пп. S.R.2-5.R.4, 6.5.1-6.5.4, 6.5.6, 6.6.2, 6.6.3, 6.6.5, 6.6.4, 6.6.8, 6.6.12, 6.6.13, 8.3, 9.4, 10.1; FOCT P 54599-2011 пп. 4.1.1-4.1.3, 4.1.5, 4.1.18, 4.2.6, 4.2.7, 4.2.9, 4.2.12-4.2.16, 5.2-5.4, п. 7.1, р. 8; Привита предоставления гостанионных услуг в Российской Фийграции, уто. ност. Правительстви РФ от 09.10.2015 № 1085 с изм., уто. ност. Правит. РФ от 18.07.2019 № 927; СТО 01-2013 пп. 6.2.6, 6.2.7; полябно-оздаровительные услугы совтавляющими ковосу - «ВЫСШИЙ», несто расположения, обустроенность и содержение территории соответствуют классу - «ПЕРВЫЙ»

#### ИСПОЛНИТЕЛЬ

Антионерное общество Сапаторий «Анапа-Оксан» юридоческий адрес: 353448, Краснодарский край, г. Анапа, ул. Ленина, д. 3 фактический адрес: 353440, Краснодарский край, г. Анапа, ул. Ленина, д. 3 тел. (86133)4-39-09. — ОГРН 1822308319680

### на основании

вким висики опизиния услуг вт 27.09.2019. № 24573/1 скема сервифукации 2, инспекционный контроль: 2020 год. 2021 год

И.А. Пожновеча

Е.А. Шазабанова

Сертификат не действителен без дакументов, подтверждающих проведение явелеевновного контрали

THE RESERVE OF THE PARTY.

# Приложение Б.

СИСТЕМА ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ ОБЪЕКТОВ, УСЛУГ И ПЕРСОНАЛА «СТАНДАРТ. ЭКСПЕРТ. СЕРВИС»

# СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ



Стандарт. № **РОСС RU.31037.М03058** 

Срок действии с

01.10.2019 no 30.09.2022

Nº 003598

ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ НЕПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «КУРОРТ ЭКСПЕРТИЗА»

350063, г. Краснодар, ул. Орджоникидзе, 41, тел. (861) 268-20-58

УСЛУГА

УСЛУГИ СТОЛОВЫХ

KOÆ

OK 034-2014 (KIIEC 2008)

56,29,20

#### СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ

ГОСТ 30389-2013 пп. 5.1, 5.2, 5.4, 5.9, 5.11, 5.12, 5.14-5.17; ГОСТ 30390-2013 пп. 5.1-5.3, 5.5, 5.6, 5.9, 5.13-5.15, 5.19, 7.1, 8.1-8.5, 9.8, 9.11, 11.2; ГОСТ 30524-2013 пп. 6.1-6.16; ГОСТ 31984-2012 п. 4.2, pр. 5, 7; ГОСТ 31987-2012 рр. 4, 5; Правила оказания услуг общественного питания, утв. пост. Правит. РФ от 15.08.1997 № 1036 с изменениями и дополнениями, утв. пост. Правит. РФ от 21.05.2001 № 389, от 10.05.2007 № 276, от 21.08.2012 № 842, от 04.10.2012 № 1007

#### ИСПОЛНИТЕЛЬ

Акционерное общество Санаторий «Анапа-Окган», столовая юридический адрес: 353440, Краснодарский край, г. Анапа, ул. Ленина, д. 3 фактический адрес: 353450, Краснодарский край, г. Анапа, ул. Ленина, д. 3 тел. (86133)4-59-09, ОГРН 1022300519680

#### на основании

акта оценки оказания услуг от 27.09.2019 № 2458Э/1, протокола испытаний продукции от 27.09,2019 № 270-в-09-19 ИЛ ООО «Центр охраны труда г. Краснодарь схема сертификации 4, инспекционный контроль: 2020 год, 2021 год

приковолитель органа

Зисоверт

HENNY

Н.А. Пожидаева

Н.П. Синдеева

Сертификат не дойствителен без документов, подтверждающих проведение инслемционного воитроля

# Приложение В.



**Приложение Γ.** Электронные замки HSU-9936-G



Энергосберегающий контроллер – выключатель HSU-FK002



Автономный контроллер со встроенным RFID считывателем карт стандарта EM-Marine



Приложение Д. Горизонтальная сенсорная панель

