

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра менеджмента организации**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПОВЫШЕНИЮ  
КАЧЕСТВА ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ В ГОСТИНИЧНОМ  
БИЗНЕСЕ**

**Выпускная квалификационная работа**

38.03.02 Менеджмент

Выполнила:  
студентка 4 курса  
группы 05001224  
очного отделения  
Ковешникова Ю.А.

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент Шкромада В. И

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические основы исследования качества гостиничных услуг.....</b>	<b>6</b>
1.1 Основы и особенности развития гостиничного бизнеса в России.....	6
1.2 Особенности предоставления услуг в гостиничном бизнесе.....	13
1.3 Проблемы обеспечения и оценки качества обслуживания в гостиницах...	18
<b>Глава 2 Анализ качества предоставляемых услуг в гостинице ООО «Реал Опторг» и разработка мер по его повышению.....</b>	<b>22</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	23
2.2 Анализ качества обслуживания в гостинице .....	29
2.3 Разработка предложений по повышению качества обслуживания в гостинице .....	44
<b>Заключение.....</b>	<b>59</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>62</b>
<b>Приложение.....</b>	<b>68</b>

## *Введение*

**Актуальность темы исследования.** Гостиничный комплекс – важная часть национальной инфраструктуры индустрии туризма и гостеприимства. Так, гостиничная индустрия развивается, и с каждым годом появляются новые гостиницы и модернизируются старые. Всем предприятиям необходимо усовершенствовать свои услуги для достижения новых высот в бизнесе. На гостиничные услуги значительное влияние оказывают внешние и внутренние факторы, которые необходимо учитывать и адаптироваться под все изменения внутренней и внешней среды. В настоящее время гостиничные услуги все чаще представляются в виде комплексного гостиничного продукта, предоставляющего туристу максимальное количество удобств, помноженное на гостеприимство и радушие персонала.

Гостиница представляет собой большую систему, внутри которой взаимодействует огромная численность отдельных элементов – служб. Одной из наиболее ключевых служб в каждой гостинице, считается служба приема и размещения. Она является связующим звеном меж работой практически всех подразделений гостиницы, таких как, к примеру, инженерная служба, служба горничных, отдел бронирования. В гостиничном предприятии нет главных служб, но служба приёма и размещения является сердцем гостиницы, центром решения возникающих вопросов и проблем гостей.

Служба приема и размещения является основным центром взаимосвязи со всеми постояльцами гостиницы, сюда стекаются все сведения от посетителя, о посетителе и для посетителя. В связи с этим верное функционирование этой службы во многом определяет работу гостиничной организации в целом, не нарушая цикл обслуживания клиента. Постоянное, оперативное приобретение информации от потребителей гостиничных услуг и работа с этой информацией содействует скорой реакции гостиничного предприятия на изменения конъюнктуры гостиничного бизнеса в целом и на изменяющиеся потребности прибывающих гостей. Это, в свою очередь, дает возможность разрабатывать

сообразные мероприятия по оптимальной реорганизации работы с гостями, способствует улучшению качества обслуживания гостей.

Выбранная тема актуальна для отеля, так как она направлена на улучшение качества обслуживания, работы службы приема и размещения, что очень важно для гостиничного предприятия. Данная служба является одним из главных подразделений гостиницы, которая чаще всего контактирует с клиентами, что непосредственно влияет на имидж гостиницы в глазах гостей.

**Объект исследования данной работы** – ООО «Реал Оптима».

**Предмет исследования** – качество предоставляемых услуг в гостинице ООО «Реал Оптима».

**Цель работы** – разработка комплекса мероприятий по повышению качества предоставляемых услуг в гостиничном бизнесе на примере ООО «Реал Оптима».

Для достижения этой цели были поставлены следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретические основы исследования качества гостиничных услуг;
- выявить проблемы обеспечения и оценки качества обслуживания в гостиничных организациях;
- дать организационно-экономическую характеристику;
- разработать мероприятия по совершенствованию деятельности службы приема и размещения гостиницы;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

**Теоретико-методологическая база исследования.**

Организации деятельности предприятий индустрии гостеприимства посвящены труды таких авторов, как О. А. Барабанова, А. Волов, Е.А. Джанджугазова, Д.К. Исмаев, М.В. Кобяк, Г.А. Бондаренко, А.Л. Лесник, М. В. Пименов, В.Л. Семенов, А.Д. Чудновский, Е.Е. Филипповский и др. Исследования на эту тему также публикуются в журналах «Реал Оптима», «Пять звезд», «Турбизнес» и на Web-сайтах таких организаций, как ГАО «Москва», Российский союз туриндустрии и другие [1,5,10,19,33,38,].

**Эмпирическая база исследования.** В работе использовались устав, бухгалтерская отчетность предприятия ООО «Реал Оптторг».

В ходе исследования использовались **методы** обобщения, сравнения, анализа, формально-логический методы, анкетирование и опрос.

**Апробация результатов** работы проводилась путём ознакомления менеджмента исследуемой организации с полученными выводами и рекомендациями.

**Практическая значимость** работы заключается в возможностях использования выводов и рекомендаций, сделанных в работе в практической деятельности, как исследуемого предприятия, так и других компаний гостиничного бизнеса.

**Структура работы** представлена введением, двумя главами, заключением, списком использованной литературы и приложением.

## *Глава 1 Теоретические основы исследования качества гостиничных услуг*

### *1.1 Основы и особенности развития гостиничного бизнеса в России*

Гостиничный бизнес в России переживает новую стадию развития, странно звучит, но это так. Сочинские гостиничные рекорды, казанские достижения, открытия, прошедшие в последние два-три года, – все это изменило рынок, конъюнктуру предложения средств размещения. Появились города и регионы, где выходы новых отелей надо крайне аккуратно рассчитывать, рынок, который перенасыщен разного типа предложением: Ростов, Екатеринбург, Сочи, Казань, Санкт-Петербург и т.д. Каждый новый отель на довольно стабильном спросе только забирает часть бизнеса у уже существующих, размазывая полученный поток туристов на все объекты. В итоге все теряют. Многие консультанты традиционно при составлении бизнес-планов инвесторам анализируют рынок в состоянии «как есть» и говорят, что будет так же и не меньше. Однако такой подход не работает и приводит к инвестиционному разочарованию [41, с. 38].

Принятые статистические нормы расчета и анализа рынка о размере туристического потока, количестве туристов, их типов, количестве средств размещения, санаториев, баз, агродомов, зеленых домов не позволяют объективно и безапелляционно делать выводы о размерах рынка спроса и предложения. Эксперты высказывают свое мнение, которое иногда различается на десятки тысяч и основывается лишь на методологии или, лучше сказать, логике расчета/оценки этих данных. Этот факт крайне сильно влияет на рынок: сформировать нормальный прогноз объема спроса и предложения не получается, и новые отели создаются без реального анализа, а следовательно, с высоким риском будущей конкуренции, убыточности для своего инвестора.

Сети опутывают страну. Тенденция набрала обороты – гостиничные сети, преимущественно международные, открывают свои отели по всей стране. Объектом их интереса являются не только города-миллионники, но и второй и

третий эшелон территорий. Наиболее активными являются Rezidor, Accor, Intercontinental, однако Hilton с брендами 4 и 3 звезды из своего портфеля, Windham, Tulip не отстают и тоже расширяют представительство на территории РФ. Можно прогнозировать, что наша страна не пойдет по стопам Америки, а вот европейский и азиатский путь скорее будет нашим вектором. Так, количество сетевых объектов будет составлять от 10% от всех объектов гостиничного хозяйства страны, что уже немало. Но при этом показатель никогда не достигнет 40-50%, что станет уверенной отличительной чертой рынка РФ – комбинация сетевых объектов, частных отелей, гостиниц непрофессиональных игроков, разовых проектов.

Также изменяется структура дистрибьюции. Существовавшая бизнес-модель продаж гостиничных услуг с преимущественным вовлечением туристических операторов и агентств безвозвратно ушла в прошлое. Online-продажи от 3% уверенно во многих городах и гостиницах перешли рубеж 20%, а у некоторых и 30%. Ежегодный прирост в ближайшие два года во многих отелях составит 2-3% в год. Этот факт заставит службы маркетинга и продаж работать в Online-пространстве, обновлять сайты, внедрять системы электронных платежей, контролировать позиции по цене в режиме Online.

Рост конкуренции в предложении, снижение количества покупателей гостиничных услуг неминуемо приведут к падению чистого операционного дохода (до расходов собственника, налогов, страхования, амортизации, управления). Города, в которых показатели 48-50% были реальностью последние 10 лет, станут историей. Показатели будут стремиться к уровню 36-40%. Мы прогнозируем падение на 8-10% операционной рентабельности отелей в период 5-6 лет в крупнейших регионах России.

На фоне изменения рыночной ситуации в стране появилось значительное количество инвесторов. Безусловно, большинство из них «вынужденные» (когда строительство отеля – это форма обременения для бизнесмена) или «эмоциональные» (создание гостиницы для детей, жены, спутницы, чтобы было чем заняться). Тенденцией же становится увеличение количества профессиональных инвесторов, в портфеле которых более 5-7 проектов.

Вложения в гостиничную коммерческую недвижимость обрели смысл для этой группы игроков, они хорошо разбираются в основах, ключевых показателях эффективности, моментах, которые могут позволить работать объекту лучше. Мы прогнозируем, что около 3% отелей на рынке будут принадлежать профессиональным инвесторам.

Новый для большинства регионов сегмент рынка – апартаменты. Чего только не увидишь под этим названием – и номера в отелях с кухней, квартиры на сутки, аренда на месяц с мебелью и уборкой, квартиры без прописки, без ремонта и многое другое. Однако эксперты прогнозируют систематизацию этого рынка, появление прозрачных правил игры, терминологии, разделение апарт - отелей и жилья на продажу, внедрение требований к социальной инфраструктуре, услугам в таких комплексах.

Много лет при разговоре с международными игроками слово «курорт» произносить было нельзя. Конечно, в мире профессионального гостеприимства курорт – это устойчивые 5-6 месяцев тепла или холода, но вот на территории нашей прекрасной географически раскинутой страны найти такие места почти невозможно. Самый длинный сезон это 50-60 дней счастья, снежного или теплого. Одновременно с развитием курортов Краснодарского края, реализации проектов особых экономических зон туристско-рекреационного типа на Алтае и Байкале ситуация изменяется, и эта тенденция будет продолжена. Программы стимулирования внутреннего туризма, путешествий по стране, популяризация познаний своей страны, любовь к природе России, и её регионов будет удачно влиять на развитие курортных территорий, стимулировать не только крупные инвестиционные проекты, но и развитие мелкого бизнеса проката, сувениров, услуг и анимации, роста качества сервиса и профессионализма вовлеченных в индустрию людей.

Рассматривая услуги индустрии гостеприимства, следует отметить, что это один из крупнейших и широко представленных в международном масштабе бизнесов и видов деловой активности, в котором сконцентрирован огромный капитал и есть все предпосылки для дальнейшего устойчивого развития. По мнению экспертов, Россию наряду с Китаем, Бразилией и Индией в течение

ближайших нескольких лет также будет подстегивать рост мирового гостиничного сектора. При поступательном развитии национальной экономики и бурном росте среднего класса в России в ближайшее десятилетие будет происходить увеличение количества деловых и туристических поездок.

Согласно прогнозам ЮНВТО к 2020 г. РФ войдет в десятку стран-лидеров по приему туристов. Ее доля на рынке туристских услуг составит 3% (47,1 млн.чел). К 2020 г. количество въезжающих в нашу страну будет в 1,54 раза больше, чем выезжающих, а среднегодовое увеличение количества туристов составит 6,7%. На первом месте окажется Китай (8,7%), на втором – США (6,5%), на третьем – Франция (5,9%). Важным звеном в цепи развития гостиничного бизнеса стало проведение спортивного мероприятия мирового значения – зимних олимпийских игр 2014 г. в Сочи и Чемпионата мира по футболу 2018 г. Номерной фонд гостиниц города Сочи, за счет проведения Зимних Олимпийских игр увеличился в 2,5 раза и составил 40 тыс. номеров. За последние 2 года более 30 предприятий санаторно-курортного комплекса провели капитальный ремонт и модернизацию инфраструктуры, было построено 35 новых объектов гостиничного типа. Всего за годы реализации программы по развитию туристического комплекса города Сочи общий объем услуг, предоставляемых санаторно-курортными организациями, увеличился с 13,7 до 16 млрд. руб. [31, с. 27].

Однако, несмотря на выше изложенные преимущества, некоторые эксперты, все же считают, что Россия не является в настоящий момент «прекрасно подходящей» страной для туризма. По мнению аналитиков Экономического форума (МЭФ) «Давос в 2011», Россия не является «интересной» для туристов по критерию удобного транспорта и системы качества дорог, занимая в этом рейтинге 95 место, 80 по уровню обслуживания в гостиницах и соответствия западным стандартам, 105 место по доступности цен. Данные экспертные оценки, конечно, негативно характеризуют состояние российского гостиничного рынка, но они не учитывают всю реальную ситуацию, сложившуюся к настоящему времени. Объективно оценить современный российский рынок гостиничных услуг можно только с точки

зрения комплексного подхода к совокупности параметров, сложившихся в настоящее время, и объективных прогнозных данных на перспективу развития, в том числе о состоянии конкуренции; степени государственного регулирования; соотношении спроса и предложения гостиничных услуг; уровня цен; наличие сезонных колебаний спроса на гостиничные услуги и других.

Россия по обеспеченности населения номерным фондом занимает одно из последних мест в Европе. На Кипре на 10 жителей приходится одно место в гостинице, у нас на 100 человек приходится менее одного места.

Функциональную структуру современного российского гостиничного рынка определяют, наряду с организациями гостиничного хозяйства, так называемые дополнительные средства размещения. Для отечественных гостиниц, по сравнению с Европой характерна одна из самых высоких цен за гостиничный номер, которая в среднем составляет 147 евро. Во Франции, например, цена за номер составляет – 104 евро, а в Испании Италии, Германии, Австрии, Португалии, в среднем в 100 евро.

В течение 2010-2012 гг. произошло значительное повышение цен на проживание, особенно это коснулось мегаполисов и черноморских курортов, где средняя стоимость проживания выросла за последний год на 10-15 %, что связано, в первую очередь, с повышением стоимости продуктов питания. В отелях системы В&В, годовой рост прошел на уровне 3-5 %. В городах Золотого кольца и в популярных регионах центральной России так же произошло аналогичное увеличение цен. При этом следует отметить более высокую рентабельность российских гостиниц по сравнению с Европой. В Москве при самой высокой стоимости номера в мире, составляющей в среднем 178,5 евро, данный показатель составляет 17-25 %, в регионах порядка 15-20%, для европейских гостиниц она не превышает 10 %.

Не случайно, что лидерами отечественного гостиничного бизнеса являются Москва и Санкт-Петербург, где сконцентрировано около 18 % гостиничных номеров страны в Москве и 8 % – в Санкт-Петербурге. По финансовым показателям гостиничного бизнеса Москва лидирует с большим отрывом, получая около половины всех доходов российского гостиничного

рынка, которые составляют около 2,5 млрд. долл. Проблемой столичного рынка является дефицит гостиниц эконом-класса. Она составляет около 35 тысяч номеров, это в 3 раза больше, чем потребность в номерах отелей более высокой категории [34, с. 68].

Для регионального гостиничного рынка в целом характерно неравномерное развитие, не учитывающее потребности спроса. В результате, в немногочисленных гостиницах эконом класса, пользуясь отсутствием конкуренции, устанавливаются более высокие цены, которые не соответствуют ни качеству, ни уровню обслуживания. К отечественным особенностям современного развития гостиничного рынка эксперты относят строительство отелей высокого класса, развитие гостиниц, ориентированных на деловых туристов, и появление многофункциональных туристических комплексов, особенно в регионах с благоприятной инвестиционной обстановкой. Для Москвы и Санкт-Петербурга характерна ориентация инвесторов на строительство высоко – разрядных гостиниц, это тенденция стала прослеживаться и в других российских регионах.

Одним из этапов становления отечественного гостиничного бизнеса можно назвать процедуру классификации, ставшую неотъемлемой для гостиниц и иных объектов индустрии гостеприимства. Вопрос о классификации, стандартизации и сертификации гостиниц, и прочих средств размещения был постоянно актуален в России. Существование различных систем сертификации и, как следует, разной нормативной базы приводило к ситуации, когда средства размещения, проходя процедуру оценки соответствия, получали одну и ту же категорию, но значительно различались по степени комфорта.

Введение обязательной классификации гостиничного рынка должно выполнять задачи, поставленные в рамках государственного регулирования туристской деятельности, и обеспечивать качество гостиничных услуг, соответствующее требованиям систем классификации, в соответствии с международными стандартами и существующей зарубежной практикой. По нашему мнению, она повысит конкурентоспособность гостиничных услуг.

Кроме того она должна поднять привлекательность объектов индустрии гостеприимства, за счет увеличения потока гостей и роста доходов от въездного и внутреннего туризма. При этом проведенные мероприятия позволят предоставлять потребителям необходимую и объективную информацию о соответствии объектов индустрии гостеприимства заявленной категории, предусмотренной в системах классификации, обеспечивающую желаемый выбор потребителя.

Выделив и отметив ряд основных проблем, характерных для российского гостиничного рынка, следует отметить, что наиболее важным вопросом остаётся отсутствие координации гостиничного рынка как целостной системы. На сегодняшний день управление отечественной гостиничной отраслью носит разрозненный не системный характер в виде принятия отдельных нормативно-правовых документов. В настоящее время представляется необходимым не просто координировать сложившуюся ситуацию, а прежде всего, управлять основными тенденциями, способствующими устойчивому развитию туризма и гостиничного бизнеса.

Как основной регулятор, государство должно сформировать действенные структурные механизмы и нормативную базу для обеспечения необходимых системных условий для формирования ресурсной базы, направленных на обеспечение устойчивого развития рынка гостиничных услуг. Главным ориентиром для обеспечения необходимых условий должно стать определение оптимального набора основных индикаторов, устойчивых приоритетов гостиничной отрасли в рамках стабильного развития отечественного туризма, в целях повышения конкурентоспособности национальной экономики России, а также определение стратегии и текущих действий относительно выбранных критериев. Гостиничный бизнес, как отрасль сферы обслуживания при условии динамичного развития, способен приносить огромную прибыль. Существующие программы развития гостиничной отрасли, как на федеральном, так и на региональных уровнях, в основном являются рамочными, не учитывающими всей сложной системы взаимоотношений в гостиничном бизнесе.

Таким образом, можно сделать вывод, что гостиничный бизнес, являясь частью туристического бизнеса и сложно структурированной системой, включающей в себя различных участников, взаимодействие которых создаёт совокупность разнообразных финансово-хозяйственных отношений различного уровня и направления, которые требуют обоснованного и системного управления на государственном уровне. Только при соблюдении этого условия российская гостиничная индустрия сможет реализовать свой огромный потенциал развития.

### ***1.2 Особенности предоставления услуг в гостиничном бизнесе***

В гостиничном хозяйстве существует такое понятие, как «гостевой цикл». Этот цикл определяет количество служб предприятия, которые необходимы для функционирования и создания гостиничного продукта. На разных гостиничных предприятиях «гостевой цикл» может варьироваться в большую или меньшую сторону. Он так же влияет на функции, которые будут присуще той или иной службе. К примеру, часть в структуре больших гостиничных комплексов можно встретить то, что служба бронирования и обслуживания клиентов существуют как самостоятельные структурные подразделения.

Однако в средних и малых гостиничных предприятий данные функции выполняются сотрудниками службы приема и размещения. Данная специфика может касаться также и других служб: маркетинга, финансово-бухгалтерской, инженерной, коммерческой и т.д. Так же благодаря «гостевому циклу» можно четко разделить все службы предприятия на уровни. Эти уровни будут зависеть непосредственно от степени контакта персонала с гостями. Первый уровень – это те службы, в которых персонал гостиницы непосредственно контактирует с гостями, второй уровень – службы, где персонал очень редко общается с гостем (рис.1.2.1).

Итак, «гостевой цикл» определяет оптимальное количество служб для нормального функционирования предприятия, но для стабильного процесса обслуживания клиентов на любом гостиничном предприятии должно быть

наличие хотя бы минимального набора основных служб, которые обеспечивают предоставление гостиничных услуг. Рассмотрим несколько основных служб, которые чаще всего встречаются в гостиничных предприятиях, их функции и задачи.



Р

### исунок 1.2.1 – Перечень основных служб гостиницы

Служба приема и размещения занимается вопросами, которые связаны приемом, регистрацией и расселением гостей, отправкой их домой, бронированием, а так же оказанием различных запросов гостей. В свою очередь не стоит недооценивать роль службы бронирования. Отдел бронирования постоянно следит за конъюнктурой, обрабатывая заявки на бронь и следя за любым повышением спроса, которое можно использовать в пользу предприятия, повышая цены на номера, тем самым повышая доход предприятия. Номера, которые не были забронированы заранее, поступают для продажи в службу размещения по более высокой цене.

Служба приема и размещения – это одно из важнейших подразделений гостиницы, которое осуществляет регистрацию и прием прибывающих клиентов, и их размещение в номера. Службу приема и размещения возглавляет менеджер по размещению. Менеджер по размещению – ответственное лицо отеля, в его задачи входит: руководство отделом бронирования, портье, бюро регистрации, администраторами, багажистами, бюро обслуживания,

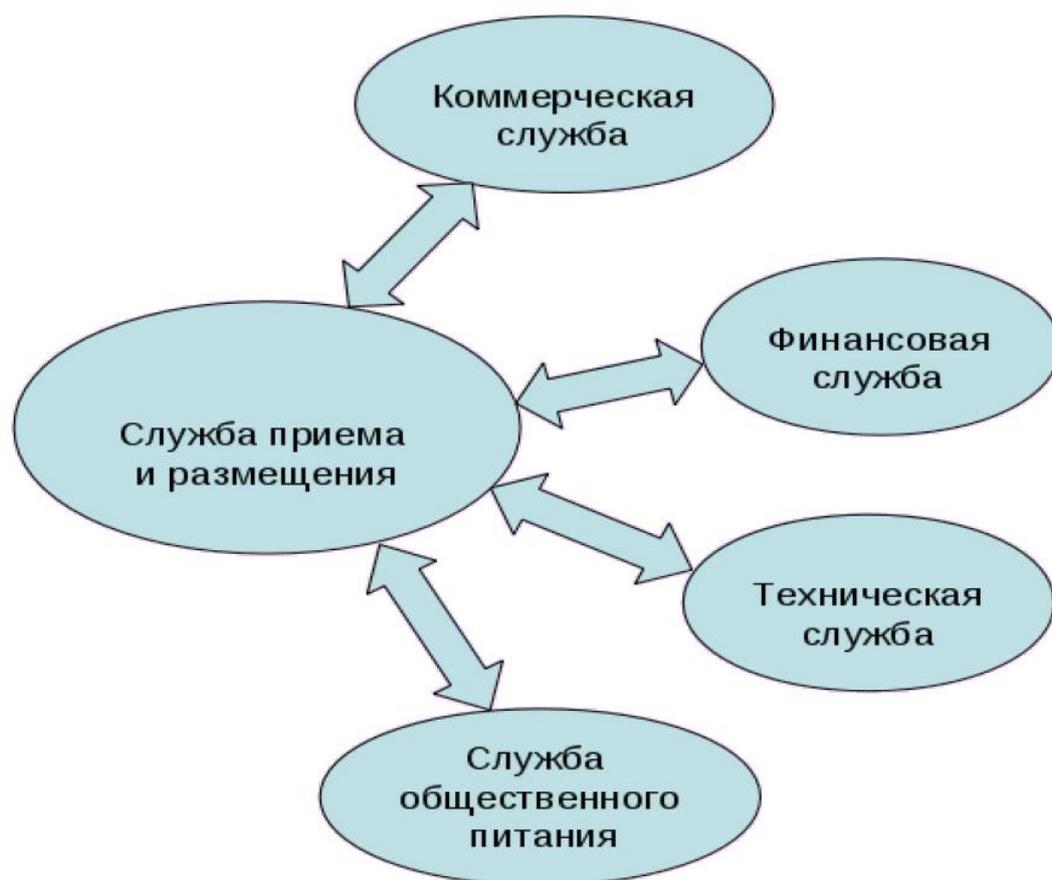
швейцарами. Служба приема и размещения регистрирует гостя на основе его документов. Администратор подбирает гостю номер по заявленным требованиям клиента, оговаривает срок проживания в гостинице, и выбор оказываемых дополнительных услуг. По завершению регистрации выдается карта гостя и ключ от номера. Обслуживание гостей в период проживания сводится к продлению срока пребывания клиента, оказанию различных дополнительных услуг гостя, взиманию платы за оказание определенного набора услуг. При оформлении выезда гостя предусматривается полный расчет с ним за оказанные услуги, сдача клиентом номера и ключа (рис. 1.2.2).



**Рисунок 1.2.2 – Цикл обслуживания клиентов**

В структуре службы приема и размещения принято выделять FrontDesk и FrontOffice. На стойке приема и размещения работают менеджеры приема и размещения, ночные аудиторы, могут быть консьержи, но обычно имеется отдельная стойка консьержей. Стойка приема и размещения делится на три секции: секция регистрации гостя; секция кассовых операций; секция почты и дополнительной информации [28, с. 164].

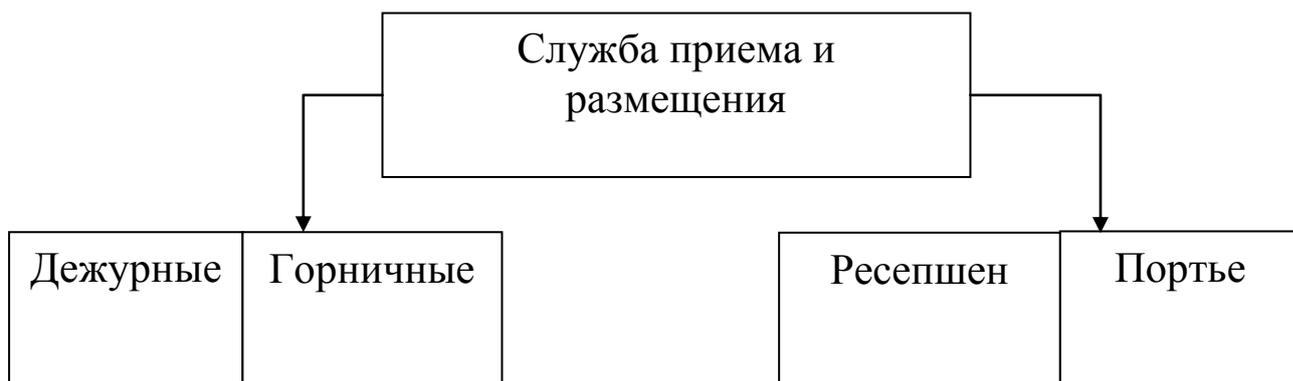
Эта служба является ключевым справочным узлом любой гостиницы, так как тут находится текущие сведения о пребывающих, проживающих и выбывших гостях, проводимых в гостинице мероприятиях, состоянии номерного фонда, гостевых счетов и т.д. Эти сведения обрабатываются, распределяются и являются основой для координации деятельности остальных служб, занятых в обслуживании (рис.1.2.3).



**Рисунок 1.2.3 – Взаимодействие основных служб гостиницы со службой приема и замещения**

Служба приема и размещения чаще всего контактирует и взаимодействует с гостями на протяжении всего процесса обслуживания, начиная с момента первого обращения гостя в «Реал Оптима» до момента его выписки. Эта служба реализует огромное количество важнейших функций предприятия, а количество персонала обычно составляет 10-15% всех сотрудников отеля.

Состав службы приема и размещения в гостинице представлен на рисунке 1.2.4.



**Рисунок 1.2.4 – Состав службы приема и размещения гостиницы**

Сотрудники службы приёма и размещения в первую очередь должны быть коммуникабельными. Затрагивая культуру поведения и общения работника сданной службы, стоит отметить некоторые особенности характера человека, которые влияют на поведение человека и на общее впечатление о нем. Этими качествами непременно должны обладать сотрудники службы приёма и размещения: вежливость, воспитанность, отзывчивость, тактичность, скромность, толерантность.

Из всего вышесказанного можно сделать следующий вывод: служба приема и размещение – основной центр гостиницы, к сотрудникам данной службы предъявляют самые высокие требования, ведь именно они чаще всего контактируют с гостем, формируя при этом мнение об отеле. Эти люди должны быть не только профессионалами своего дела и обладать нужными знаниями и навыками для общения с гостями, но и выглядеть подобающим образом, потому что при взгляде на них у гостей складывается первое впечатление о гостинице в целом.

В данной главе была рассмотрена специфика развития гостиничного бизнеса в России. Проведено исследование значения основных служб гостиниц, а так же детально рассмотрены правила оказания услуг в службе приема и размещения.

В теоретической части выпускной квалификационной работы были исследованы характерные особенности деятельности службы приема и

размещения гостиницы, ее состав и характеристики, а так же подробно рассмотрены технологические аспекты функционирования данной службы в гостинице.

При исследовании службы приема и размещения было выявлено, что она является центром коммуникации во всем многообразии ее форм. Из этого можно сделать вывод, что гостиничные предприятия должны уделять большое внимание навыкам коммуникации, совершенстве владеть кандидаты на эту должность. Кандидат на должность в службе приема и размещения должен в совершенстве обладать навыками как устной, так и письменной коммуникации, чтобы успешно справляться с обязанностями связующего звена в внутри подразделениями и отделами, между отделами и гостями.

Служба приема и размещения отвечает за обслуживание, координацию и контроль над всей совокупностью услуг, предоставляемых отелем. При рассмотрении технологических аспектов было выявлено, что центром функционирования является регистрационная стойка, так называемый ресепшен, который располагается в холле гостиницы. Внешний вид и размеры стойки каждая гостиница определяет сама, в зависимости от количества номеров. При этом следует помнить, что ресепшен – это визитная карточка данной гостиницы, его лицо, которое посетители видят первым. Было рассмотрено оборудование, которым пользуются работники службы приема и размещения. А так же выявлено, что в современных гостиницах все рабочие места подключены к локальной компьютерной сети.

### **1.3 Проблемы обеспечения и оценки качества обслуживания в гостиницах**

Модель качества обслуживания ГОСТ Р 50691 94 определяет качество услуг как набор сервисных функций, которые обеспечивают их способность удовлетворять заявленные или подразумеваемые потребности заказчика (покупателя). Однако наряду с пониманием качества в нормативных

документах есть несколько точек зрения, касающихся такого понятия, как «качество» [29, с. 60].

Во-первых, под качеством понимается совокупность свойств и сервисных функций, а также отсутствие возможных дефектов, которые определяют степень удовлетворённости клиентов. Такой тип качества способствует увеличению затрат. Потребители должны быть готовы платить денежные средства в большем размере для обеспечения определённых функций и характеристик приобретаемых продуктов, либо особенности данных товаров должны располагать к их приобретению. Так, например, номера в гостиницах или отелях на этажах с администратором имеют более высокое качество, по сравнению со стандартными номерами, что подразумевает наибольший уровень цен.

Второй тип качества может быть представлено в виде технического функционального. Техническое качество – это, то состояние, которого достиг клиент после взаимодействия с персоналом гостиницы или отеля. Например, клиент, удовлетворённый общением с персоналом, несомненно сделает предлагаемый ему заказ и воспользуется дополнительными услугами, предлагаемыми ему в данном гостиничном комплексе.

Функциональное качество – это процесс предоставления гостиничных услуг, при котором потребители проходят больше этапов взаимодействия с персоналом. Функциональное качество комнаты может обеспечить удовлетворение клиентов в рамках оказываемых услуг, которые на самом деле, возможно, не оправдали его ожидания. Однако если функциональное качество будет низким, неудовлетворенность клиентов практически невозможно устранить.

Четвертый тип качества – общественное, т.е. этика. Это качество убеждения, которое не может быть оценено потребителем непосредственно перед покупкой, а в большинстве случаев общественное качество невозможно оценить и после продажи (оказания услуги). Данный тип качества имеет множество вариаций и, зачастую, зависит от навыков и умений самого персонала. Например, сотрудники программы, не владеющие информацией о

графиках работы сервисных центров, могут остаться незамеченными при отсутствии таких требований со стороны клиентов. Тем не менее, при возникновении необходимости владения данными сведениями в будущем, качество гостиничных услуг может быть подвержено серьёзным угрозам.

Есть целый ряд критериев оценки качества гостиничных услуг:

- компетентность – выражается в том, что персонал обладает необходимыми знаниями, навыками и умениями, а также уровнем профессионализма для предоставления определенных услуг;
- надёжность – определяется стабильностью деятельности отеля и длительностью его существования на рынке оказываемых услуг;
- отзывчивость – стремление персонала максимально удовлетворить все потребности своих клиентов, даже если необходимо обеспечить исполнение несвойственных услуг;
- доступность – персонал должен быть доступен для связи, а у потребителя гостиничных услуг не должно возникать необходимости поиска соответствующего сотрудника на всей территории отеля;
- понимание – один из основных элементов гостеприимства, который основан на восприятии конкретных потребностей клиентов и их последующего удовлетворения;
- связь – персонал должен быть максимально открытым для клиента и способствовать обеспечению доступа к необходимой информации;
- доверие – это показатель качества, который выражается удовлетворением потребностей клиента в рамках обслуживания, из чего вытекает предпочтение со стороны потребителя выбора данного отеля в будущем, или же предложение предоставляемых услуг своим родственникам, друзьям, знакомым, тем самым способствуя повышению репутации гостиничного комплекса;
- безопасность – основное свойство гостиничных услуг, отражающее любые потребности клиента, например, потребность в физической безопасности и морали;

- обходительность – наличие вежливого, приветливого, дружелюбного и внимательного персонала;
- осязаемость – клиент должен не только потреблять, но и чувствовать предоставляемые ему услуги, что достигается за счёт проектирования и строительства гостиничных номеров, оформления помещений, а также наличия униформы персонала.

Таким образом, ключевым фактором в формировании концепции качества является полное удовлетворение потребностей клиентов, которые представлены различными требованиями и своеобразным пониманием комфорта. Например, россияне считают, что комфортным будет тот отель, в котором имеется мини-бар, отвечающий предпочтениям своей клиентской базы, а также такая система обслуживания, которая предполагает наличие разнообразных напитков и закусок на любой вкус.

Американцы, в свою очередь, считают, что комфортным признаётся тот отель, где в номерах в любое время суток есть возможность приготовить коктейль или получить лёд, а также существует эффективная система безопасности. Европейцы обращают особое внимание на ванную комнату и на ряд предприятий общественного питания, а японцы на возможность получения своевременной информации, наличие системных иконок (специальных графических рисунков и символов), при помощи которых становится возможным хорошо ориентироваться на территории отеля при отсутствии знаний местного языка.

Понятие «качество» в индустрии гостеприимства имеет ряд своих существенных особенностей. В общем же смысле, существуют три основные подхода к определению качества гостиничных услуг.

Во-первых, качество предполагает точное определение потребностей клиента для их последующей реализации. Самое важное правило гостиничных услуг – способствовать удовлетворению всех существующих потребностей клиента. Предоставление некоторых услуг и продолжающаяся деятельность по поддержанию уровня их качества способствуют достижению конкурентных преимуществ в сфере оказания соответствующих услуг.

Во-вторых, качество – это не только предоставление услуг и удовлетворение возникающих потребностей клиентов отелей или гостиниц, но и наилучшее их осуществление. Например, если услуга предоставляется недружелюбным персоналом, который выполняет свою работу неохотно, клиент, скорее всего, не получит удовлетворения от потребления таких услуг [24, с. 64].

В-третьих, качество должно быть постоянным. Множественные услуги должны предоставляться неоднократно с неизменным качеством. Клиент, постоянно посещающий один и тот же отель, не должен видеть существенное различие (особенно снижение качества оказываемых услуги) в обслуживании при всех последующих визитах того или иного отеля.

Большая проблема для гостиниц регионального уровня – качество подготовки персонала. Отечественные вузы обучают по программам, отставшим от мирового образовательного уровня. Так, если за рубежом соотношение теории и практики – 50/50 учебного времени, или 60/40, самое худшее – 70/30, то у нас хорошо, если 5% или 10% учебного времени отводится на практические занятия. Этого явно недостаточно.

Сейчас в порядке классификации проводится оценка персонала гостиницы, начиная от первых лиц, заканчивая линейными сотрудниками. Оценивается их опыт работы, знание иностранных языков, требований безопасности, внешний вид и т. д. [«Приложение 8 к Порядку классификации](#), утв. приказом Минкультуры России от 11 июля 2014 г. № 1215» (Приложение А). Это большой шаг для развития гостиничной отрасли, потому что владельцы объектов размещения не всегда понимают, что без высококвалифицированного персонала не может быть хорошей гостиницы.

Таким образом, можно сделать вывод, что вопросы качества играют важнейшую роль в предоставлении гостиничных услуг. Без качественного обслуживания «Реал Оптима» не способен достичь своих основных целей. Мировая практика развития различных гостиничных корпораций и цепей, как правило, свидетельствует, что получение прибыли является результатом высокого качества обслуживания.

## Глава 2 Анализ качества предоставляемых услуг в гостинице ООО «Реал Оптторг»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика гостиницы

ООО "РЕАЛ ОПТТОРГ" (Белгородская область; ИНН 3126011574) зарегистрировано 1 октября 2003 года регистрирующим органом Межрайонная инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам № 3 по Белгородской области.

Деятельность общества определяется Уставом (Приложение Б).

Цели Общества:

- развитие гостиничных услуг, получение прибыли за счет удовлетворения потребностей предприятий и организаций ГТК города, других заинтересованных российских и иностранных юридических и физических лиц в услугах производимых Обществом;
- реализация политики Правительства Белгородской области по вопросам развития гостинично-туристского комплекса (ГТК).

Основным видом деятельности Общества является оказание гостиничных услуг.

Уставный капитал ООО «Реал Оптторг» составляет 12360000 (Двенадцать миллионов триста шестьдесят тысяч) рублей.

Одно из преимуществ гостиницы – доступность гостиничных услуг в их стоимостном выражении, что позволяет размещать граждан с разными доходами. В гостинице работает современный бизнес-центр на 60 посадочных мест, оснащенный по последнему слову техники, комната переговоров на 12 мест, где созданы все необходимые условия для проведения конференций и семинаров.

Для изучения общего объема услуг рассчитаем темпы роста объема услуг и объем услуг в сопоставимых ценах. Исходная информация для расчета взята в бухгалтерской отчетности компании (Приложение В). Данные приведены в таблице 2.1.1

**Таблица 2.1.1 – Динамика основных экономических показателей деятельности гостиницы «Реал Оптима» за 2013-2015 годы**

Показатели	Годы			Отклонение			
	2013	2014	2015	2014 к 2013		2015 к 2014	
				+, -	%	+, -	%
Объем выручки в действующих ценах, тыс. руб.	145 685	95 228	78 395	-50 457	65,37	-16 833	82,32
Объем выручки в сопоставимых ценах, тыс. руб.	144099,90	88998,13	75379,81	-55 102	61,76	-13 618	84,70
Себестоимость, тыс. руб.	132679	89209	77079	-43 470	67,24	-12 130	86,40
Себестоимость в % к обороту (или затраты в % к объему услуг)	91,07	93,68	98,32	3	102,86	5	104,96
Валовой доход, тыс. руб.	13006	6020	1316	-6 986	46,29	-4 704	21,86
Среднегодовая численность работников	125	62	41	-63	49,60	-21	66,13
Производительность труда, тыс. руб.	1 165	1 536	1 912	370	131,79	376	124,49
Прибыль (убыток), тыс. руб.	13 006	6 019	1 316	-6 987	46,28	-4 703	21,86
Рентабельность, %	9,80	6,75	1,71	-3	68,83	-5	25,30
Индекс цен по данным Росстата	1,011	1,07	1,04	0	105,84	0	97,20

Таким образом, как показано в таблице 2.1.1, объем выручки за 2014 год уменьшился на 50457 тыс. руб. по отношению к 2013 г., а в 2015 году уменьшился на 78395 тыс. руб. Издержки обращения в 2014 г. также сократились на 43470 тыс. руб. по отношению к 2013 г., а в 2015 г. уменьшились на 12130 тыс. руб. Среднегодовая численность работников уменьшилась с 125 чел. в 2012 г. до 41 в 2015 г., что повлияло на сокращение производительности труда. Рентабельность уменьшилась на 0,5 в 2014 г. и на 4,1 в 2015 гг.

Проанализируем основные показатели финансово-экономического состояния (табл. 2.1.2). Исходная информация для расчета взята в бухгалтерской отчетности компании (Приложение Г).

**Таблица 2.1.2 – Показатели оценки финансово-экономического состояния  
гостиницы «Реал Оптима»**

№ пп	Показатели	Годы			Отклонение			
		2013	2014	2015	2014 к 2013		2015 к 2014	
					+, -	%	+, -	%
<b>Показатели ликвидности</b>								
1	Общий коэффициент покрытия Ктл	2,98	3,39	5,5	0,41	1,14	2,11	1,62
2	Коэффициент срочной ликвидности Ксл	2,38	2,6	4,8	0,22	1,09	2,20	1,85
3	Коэффициент абсолютной ликвидности Кал	0,58	0,07	1,4	-0,51	0,12	1,33	20,0
<b>Показатели финансовой устойчивости</b>								
4	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,13	0,10	0,07	-0,03	0,77	-0,03	0,70
5	Коэффициент маневренности собственных оборотных средств Кмсос	0,15	0,18	0,01	0,03	1,20	-0,17	0,06
6	Коэффициент автономии Ка	0,88	0,91	0,94	0,03	1,03	0,03	1,03
<b>Показатели рентабельности</b>								
7	Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли Рк	15,6	2,37	1,71	-13,23	0,15	-0,66	0,72
8	Рентабельность совокупных активов по чистой прибыли Ра	13,8	2,4	1,7	-11,40	0,17	-0,70	0,71
<b>Показатели деловой активности (оборачиваемости)</b>								
9	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов Кооа	3,86	2,57	2,14	-1,29	0,67	-0,43	0,83
10	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала Коск	4,37	2,88	2,31	-1,49	0,66	-0,57	0,80

Как показано в таблице 2.1.2, основные финансовые показатели находятся на нормальном уровне и имеют тенденцию к увеличению. Результат анализа данных коэффициентов показывает, что показатели ликвидности за 2015 год сравнимы с нормативными значениями, это означает, что Общество является платежеспособным, имея сбалансированный и синхронизированный приток, и отток денежных средств по объему и срокам. Анализ коэффициентов финансовой устойчивости показывает, что степень финансовой независимости ООО «Реал Оптима» от кредиторов в отчетном году сохранялась высокой. Общество в 2015 году смогло сохранить устойчивое финансовое состояние.

Как показано в таблице 2.1.3, фактические и нормативные значения финансово-экономических показателей в основном превышают норму. Также настораживает низкий коэффициент маневренности собственных средств.

**Таблица 2.1.3 – Фактические и нормативные значения финансово-экономических показателей гостиницы «Реал Оптима»**

Показатели	Нормативные значения	Фактические значения		
		2012 г.	2014 г.	2015 г.
<b>Коэффициенты ликвидности</b>				
Общий коэффициент покрытия	1,0-2,0	2,98	3,39	5,5
Коэффициент срочной ликвидности	0,5-1,0	2,38	2,6	4,8
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,1-0,3	0,58	0,07	1,4
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,7-1,0	0,13	0,10	0,07
Коэффициент маневренности собственных средств	0,2-0,7	0,15	0,18	0,01
Коэффициент автономии	0,5-0,7	0,88	0,91	0,94

Коэффициенты экономической стабильности отражают соотношение личных и заемных средств в источниках финансирования Общества, т.е. описывают уровень финансовой независимости Общества от кредиторов.

Показатели отвечают общепризнанным нормам, Общество финансово независимо от внешних кредиторов.

Снижение характеристик финансово-экономической деятельности Общества в 2015 году обусловлено значимым понижением активов от реализации (на 30% по сравнению с 2014 годами), связанным с мировым финансовым упадком. Анализ вышеприведенных коэффициентов дает возможность говорить об отсутствии в организации признаков банкротства.

Дадим рейтинговую оценку финансово-экономического состояния предприятия (табл.2.1.4).

**Таблица 2.1.4 – Рейтинговая оценка финансово-экономического состояния предприятия на 2015 г.**

№	Показатель	Нормативные значения	Ф	ак	О	це	О	це
---	------------	----------------------	---	----	---	----	---	----

п/п		5	4	3	2			
1	Показатели ликвидности							
	Ктл	1,8-2,0	1,4-1,8	1,0-1,4	<1,0	5,5	5	5
	Ксл	>1,0	0,7-1,0	0,5-0,7	<0,5	4,8	5	
	Кал	>0,3	0,2-0,3	0,1-0,2	<0,1	1,4	5	
	Среднее значение						5	
2	Показатели финансовой устойчивости							
	Ксзсс	<0,7	0,7-0,9	0,9-1,0	>1,0	0,58	5	3
	Кмсос	>0,5	0,3-0,5	0,2-0,3	<0,2	0,13	2	
	Ка	>0,7	0,6-0,7	0,5-0,6	<0,5	0,15	2	
	Среднее значение						3	
3	Показатели рентабельности		0,04-0,08	0,00-0,04	<0,0	1,71	5	5
	Рк	>0,08			0			
	Ра	>0,09	0,05-0,09	0,00-0,05	<0,0	1,7	5	
		Среднее значение						5
	Показатели деловой активности		4,7-5,5	4,0-4,7	<4,0	2,14	2	3
	Кооа	>5,5	0,3-0,4	0,2-0,3	<0,2	2,31	5	
	Коск	>0,4						
		Среднее значение						3,5
	Рейтинг							16

Для повышения рейтинга менеджерам предприятия, прежде всего, следует обратить внимание на возможности увеличения объема продаж, что позволит повысить деловую активность предприятия, показатели которой в анализируемом периоде находились на неудовлетворительном уровне.

Кадровая политика ООО «Реал Опторг» в отчетном периоде была направлена на сохранение и развитие профессионального уровня коллектива. В 2014-2015 годах была продолжена линия на оптимизацию численного состава персонала, при повышении уровня кадрового обеспечения решения задач Общества поменялось его штатное расписание (табл. 2.1.5).

**Таблица 2.1.5 – Сравнительный анализ состава штатного расписания ООО «Реал Опторг»**

Наименование структурных подразделений	2014	2015
	Единиц	
Дирекция	5	5

Бухгалтерия	5	3
Служба охраны и режима	10	8
Хозяйственная служба	14	10
Ремонтно-эксплуатационная служба	28	15
ИТОГО	62	41

Общая численность работников Общества в 2014 году снизилась на 63 человека. Общая численность работников Общества в 2015 году снизилась на 21 человека.

**Таблица 2.1.6 – Сравнительные данные по среднему возрасту работников ООО «Реал Оптима»**

Категория работников	Среднесписочная численность, %	
	2014 год	2015 год
До 30 лет	6	8
От 30 до 50 лет	35	28
Старше 50 лет	21	5
Средний возраст, лет	40	40

Для поощрения эффективного труда и формирования мотивации работников в компании использовалась утвержденная Положением об оплате труда ежемесячная премия как формой материального поощрения.

В 2015 году было уделено внимание совершенствованию знаний персонала в области управления финансовыми ресурсами в сфере налогообложения и бухгалтерского учета специалистов финансово-экономической службы, а также обучению основам техники безопасности специалистов хозяйственной службы. Сравнительные данные по образовательному уровню персонала Общества представлены в таблице 2.1.7.

**Таблица 2.1.7 – Сравнительные данные по образовательному уровню персонала Общества**

Наименование показателя	Среднесписочная численность, %	
	2014 год	2015 год
Высшее образование	11	9

Неполное высшее образование		1
Среднее образование	31	15
Среднетехническое образование		
Среднеспециальное образование	20	16

Все сотрудники Общества имели обязательное и добровольное медицинское страхование, было реализовано прикрепление всех сотрудников к медицинским учреждениям.

Среднемесячная заработная плата работников Общества в 2015 году по сравнению с 2014 годом выросла на 6% и составила 17 669 руб.

Вопросами организации и реализации кадровой политики гостиницы занимается генеральный директор. Планирование персонала осуществляется на основе анализа действующего персонала, предполагаемого спроса на услуги гостиницы, анализа кадровой политики прошлых лет.

Наем новых сотрудников производится собственными силами предприятия. Прием на работу новых сотрудников осуществляется в несколько этапов, в т.ч. с испытательным сроком.

Сотрудники гостиницы работают на основе должностных инструкций. На каждого работника заводится личное дело. Оплата труда в гостинице производится на основе положения об оплате труда, штатного расписания и табеля учета рабочего времени. В гостинице применяется сдельная, повременная и повременно-премиальная формы оплаты труда. К работникам со сдельной заработной платой относятся официанты.

При появлении любой новой вакансии отдел кадров, в первую очередь, информирует об этом тех сотрудников, которые осуществляют свою деятельность в отеле уже достаточно долгий срок, продемонстрировав свою персону исключительно с положительной стороны, а только после этого проводят поиск кандидатов извне. В Положении об обслуживающем персонале, в пункте «Обучение и продвижение по службе» сказано: «При появлении свободной вакансии изначально необходимо способствовать продвижению опытных сотрудников». Прежде чем начинать поиск внешних возможных

сотрудников гостиничного комплекса, на доске объявлений вывешивают объявление о наличии свободной вакансии. Те сотрудники, которые хотят перевестись на работу в другой отдел, должны подать запрос в отдел кадров, однако заявление должно быть изначально подписано руководителем. Владельцы гостиниц и отелей всегда стремятся к тому, чтобы гарантировать, своим сотрудникам продвижение по карьерной лестнице.

Как только осуществляется принятие нового сотрудника, происходит его обучение и привлечение к профориентационной деятельности. Только после прохождения данных этапов новый работник может приступить к своим непосредственным обязанностям.

Ориентация представляет собой более подробное описание отеля, сопровождающееся демонстрацией соответствующих фото- и видеоматериалов. Проведение тренинг осуществляется специально обученным менеджером. Различают – ориентацию по гостиничному комплексу, общую ориентацию (проводится отделом обучения), и профессиональную ориентацию, которая осуществляется в отделе непосредственно на территории гостиницы или отеля. Изначально проводят ориентацию новых сотрудников на предприятии. Первый день представлен экскурсионным туром по компании, рассмотрению истории и структуры предприятия, изучению внедрённых стандартов безопасности и противопожарной защиты, исследованию Положений о персонале и правил трудового законодательства. Раньше слово "ориентация" было новым в области образования. «Реал Оптторг» достаточно большой отель. Снаружи здание кажется маленьким, компактным, но внутри это обширная территория, где достаточно трудно самостоятельно сориентироваться. И в данном комплексе как один механизм трудится большое количество сотрудников. А каким же образом присоединиться к этому механизму, не нарушая ритма его деятельности? В этом случае и применяют программу ориентации, которая должна помочь новичкам преодолеть все возникшие трудности.

Наибольшая часть ориентации – это изучение Положения, регулирующего существующие в компании правила. Все сотрудники должны знать и понимать их, чтобы в будущем не допустить никаких нарушений. Если

следовать всем прописанным положениям, никаких ошибок и нарушений дисциплины просто не может быть. Менеджер по обучению, приводя различные примеры, демонстрирует новым сотрудникам, что для успешной и безопасной работы в той или иной отделе, необходимо следовать предписаниям данного документа. По окончании мероприятия проводится небольшой опрос, чтобы убедиться, что все новые сотрудники хорошо усвоили всю полученную информацию, а также каждым новым работником составляется расписка об ознакомлении с указанным Положением.

На ориентации с новыми сотрудниками проводят собеседование инспектор службы безопасности, инспектор по противопожарной охране, инженер по технике безопасности и санитарный врач. Далее осуществляется показ фильма, демонстрирующего всю территорию отеля: офисы, услуги которых могут быть использованы. Затем для новых работников выполняется экскурсионный тур по гостинице и бизнес – центру: они видят номера гостиницы, офисы, фитнес - центр и т.д. Он демонстрирует всё, что доступно для гостей данного отеля. Персонал гостиницы не ходит в бары, не пользуется услугами, которыми предназначены для посетителей, но знать свою работу новые сотрудники обязаны. Новые сотрудники получают информацию о структуре компании. Иногда, на подобного рода мероприятия заглядывают представители руководства, чтобы поприветствовать новых сотрудников своей фирмы.

## **2.2 Анализ качества обслуживания в гостинице**

Ценовая политика гостиницы гибкая, руководство отеля всегда готово рассмотреть индивидуальные цены для особых клиентов.

В стоимость проживания в гостинице входит завтрак, состав которого всегда разный. Время завтрака с 7:00 до 10:00. Сам завтрак максимально приближен к домашнему: каши, омлеты, различные тосты, напитки на выбор.

Бронирование номеров осуществляется по телефону, факсу, электронной почте и на сайте гостиницы. Работа отеля автоматизирована системой автоматизации гостиничных предприятий «1С-Отель». Это позволяет работникам гостиницы просто и понятно оформлять отчеты, вести карточки гостей, регистрировать новых пользователей, вносить корректировки в уже имеющийся реестр и т.д. [35, с. 27].

Главным достоинством гостиницы «Реал Оптима» является индивидуальный подход к каждому гостю. Персонал гостиницы высоко квалифицирован, вежлив и старается сделать все возможное, чтобы удовлетворить в полной мере все потребности клиентов [51, с. 98].

Основой клиентской базы отеля являются бизнесмены, приезжающие в наш город на деловые встречи, переговоры. Командированному человеку очень важно чтобы гостиница, в которой он останавливается, обладала, по крайней мере, двумя аспектами. Во-первых, удобным расположением вблизи крупнейших транспортных развязок города, во-вторых, доступом к глобальной сети. Исследуемая гостиница обладает обоими аспектами. В гостинице «Реал Оптима» услуга беспроводного доступа в Интернет предоставляется бесплатно, что является явным преимуществом перед конкурентами.

Помимо этих аспектов, деловому человеку, приехавшему в чужой город очень важно, чтобы атмосфера гостиницы была максимально приближена к домашней. Концепция гостиницы предполагает индивидуальный подход к каждому гостю не только в пределах гостиницы, но и за ними. Это проиллюстрировано одной из дополнительных услуг - трансфера.

Для того чтобы оптимально оценить уровень качества основных услуг в исследуемой гостинице необходимо, в первую очередь, проверить соответствие всех параметров предоставления услуг Правилам оказания гостиничных услуг в Российской Федерации. Нами была проведена проверка соответствия по следующим параметрам:

- наличие информации об услугах;

- порядок оформления проживания в гостинице и оплаты;
- порядок предоставления услуг;
- ответственность исполнителя и потребителя за предоставление услуг.

Информация об услугах доступна клиентам не в полной мере, так как она не оформлена должным образом и представляет собой информационные объявления, которые прикреплены на стены в общедоступных местах.

Порядок оформления проживания в гостинице и оплаты услуг не полностью соответствуют Правилам, и требует некоторых изменений. Всем клиентам гостиницы предоставляется информация о наименовании, месте нахождения (юридический адрес) и режиме работы. Замечанием по данному пункту является то, что данная информация не размещена на вывеске гостиницы, а находится на рецепции.

Так же Правилами предоставления гостиничных услуг в РФ предусматривается своевременное предоставление информации об услугах для того, чтобы обеспечить потребителям возможность правильного выбора. Данная информация должна размещаться в помещении, предназначенном для оформления проживания, в удобном для обозрения месте и в обязательном порядке включать в себя перечисленные ниже в таблице 2.2.1 документы.

**Таблица 2.2.1 – Наличие информации, обязательной для предоставления клиентам в гостинице «Реал Оптима»**

Перечень информации, обязательной для предоставления потребителям	Наличие в гостинице
Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации	Нет
Сведения об исполнителе и номер его контактного телефона	Да
Свидетельство о присвоении гостинице соответствующей категории, если категория присваивалась	Нет
Сведения о подтверждении соответствия услуг установленным требованиям	Нет
Извлечения из государственного стандарта, устанавливающего требования в области оказания услуг	Нет
Цена номеров (места в номере)	Да
Перечень услуг, входящих в цену номера (места в номере)	Да
Перечень и цену дополнительных услуг, оказываемых за отдельную плату	Да
Сведения о форме и порядке оплаты услуг	Да

Пределный срок проживания в гостинице, если он установлен исполнителем	Нет
Перечень категорий лиц, имеющих право на получение льгот, а также перечень льгот, предоставляемых при оказании услуг в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами	Нет
Порядок проживания в гостинице	Да
Сведения о работе размещенных в гостинице предприятий общественного питания, торговли, связи, бытового обслуживания и др.	Нет
Сведения об органе по защите прав потребителей при местной администрации, если такой орган имеется	Нет
Сведения о вышестоящей организации.	Нет

Согласно следующему пункту Правил, гостиница должна обеспечить в каждом номере наличие информации о проживании в гостинице, правил противопожарной безопасности и правил пользования бытовыми приборами. В исследуемой гостинице данная информация в номерах отсутствует.

Предоставление льгот при оказании услуг категориям граждан, которым такие льготы предусмотрены законом и иными нормативно-правовыми актами в гостинице «Реал Опторг» соблюдается.

Процесс бронирования номеров, заключения договоров на бронирование, принятия заявки на бронирование посредством почтовой, телефонной и электронной связи соответствуют требованиям Правил. В случае опоздания гостя все процедуры взимания платы за бронь и фактический простой номера происходят в соответствии с требованиями Правил.

В исследуемой гостинице, при оформлении гостя на проживание все пункты требований Правил соблюдаются. Заключается договор на предоставление гостиничных услуг, в роли которого выступает карточка гостя.

В квитанции, которая выдается гостю в качестве подтверждения оплаты указаны:

- наименование исполнителя (для индивидуальных предпринимателей фамилию, имя, отчество, сведения о государственной регистрации);
- фамилию, имя, отчество потребителя;

- сведения о предоставляемом номере (месте в номере);
- дата заезда;
- дата выезда;
- прибыл;
- цель приезда;
- подписи.

Предельного срока проживания в гостинице «Реал Оптима» не установлено.

Круглосуточное оформление потребителей обеспечивается в соответствии с Правилами. Дополнительные услуги без согласия клиента не производятся так же как и не обуславливается выполнение одних услуг обязательным оказанием других, что соответствует требованиям Правил.

В гостинице «Реал Оптима» установлена посуточная оплата проживания. Оплата производится при заключении договора на оказание гостиничных услуг. Плата за проживание в гостинице взимается в соответствии с единым расчетным часом – с 12 часов текущих суток по местному времени. При размещении до расчетного часа (с 0 до 12 часов) плата за проживание не взимается. В случае задержки выезда гостя плата за проживание взимается в следующем порядке:

- не более 6 часов после расчетного часа – почасовая оплата;
- от 6 до 12 часов после расчетного часа – плата за половину суток;
- от 12 до 24 часов после расчетного часа – плата за полные сутки (если нет почасовой оплаты).

Следовательно, расчет с клиентом в исследуемой гостинице происходит в соответствии с Правилами.

Качество предоставляемых услуг соответствует условиям, прописанным в договоре на оказание гостиничных услуг.

В соответствии с Правилами, в исследуемой гостинице бесплатно предоставляются следующие услуги:

- вызов скорой помощи;

- пользование медицинской аптечкой;
- доставка в номер корреспонденции по ее получении;
- побудка к определенному времени;
- предоставление кипятка, иголок, ниток, одного комплекта посуды и столовых приборов.

Дополнительно в данной гостинице бесплатно предоставляются:

- пользование беспроводным высокоскоростным Wi-Fi соединением;
- набор по уходу за обувью в каждом номере;
- чайный набор в каждом номере (2 чашки, 2 блюдца, 2 чайные ложки и 2 пакетика чая);
- использование гладильного комплекта;
- использование кухонного уголка и всей кухонной техники, а так же посуды для приготовления пищи.

«Реал Оптима» в соответствии со статьей 925 Гражданского кодекса Российской Федерации отвечает за сохранность вещей своих гостей. В случае обнаружения забытых вещей, процедура возврата производится в соответствии с Правилами.

Во всех случаях несоответствия качества предоставляемых услуг заявленным в договоре требованиям, «Реал Оптима» действует в соответствии с Правилами. Возврат денег за не оказанные услуги, пересчет стоимости в связи с неполнотой выполнения услуг и прочие процедуры полностью соответствуют требованиям Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации.

Таким образом, проанализировав соответствие исследуемой гостиницы Правилам предоставления гостиничных услуг в РФ, нами был выявлен список следующих замечаний:

- отсутствие информации о наименовании, юридическом адресе предприятия на вывеске гостиницы;
- частичное отсутствие необходимой информации на стойке регистрации;

- отсутствие информационной папки для гостей в номерах гостиницы.

Повышение качества не будет эффективным, если не ориентироваться на мнение потребителей. Для того, чтобы учесть все пожелания клиентов нами была разработана анкета, в которой клиентам гостиницы было предложено ответить на несколько вопросов, касающихся уровня качества предоставляемых им услуг.

Разработанная нами анкета включает в себя вопросы по оценке уровня качества материально-технической базы гостиницы, выявлению мнения потребителей в отношении недостатков гостиницы и возможных нововведений. Вид и содержание анкеты показаны на рис. (см. Приложение Д).

Данная анкета размещалась на рецепции гостиницы. Гостю предлагалось ответить на её вопросы в процессе оформления выезда. Было опрошено 100 респондентов. В ходе анализа собранной информации количество опрошенных гостей было приравнено к 100%.

В первом вопросе анкеты, клиентам гостиницы было предложено оценить качество гостиницы в целом по таким параметрам как: комфортабельность, безопасность, расположение, компетентность персонала, индивидуальность подхода к гостям, вежливость и доброжелательность персонала, соотношение цена/качество.

Подавляющее большинство респондентов, а именно 88% оценило комфортабельность, безопасность и расположение гостиницы максимальной оценкой 5 баллов. Остальные 22% поставили оценку 4 балла. Компетентность персонала была оценена 73% на 5 баллов, 27% на 4 балла. 68% оценило индивидуальность подхода максимальной оценкой 5 баллов, 30% дали оценку 4 балла и 2% были не достаточно удовлетворены по данному аспекту и поставили 3 балла. Вежливость и доброжелательность персонала была оценена 98% респондентов на 5 баллов и лишь 2% поставили оценку 4 балла. Соотношение цены и качества 76% было оценено на 5 баллов, 20% на 4 балла и 4% на 3 балла (табл. 2.2.2). Проведя анализ оценки

общих параметров гостиницы клиентами, было установлено, что гостиница в целом удовлетворяет потребителей и отвечает их заявленным требованиям.

**Таблица 2.2.2 – Результаты анкетирования по первому вопросу анкеты**

Параметр оцениваемой Услуги	Оценка, %				
	1	2	3	4	5
Комфортабельность гостиницы	0	0	0	22	88
Безопасность гостиницы	0	0	0	22	88
Расположение гостиницы	0	0	0	22	88
Компетентность персонала	0	0	0	27	73
Индивидуальность подхода к гостям	0	0	2	30	68
Вежливость и Доброжелательность Персонала	0	0	0	2	98

Во втором вопросе анкеты, респондентам было предложено оценить наполнение номеров по таким параметрам как: меблировка, постельное белье, полотенца, душевые принадлежности, техническое оснащение и сантехника.

68% гостей оценили меблировку номеров максимальной оценкой 5 баллов, 30% - оценкой 4 балла и 2% - оценкой 3 балла. Постельное белье в номерах было оценено на 3 балла 36%, на 2 балла 34% и на 1 балл 30% гостей. 44% респондентов оценили качество полотенец на 3 балла, 40% – на 2 балла и 12% на 1 балл. Душевые принадлежности 89% были оценены на 2 балла и 11% – на 1 балл. 97% опрошенных оценили качество технического наполнения номеров максимальной оценкой 5 баллов, 3% – 4 балла. Сантехника в санузлах была оценена 95% на 5 баллов, 5% – на 4 балла (табл. 2.2.3). Проанализировав оценку клиентами гостиницы наполнения номеров, стало видно, что гости, главным образом не удовлетворены такими параметрами как качество постельного белья; качество полотенец; качество и вид душевых принадлежностей. По остальным параметрам степень удовлетворенности потребителей находится в пределах нормы или превышает её.

**Таблица 2.2.3 – Результаты анкетирования по второму вопросу анкеты**

Параметр оцениваемой услуги	Оценка, %				
	1	2	3	4	5

Меблировка	0	0	2	30	68
Постельное белье	30	34	36	0	0
Полотенца	12	40	44	0	0
Душевые принадлежности	11	89	0	0	0
Техническое оснащение	0	0	0	3	97
Сантехника	0	0	0	5	95

В третьем вопросе анкеты клиентам было предложено ответить что, по их мнению, необходимо предусмотреть в номерах. 57% опрошенных ответили, что в номерах не хватает информационного буклета или папки, содержащей полезные номера и телефоны различных развлекательных центров, кинотеатров, ресторанов и т.д. 20% ответили, что в номерах не хватает информации о гостинице, телефонах гостиничных служб. 23 % посоветовали нам предусмотреть в номерах индивидуальные банные халаты, тапочки и гигиенические мини-наборы (табл. 2.2.4). Таким образом, главной рекомендацией от гостей для гостиницы является разработка и введение в эксплуатацию информационной папки в номера и наличие индивидуальных гигиенических мини-наборов.

**Таблица 2.2.4 – Результаты анкетирования по третьему вопросу анкеты**

Предложенные гостями нововведения	Количество, %
Информационный буклет или папка с информацией о развлекательных центрах, ресторанах, кинотеатрах и т.д.	57
Информация о гостинице, правилах проживания.	20
Индивидуальные банные халаты, гигиенические мини-наборы	23

В ходе анализа деятельности гостиницы «Реал Оптима» и по результатам проведенных исследований, автором выявлен ряд недостатков в работе комплекса:

- загрузка номерного фонда недостаточная. Причиной этого, по мнению автора, служит неверная ценовая политика предприятия, а также недостаточная реклама;
- имидж «Реал Оптима» представляет собой форму его отражения и его типа продукта (услуги) в сознании гостей. Имидж гостиницы может формироваться стихийно или целенаправленно. К сожалению, имидж

гостиницы «Реал Оптима» в основном формируется стихийно, поскольку официально оформленной имиджевой политики на предприятии не существует. В ходе проведенного анализа деятельности, в том числе и рекламной, а также опроса гостей, были выявленные слабые стороны и недостатки, которые мешают формированию благоприятного имиджа гостиницы, а при дальнейшем развитии компании могут стать причиной формирования неблагоприятного имиджа.

Внутренний имидж предприятия сферы гостеприимства определяют как практическое воплощение корпоративной (организационной) культуры в конкретных жизненных ситуациях, а корпоративная культура – это совокупность морально-этических и деловых норм и принципов, которыми руководствуются сотрудники гостиницы в своей работе. Поэтому кодекс профессиональной этики и свод правил можно охарактеризовать как документально закреплённые принципы корпоративной культуры, целью которых является сформировать у работников понятие профессионального долга и чести, привить навыки культуры общения, как с клиентами, так и со своими коллегами.

Сотрудники предприятия не должны воспринимать положения кодекса и свода правил как нечто навязанное. Им следует понять их смысл и содержание. Они не носят абсолютного характера и могут быть подвержены изменениям во времени. Однако, их разумное применение, на наш взгляд, повысит эффективность деятельности гостиницы за счёт достижения удовлетворённости клиентов. Так ещё Дейл Карнеги писал: «Успехи того или иного человека в финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 – от его умения общаться с людьми» [14, с. 127].

Кодекс профессиональной этики:

- интересы клиента прежде своих;
- обязанность сотрудника удовлетворить потребность клиента в качественном отдыхе;

- каждый клиент должен почувствовать, что ему искренне рады. Проявляйте доброжелательность и уважение по отношению к каждому клиенту;
- каждый посетитель гостиницы – потенциальный постоянный клиент. Уделяйте ему должное внимание;
- давайте клиенту почувствовать его значимость для гостиницы. Делайте это искренне;
- старайтесь добиться расположения клиента, его доверия и симпатии;
- принимайте клиента таким, каков он есть. Не старайтесь его переделать за несколько минут общения с ним;
- будьте тактичны, вежливы и радушны, но вежливость не должна переходить в угодливость;
- будьте хорошим слушателем;
- никогда не оставляйте без внимания претензии и возражения клиентов;
- не спорьте с клиентом;
- не следует поддаваться эмоциям. Проявляйте сдержанность и дипломатичность;
- умейте владеть собой, проявляйте выдержку и терпение. Отвечайте на грубость выдержкой и вежливостью;
- от ошибок никто не застрахован. Искренне и своевременно извиниться – это не унижение, а достойное признание определенной вины и признак культуры;
- помните, сотрудники «Реал Опторг» – одна команда. Будьте готовы всегда прийти на помощь другому сотруднику.

На основании кодекса профессиональной этики разработан свод правил поведения персонала при обслуживании клиентов. Эти правила являются универсальными, т.е. подходящими при любой ситуации. К сожалению, в кодексе профессиональной этики и своде правил поведения не возможно учесть всех нюансов, особенно касающихся поведения сотрудника при

общении с различными типами гостей или при неадекватном поведении гостя. На подобную тематику можно проводить семинары или способствовать участию персонала в тренингах.

Сотрудники комплекса должны быть в обязательном порядке под роспись ознакомлены с кодексом и сводом правил поведения, перед тем как приступить к выполнению должностных обязанностей. Если какое-либо правило не понятно сотруднику, руководитель службы (наставник) обязан разъяснить его. Правила поведения должны быть всегда под рукой в качестве настольной книги. В процессе трудовой деятельности руководитель (наставник) должен постоянно цитировать принципы кодекса профессиональной этики, т.к. это способствует их закреплению в сознании работника и выстраиванию линии поведения по отношению к клиентам и коллегам в соответствии с этими принципами.

Таким образом, для дальнейшего совершенствования деятельности гостиницы необходимо разработать предложения, направленные на совершенствование управления качеством, как отдельных служб, так и всей гостиницы «Реал Оптторг».

На основании проведенного анализа уровня качества услуг гостиницы «Реал Оптторг» нами были сформированы пути его повышения. При формировании данных путей было учтено приведение в соответствие услуг гостиницы Правилам предоставления гостиничных услуг в РФ, которое является обязательным при осуществлении гостиничной деятельности, а так же мнения и пожелания клиентов гостиницы. Итоговым результатом путей повышения качества услуг в исследуемой гостинице планируется разработать и внедрить модель управления качеством обслуживания на основе системы менеджмента качества международного стандарта ИСО 9001:2009.

### **2.3 Разработка предложений по повышению качества обслуживания в гостинице**

В ходе анализа работы службы приёма и размещения гостиницы «Реал Оптима» были выявлены недостатки.

Для улучшения ситуации можно внедрить следующие мероприятия:

1. Оценить качество работы службы приёма и размещения по итогам аудита, провести обучающие тренинги;
2. Внедрить технологию продажи Upselling offer для портье СПиР;
3. Улучшить условия работы персонала, оборудовав комнату отдыха;
4. Совершенствование системы стимулирования труда.

1. Оценка качества обслуживания и обучающий тренинг.

Первый класс обслуживания начинается с личного вежливого, внимательного и позитивного мышления. Обучение, в зависимости от потребностей и особенностей приёма и размещения услуг, предлагает комплекс мер по:

- оценке качества персонала, так называемый "таинственный гость";
- обучению персонала гостиницы («эффективный менеджер отеля/отелей»).

Для того, чтобы определить наиболее актуальные моменты в отеле, перед началом обучения персонала в гостинице проводят аудит собственного бизнеса. В качестве «тайного гостя» выступает бизнес-тренер, который обеспечивает подготовку гостиничного персонала предприятия.

«Тайный гость» проводят в гостинице серию звонков, имитируя типичные рабочие ситуации: уточнение стоимости услуг, бронирование, снятие брони и т.п. Гость поселяется в гостиничном номере на одну ночь, после чего предоставляет подробный отчёт о своих наблюдениях. Запись телефонных разговоров с администратором отеля прикрепляется к отчёту. По результатам проверки учебная программа для нового персонала корректируется с учётом наиболее актуальных вопросов.

Проведение тренинга поможет более детально освоить навыки, необходимые для эффективного общения с гостями. Ознакомиться со стандартами делового общения в индустрии гостеприимства, этикой и этикетом в работе службы приёма и размещения, соответственно, повысится качество и профессионализм работы сотрудников службы.

Тренинг будет проходить на территории отеля, чтобы создать атмосферу, приближенную к рабочим ситуациям. Учитывая сменную атмосферу сотрудников службы приёма и размещения гостиницы «Реал Оптима», а именно в смену работает 2 человека, один 24 часа, второй с 8.00 до 20.00 часов. Смены чередуются рабочие сутки – три дня выходных и два рабочих дня – два дня выходных, предлагается провести тренинг в выходные дни для сотрудников СПИР, т.к. обучение предполагается в парах и в мини группах, компенсировав затраченный выходной день дополнительным нерабочим днем, по согласованию с руководителем службы.

Задачи тренинга для персонала гостиниц:

- обучение и развитие кадров отелей;
- сформировать клиентоориентированный подход в общении и обслуживании гостей;
- освоить техники, помогающие выявить ценности и потребности гостя;
- создание эффективных алгоритмов взаимодействия с клиентом;
- формирование и продвижение единых норм и стандартов работы с гостями;
- повышение личностной эффективности администратора.

Тренинг «Эффективный администратор отеля/гостиницы» осуществляется в виде небольшой лекции, основанной на: демонстрации презентации, проведению ролевых игр, парных работах, групповых дискуссиях, а также практических упражнений по отработке сервисного обслуживания. Продолжительность такого обучения составляет 8 часов.

Для работников службы приёма и размещения предлагается следующая программа обучения:

#### 1. Формирование лояльности гостей:

- позиционирование гостиницы и определение наиболее устойчивых конкурентных преимуществ;
- термин «Лояльного гостя»;
- определение обязанностей администратора по отношению к гостям гостиницы или отеля.

### Телефонные переговоры:

- телефонный этикет и особенности телефонного общения. Проработка таких типичных ситуаций, как звонок клиента для предварительного сбора информации, бронирование номера, снятие брони;
- техника контактов: формы приветствия и представления, формулировка вопросов с целью выявления подходящего варианта размещения и технологии наиболее активного слушания;
- способы привлечения внимания гостей отеля или гостиничного комплекса.

Проявление первого впечатления и обеспечение благоприятного настроения гостей комплекса при личной встрече:

- невербальное поведение: различные позы, жесты, мимика, движения;
- соблюдение психологической дистанции, наиболее комфортной для гостя;
- индивидуальный подход;
- осуществление типизации гостей и определение техники взаимодействия с ними;
- выявление всех существующих потребностей.

### Управление переговорами:

- технология создания вопросов;
- алгоритм управления вопросами.

Впечатляющее представление гостиничного комплекса и предоставляемых услуг:

- алгоритм презентации отеля и гостиницы;
- изучение особенностей конкурентных преимуществ гостиничного комплекса;
- определение основных доказательств и ключевых положений в ходе презентации гостиницы;
- upsell-продажа гостиничного номера более высокой категории по сравнению с забронированным;
- способы и средства оказания влияния и возможности внушения.

Работа с поступившими жалобами и претензиями гостей отеля или гостиницы:

- последовательность и особенности обработки поступивших жалоб и претензий;
- речевые устройства ответов на возникшие возражения;
- создание перечня ответов на рекламацию.

Налаживание длительных и доверительных отношений с гостями гостиничного комплекса:

- учёт интересов всех гостей после заселения;
- способы сопровождения клиентов;
- получение положительных отзывов и рекомендаций.

Показ и анализ видеозаписей проводимой деловой игры «Нулевой срез знаний».

Развитие персонала гостиницы протекает с наибольшей насыщенностью посредством предварительного обучения. Прохождение обучения на территории гостиничного комплекса способствует созданию атмосферы, схожей с рабочими ситуациями.

По прохождению тренингов улучшилась работа администраторов, они научились ловко справляться с трудностями, качественно выполнять свою работу, нашли взаимопонимание с клиентами.

Спустя две недели после тренингов кадровой службой были проведены тестирования, для определения полученных навыков, знаний. Для горничных было предложено убрать номер, в соответствии с представленными требованиями к уборке. Для администраторов была предложена ролевая игра. С заданиями успешно справились 80% горничных и 100% администраторов.

Через месяц после прохождения тренингов, службы приёма и размещения гостиницы «Реал Оптима» было решено провести контрольную оценку деятельности сотрудников методом «Тайный гость».

По результатам отчета от «Тайного гостя», ошибок сократилось на 78%, ошибок как таковых не было, были только мелкие недочеты, но это никак не

отразилось на качестве предоставляемых услуг. В результате проделанной работы, после проведения тренингов в гостинице «Реал Оптима» наметились улучшения в работе персонала. Появились благодарственные записи в гостевой книге, стало больше клиентов бронировать заказы через телефон. После проведения тренинга в гостинице «Реал Оптима» поднялся корпоративный дух, появилась сплоченная команда.

## 2. Внедрение технологии продаж Upselling offer.

После проведения обучающего тренинга «Эффективный администратор отеля/гостиницы» для персонала службы приёма и размещения гостиницы «Реал Оптима» предлагается внедрить технологию продажи Upselling offer.

Затраты на привлечение новых клиентов являются огромными затратами для любого бизнеса. Используя технологию продаж Upselling offer, для гостиницы предоставляется возможность повысить прибыль без существенных затрат на инновации и продвижение гостиничных услуг, используя персонал, контактирующего с гостем, а именно, персонал службы приёма и размещения.

Upselling offer – это техника продаж, которая выявляет скрытые потребности гостя и мотивирует его потратить больше денег на более дорогой товар, добавить услуги к приобретаемому продукту. Посредством этой техники, сотрудник гостиницы может привести клиента к покупке того варианта, который он ранее не рассматривал. Иногда это заложено в стандартах отеля или компаниях, таких как фаст-фуд, продажа модных аксессуаров, автомобильные компании и т.д. Каждый из вариантов должен быть оправдан спецификой работы в компании и иметь понятную мотивационную составляющую для персонала.

Персонал должен полностью знать и понимать свойства и особенности предлагаемых услуг или продуктов, а именно:

- прибыльность предлагаемых отелями пакетов и их составляющих;
- какие услуги являются наиболее прибыльными;
- что не включено в стоимость, но может быть интересно каждому типу клиентов.

Очень важно предложить персоналу идентифицировать ситуации, которые предоставляют отелю возможность дополнительной продажи не только в их отделе, но и в смежных службах. Это позволит выявить возможности для продажи на всех этапах нахождения гостя в отеле. Например, варианты размещения (апгрейд номера, специальные пакетные предложения). Также очень важно соблюдать своевременность предложения. Таким образом, определение возможности продаж – один из самых важных моментов в технике Upselling offer.

Для увеличения прибыли гостиницы «Реал Оптторг», предлагается портье службы приёма и размещения осуществлять продажи номеров (гостиничный режим) повышенной категории гостям, имеющим предварительное бронирование. При поселении гостя, уже имеющим предварительное бронирование в отеле, портье службы приёма и размещения предлагает ему за дополнительную плату (разница между основными тарифами категорий) номер более высокой категории, чем номер, который был забронирован изначально, информируя гостя о преимуществах номера более высокой категории. Данное предложение не должно иметь навязчивый характер и, при отказе гостя, портье службы приёма и размещения приступает к оформлению поселения гостя в номер, изначально забронированной категории.

При согласии гостя воспользоваться данным предложением, портье службы приёма и размещения вносит изменения в бронирование гостя в информационной системе «Opera»: изменяет категорию номера, добавляет комментарий, где указывается, что произведена Upsell продажа, изначальную категорию номера и сумму разницы тарифов. Если бронирование было сделано частным лицом через группу организации продаж гостиницы «Реал Оптторг» или на стойке регистрации отеля, то изначальный тариф изменяется на тариф, соответствующий данной категории номера. Если бронирование было сделано юридическим лицом, тариф в программе не меняется, оплату и начисление разницы в тарифах производится в отдельном счёте. Разница в тарифах, в данном случае, равна разнице по Rack Rate отеля изначально забронированного

номера и номера, в который гость будет переселен. После поселения гостя портье службы приёма и размещения вносит данные в Upsell в журнал.

Каждый сотрудник службы приёма и размещения ведет регистрацию в журнале о совершенной им в Upsell продаже. В конце каждого месяца портье представляет подробный отчёт руководителю службы приёма и размещения, подтверждая каждое бронирование отчетом по изменению деталей брони (подтверждает улучшение категории номера), счетом гостя (подтверждает оплату гостем разницы в тарифах и количество ночей). Руководитель службы приёма и размещения сверяет данные отчётов портье по Upsell продаже и составляет отчет для Заместителя руководителя по коммерческой службе.

Для мотивации портье службы приёма и размещения предлагается ввести ежемесячную премию, составляющую 15% от разницы тарифов за каждую ночь проживания всех номеров (гостиничный режим), проданных по технологии Upsell offer.

### 3. Создание комнаты отдыха для персонала

Хорошая организация деятельности на рабочих местах может значительно повысить производительность в установленное время. Однако для осуществления эффективной работы, важно во время рабочего дня оставить время и место для отдыха. Трудовым кодексом РФ, статьёй 212 предусмотрено положение, согласно которому работодатель обязан создать своим сотрудникам не только условия труда, но и условия отдыха в рабочее время. Должность портье службы приёма и размещения гостей представляет собой работу в положении «стоя», демонстрируя, тем самым, уважительное отношение к клиенту гостиничного комплекса. Учитывая то, что портье СПиР работает стоя 24 часа или 12 часов в смену, наличие комнаты отдыха является необходимым условием для обеспечения как минимум физического отдыха работников.

На первом этаже рядом со стойкой регистрации имеется комната, которая в настоящее время используется персоналом службы приёма и размещения, но в основном для того, чтобы работники данной категории могли переодеться в униформу. Площадь данного помещения, составляющая 38 м<sup>2</sup>, оборудована

индивидуальными шкафчиками, журнальным столиком и несколькими стульями.

Предполагается улучшение помещения – его косметический ремонт, обеспечение новой мебелью и современной техникой. Цвет таких предметов, как шторы, ковры, мебель, обои должен быть приятным, не вызывать раздражения, способствовать отдыху. В комнате отдыха должно быть весьма комфортно, именно поэтому, наличие настенной живописи, цветочные горшки способны поддержать ощущение удобства, подобие домашнего интерьера. С данной точки зрения можно выделить три зоны: гостиную, гардеробную, площадь кухни.

В зоне отдыха можно расположить два небольших кресла и журнальный столик. На кухне имеется дополнительная поверхность для размещения чайной посуды и приготовления пищи, система охлаждения с пресной водой, мини-холодильник и электрический чайник. Размещенные в гардеробной шкафчики с зеркалами в полный рост помогают привести себя в порядок, соответствуя стандартам внешнего вида портье, ведь работники службы приёма и размещения представляют собой лицо гостиничного комплекса, поэтому должны иметь безупречный внешний вид.

#### 4. Совершенствование системы стимулирования труда

Кадровая служба гостиницы «Реал Оптима» на практике использует методы материального и нематериального стимулирования сотрудников:

- проводит адаптационные мероприятия для новичков;
- разрабатывает программы тренингов и повышения профессионального уровня всех сотрудников;
- повышает заинтересованность персонала в улучшении качества предоставляемых услуг.

Недостаток современного Бизнес-отеля – отсутствие персонала. Это особенно актуально для специалистов среднего звена. В России данная проблема считается весьма значимой. Однако загвоздка заключается не столько в том, что данная отрасль на сегодняшний день достаточно молодая, а в том,

что мотивационная деятельность в гостиничных комплексах не усовершенствована. Этот фактор выступает самым слабым звеном в управлении отеля.

Рассматривая тот факт, что средний доход в России начинает медленно, но уверенно расти, материальные показатели перестают быть определяющими факторами при выборе места работы. На этапе поиска, конечно, это одно из доминирующих условий, но после вступления в ряды сотрудников компании в качестве работника, внимание переключается на морально-психологические факторы. Зачастую, каждый человек, нуждается в нематериальной помощи не меньше, чем в финансовой компенсации. Он стремится духовно расти, узнавать что-то новое, получить новый опыт и использовать его. Неудивительно, что глобальные бренды не тратят большое количество времени и денег на таковой рабочий процесс. Человеку, который занимает невысокое положение в компании, необходимо признание и понимание его существенного значения в общей структуре гостиничного предприятия. Далее рассмотрим некоторые примеры нематериальной мотивации.

#### Общение.

Генеральный директор гостиницы разрабатывает план общения с подчиненными. Каждые 45 дней, он посвящает полчаса, для общения с одним из них. Он задает вопросы, слушает, дает возможность высказать свое мнение, идеи. Предлагает свои пути решения той или иной проблемы, ситуации. С каждым обсуждает дальнейшие планы развития, вместе разбирают те моменты, которые требуют наибольшего внимания, и предложит план совершенствования. Это помогает директору войти в доверие к персоналу, быть частью команды и лидером в ее формировании.

#### Быть первым.

Классической, но от этого не менее действенной мотивацией в гостинице «Реал Оптима», является поощрение сотрудников, в виде присвоения ему звания «Сотрудник месяца, квартала, года», стимулирующие личность к выделению из общего коллектива. Это влечет за собой соревновательный

эффект и является серьезным стимулом к достижению высоких показателей. В голосовании за лучшего сотрудника, участвует весь коллектив.

Системы морального и материального стимулирования.

Средства морального и материального стимулирования трудовой деятельности в гостиничном комплексе предполагают совокупность механизмов, которые предназначены для роста трудовой активности сотрудников и, как следствие, увеличения эффективности рабочего времени, его степени влияния. На сегодняшний день существует огромное количество форм, систем и методов стимулирования рабочего персонала. Все методы можно поделить условно на: материальные и нематериальные. В рамках отдельных предприятий соотношение их может существенно меняться. Во многих компаниях Западной Европы постепенно снижается вес финансового вознаграждения и повышается доля нематериальных стимулов, однако для значительного числа российских фирм и предприятий свойственны потребление и рост доходов в виде материального вознаграждения.

Заработная плата представляет собой наиважнейшую часть системы выплат и стимулирования трудовой деятельности, это один из способов воздействия на эффективность труда сотрудника.

Основные способы стимулирования персонала в гостиничном комплексе:

1. Финансовое вознаграждение:

- заработная плата;
- премии;
- выплаты по транспортным расходам.

Дополнительные возможности стимулирования:

- денежные средства на питание;
- возможность оплаты образовательной деятельности;
- помощь в процессе обучения;
- страхование жизни;
- медицинское и стоматологическое обслуживание.

2. Нематериальное стимулирование:

- предоставление бесплатной возможности отдохнуть на базе гостиницы родственникам сотрудника и самому сотруднику;
- бесплатное обучение (тренинги, программы повышения квалификации);
- фиксация достижений (личное внимание и поощрение со стороны начальства);
- участие в принятии решений (чувство причастности самого работника к выработке решений, например опросы, «голосования»).

Растущее значение нематериальных стимулов можно объяснить не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью уклонения от уплаты налогов, которая в условиях рыночной экономики имеет стремительный рост, что толкает работодателей нарушить существующие правила и отказаться нести налоговое бремя.

Следовательно, практика стимулирования трудовой деятельности персонала позволила сформулировать следующие предписания:

- похвала является более эффективным моментом, нежели – порицание и неконструктивная критика;
- поощрение должно быть осязаемым и, по возможности, незамедлительным (сокращение разрыва между результатом трудовой деятельности и его поощрением);
- непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют больше, чем ожидаемые и прогнозируемые.

Для определения эффективности разработанных предложений нами был произведен расчет затрат на их внедрение.

Результаты расчетов плановой себестоимости представлены в таблице 2.3.1

**Таблица 2.3.1 – Калькуляция себестоимости**

Статьи затрат	Факт, т. руб.	Проект, т. руб.	Отклонение, %
Основные и вспомогательные материалы	69281,5	88238,4	127,4
Заработная плата	41968,8	48240,0	114,9
Начисления на заработную плату	16158,0	18572,4	114,9

Проведение тренинга продаж	38489,7	44800,3	116,4
Оборудование комнаты отдыха	69863,9	88302,4	126,4
Стимулирование труда	149135,3	176610,2	118,4
Полная себестоимость	384897,2	464763,7	120,8

Из данных таблице 2.3.1 видно, что себестоимость по сравнению с отчетным годом повысилась на 20,8% и составила 464763,7 тыс. руб.

Исходя из полученных данных, рассчитаем прибыль от реализации услуг в проектируемом периоде по следующей формуле:

$$\text{Пр.} = 578\,784,2 - 464\,763,7 = 114\,020,5 \text{ тыс. руб.}$$

Снижение затрат на рубль реализации по проекту составит 3,2 коп. – до уровня 80,3 коп. таким образом, общая себестоимость услуг предприятия, как показано в табл. 3.8. составит 464763,7 тыс. руб., а прибыль от реализации услуг – 114 020,5 тыс. руб. (табл. 3.9.)

Налог на прибыль составит 20%.

Следовательно, сумма налога на прибыль составит:

$$114\,020,5 * 0,2 = 22\,804,1 \text{ т.р.}$$

Чистая прибыль предприятия будет составлять:

$$114\,020,5 - 22\,804,1 = 91\,216,4 \text{ т.р.}$$

Из чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, средства направляются на накопление, потребление, в резерв:

- на накопление – 50% от прибыли;
- на потребление – 40% от прибыли;
- в резерв – 10% от прибыли.

Соответственно:

- на накопление – 45608,2 т.р.;
- на потребление – 36486,6 т.р.;
- в резерв – 9121,6 т.р.

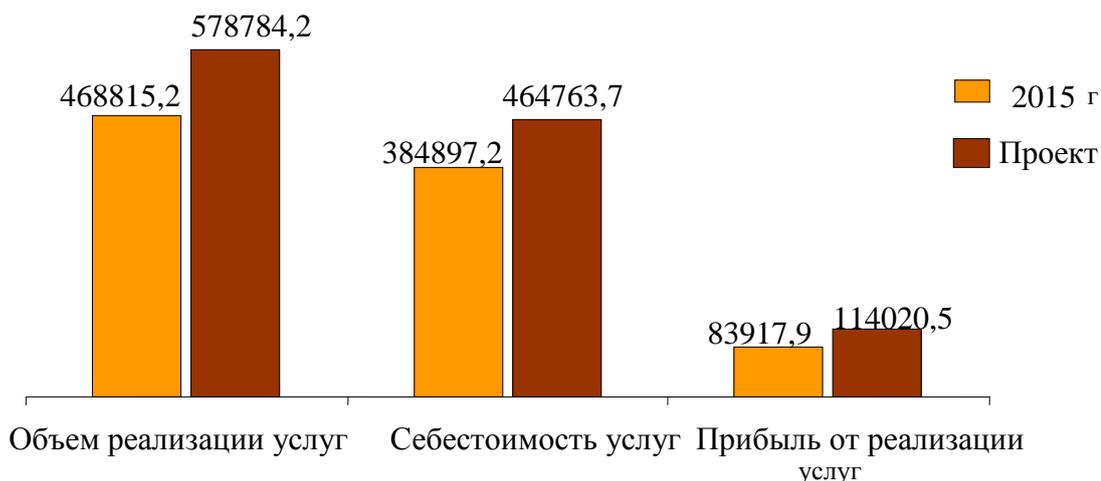
Таким образом, на основе полученных данных можно рассчитать проектные значения основных технико-экономических показателей (табл.2.3.2).

**Таблица 2.3.2 – Основные технико-экономические показатели ООО «Реал Опторг» после реализации предложений**

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Величина показателя		Отклонение	
			2015 г.	Проект	Абсолют.	% роста
1	Объем реализации услуг	т.р.	468815,2	578784,2	109969,0	123,5
2	Численность работающих	чел.	260	268	8	103,1
3	Производительность труда 1-го работающего	т.р.	1803,1	2159,6	356,5	119,8
4	Фонд заработной платы персонала	т.р.	41968,8	48240,0	6271,2	114,9
5	Среднегодовая зарплата 1-го работающего	т.р.	161,4	180,0	18,6	111,5
6	Себестоимость услуг	т.р.	384897,2	464763,7	79866,4	120,8
7	Затраты на 1 руб. реализации	коп.	82,1	80,3	-1,8	97,81
8	Прибыль от реализации услуг	т.р.	83917,9	114020,5	30102,6	135,9
9	Рентабельность деятельности	%	21,8	24,5	2,7	-
10	Рентабельность продаж	%	17,9	19,7	1,8	-
11	Среднегодовая загрузка гостиницы	%	71,5	74,4	2,9	-
12	Доля клиентов, обратившихся с жалобой	%	14	0	-14,0	-

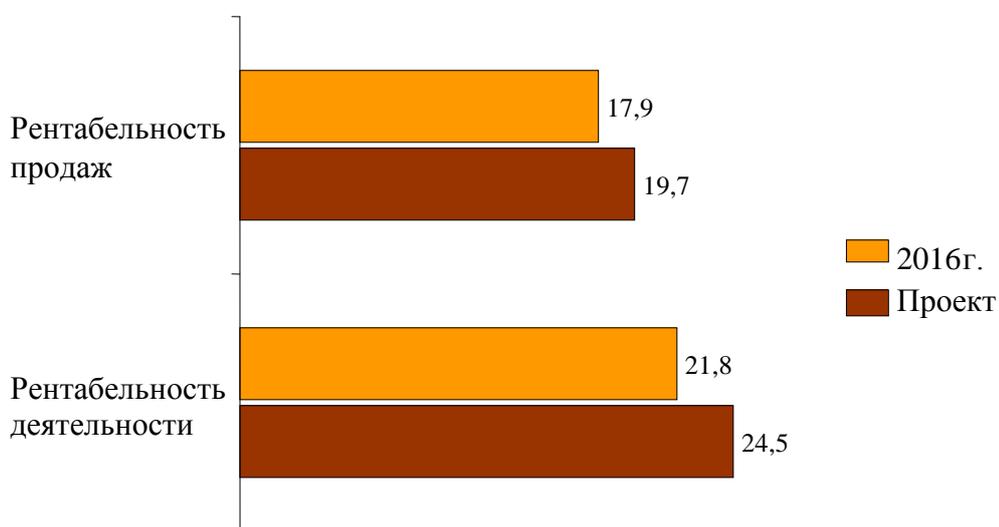
Анализ показателей таблицы 2.3.2 демонстрирует тот факт, что в проектном году прибыль от реализации гостиничных услуг увеличится на 23,5% или же на 109969,0 т.р. Среднесписочная численность рабочего персонала вырастет в результате введения новых должностей за рассматриваемый период на 3,1% по сравнению с 2015г.

В тоже время тенденция повышения количества реализации при незначительном росте численности персонала приведёт к росту значения производительности труда на одного работающего сотрудника на 19,8% или на 356,5 т.р. по сравнению с 2015 г. Среднегодовая заработная плата работников вырастет на 11,5% и составит 180 т.р. в год или 15 т.р. в месяц. Прибыль от реализации повысится на 35,9%, составив 114 020,5 т.р. Тенденция изменения основных показателей проиллюстрирована на рис.2.3.1.



**Рисунок 2.3.1 – Основные показатели деятельности ООО «Реал Оптторг» по проекту (тыс. руб.)**

В проектируемом году затраты на рубль реализованных услуг снизятся на 1,8 коп. и составят в рамках проекта 80,3 коп. Следствием этого является повышение показателей рентабельности деятельности и рентабельности продаж до 24,5% и 19,7% соответственно. Динамику характеристик рентабельности можно наблюдать на рис.2.3.2.



**Рисунок 2.3.2 – Рентабельность продаж и рентабельность деятельности ООО «Реал Оптторг» по проекту (%)**

Основными характеристиками, отражающими организацию работы службы приёма и размещения, явились – среднегодовой уровень загрузки

номерного фонда и доля тех клиентов, которые обратились с жалобой на неудовлетворение качеством предоставляемых услуг и обслуживания.

Оценка запланированного количества наименований оказанных услуг гостиницы «Реал Оптима» в натуральном выражении демонстрирует нам, что осуществление предложенных мероприятий будет направлено на рост загрузки номерного фонда примерно на 2,9%. Следовательно, она составит около 74,4%. Появление такой должности, как носильщики, поспособствует снижению жалоб на отсутствие доставки багажа в гостиничный номер. Появление системы автоматической тарификации телефонных разговоров будет направлено на устранение проблем с телефонным соединением в номерах гостиничного комплекса. Разработка механизмов обслуживания, введение клиентской базы данных, появление должности специалиста по работе с паспортами будут способствовать сокращению количества жалоб на скорость обслуживания и точность заселения. Т.е. количество обращений с жалобами снизится до нуля.

Таким образом, осуществление разработанных мероприятий позволит резко увеличить показатели всех основных характеристик деятельности гостиничного комплекса, а так же устранить проблемы, возникающие в процессе рабочей деятельности службы приёма и размещения.

Итак, предложенный перечень действий направлен на устранение исследованных отрицательных сторон работы службы приёма и размещения ООО «Реал Оптима». В первичное объединение вошли мероприятия, направленные на совершенствование организационной структуры управленческой деятельности. Второй блок составили мероприятия по улучшению качества обслуживания клиентов в службе приёма и размещения. В третьем блоке представлены действия по стимулированию и повышению квалификации рабочего персонала службы приёма и размещения.

Расчёт показателя эффективности перечисленных мероприятий продемонстрировал, что их внедрение будет способствовать увеличению объёма реализации услуг на 23,5% по сравнению с уровнем предшествующего года. Сокращение показателя «Затраты на один рубль реализации» на 1,8 копейки будет способствовать росту прибыли на 35,9%.

На основании полученных изменений повысится рентабельность трудовой деятельности и продаж гостиничного комплекса до уровня 24,5% и 19,7% соответственно. Среднегодовая загрузка номерного фонда вырастет до уровня 74,4%, а число жалоб резко сократится. В целом же можно заявить, что реализация разработанных мероприятий будет способствовать улучшению финансово-экономического положения гостиницы «Реал Оптима».

## Заключение

Подводя итоги проведенного исследования, можно с уверенностью заявить, что с момента своего создания роль гостиничных и жилых помещений не изменилась, но уровень комфорта, удобства, расширенный перечень услуг, предоставляемых гостю, постоянно улучшаемый сервис для обслуживания и более полного удовлетворения потребностей гостей претерпели существенные изменения.

Для того, чтобы любой гость стал постоянным клиентом гостиничного комплекса или отеля, рабочий персонал компании должен принимать активное участие в деятельности данного рода, успех всего процесса обслуживания, в свою очередь, зависит от согласованных действий и от усилий всех членов коллектива имеющегося персонала.

В данной выпускной квалификационной работе было осуществлено исследование по организации приёма в гостиничной индустрии на примере гостиничного комплекса «Реал Оптима». Изучение общих характеристик отеля продемонстрировало тот факт, что компания обладает рядом конкурентных преимуществ. Это месторасположение, отремонтированные номера и люксы, которые соответствуют европейским стандартам, тематический ресторан и джаз-клуб, предоставление медицинских услуг, наличие бизнес-центра. Изменения, произошедшие с ООО «Реал Оптима» за отчётный период 2014 - 2015 гг., имеют положительную динамику, рассматривая наиболее важные показатели финансового и экономического роста. Объём предоставленных услуг увеличился на 7,5%, выручка от их реализации возросла на 17,4%. Годовая рентабельность продаж также имела тенденцию роста (составила 21,8% в 2015 году по сравнению с 17,9%).

Анализ организационной структуры управления гостиничного бизнеса и консолидация функций управления показали, что предусмотрено выполнение руководителями отделов всех основных управленческих функций. Таким образом, организационная структура гостиничного комплекса «Реал Оптима» не требует значительных изменений в составе и местонахождении

подразделений, а также руководителей департаментов по укреплению лидирующих позиций. Анализ структуры сервисного подразделения показал, что для эффективного функционирования данной службы отсутствует достаточное количество специалистов для работы с паспортной документацией и оказанию физических услуг для гостей гостиничного комплекса.

С целью получения необходимой информации, касающейся организации деятельности службы приёма и размещения в гостиничном комплексе «Реал Оптима», была изучена структура рабочего персонала. На основании проведённого исследования можно сделать вывод, что большая часть коллектива представлена молодыми сотрудницами до 35 лет, имеющими высшее или неоконченное высшее образование и стаж работы от 1 года до 6 лет.

Анализ качества предоставляемых услуг, а также обслуживание в сфере приёма и размещения, показал, что 14% клиентской базы гостиничного комплекса обращаются к персоналу с различными жалобами. Наибольшее количество претензий предъявляется к скорости обслуживания, отсутствию услуги по доставке багажа, а также предоставлению недостоверной информации. С целью усовершенствования деятельности службы приёма и размещения гостиницы «Реал Оптима» клиентам и сотрудникам фирмы были заданы вопросы, касающиеся их видения данной проблемы. От клиентов были получены всевозможные предложения по увеличению количества используемых информационных материалов, повышению квалификации рабочего персонала службы, обновлению интерьера помещения, в котором расположена данная служба, а также – оказание услуг по доставке багажа в гостиничный номер и возможность online бронирования, устранение возникающих проблем телефонного соединения. Сотрудники выразили мнение, необходимым является усовершенствование системы стимулирования рабочего персонала, разработка новой базы данных клиентов, введение должности специалиста по работе с паспортной документацией, а также разработка стандартов обслуживания гостей гостиничного комплекса.

Таким образом, в ходе произведённых аналитических работ были выявлены определенные отрицательные черты организации работы службы приёма и размещения, для устранения которых был разработан целый комплекс всевозможных мероприятий. Первый блок составили мероприятия, касающиеся совершенствования организационной структуры управленческих работ. Во второй блок вошли разработанные действия по улучшению качества обслуживания клиентов. В третьем блоке был поднят вопрос стимулирования и повышения квалификации рабочего персонала гостиничного комплекса.

Произведённый расчёт эффективности этих мероприятий, продемонстрировал тот факт, что их внедрение будет способствовать росту объема оказываемых услуг на 23,5% по сравнению с уровнем предшествующего года. Уменьшение показателя «Затраты на один рубль реализации» на 1,8 копейки будет способствовать росту дополнительного дохода на 35,9%. В результате данных преобразований повысится рентабельность деятельности и оказываемых услуг в гостиничном комплексе до уровня 24,5% и 19,7% соответственно. Среднегодовая загрузка номерного фонда увеличится до уровня 74,4%, а число поступаемых от клиентов жалоб резко сократится. В целом можно отметить положительную динамику изменения финансово-экономического положения гостиницы «Реал Оптима» в результате введения на практике предложенных мероприятий.

## *Список литературы*

1. **Барабанова О.А.** Семь инструментов управления качеством : учеб. пособие / О.А. Барабанова, В.А. Васильев, П.В. Москалев. – Новосибирск: Изд – во НГТУ, 2007. – 58с.
2. **Варданян И.** Оценка системы мотивации для сотрудников гостиничного бизнеса: справочник по упр. персоналом / И. Варданян – 2013. – 118-123с.
3. **Ватолкина Н.Ш.** Качество услуг и удовлетворенность потребителей: общность и различие концепций / Н.Ш. Ватолкина. – 2014. – 19- 21с.
4. **Власова Т.И.** Управление и организация бизнеса в туризме и гостиничном сервисе : монография / Т.И. Власова, Н.И. Гаврильчак. – СПб.: Изд-во БАТиП, 2011. – 154с.
5. **Волов А.** Сервисное управление или Управление сервисом? / А. Волов. – Реал Оптима, 2014. – 48с.
6. **Воронков А.В.** Мотивация персонала в сервисных организациях г. Белгорода / А.В. Воронков, А.Н. Гимишли. – 2012. – 79-82с.
7. **Гареев Р.Р.** Особенности системы управления качеством в гостиничных предприятиях / Р.Р. Гареев. – М.: Молодой ученый, 2014. – 315-319 с.
8. **Германова В.С.** Разработка и внедрение системы материального стимулирования персонала на примере предприятия гостиничного бизнеса ООО «Стори» г. Владивосток / В.С. Германова. – М.: Вестн. науки и образования, 2015. – 131-133с.
9. **Гордиенко Н.Н.** Пути повышения эффективности системы профессиональной мотивации персонала мини-отеля / Н.Н. Гордиенко, К.А. Сурикова. – 2014. – 79-83с.
10. **Гостенина Т.Н.** Классификация средств размещения / Т.Н. Гостенина. – 2014. – 10-11с.
11. **Гупанова Ю.Е.** Развитие системно-комплексного подхода в управлении качеством / Ю.Е. Гупанова. – Экон. Науки, 2008. – 169-172с.

12. **Даоод Р.И.** Управление ресурсным потенциалом предприятий сферы услуг гостеприимства/ Р.И. Даоод. – 2013. – 188с.
13. **Дворман М.** Формирование лояльных отношений и мотивация сотрудников / М. Дорман, И. Захарова, – 2013. – 24-31с.
14. **Друганов С.П.** Формирование национальной стратегии развития ресторанно-гостиничного бизнеса / С.П. Друганов. – 2015. – 113-115с.
15. **Дурович А.П.** Концептуальные подходы к формированию моделей качества гостиничных услуг / А.П. Дурович. – Минск, 2014. – 281-282с.
16. **Жуков А.В.** Развитие вовлеченности персонала гостиниц путем использования материальной мотивации / А.В. Жуков. – 2013. – 261-263с.
17. **Зайцева Н.А.** Особенности стимулирования персонала в гостиницах: российский и зарубежный опыт / Н.А. Зайцева. – 2013. – 64-71с.
18. **Клочков Ю.С.** Развитие модели построения дома качества / Ю.С. Клочков. – 2014. – 19-23с.
19. **Кобяк М.В.** Стратегия управления качеством услуг на предприятиях гостиничного комплекса / М.В. Кобяк. – 2011. – 156-160с.
20. **Кононова И.В.** Социально-экономическая эффективность и качество обслуживания наследия в сфере рекреации туризма / И.В. Кононова. – 2012. – 147-151с.
21. **Кононова И.В.** Управление качеством гостиничных услуг: инновационные решения : монография / И.В. Кононова, В.П. Пилявский. – СПб.: Астерион. – 2012. – 163с.
22. **Кравцунова В.Н.** Система мотивации КРІ в сфере гостиничного бизнеса / В.Н. Кравцунова, С.В. Грицунова, И.С. Гарьковенко. – 2015. – 38с.
23. **Круглов М.Г.** Инновационный проект : управление качеством и эффективностью : учеб. пособие / М.Г. Круглов. – М.: Дело. – 2009. – 336с.
24. **Левыкин В.М.** Исследование коэффициента удовлетворенности гостей и его влияние на увеличение прибылей мини-гостиниц / В.М. Левыкин, В.В. Дэвон. – 2015 – 63-71с.
25. **Михайлов С.А.** Модернизация управления качеством гостиничных услуг как инструмент устойчивого развития гостиничного комплекса / С.А.

- Михайлов [Электронный ресурс] // Вестн. Адыг. гос. ун-та. Сер. 5: Экономика. – 2012. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/modernizatsiya-upravleniya-kachestvom-gostinichnyh-uslug-kak-instrument-ustoychivogo->
26. **Михайлов С.А.** Совершенствование критериев оценки качества гостиничных услуг / С.А. Михайлов, С.И. Берлин [Электронный ресурс] // Новые технологии. – 2012. – № 1. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-kriteriev-otsenki-kachestva-gostinichnyh-uslug>.
27. **Мохов А.И.** Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятий гостиничного хозяйства России / А.И. Мохов М. – 2011. – 161с.
28. **Мысова О.С.** Мотивация персонала в гостинице: проблемы и перспективы / О.С. Мысова. – 2014. – 164-767с.
29. **Окрепилов В.** Перспективы создания многоуровневой системы управления качеством / В. Окрепилов // Стандарты и качество. – 2009. – № 1. – С. 58-65.
30. **Павленко И.Г.** Влияние качества гостиничного сервиса на уровень удовлетворенности клиентов / И.Г. Павленко // Вестн. Орел. гос. ин-та экономики и торговли. – 2014. – №1. – С. 147-150с.
31. **Перро С.** Вехи развития мирового туризма / С. Перро. – 2001 – 203с.
32. **Печерица Е.В.** Влияние качества услуг на конкурентоспособность гостиниц класса 4-5 звезд Санкт-Петербурга: монография / Е.В. Печерица, М.И. Шевченко. – СПб.: Изд-во СПбГУСЭ. – 2011. – 203с.
33. **Пименов М.В.** Повышение эффективности управления качеством на предприятии / М.В. Пименов. – 2008. – 192-194с.
34. **Романова М.М.** Основные тенденции и закономерности развития гостинично-туристского комплекса в Российской Федерации / М.М. Романова. – 2014. – 95-98с.
35. **Савелова Е.Ф.** Стратегическое планирование в системе менеджмента качества организации / Е.Ф. Савелова. – Саранск, 2010. – 231с.

36. **Салахов Ф.Н.** Сложные статистические методы управления качеством / Ф.Н. Салахов // Вестн. Курганского гос. ун-та. Сер. Техн. науки. – 2010. – № 7. – С. 181–184.
37. **Салимова Т.** Стратегическое планирование в системе менеджмента качества / Т. Салимова, Е. Савелова // Пробл. теории и практики упр. – 2012. – № 3. – С. 70–74.
38. **Семенов В.Л.** Реализация механизма формирования факторов повышения качества продукции с применением методов прогнозирования / В.Л. Семенов, Ж.В. Иванова // Вестн. Поволжского гос. ун-та сервиса. Сер. Экономика. – 2012. - № 5 (25). – С. 119-126.
39. **Симонова М.М.** Эффективность социальных методов стимулирования и повышения качества работы персонала гостиницы / М.М. Симонова, С.А. Бутырина // Науч. вестн. МГИИТ. – 2013. – № 1 (21). – С. 74-76.
40. **Соколова М.В.** История туризма. / М.В. Соколова. – М: Издательский центр «Академия», 2010. – 352с.
41. **Солдатова И.Н.** Применение «дома качества» для оценки конкурентных преимуществ компаний / И.Н. Солдатова, М.Б. Левина // Современ. тенденции в экономике и упр. : новый взгляд. – 2012. – № 15. – С. 282–287.
42. **Спиренков В.А.** Повышение эффективности управления качеством на предприятии / В.А. Спиренков. – 2008. – 191–193с.
43. **Старчикова Н.Г.** Обеспечение эффективности в деятельности предприятий сферы услуг на основе реструктуризации и формирование системы управления качеством: монография / Н.Г. Старчикова, А.П. Данилов. –2011. – 275с.
44. **Тавер Е.И.** Качество как объект управления / Е.И. Тавер. – 2008. – 258–276с.
45. **Тихомирова А.В.** Отдельные вопросы качества гостиничных услуг / А.В. Тихомирова // Вестн. Юж.-Урал. гос. ун-та. Сер.: Право. – 2013. – С. 59 –62

# Приложение

## Приложение А

[Приложение 8 к Порядку классификации](#), утв. приказом Минкультуры России от 11 июля 2014 г. № 1215

**Таблица – Критерии балльной оценки персонала гостиниц и иных средств размещения**

№ п/п	Требование	Кол-во баллов
1	2	3
1.	Квалификационные требования	
1.1	Требования к уровню образования:	
1.1.1.	Наличие высшего профессионального образования для руководителей высшего и среднего звена управления средства размещения.	1
1.1.2.	Наличие среднего профессионального образования для обслуживающего персонала средства размещения	1
1.1.3.	Количество руководящих работников высшего и среднего звена управления средства размещения, имеющих высшее профессиональное образование в сфере гостеприимства:	
	- 25%	1
	- 50%	2
	- 60%	3
	- 75 %	4
	- более 75%	5
1.2.	Требования к стажу работы:	
	Стаж работы для руководителя высшего звена управления средства размещения - не менее 3-х лет на руководящей позиции начальника любой службы.	1*
	Стаж работы для руководителей среднего звена управления средства размещения - не менее 3-х лет на позиции старшего смены или супервайзера.	1*
	Требования к повышению квалификации персонала средства размещения:	
	Переподготовка или повышение квалификации руководителей высшего и среднего звена - не реже 1 раза в 3 года	1*
	Переподготовка или повышение квалификации обслуживающего персонала - не реже 1 раза в 3 года	1*
2.	Требования к знанию иностранных языков:	
	Знание персоналом средства размещения иностранных языков в объеме, необходимом для выполнения служебных обязанностей	
	одного на уровне разговорной речи (языка международного общения или языка, наиболее употребляемого клиентами средств размещения в этом регионе) для директора или управляющего гостиницей;	1
	разговорный уровень владения языком для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями;	2
	знание не менее двух иностранных языков для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями (один иностранный язык - свободное владение);	3

**Продолжение табл.**

	знание не менее двух иностранных языков на уровне разговорной речи (языка международного общения или языка, наиболее употребляемого клиентами средств размещения в этом регионе) для директора или управляющего средства размещения и двух иностранных языков (один - свободное владение) для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями;	4
	знание не менее двух иностранных языков на уровне разговорной речи (языка международного общения или языка, наиболее употребляемого клиентами средств размещения в этом регионе) для директора или управляющего средства размещения и минимум двух иностранных языков - свободное владение для сотрудников, непосредственно контактирующих с гостями.	5
	Требования, предъявляемые к персоналу средства размещения	
2.1.	Знание и соблюдение должностных инструкций, правил внутреннего распорядка;	1
2.2.	Знание и соблюдение Стандартов предприятия и технологий обслуживания в части:	
	внешнего вида сотрудников;	1
	поведения сотрудников;	1
	техники безопасности;	1
	технологий обслуживания в различных службах средства размещения (службы приема и размещения, питания, номерного фонда)	1
2.3.	Знание и соблюдение санитарно-эпидемиологических норм и правил;	1
2.4.	Знание и соблюдение правил пожарной безопасности;	1
2.5.	Знание и соблюдение инструкций о действиях в чрезвычайных ситуациях;	1
2.6.	Умение оказать первую помощь в ЧС;	1
2.7.	Знание требований нормативных документов на услуги средств размещения;	1
2.8.	Знание и умение работать с используемыми в различных службах средства размещения компьютерными системами	1
* требование не является обязательным для средств размещения, находящихся в эксплуатации менее 3-х лет		

**Приложение Б**  
**Устав ООО «Реал Оптима»**

Общество с ограниченной ответственностью «Реал Оптторг», именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее – «ФЗ»), действующим законодательством РФ и учредительными документами Общества.

## I. НАИМЕНОВАНИЕ ОБЩЕСТВА И ЕГО МЕСТО НАХОЖДЕНИЯ

1.1. Полное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Реалоптторг».

1.2. Сокращенное наименование Общества на русском языке: ООО «Реалоптторг».

1.3. Полное наименование на иностранном языке (английском): Limited Liability Company “Realopttorg”

1.4. Местонахождение Общества и единоличного исполнительного органа (Генерального директора): Российская Федерация, 309995, БЕЛГОРОДСКАЯ область, г. ВАЛУЙКИ, ул. М. ГОРЬКОГО, д. 84А

1.5. Общество является коммерческой организацией.

1.6. Общество является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. Участник имеет предусмотренные законом и учредительными документами Общества обязательственные права по отношению к Обществу.

1.7. Участник отвечает по обязательствам Общества в пределах своего вклада в уставный капитал.

1.8. Российская Федерация, субъекты РФ и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не несет ответственности по обязательствам РФ, субъектов РФ и муниципальных образований.

1.9. Общество создается на неограниченный срок.

## II. ПРАВОВОЙ СТАТУС ОБЩЕСТВА

2.1. Общество является юридическим лицом по действующему законодательству Российской Федерации с момента его государственной регистрации в установленном порядке.

2.2.Общество осуществляет свою деятельность на основе полного хозяйственного расчета, самокупаемости и самофинансирования. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

2.3.Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

2.4.Общество имеет круглую печать со своим фирменным наименованием, может иметь штампы, эмблему, бланки, товарный и фирменный знаки, торговую марку и другую атрибутику, а также иные фирменные реквизиты, необходимые для его деятельности.

2.5.В процессе осуществления коммерческой деятельности Общество имеет право:

- совершать в Российской Федерации и за рубежом сделки и иные юридические акты с юридическими и физическими лицами, в т. ч. купли-продажи, мены, подряда, займа, перевозки, поручения, комиссии, хранения, совместной деятельности и др.;
- выступать третьим лицом при заключении торговых и прочих сделок;
- открывать представительства, филиалы, отделения, дочерние общества, быть учредителем других хозяйственных обществ;
- входить в ассоциации, союзы, выходить из них;
- приобретать, отчуждать, брать и сдавать в наем движимое и недвижимое имущество в Российской Федерации и за рубежом;
- приобретать, арендовать и сдавать в аренду и субаренду земельные участки в соответствии с действующим законодательством;
- самостоятельно осуществлять экспортно-импортные операции в соответствии с действующим законодательством;
- вправе иметь собственные основные и оборотные средства, образовывать фонды, состоящие из валютной и рублевой частей. Самостоятельно распоряжаться имеющимися рублевыми и валютными

средствами на закупку материалов, оборудования, технологий, патентов, программ и т. п., а также на командирование специалистов, участие в зарубежных научных, коммерческих и рекламных мероприятиях и т. п.;

- привлекать к своей работе российских и иностранных специалистов на договорных началах, в том числе формируя временные творческие (трудовые) коллективы;

- самостоятельно определять направления своей деятельности, организацию, объемы и структуру производства, порядок и условия реализации продукции, работ и услуг, общую численность сотрудников, порядок формирования и использования денежных и имущественных фондов и резервов, формы и размеры оплаты труда членов коллектива Общества;

- вправе пользоваться кредитами банка в рублях и иностранной валюте, коммерческим кредитом.

2.6. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам государства, а государство не отвечает по обязательствам Общества. Общество не отвечает по обязательствам своих Участников, а Участники не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества в пределах стоимости внесенного вклада в Уставный капитал Общества. Участники, внесшие вклад не полностью, несут солидарную ответственность по обязательствам Общества в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников.

### III. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1. Общество учреждено с целью удовлетворения общественных потребностей российских и иностранных юридических лиц и граждан, а также реализации на основе получаемой прибыли экономических и иных интересов Учредителей Общества и его работников, и извлечения прибыли.

3.2 Видами деятельности Общества является:

- предоставление гостиничных услуг;
- деятельность на рынке ценных бумаг;
- организация оптовой и розничной торговли мукой и макаронными изделиями;
- торгово-закупочная и торгово-посредническая деятельность, в том

числе на внешнем рынке, а также на внутреннем рынке;

- оказание маркетинговых, консалтинговых, посреднических и иных платных услуг и практической помощи предприятиям, фирмам, физическим лицам;
- транспортное обслуживание, в том числе доставка грузов различными видами транспорта и перевозка туристов, а также международные перевозки;
- рекламная деятельность;
- осуществление операция по экспорту и импорту товаров, производственно-технических знаний и услуг;
- оказание услуг гражданам и организациям в приобретении и сбыте товаров и технологий;
- оказание коммерческих, информационных, посреднических и других видов услуг заказчикам в осуществлении их рыночной деятельности как на территории РФ, так и за рубежом;
- иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством Российской Федерации.

Общество осуществляет любые виды хозяйственной деятельности, за исключением запрещенных законодательством России. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

3.3. Общество осуществляет внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

3.4. Общество осуществляет свою деятельность на основании любых, за исключением запрещенных законодательством, операций, в том числе путем:

- проведение работ и оказания услуг по заказам юридических лиц и граждан, как в России, так и за рубежом, на основании заключенных договоров или в инициативном порядке на условиях, определяемых договоренностью сторон;

- поставок продукции, выполнения работ, оказания услуг в кредит, оказания финансовой или иной помощи на условиях, определенных договоренностью сторон;

- участия в деятельности других юридических лиц путем приобретения их акций, внесения паевых взносов;

- создания совместных предприятий с иностранными юридическими лицами и гражданами, в соответствии с действующим законодательством;

- осуществления совместной деятельности с другими юридическими лицами для достижения общих целей.

#### IV. ПОРЯДОК ОБРАЗОВАНИЯ ИМУЩЕСТВА ОБЩЕСТВА, РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИБЫЛИ И ВОЗМЕЩЕНИЯ УБЫТКОВ

##### 4.1. Участником Общества является юридическое лицо РФ:

Общество с ограниченной ответственностью «Реалоптторг», зарегистрированное по адресу Москва г, проезд Нагорный, д.12, кв.3, 117105

4.2. Для обеспечения деятельности Общества за счет вклада Участника создан Уставный капитал Общества в размере 10 000 (Десяти тысяч) рублей денежными средствами, который распределяется следующим образом:

- ООО «Реалоптторг» - принадлежит доля номинальной стоимостью 10 000 (Десять тысяч) рублей, что составляет 100 % уставного капитала;

Участники вносят не менее 50 % своей доли в уставный капитал в момент регистрации Общества путем зачисления соответствующей денежной суммы на расчетный счет Общества. Остальные 50 % уставного капитала Участники вносят в течение года с момента регистрации.

4.3. Участники делают свои вклады путем внесения наличных денежных средств на расчетный счет Общества или передачи имущества на баланс Общества с составлением акта приема/передачи.

Денежная оценка неденежных вкладов в Уставный капитал Общества, вносимых Участниками Общества и принимаемыми в Общество третьими лицами, утверждается решением Общего собрания Участников Общества, принимаемым всеми Участниками Общества единогласно.

4.4.Общество может создать необходимые для своей деятельности резервный фонд и иные фонды. Порядок формирования и использования резервного фонда и иных фондов определяется Общим собранием Участников.

4.5.Прибыль Общества, после выплаты налогов и других обязательных платежей распределяется между Участниками ежегодно, пропорционально их вкладам в Уставной капитал Общества, если иное решение не будет принято Общим собранием участников.

4.6.Общество не вправе принимать решение о распределении своей прибыли между участниками Общества:

а) до полной оплаты всего Уставного капитала Общества;

б) до выплаты действительной стоимости доли (части доли) Участника Общества в случаях предусмотренных Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью»;

в) если на момент принятия такого решения Общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с федеральным законом о несостоятельности (банкротстве) или если указанные признаки появятся у Общества в результате принятия такого решения;

г) если на момент принятия такого решения стоимость чистых активов Общества меньше его Уставного капитала и резервного фонда, в случае его создания, или станет меньше их размера в результате принятия такого решения;

д) в иных случаях, предусмотренных федеральными законами.

4.7.Общество не вправе выплачивать Участникам общества прибыль, решение о распределении которой между Участниками общества принято:

а) если на момент выплаты Общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с федеральным законом о несостоятельности (банкротстве) или если указанные признаки появятся у Общества в результате выплаты;

б) если на момент выплаты стоимость чистых активов Общества меньше его Уставного капитала и резервного фонда, в случае его создания, или станет меньше их размера в результате выплаты;

в) в иных случаях, предусмотренных федеральными законами.

4.8. Убытки Общества возмещаются из его активов и имущества.

## V. ВЫПУСК ОБЛИГАЦИЙ

5.1. Общество вправе размещать облигации и иные эмиссионные ценные бумаги в порядке, установленном законодательством о ценных бумагах, не превышающие размера его уставного капитала или величины обеспечения, предоставленного Обществу в этих целях третьими лицами, после полной оплаты уставного капитала.

При отсутствии обеспечения, предоставленного Обществу третьими лицами, размещение Обществом облигаций допускается не ранее третьего года существования Общества при условии надлежащего утверждения к этому времени двух годовых балансов Общества.

## VI. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

6.1. Высшим органом Общества является Общее собрание Участников, в дальнейшем Собрание. В исключительную компетенцию Общего собрания входит решение следующих вопросов:

1) определение основных направлений деятельности Общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;

2) изменение Устава Общества, в том числе изменение размера Уставного капитала Общества;

3) внесение изменений в учредительный договор;

4) образование исполнительных органов Общества и досрочное прекращение их полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (далее - Управляющий), утверждение такого Управляющего и условий договора с ним;

5) избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии (ревизора) Общества применительно в случаях, если образование ревизионной комиссии Общества или избрание ревизора Общества является обязательным в соответствии с законодательством;

б) утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов Общества;

7) принятие решения о распределении чистой прибыли Общества между участниками Общества;

8) утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества (внутренних документов Общества);

9) принятие решения о размещении Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;

10) назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;

11) принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества;

12) назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;

13) принятие решения о создании филиалов и открытии представительств;

14) наделение участников Общества дополнительными правами и обязанностями, помимо прав и обязанностей, предусмотренных Федеральным законом “Об обществах с ограниченной ответственностью” и Уставом Общества, а также их прекращение;

15) денежная оценка неденежных вкладов в Уставный капитал Общества, вносимых участниками Общества и принимаемыми в Общество третьими лицами;

16) принятие решений о порядке предоставления компенсации Обществу Участником, вносившим в Уставный капитал в качестве вклада права пользования имуществом, в случае прекращения у Общества права пользования этим имуществом до истечения срока, на который такое имущество было передано в пользование Обществу;

17) установление и изменение порядка осуществления преимущественного права покупки доли (части доли) непропорционально размерам долей Участников Общества;

18) предоставление Участнику права заложить принадлежащую ему долю (часть доли) в Уставном капитале Общества;

19) принятие решения о выплате кредиторам Участника действительной стоимости его доли (части доли), в случае обращения на основании решения суда взыскания на долю (часть доли) Участника в Уставном капитале Общества по долгам Участника Общества;

20) принятие решения о порядке внесения Участниками Общества вкладов в имущество Общества;

21) установление и изменение порядка распределения прибыли Общества между Участниками Общества;

22) установление и изменение порядка определения числа голосов Участников Общества в общем Собрании Участников Общества;

23) принятие решения о совершении крупной сделки (крупной сделкой является сделка или несколько взаимосвязанных сделок, связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения Обществом прямо либо косвенно имущества, стоимость которого составляет более 25% стоимости имущества Общества. Крупными сделками не признаются сделки, совершаемые в процессе обычной хозяйственной деятельности Общества);

24) принятие решения о предоставлении информации, касающейся коммерческой деятельности Общества, третьим лицам;

25) принятие решения об ограничении возможности изменения соотношения долей Участников Общества;

26) определение количественного состава совета директоров Общества, избрание его членов, досрочное прекращение их полномочий;

27) решение иных вопросов, предусмотренных Федеральным законом “Об обществах с ограниченной ответственностью”.

Для принятия решения по вопросам, указанным в п.п. “2”, необходимо не менее двух третей голосов от общего числа голосов Участников Общества, если необходимость большего числа голосов не предусмотрена Федеральным законом “Об обществах с ограниченной ответственностью”, по вопросам, указанным в п.п. “3”, “11”, “14”, “15”, “17”, “18”, “19”, “21”, “22” - единогласие всех Участников. Решение по п. “16” принимается единогласно Общим собранием Участников Общества без учета голосов Участника

Общества, передавшего Обществу в качестве вклада в Уставный капитал право пользования имуществом, которое прекратилось досрочно. При определении результатов голосования по п. “18”, голоса Участника Общества, который намерен заложить свою долю (часть доли) не учитываются. По остальным вопросам решения принимаются простым большинством голосов от общего числа голосов Участников Общества.

6.2.Общее собрание участников также решает следующие вопросы:

- определение условий оплаты труда Генерального директора и заместителей генерального директора Общества, а также руководителей филиалов и представительств;

- утверждение положений о Генеральном директоре Общества и Совете директоров Общества.

6.3.Очередное Общее собрание Участников Общества проводится один раз в год при утверждении годовых результатов деятельности Общества. Указанное Общее собрание Участников Общества должно проводиться через три месяца после окончания финансового года. Финансовый год начинается 1 января и оканчивается 31 декабря. Очередное Общее собрание Участников Общества созывается исполнительным органом Общества. Участники Общества должны быть уведомлены исполнительным органом Общества о проведении Общего собрания Участников, в письменной форме, не позднее чем за тридцать дней до его проведения.

6.4.При созыве Общего собрания Участников Общества, Участники должны руководствоваться порядком, установленным законом “Об обществах с ограниченной ответственностью”. В случае нарушения установленного законом порядка созыва Общего собрания Участников Общества, такое Общее собрание признается правомочным, если в нем участвуют все Участники Общества.

6.5.Общее собрание Участников Общества проводится в порядке, предусмотренном Федеральным законом “Об обществах с ограниченной ответственностью” и внутренними документами Общества.

6.6.Внеочередное Общее собрание Участников Общества проводится в случаях, если проведение такого Общего собрания требуют интересы Общества

и его Участников. Внеочередное Общее собрание Участников Общества созывается исполнительным органом Общества по его инициативе, по требованию аудитора, а также Участников Общества, обладающих в совокупности не менее чем одной десятой от общего числа голосов Участников Общества. В случае принятия решения о проведении внеочередного Общего собрания Участников Общества указанное Общее собрание должно быть проведено не позднее срока пяти дней со дня получения требования о его проведении.

6.7. Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции Общего собрания Участников Общества, не могут быть переданы им на решение исполнительного органа Общества.

6.8. В обществе, состоящем из одного Участника, решения по вопросам, относящимся к компетенции Общего собрания участников Общества, принимаются единственным участником единолично и оформляются письменно. При этом положения статей 34, 35, 36, 37, 38 и 43 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» не принимаются, за исключением положений, касающихся сроков поведения годового общего собрания участников Общества.

## VII. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

7.1. Исполнительным органом Общества является Генеральный директор, подотчетный Общему собранию участников. Генеральный директор избирается Общим собранием участников на срок до двух лет.

7.2. В полномочия Генерального директора входит решение всех вопросов деятельности Общества, если они не отнесены к исключительной компетенции Общего собрания Участников.

7.3. Генеральный директор, являющийся единоличным исполнительным органом Общества:

а) без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;

б) выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

в)издает приказы о назначении на должность работников Общества, об их переводе и увольнении, принимает меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

г)осуществляет иные полномочия, не отнесенные Федеральным законом “Об обществах с ограниченной ответственностью” или Уставом Общества к компетенции общего собрания Участников Общества.

7.4.В качестве единоличного исполнительного органа Общества может выступать только физическое лицо, за исключением передачи полномочий по договору управляющему.

Генеральным директором может быть избран участник (представитель участника - юридического лица) Общества либо любое другое лицо, обладающее, по мнению большинства участников Общества, необходимыми знаниями и опытом.

7.5.Контракт с Генеральным директором от имени Общества подписывается единственным Участником или лицом, председательствовавшим на заседании Общего собрания участников Общества, на котором был избран Генеральный директор, или одним из участников Общего собрания участников Общества, уполномоченным решением Общего собрания участников Общества.

7.6.Заместители Генерального директора назначаются Генеральным директором в соответствии со штатным расписанием и возглавляют направления работы в соответствии с распределением обязанностей, утверждаемым Генеральным директором. Заместители Генерального директора действуют в пределах своей компетенции по доверенности от имени Общества.

При отсутствии Генерального директора, а также в иных случаях, когда Генеральный директор не может исполнять своих обязанностей, его функции исполняет назначенный им заместитель или исполняющий обязанности.

## VIII. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ УЧАСТНИКОВ ОБЩЕСТВА.

### 8.1.Участник обязан:

8.1.1.В течение одного года после принятия в Общество оплатить определенную ему долю в уставном капитале. Часть прибыли начисляется

участнику с момента фактической оплаты 100% своей доли в уставном капитале.

8.1.2.Соблюдать требования Устава, выполнять решения органов управления Общества, принятые в рамках их компетенции.

8.1.3.Не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Общества.

8.1.4.Немедленно сообщать Генеральному директору о невозможности оплатить заявленную долю в уставном капитале.

8.1.5.Беречь имущество Общества.

8.1.6.Выполнять принятые на себя обязательства по отношению к Обществу и другим участникам, в случае их вступления в Общество.

8.1.7.Оказывать содействие Обществу в осуществлении им своей деятельности.

8.2.Участник имеет право:

8.2.1.Участвовать в управлении делами Общества.

8.2.2.Получать информацию по деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией.

8.2.3.Принимать участие в распределении прибыли.

8.2.4.Получать пропорционально своей доле в уставном капитале долю прибыли (дивиденды), подлежащую распределению.

8.2.5.Избирать и быть избранным в органы управления и контрольные органы Общества.

8.2.6.Получать в случае ликвидации Общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

8.2.7.Обжаловать в соответствующие органы Общества действия должностных лиц Общества.

8.2.8.В любое время выйти из Общества независимо от согласия других участников, в случае их вступления в Общество, и получить стоимость части имущества Общества, соответствующей его доле в уставном капитале в порядке и в сроки, установленные настоящим Уставом и законом.

8.2.9. Пользоваться иными правами, предоставляемыми участникам общества с ограниченной ответственностью законодательством.

8.3. Число участников Общества не должно быть более пятидесяти.

8.4. Любые соглашения участников Общества, направленные на ограничение прав любого другого участника по сравнению с правами, предоставляемыми действующим законодательством, ничтожны.

8.5. Участники Общества имеют право преимущественной покупки доли (ее части) в уставном капитале Общества, продаваемой или отчуждаемой иным способом другим участником. Указанное положение распространяется, в том числе, на случаи внесения Участником принадлежащей доли в уставным капитал другого общества.

Соглашением участников Общества может быть предусмотрен иной порядок осуществления преимущественного права покупки.

8.6. Доля участника Общества может быть отчуждена до полной ее оплаты лишь в той части, в которой она уже оплачена.

8.7. Единственный Участник, желающий продать свою долю (ее часть) реализует её в соответствии со своим решением и подает соответствующее уведомление Генеральному директору Общества, в котором должно быть указано, какому третьему лицу он продает свою долю (ее часть).

8.8. Участник получает право на отчуждение своей доли (ее части) третьим лицам лишь после того, как другие участники в течение одного месяца после официального объявления о предстоящей продаже доли не воспользуются преимущественным правом покупки. Реализация доли третьим лицам допускается с согласия Общего собрания участников.

8.9. Согласие Общего собрания участников на приобретение доли участника третьим лицом является основанием для заключения участником сделки купли-продажи доли или иной сделки, влекущей переход права на долю, в установленном законом порядке.

Заключение сделки купли-продажи (иной сделки) является основанием для внесения изменений в Устав и Учредительный договор Общества в части,

определяющей перечень участников Общества и размеры принадлежащих им долей.

К приобретателю доли (части доли) в уставном капитале Общества переходят все права и обязанности участника Общества, возникшие до уступки указанной доли (части доли), за исключением прав и обязанностей, предусмотренных абзацем вторым п. 2 ст. 8 и абзацем вторым п. 2 ст. 9 ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью".

Участник, уступивший свою долю (часть доли) в уставном капитале Общества, несет перед Обществом обязанность по внесению вклада в имущество, возникшую до уступки указанной доли (части доли), солидарно с ее приобретателем.

8.10.В случае если участники Общества не воспользуются своим преимущественным правом покупки в течение месяца со дня извещения о предстоящей продаже доли, участник, желающий продать свою долю (ее часть), вправе обратиться к Общему собранию участников с письменной просьбой (запросом) дать согласие на реализацию доли третьим лицам.

В течение одного месяца Общее собрание участников должно дать согласие на продажу доли либо отказать в такой согласии.

8.11.Если в соответствии с решением Общего собрания участников отчуждение доли участника (ее части) третьим лицам невозможно, а другие участники Общества от ее покупки отказываются, участник вправе требовать от Общества заключения договора выкупа доли.

Стоимость доли (ее части) определяется путем вычета суммы уставного капитала из стоимости чистых активов Общества.

Если Общество и участник не смогут договориться об условиях выкупа доли, участник вправе заявить о выходе из участников Общества. В этом случае ему должна быть выплачена стоимость части имущества, соответствующей его доле в уставном капитале Общества в порядке, способом и в сроки, которые предусмотрены законом и настоящим Уставом.

8.12.В случае приобретения доли участника (ее части) самим Обществом оно обязано реализовать ее другим участникам или третьим лицам в течение 1

(Одного) года после приобретения в порядке, предусмотренном законом и настоящим Уставом, либо уменьшить свой уставный капитал в установленном порядке.

8.13. Доли в уставном капитале Общества переходят к наследникам граждан и к правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками общества.

8.14. При отказе участников Общества в согласии на переход или перераспределение доли к наследнику (правопреемнику), если такое согласие необходимо в соответствии с уставом Общества, доля переходит к Обществу.

При этом Общество обязано выплатить наследникам (правопреемникам) действительную стоимость доли, определяемую на основании данных бухгалтерской отчетности Общества за последний отчетный период, предшествующий дню смерти, реорганизации или ликвидации, либо с их согласия выдать им в натуре имущество такой же стоимости.

8.15. Участник Общества вправе заложить принадлежащую ему долю (часть доли) в уставном капитале Общества другому участнику Общества или, если это не запрещено уставом Общества, третьему лицу с согласия решения Общего собрания участников Общества, принятому большинством голосов всех участников, если иное не предусмотрено уставом Общества. При этом голос участника, который желает заложить свою долю (часть доли), при определении результатов голосования не учитывается.

8.16. Общество не вправе приобретать доли (части долей) в своем уставном капитале, за исключением случаев, предусмотренных законом.

В случае если уставом Общества уступка доли (части доли) участника третьим лицам запрещена, а другие участники отказались от ее приобретения, а также в случае отказа в согласии на уступку доли (части доли) участнику Общества или третьему лицу, если необходимость получить такое согласие предусмотрена уставом Общества, Общество обязано приобрести по требованию участника Общества принадлежащую ему долю (часть доли).

8.17. В случае обращения взыскания на долю (часть доли) участника Общества в уставном капитале Общества по долгам участника, Общество

вправе выплатить кредиторам действительную стоимость доли (часть доли) участника.

## ХІХ. ПОРЯДОК ВЫХОДА УЧАСТНИКОВ ИЗ ОБЩЕСТВА

9.1. Участник Общества вправе в любое время выйти из Общества независимо от согласия других его Участников или Общества.

9.2. В случае выхода Участника Общества из Общества его доля переходит к Обществу с момента подачи заявления о выходе из Общества. При этом Общество обязано выплатить Участнику Общества, подавшему заявление о выходе из Общества, действительную стоимость его доли, определяемую на основании данных бухгалтерской отчетности Общества за год, в течение которого было подано заявление о выходе из Общества, либо с согласия Участника Общества выдать ему в натуре имущество такой же стоимости, а в случае неполной оплаты его вклада в уставной капитал Общества действительную стоимость части его доли, пропорциональной оплаченной части вклада.

9.3. Общество обязано выплатить Участнику Общества, подавшему заявление о выходе из Общества, действительную стоимость его доли или выдать ему в натуре имущество такой же стоимости в течение шести месяцев с момента окончания финансового года, в течение которого подано заявление о выходе из Общества.

9.4. Действительная стоимость доли Участника Общества выплачивается за счет разницы между стоимостью чистых активов Общества и размером Уставного капитала Общества. В случае, если такой разницы недостаточно для выплаты Участнику Общества, подавшему заявление о выходе из Общества, действительной стоимости его доли, Общество обязано уменьшить свой Уставный капитал на недостающую сумму.

9.5. Выход Участника Общества из Общества не освобождает его от обязанности перед Обществом по внесению вклада в имущество Общества, возникшей до подачи заявления о выходе из Общества.

9.6. Участники Общества, доли которых в совокупности составляют не менее чем десять процентов Уставного капитала Общества, вправе требовать в

судебном порядке исключения из Общества Участника, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями (бездействием) делает невозможной деятельность Общества или существенно ее затрудняет.

## Х. ПРИБЫЛЬ ОБЩЕСТВА

10.1.Общество вправе раз в полгода или раз в год принимать решение о распределении своей чистой прибыли между Участниками Общества.

10.2.Решение об определении части прибыли, распределяемой между Участниками Общества, принимается Общим собранием Участников Общества.

Часть прибыли Общества, предназначенная для распределения между его Участниками, распределяется пропорционально их долям в Уставном капитале Общества.

10.3.Прибыль не выплачивается по долям, принадлежащим Обществу.

10.4.Перевод иностранным инвестором за границу платежей в иностранной валюте в связи с доходами, получаемыми в Обществе, осуществляется в соответствии с действующим законодательством.

10.5.Общество не вправе принимать решение о распределении своей прибыли, а также выплачивать Участникам Общества прибыль, решение о распределении которой между Участниками Общества принято в случаях, предусмотренных действующим законодательством.

## XI. РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ (РЕВИЗОР)

11.1.Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляется Ревизионной комиссией или избранным Общим собранием аудитором, не связанным имущественными интересами с обществом, лицом, осуществляющим функции генерального директора, и участниками общества.

Порядок осуществления Ревизионной комиссией (Ревизором) своих полномочий, ее количественный и персональный состав утверждается Общим собранием участников. Число членов Ревизионной комиссии не может быть менее 4 (четырёх) человек.

11.2.Членом Ревизионной комиссии (Ревизором) может быть любой участник (представитель участника), избранный в установленном порядке

Общим собранием участников, а также лицо, не являющееся участником Общества.

Членом ревизионной комиссии не может быть Генеральный директор.

11.3.Ревизионная комиссия Общества вправе в любое время проводить проверки финансово-хозяйственной деятельности общества и иметь доступ ко всей документации, касающейся деятельности Общества.

По требованию Ревизионной комиссии (Ревизора) Общества, лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа, а также работники Общества обязаны давать необходимые пояснения в устной или письменной форме.

11.4.Заседания Ревизионной комиссии правомочны, если на них присутствует не менее половины ее членов.

Все решения Ревизионной комиссии принимаются большинством голосов от числа членов Ревизионной комиссии, присутствующих на заседании.

11.5.Ревизионная комиссия (Ревизор) вправе привлекать к своей работе экспертов и консультантов, работа которых оплачивается за счет Общества.

11.6.Ревизионная комиссия Общества в обязательном порядке проводит проверку годовых отчетов и бухгалтерских балансов общества до их утверждения общим собранием участников общества.

Общее собрание участников не вправе утверждать годовые отчеты и бухгалтерские балансы общества при отсутствии заключений ревизионной комиссии Общества.

11.7.Ревизионная комиссия (Ревизор) обязана потребовать созыва внеочередного Общего собрания участников, если возникла серьезная угроза интересам Общества.

11.8.Полномочия Ревизионной комиссии (Ревизора) и порядок ее деятельности определяются настоящим Уставом и Положением о Ревизионной комиссии (Ревизоре), утверждаемым Общим собранием участников.

## **ХII. ИМУЩЕСТВО, УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ**

12.1.Имущество Общества образуется за счет вкладов в уставный капитал, а также за счет иных источников, предусмотренных действующим

законодательством РФ. В частности, источниками образования имущества Общества являются:

- уставный капитал Общества;
- доходы, получаемые от оказываемых Обществом услуг;
- кредиты банков и других кредиторов;
- вклады участников;
- безвозмездные или благотворительные взносы и пожертвования организаций, предприятий, граждан;
- иные источники, не запрещенные законодательством.

12.2.Общество вправе образовывать Резервный и иные фонды, отчисления в которые осуществляются в размерах и порядке, установленных Общим собранием участников.

12.3.Имущество Общества может быть изъято только по вступившему в законную силу решению суда.

12.4.Общество может объединить часть своего имущества с имуществом иных юридических лиц для совместного производства товаров, выполнения работ и оказания услуг, а также в иных целях, не запрещенных законом.

12.5.Общество осуществляет учет результатов работ, ведет оперативный, бухгалтерский и статистический учет по нормам, действующим в Российской Федерации.

12.6.Организацию документооборота в Обществе осуществляет Генеральный директор.

12.7.По месту нахождения исполнительного органа Общества, Общество хранит следующие документы:

- учредительные документы Общества, а также изменения и дополнения;
- протокол (протоколы) Общего собрания учредителей Общества, содержащий решение о создании Общества и об утверждении денежной оценки не денежных вкладов в уставной капитал, а также иные решения, связанные с созданием Общества;
- документ, подтверждающий государственную регистрацию Общества;

-документы, подтверждающие права Общества на имущество, находящееся на его балансе;

- внутренние документы;

- положения о филиалах и представительствах;

-документы, связанные с эмиссией облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;

-протоколы Общих собраний участников и ревизионной комиссии (ревизора), аудитора, государственных и муниципальных органов финансового контроля;

-заключения ревизионной комиссии (ревизора) общества, аудитора, государственных и муниципальных органов финансового контроля;

-иные документы, предусмотренные федеральными законами и иными правовыми актами РФ, уставом Общества, внутренними документами, решениями Общего собрания участников и исполнительного органа Общества.

12.8.Перечисленные в пункте 12.7 настоящего Устава документы должны быть доступны для ознакомления участникам Общества в любой рабочий день.

Ознакомление с документами, относящимися к коммерческой тайне, регулируется Положением, утверждаемым Общим собранием участников.

12.9.Общество обязано в случае публичного размещения облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг ежегодно публиковать годовые отчеты и бухгалтерские балансы.

### ХIII. УСЛОВИЯ ПРЕКРАЩЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РЕОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВА

13.1.Общество может быть реорганизовано или ликвидировано по единогласному решению его Участников.

13.2.Общество может быть ликвидировано:

- по решению его Участников (учредителей);

- по решению суда;

- вследствие признания его несостоятельным (банкротом).

Иные основания реорганизации и ликвидации Общества определяются в соответствии с действующим законодательством. Федерации и другими федеральными законами.

13.3.Общество вправе преобразоваться в акционерное общество, общество с дополнительной ответственностью или в производственный кооператив.

13.4.При реорганизации все документы (управленческие, финансово-хозяйственные, по личному составу и др.) передаются в соответствии с установленными правилами предприятию-правопреемнику.

13.5.При отсутствии правопреемника документы постоянного хранения, имеющие научно-историческое значение, передаются на государственное хранение в архивы объединения «Белгородгорархива»; документы по личному составу (приказы, личные дела и карточки учета, личные счета и т. п.) передаются на хранение в архив административного округа, на территории которого находится Общество.

13.6.Передача и упорядочение документов осуществляется силами и за счет средств Общества в соответствии с требованиями архивных органов.

13.7.Порядок ликвидации и удовлетворение требований кредиторов определяются в соответствии с действующим законодательством.

## Приложение В

### Таблица - Бухгалтерская отчетность гостиницы «Реал Оптима»

Показатели	Годы			Отклонение			
	2013	2014	2015	2014 к 2013		2015 к 2014	
				+, -	%	+, -	%
Объем выручки в действующих ценах, тыс. руб.	145 685	95 228	78 395	-50 457	65,37	-16 833	82,32
Объем выручки в сопоставимых ценах, тыс. руб.	144099,90	88998,13	75379,81	-55 102	61,76	-13 618	84,70
Себестоимость, тыс. руб.	132679	89209	77079	-43 470	67,24	-12 130	86,40
Себестоимость в % к обороту (или затраты в % к объему услуг)	91,07	93,68	98,32	3	102,86	5	104,9 6
Валовой доход, тыс. руб.	13006	6020	1316	-6 986	46,29	-4 704	21,86
Среднегодовая численность работников	125	62	41	-63	49,60	-21	66,13
Производительность труда, тыс. руб.	1 165	1 536	1 912	370	131,79	376	124,4 9
Прибыль (убыток), тыс. руб.	13 006	6 019	1 316	-6 987	46,28	-4 703	21,86
Рентабельность, %	9,80	6,75	1,71	-3	68,83	-5	25,30

## Приложение Г

### Таблица - Бухгалтерский баланс гостиницы «Реал Оптима»

№ пп	Показатели	Годы		
		2013	2014	2015
<b>Показатели ликвидности</b>				
1	Общий коэффициент покрытия Ктл	2,98	3,39	5,5
2	Коэффициент срочной ликвидности Ксл	2,38	2,6	4,8
3	Коэффициент абсолютной ликвидности Кал	0,58	0,07	1,4
<b>Показатели финансовой устойчивости</b>				
4	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,13	0,10	0,07
5	Коэффициент маневренности собственных оборотных средств Кмос	0,15	0,18	0,01
6	Коэффициент автономии Ка	0,88	0,91	0,94
<b>Показатели рентабельности</b>				
7	Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли Рк	15,6	2,37	1,71
8	Рентабельность совокупных активов по чистой прибыли Ра	13,8	2,4	1,7
<b>Показатели деловой активности (оборачиваемости)</b>				
9	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов Кооа	3,86	2,57	2,14
10	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала Коск	4,37	2,88	2,31

## Приложение Д

Анкета

## ДОРОГОЙ ГОСТЬ!

Благодарим Вас за выбор гостиницы «Реал Оптима». Мы очень дорожим Вашим мнением и учтем все пожелания, чтобы сделать Ваше пребывание еще более приятным и комфортным.

### 1. Оцените качество гостиницы в целом по таким параметрам как:

Параметр оцениваемой Услуги	Оценка				
	1	2	3	4	5
Комфортабельность гостиницы					
Безопасность гостиницы					
Расположение гостиницы					
Компетентность персонала					
Индивидуальность подхода к гостям					
Вежливость и Доброжелательность Персонала					
Соотношение цена/качество					

### 2. Оцените наполнение номеров по таким параметрам как:

Параметр оцениваемой услуги	Оценка				
	1	2	3	4	5
Меблировка					
Постельное белье					
Полотенца					
Душевые принадлежности					
Техническое оснащение					
Сантехника					

### 3. Что по вашему мнению, необходимо предусмотреть в номерах?

### 4. Есть ли у Вас желание остановиться у нас еще раз?

Да

Нет, почему?

Спасибо за внимание!