

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНО-  
СТИ И КАЧЕСТВА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «Room-Club»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис  
очной формы обучения, группы 05001334  
Коваленко Карины Витальевны

Научный руководитель  
к.г.н., доцент  
Королева И.С.

БЕЛГОРОД 2017

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы повышения эффективности и качества деятельности предприятия.....	6
1.1. Сущность понятий «эффективность» и «качество» гостиничных услуг, и способы их оценки .....	6
1.2. Критерии и основные показатели оценки эффективности и качества предоставляемых услуг.....	11
1.3. Стратегии повышения эффективности и качества гостиничных услуг....	23
2. Анализ деятельности предприятия ООО «Room-Club».....	30
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	30
2.2. Финансово-экономическая характеристика предприятия .....	34
2.3. Анализ качества предоставляемых услуг и их эффективность.....	44
3. Разработка мероприятий по повышению эффективности и качества гостиничных услуг на примере ООО «Room-Club».....	52
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию маркетинговой политики предприятия.....	55
3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	56
Заключение.....	66
Список использованных источников.....	69
Приложения.....	74

## Введение

Актуальность темы исследования. В последнее время гостиничный рынок характеризуется постоянным ростом гостиничных предприятий и соответственно ростом предложения гостиничных услуг, одновременно наблюдается сокращение спроса на услуги размещения. Эти обстоятельства усиливают конкуренцию на рынке гостиничных услуг. В этих обстоятельствах основным направлением формирования конкурентных преимуществ гостиниц становится необходимость предоставления услуг более высокого качества по сравнению с конкурентами.

Гостиничные предприятия сегодня должны представить такие услуги, которые не только удовлетворяли бы ожидания целевых клиентов, но и превышали их. Ожидания клиентов формируются на основе прошлого опыта, а также на основе информации, получаемой по личным или по массовым каналам коммуникаций. Основываясь на ней, потребитель сегодня выбирает производителя услуг, а после их получения сравнивают свое ожидание с реально полученной услугой.

Гостиницы удовлетворяют потребности клиентов во временном пользовании жилья и комплекса сопутствующих услуг, при этом качество этой отрасли характеризуется совокупностью тех свойств, которые обеспечивают удовлетворение проживающих во временном жилье. Эти свойства формируются и проявляются в процессе предоставления гостиничных мест и их обслуживания и оказания дополнительных услуг на соответствующем уровне культуры обслуживания, поэтому понятие качества можно рассматривать как качество обслуживания гостей.

Достижение качества в сфере обслуживания – важная задача, решение которой обеспечивает успех компании. Деятельность в сфере гостеприимства предполагает высокую степень контакта и координации между служащими и гостями. Наиболее часто встречающиеся действия в этом смысле направлены на улучшение и контроль качества услуг гостиничных предприятий (темпе-

ратура горячей воды, количество полотенец). Однако качество гостиничных услуг заключается не только в решении технической стороны дела. Усилия предприятий гостиничной индустрии традиционно были направлены на привлечение клиентов, на максимальное выполнение пожеланий гостей, завоевание доверия. Это может гарантировать только их полное удовлетворение. Поэтому стратегия развития гостиничного предприятия должна также иметь в виду и более того, делать особенный акцент на совершенствование отношений и общения между клиентами и гостиничным предприятием.

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

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

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

Актуальность темы работы обусловлена тем, что с понятием «качество» в индустрии гостеприимства неразрывно связано понятие «конкурентоспособность организации», которое в свою очередь зависит от качества оказываемых гостиницей услуг.

Объектом исследования является предприятие ООО «Room-Club».

Предметом исследования является оценка качества гостиничных услуг предприятия индустрии.

Целью работы является оценка качества гостиничных услуг и их эффективности на предприятии ООО «Room-Club» и разработка мероприятий по их повышению.

Для реализации цели необходимо последовательное решение следующих задач:

- изучить теоретические основы повышения эффективности и качества деятельности предприятия;
- провести анализ деятельности предприятия ООО «Room-Club»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности и качества гостиничных услуг на примере ООО «Room-Club»;
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий по повышению эффективности и качества гостиничных услуг.

Теоретической базой выполнения дипломной работы послужили исследования отечественных и зарубежных ученых по данной тематике.

Методологией исследования являются работы иностранных и российских авторов Кобяк М. В., Скобкина С. С., Полянской Н., Руденко Л. П., Кабушкина Н. И., а также нормативно-законодательная база и публикации в отраслевых журналах «Отель», «Пять звезд».

Для исследования в работе использованы следующие методы исследования: общенаучный, аналитический, описание, метод наблюдения за работой служащих гостиницы, метод обобщений.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# **1. Теоретические основы повышения эффективности и качества деятельности предприятия**

## **1.1. Сущность понятий «эффективность», «качество» гостиничных услуг и способы их оценки**

Деятельность любой организации осуществляется на взаимодействии трех определяющих его факторов: персонала (рабочей силы), средств труда и предметов труда. Используя имеющиеся средства производства, коллектив организаций создает продукт или предоставляет услуги. Это означает, что, с одной стороны, имеют место затраты живого и овеществленного труда, а с другой, – некоторые результаты деятельности.

Экономический эффект представляет собой разницу между результатами экономической деятельности (например, продуктом в стоимостном выражении) и затратами, произведенными для их получения и использования. Когда результатом экономической деятельности являются не только экономические, но и более широкие социально-экономические последствия, правильнее говорить о социально-экономическом эффекте.

Можно сказать, что эффективность деятельности организации характеризуется широким кругом показателей, в совокупности определяющих его надежность как делового партнера. В самом общем виде речь идет о том, насколько предприятие обеспечено необходимыми ресурсами, разумно ли оно распоряжается своим имуществом, как отражается это на размере получаемой им прибыли, как используется полученная прибыль в целях повышения эффективности производства. Деятельность организаций должна обеспечивать его способность своевременно исполнять свои обязательства по платежам в бюджет, партнерам, кредиторам, акционерам и собственным работникам. Чтобы проанализировать производственную деятельность компании, необходимо рассмотреть показатели экономической эффективности предприятия. В первую очередь эффективность производства за определенный временной отрезок определяется объемом изготовленных товаров, который

оценивают с использованием условно-натуральных, натуральных и стоимостных показателей. Объем продукции определяется товарной, валовой и реализованной продукцией. Показатель валовой продукции – это суммарный объем произведенных товаров, исчисляемый в денежном выражении. К этой категории относят завершенную конечную, а также незавершенную продукцию и полуфабрикаты, комплектующие изделия и товары, изготовление которых уже начато. Реализованная продукция включает уже проданные товары и изделия.

К категории товарной причисляют весь объем конечных благ, произведенных предприятием. Оценка экономической эффективности предприятия производится с помощью таких показателей, как валовой доход, прибыль и чистый доход. Валовой доход рассчитывается путем исключения из всей валовой продукции амортизации и материальных затрат. Чистый доход определяется вычитанием из стоимости валовой продукции ее полной себестоимости. Прибыль, как и вышеописанные показатели экономической эффективности, позволяет оценить работу предприятия. Образование таковой происходит в результате реализации (продажи) продукции. Величина данного показателя определяется как разница между выручкой от реализации товаров и затратами на производство и саму реализацию.

Показатели экономической эффективности включают в свой состав и затраты. Они подразделяются на единовременные и текущие. Последние непосредственно связаны с реализацией и производством товаров и образуют себестоимость продукции. Объем текущих затрат зависит от различных факторов. Определенный вид продукции может производиться из различных материалов и видов сырья. Основным показателем эффективности текущих затрат выступает рентабельность производства продукции. Данная категория определяется отношением полученной от реализации прибыли к себестоимости товаров. Единовременные затраты – это показатели экономической эффективности, которые возникают с обновлением и расширением производст-

ва. Обычно сюда относят единовременные крупные вложения средств, имеющие капитальный характер.

Показатель эффективности единовременных затрат рассчитывают отношением прироста прибыли, чистого или валового дохода к капиталовложениям. И все-таки, прибыль – это самый важный экономический показатель, являющийся конечным финансовым итогом деятельности предприятия. Она выступает базой экономического развития на уровне, как отдельной организации, так и государства в целом. Прибыль, как и другие показатели экономической эффективности, описывает конкретную производственную деятельность компании. Уровень прибыли по сравнению с другими фирмами показывает качество работы менеджеров, их умение осуществлять хозяйственную деятельность.

Прибыль – это внутренний основной источник формирования финансовых результатов фирмы. Чем больше прибыли получает компания, тем меньше требуется привлекать внешних источников финансирования. В отличие от остальных внутренних источников, прибыль постоянно воспроизводится, и в условиях успешного хозяйствования происходит ее расширение. Именно этот показатель формирует рыночную стоимость предприятия. Чем выше уровень и сумма капитализации прибыли, тем большую стоимость приобретают активы организации, а, соответственно, возрастает и ее рыночная стоимость. Таким образом, сделаем вывод о том, что, сущность экономической эффективности деятельности организаций трактуется как достижение максимальных результатов при минимальных затратах. Критерий эффективности может быть сформулирован в общем виде как максимум эффекта с каждой единицы затрат труда или минимум затрат труда на каждую единицу эффекта [9].

Качество рассматривается отелями как однородность предоставляемых клиентам товаров и услуг, а также соответствие последних ожиданиям потребителей и стандартам. Ожидания и информация, связанные с продуктом,

должны анализироваться с точки зрения потребителей, служащих отеля и руководства гостиничного предприятия.

Руководитель должен заботиться о том, чтобы его подчиненные в полном объеме выполняли свои обязанности: бармен соблюдал рецептуру и нормы, горничная тщательно убирала комнаты, портье вовремя разбирал почту и выдавал ключи. Кому-то достаточно простого напоминания, а за кем-то необходим неусыпный контроль.

Человек как потребитель проходит несколько стадий: сбора информации о товаре; перехода от общих вопросов к частным; анализа информации с целью определения своих желаний и потребностей; поиска объекта, который удовлетворил бы эти желания и потребности. Весь процесс протекает чаще всего на уровне подсознания. Впечатления человека от удовлетворения потребности носят характер обратной связи. Они дают дополнительный материал для нового процесса обработки информации.

При обслуживании в отеле информационная обратная связь действует постоянно. Например, посетитель, радушно встреченный администратором ресторана, непременно запомнит этот незначительный, но приятный факт и в следующий раз, решая, где бы пообедать, несомненно, сделает выбор в пользу понравившегося любезным приемом заведения.

На получение устойчивого впечатления от качества обслуживания влияют такие факторы, как: безопасность обеспечивается хорошим освещением, присутствием представителей специальной службы или установкой автоматической системы охраны; постоянство высокого качества обслуживания должно сохраняться во времени на прежнем уровне; поведение персонала доставляет удовольствие, если к клиенту проявляется уважительное отношение; полнота набора предложенных услуг определяется его соответствием ожидаемому уровню; условия, в которых оказывается услуга – это окружающая среда и физическое окружение; доступность услуги определяется легкостью, с которой можно получить обслуживание; время измеряется длитель-

ностью ожидания, которое может предшествовать получению обслуживания [17].

А. Кедотт и Н. Терджен предложили четыре группы критериев для определения важности элементов обслуживания с точки зрения качества и удовлетворения нужд потребителей гостиничной услуги.

**Критические:** чистота в гостиничных номерах, чистота общественных помещений, безопасность, здоровая пища и т. п. Критическими эти элементы называются потому, что их наличие или отсутствие вызывают положительную либо отрицательную реакцию. Кроме того, игнорирование этих стандартов может остаться незамеченным лишь в критических ситуациях [45].

**Нейтральные:** цвет униформы обслуживающего персонала, палитра красок интерьера, расположение автомобильной стоянки и т.п. Эти элементы наоборот, создают максимальную нейтральную зону и не оказывают сильного воздействия на уровень качества. Коль скоро они довольно слабо влияют на степень удовлетворения потребителей, на них не стоит затрачивать значительные управленческие усилия и денежные средства.

**Приносящие удовлетворение:** обслуживание в гостиницах в ночное время, бесплатные напитки от имени дирекции, цветы от администрации в ресторанах и т. п. вызывают благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но воспринимаются как должное, если клиенты на них рассчитывали [45]. Подход с сюрпризами позволяет отелю выделиться на общем фоне обслуживающих организаций. Кто будет возражать против бесплатного угощения или бесплатной плитки шоколада на подушке в спальне? Клиент не пожалуется, что напиток был не той крепости, а шоколад не той фирмы, поскольку это подарки, за которые не надо расплачиваться. Такие элементы не доставляют неприятностей, если потребитель их не получает, и приносят удовлетворение, если их предлагают. **Приносящие разочарование:** неудачно организованная стоянка для машин, отказ в оплате по кредитным карточкам, недружелюбие персонала, переполненные пепельницы в большинстве случа-

ев вызывают отрицательную реакцию. Но если все делается правильно, никакой реакции не последует [45].

Качество обслуживания зависит от гостеприимности персонала. Вместе с профессионализмом работников оно повышает уровень сервиса. Например, хорошо подготовленный официант, знающий все о каждом блюде из меню, может любезно поделиться информацией с гостем, помогая выбрать вариант заказа. Внимательный служащий гостиницы сделает доброе дело, если подскажет приедем, с какими местными достопримечательностями стоит познакомиться, как до них добраться. Осведомленность работников (не только в вопросах, касающихся номеров), их ненавязчивая общительность создают у гостей ощущение домашней обстановки.

Таким образом, качество предоставляемых услуг напрямую зависит от его умения осваивать новые методы, от уровня квалификации и заинтересованности человеческого капитала, а также от использования новейших организационных процессов и форм используемой для обслуживания клиентов материальной базы.

## **1.2. Критерии и основные показатели оценки эффективности и качества предоставляемых услуг**

С целью проведения оценки эффективности деятельности, в науке и практике выработаны специальные инструменты, которые получили название экономические показатели.

Экономические показатели представляют собой микромодели экономических явлений. Данные показатели отражают динамику и противоречия происходящих процессов, подвергаются изменениям и колебаниям внешней среды. Главное предназначение показателей состоит в измерении и оценки сущности экономического явления, в связи с чем, необходимо знать природу каждого экономического показателя, если речь идет о сравнительном анализе эффективности деятельности организаций [6].

При проведении анализа эффективности деятельности организации, используют как абсолютные показатели, так и финансовые коэффициенты, представляющие собой относительные показатели финансового состояния организации. Согласно классификации, предложенной Л. Л. Ермолович, относительные показатели эффективности деятельности можно классифицировать на коэффициенты распределения и коэффициенты координации [25]. Так, коэффициенты распределения могут быть применены в тех случаях, когда необходимо определить, какую часть тот или иной абсолютный показатель эффективности деятельности занимает в итоге включающей его группы абсолютных показателей.

Коэффициенты координации следует применять при выражении отношений различных по существу абсолютных показателей эффективности деятельности или их линейных комбинаций, которые имеют различный экономический смысл. Система относительных показателей, как в западных странах, так и среди отечественных экономистов вызывает наибольший интерес, что позволяет определить круг сведений, необходимый для пользователей финансовой отчетности с точки зрения принятия управленческих решений. Относительные показатели сопоставимы и подходят для сравнительного анализа эффективности деятельности организаций. Также, к основному преимуществу данных показателей следует отнести и то, что они исключают искажающее влияние инфляции на данные отчетности.

Прогрессивными можно назвать рекомендации Рогова Е. М. отметить, что Рогова Е. М. относительные показатели, характеризующие эффективность деятельности организаций, сгруппировал в четыре подгруппы, как показатели, характеризующие; платежеспособность, финансовую автономию, финансовый результат и рентабельность организаций [15].

Станиславчик Е. Н. в четырех подгруппах рекомендует рассматривать тридцать один показатель: показатели ликвидности (5 коэффициентов); показатели деловой активности (10 коэффициентов); показатели рентабельности (8 коэффициентов); показатели платежеспособности (8 коэффициентов) [21].

Метод анализа эффективности деятельности организаций предлагается И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. Они рассматривают 22 коэффициента в следующих основных категориях: коэффициенты краткосрочной ликвидности (3 коэффициента); коэффициенты структуры капитала и долгосрочной платежеспособности (3 коэффициента); коэффициенты рентабельности (2 коэффициента); коэффициенты оценки основной деятельности (4 коэффициента); коэффициенты использования средств (6 коэффициентов); рыночные измерители (4 коэффициента) [29].

В экономической литературе имеются и другие предложения по группировке показателей эффективности деятельности [35].

Однако до сих пор не разработана обобщающая научно обоснованная классификация финансовых показателей, построенная по определенному принципу, ориентированному на потребности сравнительного анализа, отсутствует единый подход к исчислению отдельных коэффициентов (иногда при исчислении значений одних и тех же коэффициентов берутся различные показатели).

К основным аналитическим методам, применяемым при оценке эффективности деятельности организации следует отнести:

- трендовый анализ – базируется на расчете относительных отклонений показателей отчетности за несколько периодов от уровня базисного периода;

- горизонтальный анализ – заключается в сравнении показателей бухгалтерской отчетности за отчетный год с показателями предыдущих периодов. Данный вид анализа направлен на определение абсолютных и относительных отклонений величин финансовых результатов за отчетный период, а также в динамике за ряд лет и позволяет дать качественную оценку выявленных изменений;

- вертикальный анализ (структурный) осуществляется с целью определения удельного веса статей доходов и расходов организации в итоговом

показателе, а также, последующего сравнения результата с данными предыдущего периода. Предусматривает также оценку изменений, происходящих в структуре;

- анализ коэффициентов – представляет собой расчет отношений данных бухгалтерской отчетности, определение взаимосвязей показателей;

- сравнительный (пространственный) анализ – представляет собой соизмерение данных организации с показателями организаций;

- факторный анализ – процесс изучения различных факторов на резульативный показатель с помощью детерминированных приемов исследования [24].

К основному инструменту, который используют для оценки эффективности хозяйственной деятельности организации, следует отнести определение относительных величин динамики и структуры:

- относительные величины динамики – характеризуют изменения процесса во времени, показывают, во сколько раз увеличился или снизился уровень исследуемого показателя в сравнении с предыдущими периодами;

- относительные величины структуры характеризуют долю отдельной части в общей совокупности.

Финансовые отчеты являются структурированным отображением эффективности деятельности, результатов деятельности и денежных потоков организации с целью обеспечения информацией широкого круга пользователей для принятия экономических решений.

В рыночной экономике балансовое уравнение имеет вид [24]:

$$\text{Активы} = \text{Капитал} + \text{Обязательства}, \quad (1)$$

Анализ на основании баланса организации является трудоемким и неэффективным процессом, что вызвано тем фактом, что достаточно большое количество показателей не позволяет выделить важные тенденции в финансовом состоянии организации. Один из разработчиков теории балансоведе-

ния, Н. А. Блатов, рекомендует анализировать структуру и динамику эффективности деятельности организации с помощью сравнительного аналитического баланса, полученный на основании исходного баланса организации путем уплотнения отдельных статей и дополнения его показателями структуры, динамики и структурной динамики с учетом рекомендаций по преобразованию бухгалтерского баланса.

Оценка платёжеспособности организации предполагает расчёт следующих показателей:

- наличие собственных оборотных средств организации;
- коэффициенты ликвидности, которые характеризуют состояние оборотных средств и краткосрочных обязательств;
- коэффициенты долгосрочной платёжеспособности [24].

Оценка эффективности деятельности и эффективности деятельности организации может быть осуществлена с применением различных моделей, которые позволяют структурировать и идентифицировать взаимосвязь между ключевыми показателями. Так, можно выделить три главных типа моделей: предикативные, дескриптивные и нормативные.

Ведущим элементом анализа финансово-экономического состояния организации выступает система аналитических коэффициентов, применяемая разными группами пользователей. С целью осуществления данного анализа, применяются следующие финансовые показатели: хозяйственные средства организации и их структура; основные средства организации; структура и динамика оборотных средств организации; основные результаты финансово-хозяйственной деятельности организации; эффективность использования финансовых ресурсов [24].

Коэффициенты финансовой отчетности организации направлены на исследование зависимости между различными статьями отчетности. Отклонения полученных значений от нормативных показателей свидетельствует о наличии слабых мест в деятельности организации. Главное назначение фи-

нансовых коэффициентов заключается в экспертной оценке и профессиональной диагностики эффективности деятельности организации. К основным показателям деловой активности организации следует отнести следующие показатели оборачиваемости: коэффициент оборачиваемости рабочего капитала; коэффициент оборачиваемости основных средств; коэффициент оборачиваемости активов; коэффициент оборачиваемости запасов; коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.

Коэффициенты оборачиваемости активов и оборачиваемости собственного капитала обозначают уровень деловой активности организации и могут быть рассчитаны как отношение годовой выручки от реализации товаров, работ или услуг к среднегодовой стоимости активов и собственного капитала соответственно. Эта группа коэффициентов дает возможность проанализировать, насколько эффективно организацией используются её средства. Показатели нужно сравнивать со среднеотраслевыми, исходя из того, что их величина существенно колеблется в зависимости от отраслевых особенностей.

Коэффициент оборачиваемости рабочего капитала характеризует уровень эффективности использования организацией инвестиций в оборотный капитал и определяет, каким образом и насколько это влияет на рост продаж. Чем больше значение данного коэффициента, тем эффективнее используется оборотный капитал. Коэффициент оборачиваемости основных средств показывает, как организация использует имеющиеся в своем распоряжении основные средства. Однако значения этого коэффициента разительно отличаются друг от друга в разных отраслях. Оно также сильно зависит от используемых организацией способов начисления амортизации. Может возникнуть ситуация, при которой данный показатель будет больше в организации, которая обладает изношенными основными средствами, и меньше в той, в которой основные средства были только установлены. Его рассчитывают по формуле:

$$FAT = V / D, \quad (2)$$

где  $V$  – чистый объем продаж;

$D$  – долгосрочные активы.

При помощи коэффициента оборачиваемости активов, можно охарактеризовать насколько эффективно предприятие использует все имеющиеся в его распоряжении ресурсы, вне зависимости от источников их привлечения. Данный коэффициент свидетельствует, сколько раз в год происходит полный цикл производства, приносящий соответствующий эффект в форме прибыли.

Коэффициент оборачиваемости запасов показывает скорость реализации запасов. Для расчета коэффициента в днях необходимо разделить 365 дней на значение коэффициента. Коэффициент оборачиваемости запасов рассчитывается по следующей формуле:

$$ST = S / T, \quad (3)$$

где  $S$  – себестоимость реализованной продукции;

$T$  – товарно-материальные запасы.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности характеризует среднее число дней, которое требуется для взыскания дебиторской задолженности. Высокое значение коэффициента свидетельствует о возникающих трудностях, связанных с взысканием средств по счетам дебиторов. Он рассчитывается по формуле:

$$CP = C / V, \quad (4)$$

где  $C$  – счета к получению;

$V$  – чистый объем продаж.

Следует уточнить, что рекомендательные значения показателей обычно существенно отличаются для разных отраслей. Коэффициенты ликвидности показывают способность организации своевременно погашать собственные долговые обязательства перед кредиторами.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает долю долговых

обязательств, которая может быть покрыта за счет денежных средств в виде высоколиквидных активов организации (депозиты, ценные бумаги и прочее). Этот показатель помогает определить, имеются ли в наличии у организации ресурсы, которые способны удовлетворить требования кредиторов. Он рассчитывается как отношение суммы имеющихся в распоряжении предприятия денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к текущим пассивам. Рекомендуемые значения абсолютной ликвидности: 0,2 – 0,5.

Коэффициент срочной ликвидности отражает отношение самой ликвидной части оборотных средств к краткосрочным обязательствам. Положительным показателем считается значение этого коэффициента, равного или больше 1. Коэффициент срочной ликвидности рассчитывается по следующей формуле:

$$QR = (ДС + КФВ + КДЗ) / ТО, \quad (5)$$

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

КДЗ – краткосрочная дебиторская задолженность;

ТО – текущие обязательства.

Рекомендуемые значения QR: 0,3 – 1.

Коэффициент текущей ликвидности может быть рассчитан как частное от деления оборотных активов на краткосрочные обязательства, он характеризует достаточность средств у организации, предназначенных для использования в целях погашения краткосрочных обязательств. Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается по следующей формуле:

$$CR = Т_a / Т_п, \quad (6)$$

где  $T_a$  – текущие активы;

$T_п$  – текущие пассивы.

Рекомендуемые значения CR: 1 – 2.

Чистый оборотный капитал необходим для поддержания финансовой устойчивости организации и рассчитывается так:

$$NWS = Ta / Tп, \quad (7)$$

где  $Ta$  – текущие активы;

$Tп$  – текущие пассивы.

Рекомендуемые значения  $NWS > 0$ .

Косвенный индикатор наличия у организации каких-либо проблем с ликвидностью – то задержки выплаты сотрудникам заработной платы, акционерам – дивидендов, неплатежи прочим кредиторам организации. К такой организации на основании российских нормативно-правовых документов должна быть применена процедура банкротства. Финансовая устойчивость организации характеризуется структурой её капитала. Показатели структуры капитала показывают соотношение собственных и заемных средств в источниках финансирования организации, то есть показывают степень эффективности деятельности данной организации от кредиторов.

Коэффициент эффективности деятельности отражает зависимость организации от внешних займов. Чем меньше значение данного коэффициента, тем больше займов имеется у организации, а, следовательно, тем больше риск неплатежеспособности. Каких-либо определенных нормативов, характеризующих соотношение собственного и привлеченного капитала нет, несмотря на то что эксперты предполагают, что доля собственных средств организации должна быть не менее 50 процентов. Считается, что в организации с большой долей собственных средств инвесторы, а, в особенности, кредиторы, инвестируют средства с большей вероятностью, исходя из большей способности погашения организацией своих долгов за счет собственных средств. Помимо этого, организации с существенной долей привлеченных средств обычно производят существенные выплаты по процентам, и, следовательно, средств, которые останутся для создания резервов и выплаты дивидендов,

будет меньше. Критический уровень, равный 50 процентам, является результатом некоторых рассуждений. Он рассчитывается по формуле:

$$\Phi Н = С_k / А_о, \quad (8)$$

где  $С_k$  – собственный капитал;

$А_о$  – активы организации.

Долгосрочные обязательства к активам характеризуют долю активов организации, которая финансируется за счет долгосрочных займов. Долгосрочные обязательства к активам рассчитываются по формуле:

$$LD / TA = Д / А_о, \quad (9)$$

где  $Д$  – долгосрочные обязательства;

$А_о$  – активы организации.

Суммарные обязательства к собственному капиталу отображают отношение собственных и кредитных источников финансирования организации. Подобно вышерассмотренному показателю, данный показатель выступает формой представления коэффициента эффективности деятельности. Чем ниже уровень данного коэффициента, тем стабильнее является финансовое положение организации.

Данный коэффициент можно получить по следующей формуле:

$$TD / EQ = (D_o + T_o) / C_k, \quad (10)$$

где  $D_o$  – долгосрочные обязательства;

$T_o$  – текущие обязательства;

$C_k$  – собственный капитал.

Отношение долгосрочных обязательств к внеоборотным активам представляют уровень доли основных средств, которые направлены на финансирование за счет долгосрочных займов. Данный коэффициент можно найти с

помощью следующей формулы:

$$TD / FA = (D_0 + T_0) / D_a, \quad (11)$$

где  $D_a$  – долгосрочные активы.

Коэффициент покрытия процентов показывает степень защищенности кредиторов от невыплаты процентов по выданному кредиту и позволяет увидеть, сколько раз на протяжении анализируемого периода предприятие получило собственных средств, которые будут направлены на выплату процентов по займам. Данный коэффициент можно рассчитать на основании следующей формулы:

$$TIE = P_n / P_k, \quad (12)$$

где  $P_n$  – прибыль до налогов и процентов по кредитам;

$P_k$  – проценты по кредитам.

Рекомендуемое значение  $TIE > 1$ .

Коэффициенты рентабельности показывают степень прибыльности деятельности организации. Коэффициент рентабельности продаж показывают долю чистой прибыли в объеме продаж организации, является основным и наиболее распространенным показателем рентабельности.

Коэффициент рентабельности продаж рассчитывается по формуле:

$$RO = Ч_p / Ч_o \times 100, \quad (13)$$

где  $Ч_p$  – чистая прибыль;

$Ч_o$  – чистый объем продаж.

Коэффициент рентабельности собственного капитала является главным показателем для стратегических инвесторов и дает возможность определить эффективность использования капитала, которой инвестирован собственниками организации.

Коэффициент рентабельности собственного капитала рассчитывается

по формуле:

$$ROE = Чп / Ск \times 100, \quad (14)$$

где Чп – чистая прибыль;

Ск – собственный капитал.

Коэффициент рентабельности активов организации отражает эффективность использования её активов. Он показывает, сколько денежных единиц чистой прибыли заработала каждая единица активов. Коэффициент рентабельности активов рассчитывается по формуле:

$$ROA = Чп / Ао \times 100, \quad (15)$$

где Чп – чистая прибыль;

Ао – активы организации.

Коэффициент рентабельности оборотных активов отражает потенциал организации в обеспечении адекватного объема прибыли относительно используемых оборотных средств организации. Чем больше значение данного показателя, тем эффективнее и быстрее используются оборотные средства. Он рассчитывается по формуле:

$$RCA = Чп / Та \times 100, \quad (16)$$

где Чп – чистая прибыль;

Та – текущие активы.

Коэффициент рентабельности внеоборотных активов отражает способность организации обеспечивать достаточный объем прибыли по отношению к её основным средствам. Он рассчитывается по формуле:

$$RFA = Чп / Да, \quad (17)$$

где Чп – чистая прибыль;

Да – долгосрочные активы.

Коэффициент рентабельности инвестиций свидетельствует о количестве денежных единиц, которое было использовано предприятием для получения одной денежной единицы прибыли.

Данный коэффициент рассчитывается по следующей формуле:

$$ROI = Чп / (Ск + До), \quad (18)$$

где Чп – чистая прибыль;

Ск – собственный капитал.

С целью своевременного выявления возможного банкротства организации, важным и необходимым является регулярное проведение анализа финансовых коэффициентов, которые характеризуют реальное состояние организации. Систематический контроль эффективности деятельности организации направлен на оперативное выявление негативных факторов и слабых сторон в деятельности организации и, своевременно принимать меры, направленные на их устранение. Устойчивость эффективности деятельности организации представляет собой итог правильного управления всем комплексом факторов, которые определяют результаты финансово-хозяйственной деятельности организации [22].

### **1.3. Стратегии повышения эффективности и качества гостиничных услуг**

Качество гостиничных услуг соответствует общим особенностям нематериального производства и характеризуется следующими чертами: неосязаемость, неспособность к хранению, изменчивость в соблюдении качественных показателей. Гостиничные услуги главным образом неосязаемые, поскольку не определяют получение материальных благ, они не существуют до их предоставления. Неосязаемость услуг невозможным оценить каче-

ства до потребления, качество сравнимо только после получения выгоды. Качества гостиничных услуг характерна высокая неопределенность, которая затрудняет их потребление клиентами и продвижения услуг на рынок.

Управление качеством услуг в гостиничных предприятиях осуществляется в форме внешнего и внутреннего контроля. Внешний контроль связывается с государственными стандартами отраженных в законодательной, нормативно-технической базе и международным стандартам о деятельности в сфере гостиничного бизнеса, которые в определенном объеме учитываются государственными стандартами, процессом реализации стандартов в форме сертификации, лицензирования, а также осуществляется негосударственными профильными организациями, союзами, ассоциациями, корпорациями, предприятиями, которые сотрудничают с гостиницами в создании гостиничного и туристского продукта. Самый внешний контроль качества осуществляется потребителями гостиничных услуг.

Внутренний контроль осуществляется администрацией гостиничного предприятия и связывается с управлением качеством организации, технологии, функционального взаимодействия, материально-технического обеспечения, общим уровнем комфорта.

Внешний и внутренний контроль качества услуг в гостиницах предполагает использование экономических, организационных и социально-психологических методов. Экономические методы управления занимают важнейшее место в системе методов менеджмента. Это обусловлено тем, что управленческие отношения определяются, прежде всего, экономическими отношениями, в основу которых положены объективные потребности и интересы людей. Определение совокупности экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требования коллектива в целом и каждого работника в частности является принципиальным вопросом для предприятий гостиничного бизнеса.

Система экономических методов управления делится на методы, предусмотренные национальным законодательством и такие, которые применя-

ются непосредственно руководством предприятия. К экономическим методам управления, применяемых государством относят: систему льгот и кредитов, систему налогообложения, ценовое регулирование и экономические санкции. К методам, применяемым руководством предприятия относят: систему материального стимулирования, метод хозрасчета и материальные санкции. Конкретный набор и содержание экономических рычагов определяется спецификой деятельности предприятий гостиничного бизнеса. В управленческой практике предприятий этой сферы экономические методы управления выступают в следующих формах: планирование, экономическое стимулирование, финансирование, кредитование и ценообразование. Эффективность использования экономических рычагов и стимулов, определяющих содержание каждой формы, зависит от условий хозяйственной деятельности.

Совершенствование экономических методов управления тесно связано с совершенствованием системы нормативов, что особенно важно, поскольку экономические методы являются основной экономической составляющей механизма управления и одновременно выступают базой реализации организационно-административных методов.

Основой организационно-административных методов управления организационные отношения, которые являются составной частью механизма менеджмента предприятий гостиничного бизнеса. Поскольку через них непосредственно реализуется одна из важнейших функций управления – функция организации, поэтому задачей организационно-административной деятельности является координация действий подчиненных. Без организационно-административного воздействия не могут реализоваться экономические методы управления, воздействие обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок в функционировании коллектива.

Организационно-административные методы вызывают прямое влияние на объект управления, при этом используются приказы, распоряжения, оперативные указания, контроль за их выполнением, система административных средств поддержания трудовой дисциплины. Важнейшая цель этих методов –

локальное использование возможностей повышения эффективности производства путем анализа, выбора, формирования и регулирования взаимодействия структурных элементов.

Качество гостиничных услуг должна соответствовать установленным стандартам. Форма и содержание стандартов является критерием качественного обслуживания. Критерий оценки качества гостиничных услуг для клиента – это степень удовлетворения, т.е. соответствие полученного и ожидаемого. Критерием удовлетворение клиента – есть желание повторно посетить и порекомендовать отель и привлечь в отель больше клиентов среди знакомых и родственников. Основным документом, определяющим взаимоотношения между администрацией, персоналом гостиничного предприятия и потребителями являются «Правила предоставления гостиничных услуг». Согласно Правилам предоставления гостиничных услуг, качество услуг должно соответствовать условиям договора, если договор отсутствует или недостаточно обоснован, требованиям, предъявляемым к этому виду услуг.

На качество обслуживания в гостиницах влияют следующие факторы:

- материально-техническая база – удобная планировка и качественное оформление помещений, мебелировку, качество белья, современные телекоммуникации;

- технология обслуживания и высокий профессионализм и компетентность обслуживающего персонала;

- управление качеством обслуживания, что предусматривает разработку и внедрение стандартов качественного обслуживания, обучение персонала, контроль, корректировку, совершенствование обслуживания путем разработки эффективной организационной структуры управления.

Управление качеством предполагает наличие управленческих систем в гостинице, контролирующие организации и предложение услуг:

- систему подбора персонала и его обучение. Администрация гостиницы должна организовать кадровую службу, что обеспечивает подбор со-

трудников, обладающих необходимыми знаниями, имеют навыки оказания услуг высокого качества, постоянно контролирует повышение квалификации персонала;

– систему контроля качества, стандартизации предлагаемых услуг.

При разработке стандартов обслуживания в гостиницах собственники и менеджеры должны четко определить цель стандартизации. Стандарты должны быть гибкими, соответствовать требованиям и пожеланиям клиентов;

– система контроля степени удовлетворенности клиентов предполагает анализ жалоб и предложений клиентов, сравнения качества услуг конкурентов с качеством собственного предложения услуг.

Таким образом, эффективное управление качеством услуг в гостиницах предусматривает создание системы стратегического планирования, повышения качества услуг, соблюдение норм стандартов обслуживания, системы контроля предлагаемых услуг.

Эффективное управление качеством в гостиницах должно учитывать: эффективные маркетинговые исследования; внедрение отраслевого стандарта обслуживания; разработку технологии (нормативной характеристики) производственных процессов; введение квалификационных требований к работникам (квалификационного стандарта); использование нормативов труда (нормативов выработки); вознаграждение и мотивацию труда; наличие нормативной культуры. Маркетинговые исследования в отелях – это сложная система изучения рынка, позиций гостиничного предприятия на рынке, формирование спроса, выявление путей удовлетворения потребностей клиентов.

Введение отраслевого стандарта обеспечивает контроль системы качества, постоянный характер предлагаемых услуг, единый подход в системе оценки качества услуг гостиничными предприятиями и потребителями, непрерывный процесс профессиональной подготовки персонала. Внутренний стандарт в гостиничном предприятии идентифицирует его торговую марку и укрепляет позиции предприятия в соответствующем сегменте рынка. Корпо-

ративные стандарты отражают предыдущий опыт в управлении качеством предприятием, идентифицируют специализацию отеля, развитие потребительского спроса на гостиничные услуги, их специфические свойства и конкуренцию. Сегодня каждый известный международный бренд имеет свой корпоративный стандарт, которого тщательно соблюдается независимо от страны расположения отеля, национального, системы классификации гостиниц в этой стране.

Известные мировые гостиничные корпорации сегодня имеют сложившуюся корпоративную культуру – систему ценностей и убеждений, коллективное сознание, менталитет организации, которого придерживаются все сотрудники. Корпоративная культура определяет поведение работников гостиницы, их взаимоотношения с клиентами, руководителями, поставщиками, другими задействованными в бизнесе категориями работников. Корпоративная культура среди работников создает чувство преданности организации, стремление достичь поставленных целей.

Важной составляющей корпоративной культуры является система Всеобщего управления качеством (TQM), ориентированная на удовлетворение спроса клиентов. Основу TQM формируют следующие принципы:

1) ориентация на потребителя – гостиничное предприятие должно предусмотреть текущие и перспективные потребности своих клиентов, выполнять их пожелания и пытаться превзойти их ожидания;

2) лидерство руководителя – руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Они должны создавать и поддерживать внутреннюю культуру, обеспечивать полное вовлечение персонала гостиницы в решение задач организации;

3) привлечение работников – персонал всех уровней составляет основу организации, полное вовлечение приводит к полному использованию их способностей;

4) подход к системе качества как процесса. Цели гостиничного предприятия достигается значительно быстрее, когда деятельность и управление ресурсами осуществляется как процессом;

5) системный подход к управлению – управление качеством эффективно в случае всестороннего понимания проблем и эффективного менеджмента взаимосвязанных процессов как системы повышения эффективности организации при достижении ее целей;

б) постоянное повышение результатов деятельности организации – в целом необходимо рассматривать как главную, неизменную цель гостиничного предприятия.

Главные требования качественного обслуживания по персоналу в гостиничных предприятиях: вежливость – персонал должен быть любезным, приветливым, внимательным в отношении с клиентами; компетентность – независимо от должностных обязанностей персонал должен обладать необходимыми знаниями и навыками, полученными в процессе профессионального обучения и стажировки; коммуникабельность – быстрая реакция персонала и выполнение в кратчайшие сроки пожеланий клиентов; понимание темперамента клиента – обслуживающий персонал гостиниц должен понимать особенности психологии каждого клиента; гостиничные предприятия и гостиничные услуги должны быть безопасными для жизни и здоровья я клиента, комфортными, персонал должен пользоваться доверием клиента; доступность – гостиничные услуги должны быть доступны в нужное время и нужном месте в необходимом объеме. Расходы на повышение качества обслуживания – это вклад на перспективу выражающимся в привлечении новых и удержании постоянных клиентов. Это утверждение подтверждается исследованиями, согласно выводам которых – привлечение нового клиента приводит в пять раз больше затрат на содержание постоянного клиента путем предоставления качественного обслуживания. Ведь постоянный клиент не вызывает расходов на маркетинг, одновременно при условии удовлетворения от обслуживания осуществляет бесплатную рекламу гостиничного предприятия.



## **2. Анализ деятельности предприятия ООО «Room-Club»**

### **2.1. Организационная характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Room-Club» зарегистрировано 26 декабря 2012 года по адресу: 308014, г Белгород, ул. Николая Чумичова, д. 129, офис 5. Директором компании является Цветков Алексей Валерьевич.

Уставный капитал ООО «Room-Club» определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 10тыс. рублей. Уставный капитал на 100% состоит из вкладов физических лиц.

Цель предприятия – это удовлетворение запросов гостей, привлечение новых клиентов и получение прибыли. Компания старается расширить сферу своей деятельности, завоевывая как можно больше постоянных клиентов.

Основным видом экономической деятельности является «операции с недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе».

ООО «Room-Club» осуществляет следующие дополнительные виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

- 55.30 деятельность ресторанов и кафе;
- 55.11 деятельность гостиниц с ресторанами;
- 55.1 деятельность гостиниц;
- 55.40 деятельность баров;
- 70.2 сдача внаем собственного недвижимого имущества;
- 70.31.1 предоставление посреднических услуг при покупке, продаже и аренде недвижимого имущества;
- 70.31.12 предоставление посреднических услуг при покупке, продаже и аренде нежилого недвижимого имущества;
- 70.32 управление недвижимым имуществом.

Основные данные о предприятии представлены в приложениях 1-3, подробнее ознакомиться о юридическом лице и его компании. Сведения сформированы с сайта ФНС России с использованием сервиса «Сведения о государственной регистрации юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, крестьянских хозяйств».

ООО «Room-Club» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления. Во главе, которой стоит руководитель (директор), он так же выступает в роли бухгалтера, где ему подчиняются администраторы, горничная и др. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.1.

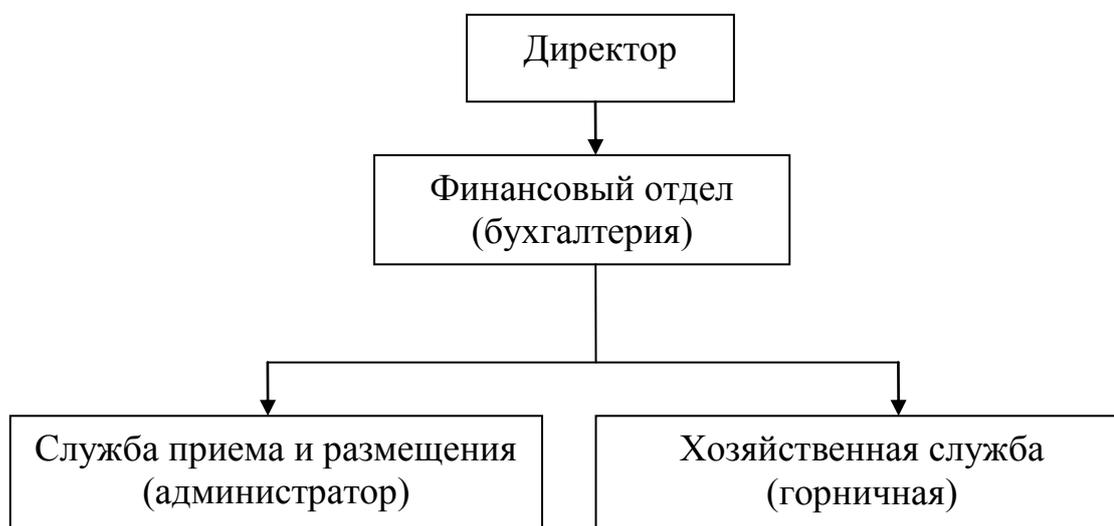


Рис. 1.1. Организационная структура ООО «Room-Club»

Основные обязанности и полномочия директора:

- обеспечение точного ведения и своевременного предоставления необходимой отчетности о результатах хозяйственно-финансовой деятельности хостела, уплате налогов;
- контроль за качественным и своевременным предоставлением проживающим необходимых услуг;
- обеспечение апартаментов квалифицированным персоналом;

- обеспечение сохранности и исправности помещений и имущества компании в соответствии с нормами и правилами эксплуатации;
- определение круга поставщиков и обслуживающих организаций.

Все работники предприятия должны иметь опрятный и не вызывающий вид, не яркий макияж. Работникам, контактирующим с клиентами (постояльцами) необходимо обладать знаниями этики общения, знание международного (английского) языка. Так как в организации нет конкретной формы, к сотрудникам предъявляются требования к одежде: деловой стиль, белый верх и черный низ. Верх должен быть с воротником и без глубокого выреза, низ не должен быть коротким. Прическа должна быть с опрятно убранными волосами. Главным звеном обслуживания является ресепшен – служащий для выполнения должностных обязанностей администратора.

Обязанности администратора:

- прием, оформление и размещение гостей;
- обеспечение качественного и своевременного оказания дополнительных услуг;
- оформление заявок на бронирование номеров;
- прием телефонных звонков и факсов, проверка электронной почты;
- получение оплаты за проживание и дополнительные услуги;
- предоставление документов о проживании гостям (подтверждения бронирования, счета, акты об оказании услуг и др.);
- проверка состояния имущества номеров после выезда гостя (ей);
- проверка готовности номеров для заселения;
- снимать сверку итогов с кассового аппарата и терминала и направлять в бухгалтерию.

Обязанности бухгалтера в нашем случае выполняет директор: подготовка финансовых отчетов организации; осуществление перевода денежных средств; выплата заработной платы; получение разных счетов и выплат по ним; учет и контроль издержек организации.

Хозяйственная служба включает в себя уборку номерного фонда и общественных территорий (холла, коридоров). Отвечает за своевременную смену постельного белья, полотенец и принадлежностей для ванны.

Предприятие предоставляет гостиничные услуги по бронированию номеров в: апартаментах (квартирах), хостелах, мини-гостиницах, базах отдыха, коттеджах, гостевых домах в разных городах, от одних суток до нескольких дней в зависимости от пожеланий клиента. Для всех клиентов распространяется специальная система скидок, которая рассчитана на долговременное сотрудничество с компанией.

В ООО «Room-Club» можно снять, арендовать апартаменты (квартиру) посуточно в Белгороде на любой срок от 1 дня до месяца. Номер можно бронировать на сайте или позвонить по телефону. Оплата производится наличным и безналичным способом, также гостям, находящимся в командировке по желанию, выписывается бланк строгой отчетности.

Уютные номера оснащены кондиционерами, тапочками, телевизором, феном, общей кухней и многим другим, имеют все необходимое для комфортного проживания, а сами мини-отели предлагают широкий ассортимент дополнительных услуг, сопутствующих приятному интересному отдыху или успешной деловой поездке: бесплатный Wi-Fi, аренда конференц-зала, паркинг, трансфер, организация индивидуальных экскурсий.

ООО «Room-Club» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, текущие и иные счета в учреждениях банка, круглую печать, штамп и бланки со своим наименованием, собственный товарный знак, знак обслуживания и другие символы юридического лица.

Предприятие может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, выступать в виде истца или ответчика в суде, арбитражном или третейском суде.

В своей деятельности Предприятие руководствуется действующим законодательством, а также положениями Устава. Предприятие отвечает по

своим обязательствам всем своим имуществом, на которое в соответствии с законодательством может быть обращен иск.

## 2.2. Финансово-экономическая характеристика предприятия

Ликвидность исследуемой организации характеризует его способность обеспечить своевременное выполнение долговых обязательств, то есть его платежеспособность. Ликвидность исследуемой организации зависит от величины задолженности, а также от величины ликвидных средств.

Ликвидными средствами являются активы в виде наличности или в форме средств на расчётных, валютных счетах в банке, краткосрочных финансовых вложений. Средства с разной скоростью можно обратить в наличность. Отношение этих активов к текущим обязательствам дает оценку ликвидности или платежеспособности предприятия. Необходимо оценить способность исследуемой организации осуществлять своевременное исполнение долгосрочных и краткосрочных долговых обязательств. В качестве ликвидных средств выступает имущество в виде денежных средств и высоколиквидных краткосрочных финансовых вложений. Отношение различных видов имущества к краткосрочным обязательствам исследуемой организации характеризует уровень ликвидности или платежеспособности исследуемой организации. Ниже проведем анализ и дадим оценку ликвидности бухгалтерского баланса исследуемой организации за 2014-2016 годы, в таблице 2.1.

Таблица 2.1

### Анализ ликвидности бухгалтерского баланса ООО «Room-Club» за 2014-2016 годы

Показатель	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	Изменение 31.12.2016 от 31.12.2014
А1. Наиболее ликвидные активы	124	117	104	-20
А2. Быстрореализуемые активы	8151	6643	982	-7169
А3. Медленнореализуемые активы	0	0	0	0
А4. Труднореализуемые активы	398	361	325	-73
П1. Наиболее срочные обязательства	492	933	4985	4493
П2. Краткосрочные пассивы	0	0	0	0
П3. Долгосрочные пассивы	0	0	0	0
П4. Постоянные пассивы	8181	6188	-3574	-11755

Недостаточно наиболее ликвидных средств для покрытия кредиторской задолженности. Средств собственного капитала недостаточно для покрытия стоимости внеоборотных активов.

Оборотные активы сформированы за счёт удержания в обороте исследуемой организации кредиторской задолженности, часть которой направляется на финансирование внеоборотных активов. В данном случае, речь идёт о не рациональном вложении источников формирования внеоборотных активов. Среди них используется кредиторская задолженность.

В 2015 году ликвидность бухгалтерского баланса исследуемой организации отличается от абсолютной ликвидности, так как не выполняется 1-ое и 4-ое неравенство. Наиболее ликвидные активы не могут быть направлены на погашение кредиторской задолженности.

Исследуемая организация вновь привлекла долгосрочные кредиты и займы на 3765 тыс. руб. и увеличило стоимость краткосрочных кредитов и займов на 1887 тыс. руб. и кредиторской задолженности на 15977 тыс. руб. Источники в основном направлены на финансирование объектов необоротных активов – основных средств.

В 2016 году изменений в обеспечении ликвидности бухгалтерского баланса не произошло, но платёжный недостаток 1-ой группы увеличился с 42437 до 80350 тыс. руб., а 4-ой группы – с 13433 тыс. руб. до 17325 тыс. руб. Исследуемая организация погасила часть долгосрочных займов и кредитов (7641 тыс. руб.).

Коэффициентный анализ ликвидности и платёжеспособности исследуемой организации необходим не только для неё самой с целью оценки и прогнозирования финансовой деятельности, но и для внешних пользователей информации – инвесторов, кредиторов. Прежде чем выдавать кредит, банк должен удостовериться в кредитоспособности заёмщика. То же должны сделать предприятия, которые хотят вступить в экономические взаимоотношения друг с другом. Им важно знать о финансовых возможностях партнёра.

Оценка ликвидности и платёжеспособности внешними инвесторами осуществляется на основе характеристики ликвидности его текущих активов, которая определяется временем, необходимым для обращения их в денежные средства. Чем меньше требуется время для инкассации данного актива, тем выше его ликвидность.

Поэтому анализ ликвидности и платёжеспособности на основе показателей бухгалтерского баланса позволяет определить возможность исследуемой организации осуществлять оборота своих активов в денежную наличность и погасить свои платёжные краткосрочные обязательства.

Точнее, установить степень покрытия долговых краткосрочных обязательств его текущими активами, срок обращения которых в денежную наличность соответствует сроку погашения платёжных краткосрочных обязательств. Оценка ликвидности и платёжеспособности зависит от степени соответствия величины имеющихся платёжных средств величине краткосрочных долговых обязательств. Проведем анализ коэффициентов ликвидности и платежеспособности исследуемой организации за 2014-2016 годы. в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ коэффициентов ликвидности и платёжеспособности  
ООО «Room-Club» за 2014-2016 годы

Показатель	Данные			Изменение (+, -)	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,065	0,07	0,025	+ 0,005	- 0,045
Коэффициент критической ликвидности	0,639	0,480	0,388	- 0,159	- 0,092
Коэффициент текущей ликвидности	1,080	0,904	0,798	- 0,176	- 0,106
Показатель общей платежеспособности	0,464	0,455	0,362	- 0,009	- 0,093
Показатель текущей платежеспособности (A1+A2)-(П1+П2)	- 11586	- 31086	- 54661	- 19500	- 23615
Показатель перспективной платежеспособности (A3-П3)	1579	17653	37336	+16054	+ 19683

Коэффициент критической ликвидности приблизился к нормативу, но снизился почти на 16%. Снизился коэффициент текущей ликвидности на 0,176 и составило 0,904. Снизился показатель текущей платёжеспособности, то есть сократились платёжные возможности на сумму 19500 тыс. руб. Рост показателя перспективной платёжеспособности – 16054 тыс. руб.

В 2016 году все показатели ликвидности и платёжеспособности не достигли нормативного значения и снижаются за исключением показателя перспективной ликвидности. Показатель перспективной ликвидности увеличился на большую величину – на 19683, что рассматривается положительно.

Коэффициент абсолютной ликвидности ниже норматива ( $>0,2-0,5$ ), что является следствием недостатка денежных средств. Коэффициент критической ликвидности удалился от норматива ( $\approx 0,8$ ). Коэффициент текущей ликвидности ниже норматива ( $\geq 2$ ). В 2014-2015 гг. показатель общей платёжеспособности превысил нормативное значение ( $> 1$ ).

Показатель текущей ликвидности показывает наличие недостатка денежных средств для погашения краткосрочных обязательств. Снизились значения величин краткосрочных кредитов и займов на 6440 тыс. руб., долгосрочных кредитов и займов на 7641 тыс. руб., значение кредиторской задолженности увеличилось на 35976 тыс. руб. Это свидетельствует о сокращении возможностей по обслуживанию кредитов. Проведем анализ и оценку кредитоспособности исследуемой организации в 2014-2016 гг. в таблице 2.3.

Таблица 2.3

## Анализ кредитоспособности ООО «Room-Club» за 2014-2016 годы

Показатель	Данные			Изменение (+, -)	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент покрытия ( $K_1$ )	0,065	0,07	0,025	+ 0,005	- 0,045
Коэффициент ликвидности ( $K_2$ )	1,080	0,904	0,798	- 0,176	- 0,106
Коэффициент автономии ( $K_3$ )	0,350	0,284	0,253	- 0,066	- 0,031
Коэффициент денежной компоненты в выручке ( $K_4$ )	0,535	0,424	0,364	- 0,111	- 0,06
Рентабельность активов ( $K_5$ )	0,096	0,089	0,072	- 0,008	- 0,002
Синтетический коэффициент ( $K_c$ )	33,61%	27,96%	23,53	- 5,65	- 4,43

Данные показывают, что показатели синтетический показатель кредитоспособности вбирает в себя показатели ликвидности, платёжеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности финансово-хозяйственной деятельности организации

В качестве основы для определения кредитоспособности используем синтетический коэффициент кредитоспособности, который определяется по формуле:

$$[K] = K_1 \times 0,20 + K_2 \times 0,10 + K_3 \times 0,15 + K_4 \times 0,25 + K_s \times 0,30.$$

Синтетический коэффициент кредитоспособности на начало 2015 года составляет:

$$[K] = 0,065 \times 0,2 + 1,080 \times 0,1 + 0,350 \times 0,15 + 0,535 \times 0,25 + 0,0963 \times 0,3 = 0,33614 \text{ (или 33,61\%).}$$

Синтетический коэффициент кредитоспособности на начало 2016 года составляет:

$$[K] = 0,07 \times 0,2 + 0,904 \times 0,1 + 0,284 \times 0,15 + 0,424 \times 0,25 + 0,0887 \times 0,3 = 0,27961 \text{ (или 27,96\%).}$$

Синтетический коэффициент кредитоспособности на конец 2016 года составляет:

$$[K] = 0,025 \times 0,2 + 0,798 \times 0,1 + 0,253 \times 0,15 + 0,364 \times 0,25 + 0,0719 \times 0,3 = 0,23532 \text{ (или 23,53\%).}$$

В 2015 году в исследуемой организации имел место предельный уровень кредитоспособности, что объясняется повышением уровня использования заёмных средств (долгосрочных, краткосрочных средств и кредиторской задолженности) в структуре источников.

В 2016 г. уровень кредитоспособности понизился и соответствовал уровню ниже предельного. В исследуемой организации ведётся достаточно агрессивная политика привлечения кредитных ресурсов. Данная политика связана с высоким финансовым риском потери платёжеспособности предприятия в связи с высокими размерами привлеченных в оборот краткосрочных кредитов.

Отрицательным также является то, что в составе данного показателя учтены коэффициент автономии и рентабельности активов, которые сокращаются в течение 2015 и 2016 годах.

Другими словами, сокращение способности исследуемой организации расплачиваться по полученным кредитам и займам сопровождается падением уровня финансовой автономии и эффективности использования имущества организации.

Таким образом, в исследуемой организации стоимость имущества на начало 2016 года увеличилась на 30442 тыс. руб. Заёмные источники финансирования занимают наибольший вес. В 2014 году ликвидность бухгалтерского баланса отличается от абсолютной. В 2015 году в основном коэффициенты ликвидности уменьшаются, что связано с повышением стоимости используемых заемных источников.

В 2016 году все показатели ликвидности и платёжеспособности не достигли нормативного значения. В данном периоде они сокращаются за исключением показателя перспективной ликвидности, который возрос на 19683 тыс. руб., что рассматривается положительно. Это характеризует повышение уровня долгосрочной платёжеспособности.

Коэффициент абсолютной ликвидности указывает на недостаток денежных средств. Коэффициенты критической и текущей ликвидности ниже нормы. В 2014 и 2015 гг. показатель общей платёжеспособности превысил норму. Показатель текущей ликвидности показывает наличие недостатка денежных средств для погашения краткосрочных обязательств.

Снизилась значения величин краткосрочных кредитов и займов на 6440 тыс. руб., долгосрочных кредитов и займов на 7641 тыс. руб., значение кредиторской задолженности увеличилось на 35976 тыс. руб. Это свидетельствует о сокращении возможностей по обслуживанию кредитов.

В 2016 году все показатели ликвидности и платёжеспособности не достигли нормативного значения и снижаются за исключением показателя перспективной ликвидности. Ликвидность баланса отличается от

абсолютной, так как не выполняются неравенства активов и пассивов. В 2015 году имеет место предельный уровень кредитоспособности. В 2016 году уровень кредитоспособности понизился и соответствовал уровню ниже предельного уровня. Для проведения анализа показателей финансирования запасов и затрат представим показатели излишка (недостатка) формирования запасов и затрат исследуемой организации в 2014-2016 годах. в таблице 2.4. Эта таблица показывает, что за 2014-2016 годы. в исследуемой организации имеет место кризисный тип финансовой ситуации. В данный период наблюдается зависимость финансово-хозяйственной деятельности исследуемой организации от заёмных источников финансирования.

Таблица 2.4

Анализ показателей финансирования запасов и затрат ООО «Room-Club»  
за 2014-2016 годы

Наименование показателя	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	Изменение 31.12.2016 от 31.12.2014
Источники формирования собственных оборотных средств	8181	6188	-3574	-11755
Внеоборотные активы	398	361	325	-73
Наличие собственных оборотных средств	7783	5827	-3899	-11682
Наличие собственных и долгосрочных заёмных источников формирования средств	7783	5827	-3899	-11682
Общая величина основных источников формирования запасов и затрат	7783	5827	-3899	-11682
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств	7783	5827	-3899	-11682
Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных заёмных источников формирования запасов	7783	5827	-3899	-11682
Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов и затрат	7783	5827	-3899	-11682
Трёхкомпонентный показатель типа финансовой ситуации, S	1, 1, 1,	1, 1, 1,	-	-

В 2014-2016 годах. снизился уровень финансовой устойчивости, о чём свидетельствуют недостаточные значения коэффициента финансовой устойчивости, в 2014 году – 0,568, 2015 году – 0,429 и 2016 году – 0,311. Он сократился на 13,9 и 11,8%, что характеризует снижение уровня устойчивых источников. Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств возрос, в 2016 году. заёмные средства превышали собственные почти в 3 раза.

Коэффициент долгосрочного привлечения заёмных средств в течение анализируемого периода снизился на 13,3 и 12,5%, что характеризует снижение стоимости долгосрочных источников финансирования. Коэффициент краткосрочного привлечения заёмных средств составил в 2015 году – 0,922, то есть в составе заёмных источников финансирования краткосрочные обязательства занимают 92,2%. Перечисленные результаты анализа относительных показателей финансовой устойчивости исследуемой организации за 2014-2016 годы. можно наглядно посмотреть в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Room-Club»  
за 2014-2016 годы

Показатели	На конец года (тыс. руб.)			Изменения (+, -)	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств	1,859	2,526	2,956	+ 0,667	+ 0,43
Коэффициент финансирования	0,538	0,396	0,338	- 0,142	- 0,058
Коэффициент финансовой независимости	0,350	0,284	0,253	- 0,066	- 0,031
Коэффициент долгосрочного привлечения заёмных средств	0,336	0,203	0,078	- 0,133	- 0,125
Коэффициент краткосрочного привлечения заёмных средств	0,664	0,797	0,922	+ 0,133	+ 0,125
Коэффициент финансовой устойчивости	0,568	0,429	0,311	- 0,139	- 0,118
Отношение оборотных и внеоборотных активов	1,064	1,435	1,587	+ 0,371	+ 0,152
Уровень чистых оборотных активов	6226	1920	- 9573	- 4306	- 11493
Отношение долгосрочных обязательств к активам	0,218	0,145	0,058	- 0,073	- 0,087

Так как анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики различных финансовых коэффициентов. Проведём тогда анализ динамики показателей деловой активности исследуемой организации в 2014-2016 годах в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Анализ показателей деловой активности ООО «Room-Club»  
За 2014-2016 годы

Показатели	На конец года (обороты)			Изменения (+, -)	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016
Оборачиваемость активов (имущества)	1,804	1,332	1,446	- 0,472	+ 0,114
Оборачиваемость собственных источников	4,530	4,281	5,423	- 0,249	+ 1,142
Оборачиваемость кредитных ресурсов	2,995	1,933	1,971	- 1,062	+ 0,038
Фондоотдача основных производственных фондов	3,767	3,138	3,985	- 0,629	+ 0,047
Оборачиваемость оборотных средств	3,463	2,383	2,396	- 1,080	+ 0,013

Показатели деловой активности в 2015 году имеют тенденцию к снижению, а в 2016 году – к росту. Динамика оборачиваемости имущества и капитала изменилась 2016 году улучшилась. В 2015 году предприятие накапливало капитал для расширения производственной базы и выполняло работы в кредит. В 2016 г. повысилась эффективность использования капитала за счёт работы с постоянными покупателями. Ускорение оборачиваемости имущества предприятия в 2016 году на 0,114 оборота свидетельствует о повышении его мобильности и способности обеспечивать воспроизводственный процесс. В наибольшей степени произошло увеличение оборота собственных источников на 1,142 оборота. Увеличилась среднегодовая стоимость дебиторской задолженности в 2014 году на 4318 тыс. руб. и в 2016 году на 3279 тыс. руб., что повлекло увеличение объёма продаж. Коэффициент отвлечения оборотных средств в дебиторскую задолженность в 2015-2016 гг. сократился на 8,97 и 7,41%, что характеризует

платежеспособность покупателей. Стоимость кредиторской задолженности в 2015 и 2016 гг. увеличилась на 16642 тыс. руб. и на 35976 тыс. руб., а её оборачиваемость сократилась.

Проведём анализ динамики рентабельности деятельности исследуемой организации за 2014-2016 гг. в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Анализ рентабельности деятельности ООО «Room-Club»  
за 2014-2016 годы

Показатели	На конец года (%)			Изменения (+, -)	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
Рентабельность активов	9,64	8,87	7,17	- 0,77	- 1,7
Рентабельность продажи продукции	5,45	6,65	4,74	+ 1,2	- 1,91
Рентабельность основных средств	20,14	20,89	19,82	+ 0,75	- 1,07
Рентабельность оборотных средств	18,51	15,87	11,91	- 2,64	- 3,96
Рентабельность собственного капитала	24,22	28,51	26,97	+ 4,29	- 1,54
Рентабельность кредитных ресурсов	16,01	12,87	9,80	- 3,14	- 3,07
Рентабельность продукции	5,97	7,56	5,47	+ 1,59	- 2,09

Повысилась эффективность реализации выполняемых работ, более интенсивно используются основные средства, за счёт привлечения заёмных средств повышается уровень собственного капитала и увеличилась отдача вложенных затрат в себестоимости продукции. В 2015 году показатели рентабельности имущества и источников финансирования сокращаются, что характеризует снижение уровня прибыли на рубль источников в имущество предприятия и эффективности использования активов. На формирование устойчивого финансового положения большое влияние оказывают его взаимоотношения с контрагентами (налоговыми органами, банками). Финансовое положение определяет конкурентоспособность предприятия, его потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает, в какой степени гарантированы интересы предприятия и его партнеров по финансовым и другим отношениям.

### 2.3. Анализ качества предоставляемых услуг и их эффективность

Анализ хозяйственной деятельности является важным элементом в системе управления предприятием, действенным средством выявления внутрихозяйственных резервов, основой разработки научно обоснованных планов-прогнозов и управленческих решений и контроля за их выполнением с целью повышения эффективности функционирования предприятия. Для того чтобы дать оценку хозяйственной деятельности ООО «Room-Club» представим результаты анализа в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Показатели деятельности ООО «Room-Club» за 2015-2016 годы

Показатели	По итогам за		Изменения	
	2015 год	2016 год	+/-	%
Общее число гостей, чел.	35114	35609	+495	101,4
Число фактически проданных номеров	15420	15672	+252	101,6
Число номеров, предложенных для продажи (* *)	23360	23360	-	-
Общий доход от номерного фонда, тыс.руб.	76489	73693	-2796	96,3%

Используя показатели таблицы 2.1 можно рассчитать коэффициенты, характеризующие эффективность работы ООО «Room-Club» (табл. 2.9).

Коэффициент загрузки номеров – важнейший показатель работы гостиницы, определяющий ее рентабельность. В настоящее время в мире наблюдается постепенное снижение этого коэффициента. Это вызвано со строительством все новых и новых гостиниц, благодаря чему предложение гостиничных услуг в целом превышает спрос на них. Это усиливает конкуренцию между гостиницами.

Выручка от реализации услуг гостиницы занимает наибольшую долю в формировании его доходов, поэтому целесообразно провести анализ выручки по кварталам в динамике за два года. При этом предлагается выделить две ее главные составляющие: выручку от предоставления услуг по проживанию и услуг бара. Анализ проведем на основе данных таблицы 2.10.

Таблица 2.9

Коэффициенты, характеризующие эффективность работы номеров  
ООО «Room-Club» за 2015-2016 годы

Показатели	Способ расчета	По итогам за		Пояснения
		2015	2016	
Коэффициент многократной загрузки, %	$M = (\Gamma - N_{\Phi}) / N_{\Phi} \times 100\%$	127,7	127,2	$\Gamma$ - число гостей; $N_{\Phi}$ - число фактически проданных номеров. Показатель, определяющий долю номеров, занятых более чем одним лицом.
Уровень загрузки, %	$3 = N_{\Phi} / N_{\Pi} \times 100\%$	66,0	67,0	$N_{\Pi}$ - число номеров, предложенных для продажи. Показатель реализации гостиничных номеров.
Цена гостиничного номера средняя, руб.	$P = D / N_{\Phi}$	4960	4702	$D$ – общий доход от номерного фонда. Показатель коммерческой эффективности гостиницы.
Число гостей на один проданный номер, чел.	$\Gamma_{\text{ср}} = \Gamma / N_{\Phi}$	2,27	2,28	Показатель качества загрузки номерного фонда гостиницы.

На таблице 2.10 представлено изменение выручки гостиницы по кварталам за два года. Видно, что наибольшим спросом услуги гостиницы пользуются во втором квартале 2015 года и в четвертом квартале 2016 года. При этом спад спроса на услуги гостиницы наблюдается в летний период.

Таблица 2.10

Анализ выручки, тыс. руб.

Показатели	2015				2015 год	2016				2016 год
	1	2	3	4		1	2	3	4	
Выручка в т.ч.	18202	20380	18477	19430	76489	15705	19412	18967	19618	73693
Коммунальные услуги	17700	19980	18120	19050	74850	15335	19000	18600	18900	71835
Услуги бара	502	400	357	380	1639	370	412	366,5	637	1,786

Выручка за 2016 год ниже на 3,6% чем в 2012 году. На конечные результаты хозяйственной деятельности труда большое влияние оказывает эф-

эффективность использования трудовых ресурсов. Задача анализа издержек – выявление путей, возможностей и резервов сокращения расходов и разработка мероприятий по оптимизации издержек. Анализ издержек направлен на выявление возможностей повышения эффективности работы гостиницы.

Таблица 2.11

## Анализ издержек предприятия, тыс. руб.

Наименование показателя	2015 год	2016 год	Отклонение	
			(+,-)	%
Оборот	76,489,000	73,692,600	2,796,400	96,3
Издержки	43,250,000	40,310,000	2,940,000	93,2
постоянные	15,241,000	15,315,400	-74400	100,4
переменные	28,009,000	24,994,600	3,014,400	89,23
Уровень издержек, %	56,54	54,70	105,13	96,74

Издержки в 2016 году снизились на 2 940 000 тыс. руб. Большую долю в издержках занимают переменные издержки, которые в основном и повлияли на уменьшение общей суммы издержек. Для снижения издержек гостиницей могут использоваться технологии энергосбережения, так могут применяться энергосберегающие выключатели.

Конечным результатом финансово-хозяйственной деятельности субъекта предпринимательства является прибыль или убыток. Прибыль (убыток) определяется как разница между доходами и расходами предприятия. Следовательно, величина прибыли находится в прямо пропорциональной зависимости от величины дохода. Доход отражает экономическую результативность предпринимательства, выражает отношения хозяйственного риска, материальную и экономическую ответственность предпринимателя за рациональное использование всех факторов производства. Именно из доходов формируется прибыль предприятия.

Предприятие ООО «Room-Club» использует программы вознаграждения своих постоянных клиентов, которые основаны на накоплении количества посещений гостиницы в качестве гостя. Для привлечения клиентов в гостинице существует система скидок: при втором посещении предоставляется

скидка 5%, при третьем и последующих 10%. Объектом анализа в работе является компания ООО «Room-Club», расположенная в городе Белгород. Основной контингент гостей – люди, приехавшие в командировку по работе и дети занимающиеся спортом. Компания имеет несколько апартаментов, квартир и предоставляет гостям комплекс услуг не только по размещению, но и питанию, бытовым услугам, спортивным услугам.

Лучше всего о номерах и качестве обслуживания могут сказать те, кто пользовался услугами предприятия и имеет свое мнение по этому поводу. С целью выяснения мнения о качестве обслуживания и сервисе компании был проведен опрос среди 100 гостей.

Всем было предложено оценить уровень сервиса номеров, процесс предоставления услуг и качество работы персонала.

По пятибалльной системе сервис на анализируемом предприятии оценили гости в соответствии со следующими критериям:

- 1) 0-1 балла – соответствует самой низкой оценке;
- 2) 2-3 балла – низкая оценка;
- 3) 4-балла – средняя оценка;
- 4) 5-баллов – самая высокая оценка.

Результаты опроса приведем на рисунке 2.1.

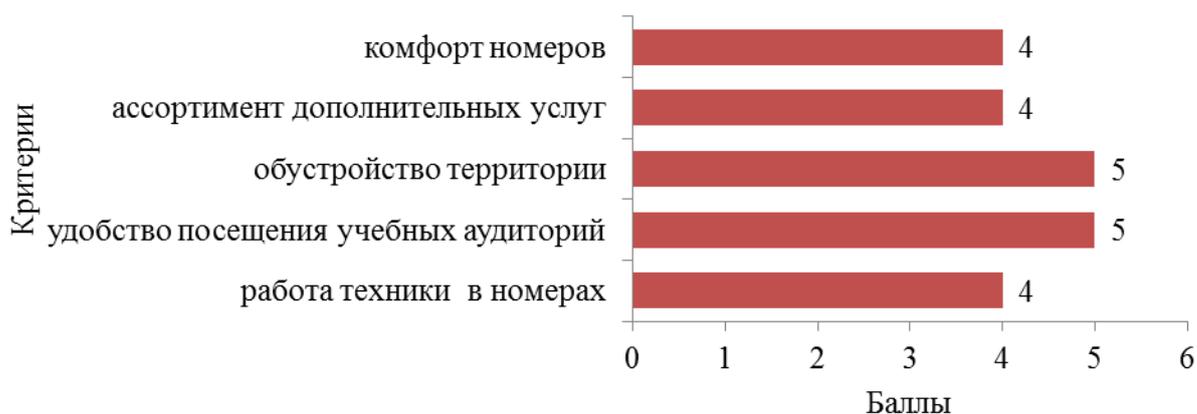


Рис. 2.1. Оценка сервиса ООО «Room-Club»

Как следует из полученных в результате опроса, данных обустройство территории номеров и удобство посещения аудиторий, гости оценили на 5

баллов. Чуть ниже, на 4 балла гости оценили комфорт номеров, рабочее состояние техники в номерах и ассортимент дополнительных услуг. Далее было предложено оценить процесс обслуживания (рис. 2.2.).

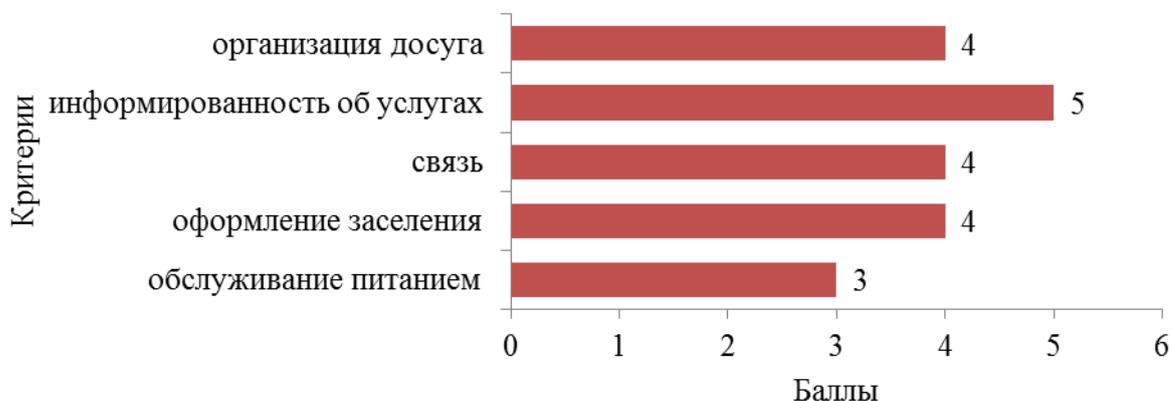


Рис. 2.2. Оценка процесса обслуживания в номерах ООО «Room-Club»

Оценивая процесс обслуживания в номерах, гости оценили самым низкими баллами – обслуживание питанием в 3 балла. Обслуживание питанием получило низкую оценку, так как гости не могут воспользоваться обслуживанием в номерах. Многие хотели бы иметь такую возможность.

Остальные составляющие процесса обслуживания гостей получили хорошие оценки, которые составляют 4 балла – это связь, оформление заселения и организация досуга. Не достаточная удовлетворенность этими составляющими вызвана следующими факторами: Wi-Fi не всегда и не во всех помещениях номеров доступна, процедура заселения может затягиваться из-за одновременного прибытия групп гостей, а организация досуга ограничена спортивными составляющими. Отличную оценку получила такая составляющая, как информированность гостей. В гостинице на территории и в помещениях имеются информационные стойки, на которых вывешена вся необходимая информация для гостей.

Далее было предложено оценить работу персонала. Работа персонала в значительной степени влияет на впечатление от гостиницы, поэтому является важнейшей составляющей обслуживания. Большинство гостей предвари-

тельно бронируют свое пребывание, поэтому было предложено оценить работу службы бронирования.

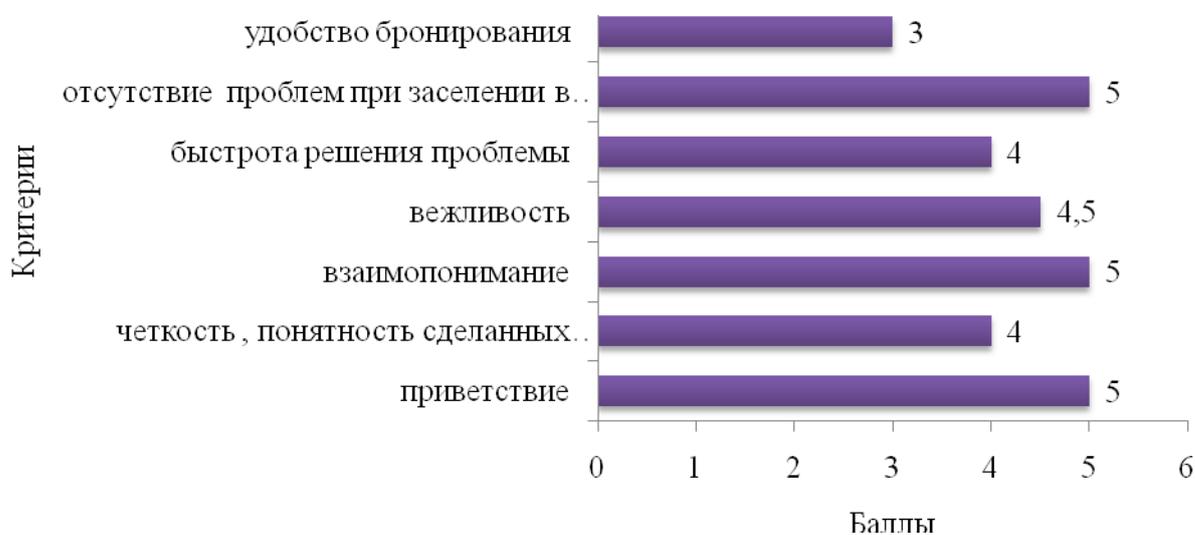


Рис. 2.3. Оценка работы службы бронирования

Результаты в виде усредненных оценок приведены на рисунке 2.4. и они свидетельствуют о достаточно эффективной работе служащих гостиницы, кроме удобства бронирования. Гости считают неудобным бронирование по телефону, им было бы удобнее произвести бронирование самостоятельно на сайте гостиницы, выбрав один из наиболее удобных вариантов. Подобные варианты бронирования сегодня активно используют многие гостиницы и клиенты ООО «Room-Club» с ними знакомы, поэтому хотели бы и иметь такую возможность и в ООО «Room-Club». Балл – «4» гости поставили позициям «быстрота решения проблем», а также «четкость, понятность сделанных предложений, вопросов», исходящих от менеджера в ходе беседы с потенциальным гостем. Проведено наблюдение за работой служащих за стойкой размещения. В течение 4–х часов собирались данные о работе службы и ставились оценки действий сотрудников при обращении к ним гостей. Всего за это время к стойке подошли 16 гостей. Результаты наблюдений сведены в таблицу 2.8.

Таблица 2.12

## Результаты наблюдения за работой служащих

Внешний вид сотрудников	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Персонал стойки одет в униформу и опрятно	11	3	3
Стойка администратора чистая и в порядке	13	2	1
У сотрудника есть значок с именем	16		-
Принимающий персонал проявляет дружеское расположение и воодушевление	10	-	6
Принимающий персонал говорит четко, улыбается и осуществляет контакт на уровне глаз	7	3	6
Принимающий персонал стоит в надлежащем виде, не складывает руки на груди и не держит их в карманах	10	2	4
Персонал не отвлекается на личные разговоры и ведет себя надлежащим образом	10	6	-
Персонал размещения не ведет личные разговоры и оперативно реагирует на обращения гостей	11	5	-

Оценка дисциплинарного поведения служащих показал, что служащие не всегда ведут себя подобающим образом, не всегда опрятны и корректны, почти в половине случаев персонал не выказывал гостям приветливости и воодушевления. Эти обстоятельства свидетельствуют, что персонал нуждается в корректировке поведения, в обучении.

Последним вопросом всем участникам опроса было предложено дать свои рекомендации по улучшению обслуживания в номерах, ответив на вопрос: «Что на Ваш взгляд следует сделать, чтобы улучшить обслуживание»? Допускалось более 1 ответа. Ответы на этот вопрос представлены на рисунке 2.4. Структура ответов о направлениях повышения обслуживания гостей в номерах ООО «Room-Club», выявила, что 76% гостей считают необходимым повышать культуру обслуживания, 73% гостей хотели бы иметь возможность получения питания в номер, также большое количество гостей высказалось за введение завтрака по типу «шведский стол» (55%).

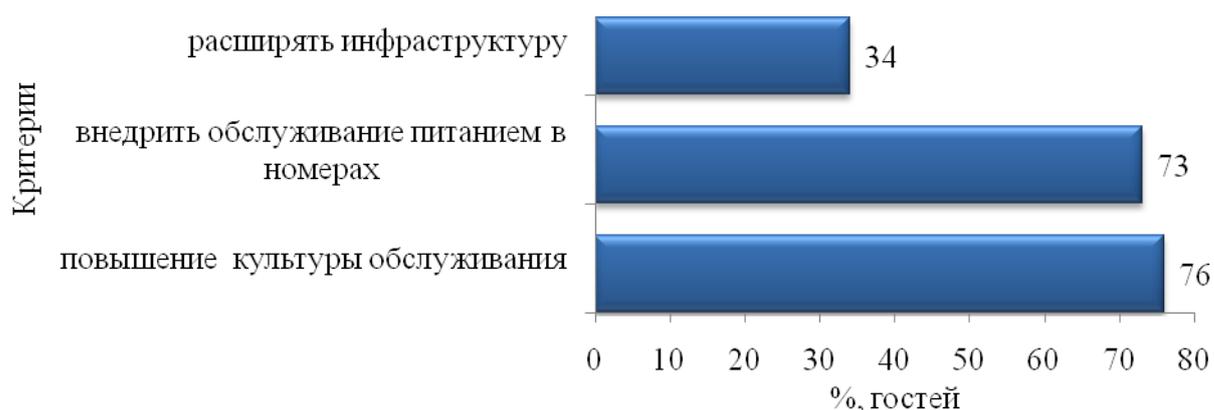


Рис. 2.4. Структура ответов гостей о направлениях улучшения обслуживания гостей в номерах ООО «Room-Club»

Проведенный анализ финансовых показателей ООО «Room-Club» позволяет сделать вывод о том, что, не смотря на увеличение численности гостей, имеется снижение рентабельности деятельности.

Анализ принятой системы обслуживания позволяет выделить в качестве проблем обслуживания: не достаточная квалификация персонала; не высокая культура обслуживания; отсутствие обслуживания в номерах питанием; отсутствие налаженной системы взаимоотношения с клиентами по выявлению их мнения об обслуживании.

Учитывая полученные результаты анализа с учетом мнения гостей, для совершенствования обслуживания и повышения эффективности деятельности номеров предлагается комплекс мероприятий:

1) мероприятия по улучшению качества услуг: внутреннее обучение персонала и внедрение оценки удовлетворённости гостя услугами ;

2) мероприятия по повышению уровня сервиса: внедрение системы управлением взаимоотношениями с клиентами; внедрение энергосберегающих технологий и внедрение обслуживания в номерах;

3) мероприятие по созданию «Банка идей» – индивидуальных предложений, в который сотрудники могли бы внести свои предложения, идеи.

### 3. Разработка мероприятий по повышению эффективности и качества гостиничных услуг на примере ООО «Room-Club»

#### 3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию маркетинговой политики предприятия

Основные экономико-хозяйственные проблемы, которые были выявлены в результате анализа системы управления финансами, представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

#### Основные финансово-хозяйственные проблемы ООО «Room-Club»

Основные недостатки, выявленные в ходе анализа	Факторы, определяющие недостатки	Пути решения
Снижение чистой прибыли	Снижение чистой прибыли обусловлено большим снижением выручки при относительно небольшом снижении постоянных издержек	Увеличение выручки и уменьшение постоянных расходов
Снижение валовой прибыли	Снижение валовой прибыли обусловлено большим снижением выручки при относительно небольшом снижении постоянных издержек.	Увеличение выручки предприятия
Стоимость чистых активов по итогам работы за 2015 год меньше уставного капитала	Одна из существенных причин, которая привела к уменьшению чистых активов: получение убытка по итогам 2015года	Увеличение выручки предприятия

Стратегическим заданием предприятия на современном этапе является сохранение наработанных экономических показателей и обеспечение персонала предприятия достойным уровнем жизни, учредителей – высоким уровнем прибыльности вложенных средств. В условиях жесткой конкуренции на рынке рекламных материалов необходима разработка конкурентной стратегии дальнейшего развития предприятия с целью роста доли рынка, повышения лояльности к предприятию со стороны как постоянных, так и новых, привлеченных заказчиков.

Определить стратегию необходимо опираясь на цели организации. При этом разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное

использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Для выбора главной стратегии воспользуемся матрицей развития товара (рынка) И. Ансоффа представленной на рисунке 3.1.

Товар	Рынок	
	Имеющийся	Новый
Имеющийся	Стратегия глубокого проникновения на рынок	Стратегия развития рынка
Новый	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации

Рис. 3.1. Матрица развития товара (рынка) И.Ансоффа

Исходя из матрицы И. Ансоффа видно, что целесообразной является стратегия глубокого проникновения на рынок, которая предусматривает увеличение объемов сбыта, рыночной доли и прибыли на имеющихся рынках за счет имеющихся товаров и услуг.

При этом глубокое проникновение на рынок целесообразно осуществлять преимущественно путем использования приемов агрессивного маркетинга: захвата новых позиций на рынке с помощью новых и модернизированных товаров и услуг, совершенствования методов сбыта (торговли и сервиса), усиленного воздействия на контактные аудитории, активной рекламы.

Набор стратегических целей ООО «Room-Club» и причинно-следственных связей между ними представлен в виде диаграммы, которая имеет название «Стратегическая карта» (рис. 3.2).

Важно отметить, что, на эту диаграмму попадают только стратегически значимые цели. Цели, необходимые для поддержания текущей деятельности, не включаются в систему стратегических показателей. Также, цели, представленные на стратегической карте, должны иметь причинно-следственные связи. Не существует целей, достижение которых не влияет на другие цели.

Разделяя цель организации по привлечению клиентов, осознающих ценность их услуг, видно, что для ее достижения необходимо повышать культуру потребления услуг. Это, в свою очередь, возможно только при реа-

лизации результативной программы продвижения компании и ее услуг. Эта программа может быть создана лишь на основе тщательно разработанной стратегии маркетинга, создание которой обусловлено позиционированием компании на рынке.

### Цели



Рис. 3.2. Стратегическая карта целей ООО «Room-Club»

Исследование рынка гостиничных услуг позволило установить постепенный отказ от ценовой конкуренции и переход к неценовым методам, проявляющихся в первую очередь в индивидуализации продукции. Это предполагает необходимость изучения технологических возможностей дифференциации услуг, выявления перспективных видов услуг, поиск новых сегментов и рыночных ниш. На первоначальном этапе возможно проведение небольших рекламных мероприятий направленных на информирование потенциальных клиентов об организации «Room-Club».

### 3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

На основе выявленных недостатков в аналитической части предлагается реализация следующих мероприятий.

Таблица 3.2

#### Мероприятия по улучшению системы управления персоналом

Наименование мероприятия	Сущность мероприятия
Мероприятия по улучшению организации труда через развитие профессиональных навыков	Разработанная система позволит сформировать процесс обучения с учетом целей и задач всей организации, ее стратегии развития.
Мероприятия по формированию организационной культуры	Предлагается разработать Кодекс корпоративного поведения, который будет содержать правила, обязательные для исполнения всеми сотрудниками ООО «Room-Club». Правила позволят сотрудникам иметь под рукой алгоритм поведения в разнообразных рабочих ситуациях.
Мероприятие по созданию банка идей по улучшению организации труда	Предлагается создать в ООО «Room-Club» «Банк идей» - индивидуальных предложений, в который сотрудники могли бы внести свои предложения, относительно улучшения организации труда.
Мероприятие по формированию культуры труда через проведение конкурса «Лучший по профессии»	Целью проведения Конкурса «Лучший по профессии» является повышение престижа и значимости профессионализма сотрудников ООО «Room-Club» и развитие профессиональной солидарности сотрудников.

В последние годы появились новые современные виды обучения с использованием информационных технологий, современной техники, среди таких форм: электронное (дистанционное) обучение, видеообучение, модульное обучение и другие, которые предлагается использовать в ООО «Room-Club».

Разработанная система позволит сформировать процесс обучения с учетом целей и задач всей организации, ее стратегии развития.

В результате разработки мероприятий по повышению квалификации персонала организации ООО «Room-Club» будет: сформированная технология повышения квалификации персонала организации; повысится эффективность работы обученного сотрудника и повышение уровня удовлетворенно-

сти трудом; разработано документационное обеспечение повышения квалификации; увеличится эффективность работы в целом.

Проектные предложения, направленные на формирование системы повышения квалификации в ООО «Room-Club», состоят в определении форм обучения, разработке процессов и методов обучения и внесении дополнений в нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.

На первом этапе определим цели повышения квалификации персонала ООО «Room-Club». При этом считаем важным, что достижение целей по повышению квалификации персонала должно вносить вклад в реализацию стратегических целей организации.

Главная цель повышения квалификации персонала – формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала, с учетом требований и перспектив развития.

В соответствии со стратегическими целями ООО «Room-Club» сформулированы следующие цели повышения квалификации персонала:

- корпоративные цели непрерывного обучения: увеличение выручки от реализации услуг;
- организация и формирование высоко квалифицированного состава персонала организации;
- личные цели сотрудников: повышение профессионализма, должностной рост и улучшение материального положения.

Цели повышения квалификации служат ориентиром при выявлении потребности в обучении, а так же при определении видов обучения. Они позволяют точно определить требования к обучающимся работникам, определяют форму обучения и приоритеты в деятельности субъекта обучения и организаторов процесса обучения. Поставленные цели служат основой для последующей оценки эффективности обучения. Цели будут доведены до сведения всех работников обучаемой группы. Это необходимо для того, чтобы люди понимали, зачем их обучают, чувствовали ответственность.

Обязательной частью комплекса подготовительных мероприятий является определение содержания, форм и методов обучения. Содержание, формы и методы обучения были определены в соответствии со стратегией развития организации и персонала, учитывая особенности выполняемых работ, также предлагается использовать повышения квалификации через дистанционное обучение сотрудников без отрыва от основной работы.

В сравнении с традиционным, дистанционное обучение обладает более широким спектром возможностей, его по праву можно назвать и общедоступным образованием. Дистанционное обучение предусматривает закрепление за каждым студентом персонального преподавателя, с которым студент может связаться не в строго назначенное время, а сразу же при возникновении вопроса. Для разных категорий персонала виды обучения будут различны, рассмотрим подробнее в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Предлагается использовать три новые формы обучения  
для повышения квалификации персонала

Формы обучения	Направления обучения	Категории обучаемых
Наставничество	Подготовки новых кадров в период адаптации	Новички
	Совершенствование навыков работы по конкретным должностям	Менеджеры по продажам Специалисты отделов
Дистанционное обучение	Получение высшего образования по профилю деятельности	Ключевые специалисты отделов, менеджеры по продажам; Специалисты, зачисленные в кадровый резерв
Тренинги	Получение навыков в конкретных областях управления	Менеджеры

Дистанционное обучение в ООО «Room-Club» будет использоваться как: краткосрочное в виде курсов по профилю деятельности; длительное в виде получения высшего, второго высшего образования для управленческих кадров, в том числе, зачисленных в кадровый резерв. Для проведения тренингов предлагается привлечь специальный центр развития.

Определение целевых групп, направляемых на повышения квалификации. Для результативности и эффективности повышения квалификации контингент обучаемых разделен на группы: административно-управленческий персонал и персонал, работающий непосредственно с потребителями. Данное разделение персонала на категории обеспечивает дифференцированный подбор методического материала для обучения.

Предполагаются следующие направления повышения квалификации в ООО «Room-Club»: обучение работников всему процессу реализации по этапам; обучение конкретным производственным операциям (повышение квалификации); обучение новым производственным операциям (новые технологии, работа с новыми материалами и т.п.).

В ходе учебного процесса предполагается использование конкретных производственных операций, деловых игр, ролевых игр, рассмотрение нестандартных ситуаций с позиций менеджера.

Теоретический материал программы обучения сопровождается практическими примерами работы ряда успешных профильных ООО «Room-Club».

В соответствии с составленной программой обучения персонала организации и соответствующими методами обучения, менеджер по персоналу будет подбирать подходящего преподавателя.

Повышение квалификации в ООО «Room-Club» будет:

- плановым, на основе, выявленной в ходе оценки потребности, с учетом заявок руководителей подразделений. Менеджер по работе с кадрами составляет план-график обучения сотрудников ООО «Room-Club» на квартал, который утверждается директором предприятия по управлению персоналом;

- обучение по личной инициативе с учетом мнения непосредственного руководителя может осуществляться как в плановом, так и во внеплановом порядке;

- внеплановое обучение проводится при необходимости срочной подготовки специалистов, если внедряются новые виды работ, новые требо-

вания, при изменении законодательного регулирования, а также при возникшей ситуативной потребности, в частности в случае увольнения ключевого специалиста и его замене работником, не имеющим навыков работы по конкретной специальности.

Инициатива выдвижения сотрудника на повышение квалификации принадлежит: руководству ООО «Room-Club» по результатам оценки, при необходимости специальной подготовки некоторых сотрудников; руководителю подразделения, если предполагается расширение зоны ответственности и расширение видов услуг определенного сотрудника; самому сотруднику при наличии необходимости обучения, подтвержденного непосредственным руководителем; менеджеру по работе с персоналом на основании оценки. При этом выдается рекомендация руководителю подразделения о необходимости или желательности проведения переподготовки того или иного сотрудника в конкретной форме.

В соответствии со штатным расписанием предлагается разрабатывать учебный план-график обучения персонала, согласно которому сотрудники направляются на обучение, с отрывом от работы. В связи с обучением работников с отрывом от работы могут возникнуть потери от их отсутствия.

Для минимизации кадровых рисков, связанных с отсутствием обучающегося персонала на рабочих местах (потери рабочего времени), должен быть выбран такой период времени, когда поток клиентов минимален и возможно взаимозамещаемость отсутствующих сотрудников.

Повышение квалификации призвано содействовать росту эффективности и производительности труда работников или формированию такого производственного поведения, которое необходимо организации для достижения стоящих перед ней целей. Так как ООО «Room-Club» готовит кадры для себя, то вкладывая финансовые средства в обучение, оно заинтересовано в том, чтобы работник закрепился в организации», поэтому необходимо определить критерии, по которым предприятие будет отбирать работников на обучение. Оценка эффективности повышения квалификации является важным этапом

процесса обучения персонала. Ее смысл состоит в том, чтобы установить, какую пользу от повышения квалификации работников получает организация, или выяснить, является ли одна форма обучения более эффективной, чем другая. Экономическую эффективность обучения можно определить как отношение полученного экономического эффекта к затратам ресурсов, обусловившим получение этого эффекта, в первую очередь, в результате более продуктивной деятельности обученных работников. Основными критериями эффективности повышения квалификации в ООО «Room-Club» являются: повышение производительности; уменьшение времени на выполнение работ, услуг; повышение сложности выполняемых заданий; повышение качества выполняемых работ. По результатам проведенного анализа, предлагается разработать мероприятий, направленные на усиление организационной культуры в ООО «Room-Club». Предлагается разработать Кодекс корпоративного поведения, который будет содержать правила, обязательные для исполнения всеми сотрудниками ООО «Room-Club». Правила позволят сотрудникам иметь под рукой алгоритм поведения в разнообразных рабочих ситуациях. Разработанный Кодекс корпоративного поведения представлен в приложении 4.

Предлагается создать в ООО «Room-Club» «Банк идей» – индивидуальных предложений, в который сотрудники могли бы внести свои предложения, относительно улучшения организации труда. Победители конкурса должны не только получить именные дипломы на звание «Лучший по профессии» в каждой номинации «Лучший бухгалтер», «Лучший администратор», но и иметь материальные поощрения. Для этого предлагается учредить стипендии победителям конкурса, которые будут выплачиваться в течение всего года в виде ежемесячной доплаты к заработной плате, т.е. стимулирование работников будет и материальным, и моральным.

Для того чтобы повысить активность участия в конкурсе работников, необходимо его активно продвигать. Подготовка должна начинаться за несколько месяцев. Все должны быть оповещены о проведении Конкурса и его условиях. Для этого, необходимо выпустить небольшим тиражом малофор-

матные листовки, в которых будут перечислены номинации, стипендиальный фонд, условия участия и координаты

О начале подготовки конкурса следует оповещать работников на оперативных совещаниях. Руководителям также необходимо обратиться персонально к тем работникам, которые на их взгляд могут стать участниками конкурса, оказать им помощь в подготовке к нему. Конкурс позволит не только выявить лучших, но и будет стимулировать интерес к развитию в работниках, тем самым будет повышаться профессиональный уровень.

При внедрении мероприятий по совершенствованию деятельности, гостиница должна вложить денежные средства, поэтому очень важно знать, настолько экономически оправдано их вложение. Эффективность гостиницы в большей степени зависит от энергопотребления, т.к. с каждым годом тарифы на электроэнергию возрастает, тем самым большая часть денег затрачивается именно сюда. Около 40% бюджета компании уходит на коммунальные расходы. Поэтому постараемся разработать мероприятие по уменьшению количества потребления электроэнергии. В ванной комнате можно поставить датчик движения, если посетитель зашел в ванную комнату свет включился и также выключился, если там никого нет. На парковке можно сделать сумеречное освещение, также коридоре можно будет выключать одну лампу или купить энергосберегающую. Такой подход является ресурсосберегающим и тем самым различные заведения могут вкладывать в энергосбережение, при этом сокращая свои расходы. С этой целью рассмотрим экономическое обоснование предложенных мероприятий. Оценим затраты на обучение (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Затраты на повышение квалификации персонала, тыс. руб.

Мероприятия	Затраты	Сумма
Средства на внутрифирменное обучение (тренинги, оплата наставничества)	100 000 в год	100 000
Итого		100 000

Поскольку стоимость обучения может быть определена только после того, как выявлена необходимость в обучении, оценить необходимые средства на обучение довольно сложно. Но предприятие может пойти и по другому пути, определив объемы обучения, на год исходя из объема средств, которые могут быть реально выделены на эти цели. И затем на основе определенной суммы бюджета составляется план обучения. Условно определим, что в будущем году на обучение сотрудников будет направлено приблизительно 100 000 руб. Для того чтобы лучше узнать на каком уровне находится организация и какие меры по улучшению качества предоставления гостиничных услуг нам нужно разработать или улучшить, с этой целью попробуем разработать анкету для посетителей заведения.

Разработка системы оценки удовлетворенности гостей услугами гостиницы потребует только затраты на выпуск анкет и их обработку. Их стоимость составит 20000 руб. (1000 шт. x 20 руб. = 20 000 руб.).

На внедрение системы стимулирования затраты выразятся только в разработке критериев, по которым будет оцениваться качество обслуживания, фонд премирования не изменится, а только перераспределится. Для качественного предоставления услуг и наличия постоянных клиентов, предприятию потребуется поработать над служебным этикетом. Как следует разговаривать с гостем, как постараться избежать конфликта и другие вопросы будут обсуждаться для улучшения ситуации как сотрудников между собой, так и между гостями (табл. 3.6).

Таблица 3.6

## Внедрение системы управлением взаимоотношениями с клиентами

Наименование мероприятий	Затраты, руб.
Разработка критериев качественного обслуживания для каждой должности	15 000
Премиальный фонд оплаты за качественное обслуживание	500 000
Итого	515 000 руб.

Затраты на внедрение энергосберегающих выключателей могут быть оценены только после ревизии имеющихся выключателей и определения какие виды выключателей будут использованы в конкретном месте гостиницы, поэтому определим необходимость средств на мероприятия в сумме 100 000 рублей (табл. 3.7).

Таблица 3.7

## Затраты на внедрение обслуживания в номерах

Мероприятия	Затраты, шт.	Сумма, руб
Разработка и изготовление карт для заказа завтраков в номер с петлей для ручки двери	За тираж 300 шт.	3000
Разработка меню «завтрак в номер»	3000 технологу по питанию	3000
Тиражирование меню для каждого номера	300 шт.	500
Итого		6500

Для обобщения затрат на все предложенные мероприятия, сведем все полученные результаты по оценке затрат в таблицу 3.8.

Таблица 3.8

## Сводная таблица затрат на реализацию основных мероприятий

Наименование мероприятий	Затраты, руб.
Программа обучения персонала	100 000
Внедрение энергосберегающих технологий	100 000
Внедрение оценки удовлетворённости гостя услугами гостиницы	20 000
Внедрение системы управлением взаимоотношениями с клиентами	515 000
Внедрение обслуживания в номерах	6 500
Итого	741 500

Предположим, что внедрение всех предложенных мероприятий привлекут дополнительное количество гостей. Оценка эффективности от внедрения мероприятий в работе проведена экспертным методом, в качестве экспертов выступили руководители гостиницы и руководители мини-гостиниц, внедрившие у себя на практике какие-либо из предлагаемых мероприятий. Всего в качестве экспертов выступили 3 руководителя. Прогноз из-

менения загрузки отеля после внедрения предлагаемых мероприятий представлен в таблице 3.9

Таблица 3.9

## Изменение загрузки гостиницы

Наименование мероприятий	Увеличение процента загрузки
Программа обучения персонала	1 %
Внедрение энергосберегающих технологий	1%
Внедрение оценки удовлетворённости гостя услугами гостиницы	2%
Внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами	1%
Внедрение обслуживания в номерах	2%
Итого	9%

Исходя из полученных данных, можно подсчитать насколько, увеличится доход гостиницы и прибыль предприятия. При этом считаем, что остальные финансовые параметры (издержки, заработная плата персонала) не изменились (табл. 3.10).

Таблица 3.10

## Прогнозные финансовые показатели деятельности гостиницы

## ООО «Room-Club»

Показатели	2013	Будущий период	Темп
			+/-
Выручка, тыс. руб.	73 692,6	80324,9	109%
Издержки обращения, тыс. руб.	40 310	43741,7	109%
Валовая прибыль, тыс. руб.	47342	51602,8	109%

Полученные данные свидетельствуют, что предприятие при внедрении предложенных мероприятий получит дополнительную прибыль в размере 9%. Рассчитаем эффективность предлагаемого проекта мероприятий, используя формулу расчета эффективности проекта:

$$K_{\text{э}} = \text{ЧП} / \sum Z, \quad (19)$$

где  $K_{\text{э}}$  – коэффициент эффективности проекта;

ЧП – чистая прибыль;

$\Sigma Z$  – сумма затрат на проект.

Чистая прибыль рассчитаем по формуле:

$$\text{ЧП} = \Delta\text{ВП} - \text{Нпр}, \quad (20)$$

$$\Delta\text{ВП} = \text{ВП1} - \text{ВП0}, \quad (21)$$

где ВП1 – валовая прибыль планируемого периода;

ВП0 – валовая прибыль базового периода;

Нпр – налог на прибыль, составляющий 20% (0,2).

Исходя из данных финансовой отчетности ООО «Room-Club» прибыль до налогообложения в 2013 году составила 47342 тыс. руб. (ВП0).

По прогнозу валовая прибыль в будущем году она увеличиться на 9% и составит 51602,8 тыс. руб. (ВП1).

$$\Delta\text{ВП} = \text{ВП1} - \text{ВП0} = 51602,8 - 47342 = 7861,1 \text{ тыс. руб.};$$

$$\text{Нпр} = 7861,1 \text{ тыс. руб.} * 0,2 = 1572,2 \text{ тыс. руб.};$$

$$\text{ЧП} = 7861,1 \text{ тыс. руб.} - 1572,2 \text{ тыс. руб.} = 6288,9 \text{ тыс. руб.}$$

Затем, рассчитаем эффективность проекта:

$$\text{Кэ} = \text{ЧП} / \Sigma Z = 6288,9 \text{ тыс. руб.} : 761,54 \text{ тыс. руб.} = 7,3$$

Из полученных данных следует, что увеличение чистой прибыли предприятия за год после внедрения проекта составит 6288,9 тыс. руб., коэффициент эффективности проекта составит 7,3., т.е. на каждый вложенный в реализацию услуг 1 рубль, гостиница получит 7 рублей 30 копеек прибыли.

## Заключение

Одной из основных проблем гостиничного бизнеса в нашей стране является управление качеством обслуживания проживающих в гостиницах клиентов. Это требует количественной оценки качества оказываемых гостиницами услуг, что связано с определёнными трудностями, вызванными рядом субъективных факторов, влияющих на такую оценку.

Предоставление гостиничных услуг высокого качества является составной частью постоянного внимания администрации гостиницы независимо от формы собственности.

Оценка качества – необходимая составляющая любой устойчивой и способной к развитию системы. В сфере гостеприимства анализ качества услуг позволяет осуществлять контроль обслуживания гостей, является основой для принятия управленческих решений, обеспечивает обратную связь.

Эффективность функционирования любого гостиничного предприятия тесно связана с элементами системы качества предоставления услуг, поскольку оказывает непосредственное влияние на наполняемость гостиницы, на объём предоставляемых услуг, на имидж и т.д. Самым важным элементом в современных гостиничных предприятиях является управление качеством обслуживания, что предусматривает разработку и внедрение стандартов качества, обучение персонала, контроль, корректировку, совершенствование обслуживания на всех участках деятельности гостиницы.

Проведенный анализ финансовых показателей предприятия ООО «Room-Club» позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на увеличение численности гостей, имеется снижение рентабельности деятельности.

Анализ принятой системы обслуживания позволяет выделить в качестве проблем обслуживания:

- не достаточная квалификация персонала;
- не высокая культура обслуживания;
- отсутствие обслуживания в номерах питанием;

– отсутствие налаженной системы взаимоотношения с клиентами по выявлению их мнения об обслуживании.

Учитывая полученные результаты анализа с учетом мнения гостей, для совершенствования обслуживания и повышения эффективности деятельности гостиницы предлагается комплекс мероприятий.

В третьей главе работы предложены мероприятия, направленные на улучшение качества услуг и повышению уровня сервиса деятельности компании ООО «Room-Club».

Для повышения качества обслуживания предложено использовать внутреннее обучение в гостинице под руководством опытных наставников в малых группах. Для закрепления обученных сотрудников предлагается использовать дополнительные соглашения о сроках отработки после обучения.

Важным фактором деятельности предприятия является получение обратной связи от гостей с целью оценки удовлетворённости гостя услугами гостиницы. Предложено использовать опросные листы, предложена примерная форма листа для гостей.

Для повышения уровня сервиса в гостинице предлагается провести комплекс мероприятий, в частности предлагается внедрение системы взаимоотношений с клиентами. Для того, чтобы его повысить предложено использовать премирование на основе критериев качественного обслуживания.

В целях повышения сервиса предложено использовать энергосберегающие выключатели, которые будут различны для разных помещений и позволят кроме комфорта гостей снизить затраты на электроэнергию.

В соответствии с пожеланиями гостей предложено внедрение обслуживания в номерах. Предложены три вида стандартных завтраков, которые по заявкам гостей могут подаваться в номера.

Оценка затрат на реализацию комплекса мероприятий показала, что требуется 761,54 тыс. руб. По оценке руководителей гостиницы, которые выступили в качестве экспертов, внедрение комплекса мероприятий позволит увеличить выручку от реализации услуг на 9% в год. С учетом этого показа-

теля, проведен расчет прогнозных показателей деятельности гостиницы в будущем периоде после внедрения всех предлагаемых мероприятий.

Расчеты показали, что увеличение чистой прибыли предприятия за год после внедрения проекта составит 6288,9 тыс. руб., коэффициент эффективности проекта составит 7,3. То есть на каждый вложенный в реализацию услуг 1 рубль, гостиница получит 7 рублей 30 копеек прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия, направленные на улучшение качества услуг и повышению уровня сервиса гостиницы ООО «Room-Club», эффективны с экономической точки зрения.

### Список использованных источников

1. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей [Текст] : федер. закон от 08 августа 2016 г. № 129-ФЗ // Собрание законодательства российской федерации. – 2016. – № 35, ч. III. – Ст.17.
2. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации [Текст] : – М. : Маркетинг, 2015. – 39 с.
3. Российская Федерация. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Текст]. – М. : Проспект, 2015. – 273 с.
4. Российская Федерация. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1 и 2. [Текст] – М.: Проспект, 2015. – 452 с.
5. Алавердов, А. Р. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / А. Р. Алавердов, Е. А. Куроедова, О. В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 163 с.
6. Алесинская, Т. В. Маркетинг [Текст] : учебник / Т. В. Алесинская. – Таганрог : ТРТУ, 2013. – 547 с.
7. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] : учебник / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 2015. – 408 с.
8. Баканов, М. И. Теория деятельности малых гостиниц [Текст] : учеб. пособие / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – М. : Туризм и статистика, 2011. – 312 с.
9. Бараненко, С. П. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. - метод. пособие / С. П. Бараненко, М. Н. Дудин и др. – М. : Элит, 2012. – 302 с.
10. Борисов, Е. А. Экономика [Текст] : учебник / Е. А. Борисов, А. Б. Петров, Т. В. Березкина. – М. : Проспект, 2016. – 270 с.
11. Виноградова, М. В., Панина, З. И Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса [Текст] : учебное пособие / М. В. Виноградова. – М. : Дашков и К, 2014. – 446 с.
12. Волкова, О. И Экономика предприятия [Текст] : учебник /

О.И. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 478 с.

13. Воробьев, И. П. Экономика и управление организацией (предприятием) [Текст] : учеб. пособие / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова, А. Т. Глаз. – Минск: Изд-ль Квилория В. Т., 2014. – 371 с.

14. Воронина, М. В. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. для бакалавров / М. В. Воронина. – М. : Дашков и К, 2016. – 400 с.

15. Гаврилова, А. Е. Деятельность административно-хозяйственной службы [Текст] : учеб. пособие / А. Е. Гаврилова. – М. : Академия, 2012. – 59 с.

16. Горбашко, Е. А. Управление качеством [Текст] : учебник / Е. А. Горбашко. – М. : Изд-во Юрайт, 2016. – 352 с.

17. Грибов, В. Д. Менеджмент [Текст]: учеб пособие / В. Д. Грибов. – М. : КНОРУС, 2013. – 231 с.

18. Дафт, Р. Л. Менеджмент [Текст] : учебник / Л. Дафт; пер. с англ. Э. М. Коротков. – СПб. : Питер, 2012. – 763 с.

19. Екимова, К. В. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. для СПО / К. В. Екимова, И. П. Савельева, К. В. Кардапольцев. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 381 с.

20. Елисеева, Т. П. Экономика и анализ деятельности предприятий [Текст] : учебник / Т.П. Елисеева. – М. : Феникс, 2011. – 476 с.

21. Ефимова, О. В. Финансовый анализ [Текст] : учебник для вузов / О. В. Ефимова. – М. : Бухгалтерский учет, 2013. – 477 с.

22. Ехина, М. А. Организация обслуживания в гостиницах [Текст] : учебник / М. А. Ехина. – М. : Академия, 2015. – 182 с.

23. Ионова, Ю. Г. Финансовый менеджмент [Текст] : учебник / Ю. Г. Ионова. – М. : МФПУ Синергия, 2015. – 278 с.

24. Иванченко И. С. Конъюнктурные колебания финансового рынка [Текст] : / И. С. Иванченко. – М. : LAP Lambert Academic Publishing, 2011. – 184 с.

25. Корнеев, Н. В. Технологии гостиничной деятельности [Текст] :

учебник / Н. В. Корнеев, Ю. В. Корнеева. – М. : Академия, 2015. – 587 с.

26. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм [Текст] : учеб. для студентов вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. пер. с англ. - 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 489 с.

27. Латкин, А. Н. Стратегические элементы управления изменениями в индустрии гостеприимства [Текст] : учебник / А. Н. Латкин. – М. : Юнити, 2012. – 18 с.

28. Лесник, А. Л. Перспективы гостиничной индустрии [Текст] : учебник / А. Л. Лесник, М. Н. Смирнова. – М. : Пять звезд, 2012. – 28 с.

29. Либерман, И. А. Цены и себестоимость продукции [Текст] : учеб. пособие / И. А. Либерман. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 301 с.

30. Львов, Ю. И. Банки и финансовый рынок [Текст] : учебник / Ю. И. Львов. – М. : КультИнформПресс, 2014. – 528 с.

31. Малых, И. И. Экономика гостиничного предприятия [Текст] : учеб. пособие / И. И. Малых, Н. Г. Можаяева. – М. : Форум, 2013. – 200 с.

32. Мелкумов, Я. С. Экономическая оценка эффективности инвестиций и финансирование инвестиционных проектов [Текст] : учеб. пособие / Я. С. Мелкумов. – М. : ИКЦ «ДИС», 2016. – 332 с.

33. Мельник, М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / М. В. Мельник, Е. Б. Герасимова. – М. : Форум, 2014. – 192 с.

34. Можаяева, Н. Г. Гостиничный сервис [Текст] : учебник / Н. Г. Можаяева, Г. В. Рыбачек. – М. : Альфа-М, 2013. – 74 с.

35. Морозова, Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме [Текст] : учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. – М. : Академия, 2012. – 346 с.

36. Ильин, А. И. Планирование на предприятии [Текст] : учебник / А. И. Ильин. – Мн. : Новое издание, 2015. – 272 с.

37. Рогова, Е. М. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. и практикум для академ. бакалавриата / Е. М. Рогова, Е. А. Ткаченко. – М. : Люберцы : Юрайт, 2016. – 540 с.
38. Романович, Ж. А., Калачев, С.Л. Сервисная деятельность [Текст] : учебник / Ж. А. Романович. – М. : Дашков и К, 2013. – 284 с.
39. Самарина, В. П. Экономика организации [Текст] : учеб. пособие / В. П. Самарина, Г. В. Черезов, Э. А. Карпов. – М. : КноРус, 2014. – 318 с.
40. Самылин, А. И. Финансовый менеджмент [Текст] : учебник / А. И. Самылин. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 413 с.
41. Сенин, В. С. Гостиничный бизнес. Классификация гостиниц и других средств размещения [Текст] : учеб. пособие для вузов / В. С. Сенин, А. В. Денисенко. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 143 с.
42. Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учеб. и практикум для прикл. бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенников. – М. : Юрайт, 2015. – 510 с.
43. Сидоркина, И. Г. Финансовый менеджмент [Текст] : учебник / И. Г. Сидоркина. – М. : КноРус, 2013. – 448 с.
44. Скрынникова, И. А. Маркетинг в сфере услуг [Текст] : учеб. пособие / И. А. Скрынникова. – М. : МГУ, 2012. – 208 с.
45. Ковалев, М. М. Современная финансовая теория [Текст] : учебник / М. М. Ковалев. – Минск: БГУ, 2013. – 359 с.
46. Тепман, Л. Н. Международный финансовый менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Л. Н. Тепман, Н. Д. Эриашвили. – М. : ЮНИТИ, 2016. – 367 с.
47. Трофимов, Т. И. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. для бакалавров / Т. И. Трофимов. – М. : КноРус, 2013. – 656 с.
48. Харвей Дж. Современная экономическая теория [Текст] : учеб. пособие / Дж. Харвей. – М. : Юнити-Данна, 2012. – 672 с.
49. Чечевицына, Л. Н. Экономика организации [Текст] : учеб. пособие / Л. Н. Чечевицына, Е. В. Хачадурова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 382 с.

50. Шимко, П. Г. Экономика. Учебник и практикум [Текст] : учебник / П. Г. Шимко. – М. : Юрайт, 2015. – 606 с.

51. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование [Текст] : учеб. пособие вузов / под ред. проф. М. И. Баканова и проф. А. Д. Шеремета. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 290 с.

52. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / С. Е. Метелев, Н. М. Калинина, С. Е. Елкин, В. П. Чижик. – Омск: Издатель Омский институт (филиал) РГТЭУ, 2011. – 474 с.

53. Яковлев, Г. А. Экономика гостиничного хозяйства [Текст]: учеб. пособие / Г. А. Яковлева – М. : РДЛ, 2012. – 226 с.

54. Янкевич, В. С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт [Текст] : учеб. пособие / В. С. Янкевич, Н. А. Безрукова. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 423 с.

55. Murzin A. D. Strategic planning of innovation goal-setting in development of urban areas [Text] // Krasnoyarsk Science / Murzin A. D. – 2014, № 5 (16) – pp. 8-16.

56. Murzin A. D., Matrosova V.A., Cherkashina A.I. Social sphere and sustainable development of urban territories [Text] // Czech Journal of Social Sciences, Business and Economics / Murzin A.D. – 2014, V. 3, № 2 (2). – pp. 55.

**Приложения**