

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ	
1.1. Анализ современных тенденций развития гостиничного хозяйства	9
1.2. Характеристика гостиничных услуг	13
1.3. Понятие качества обслуживания в гостиничном комплексе	19
1.4. Современные подходы к управлению качеством гостиничных услуг	27
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ГОСТИНИЧНОМ КОМПЛЕКСЕ ООО «ЗЕЛЕНАЯ»	
2.1. Характеристика гостиничного комплекса ООО «Зеленая»	34
2.2. Форма управления в гостиничном комплексе ООО «Зеленая»	39
2.3. Мероприятия по совершенствованию системы управления ООО «Зеленая»	42
ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ В ГОСТИНИЧНОМ КОМПЛЕКСЕ ООО «ЗЕЛЕНАЯ»	
3.1. Взаимосвязь между качеством услуг и эффективностью гостиничного бизнеса	53
3.2. Показатели качества услуг	56
3.3. Анализ качества гостиничных услуг в ООО «Зеленая»	61
3.4. Программа контроля качества в гостинице «Зеленая»	65
3.5. Взаимосвязь качества и экономического эффекта	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	75

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

В последние годы гостиничный рынок характеризуется ростом предложения при одновременном сокращении спроса на услуги размещения. Такое положение, как нетрудно догадаться, чревато усилением конкуренции, и без того не дававшей спокойно спать владельцам отелей на протяжении последней четверти двадцатого века. Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе является предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами.

Ключевым здесь является предоставление таких услуг, которые удовлетворяли бы и даже превосходили ожидания целевых клиентов. Ожидания клиентов формируются на основе уже имеющегося у них опыта, а также информации, получаемой по прямым (личным) или по массовым (неличным) каналам маркетинговых коммуникаций. Исходя из этого, потребители выбирают производителя услуг и после их предоставления сравнивают свое представление о полученной услуге со своими ожиданиями.

Если представление о предоставленной услуге не соответствует ожиданиям, клиенты теряют к сервисной фирме всякий интерес, если же соответствует или превосходит их ожидания, они могут вновь обратиться к такому производителю услуг. Покупатель всегда стремится к определенному им соответствию цены услуги и ее качества. Интересно заметить, что, как правило, поку-

Целью дипломной работы является рассмотрение и изучение проблем анализа качества услуг в управлении гостиничным предприятием. Изучение данной проблемы осуществлялось на примере деятельности одной из самых известных гостиниц города – «Зеленая». Практическая ценность работы заключается в возможности применения результатов и рекомендаций работы для анализа качества гостиничных услуг в любой гостинице города. О проведении подобных исследований в области анализа качества гостиничных услуг малоизвестно, что позволяет сделать вывод об элементах новизны.

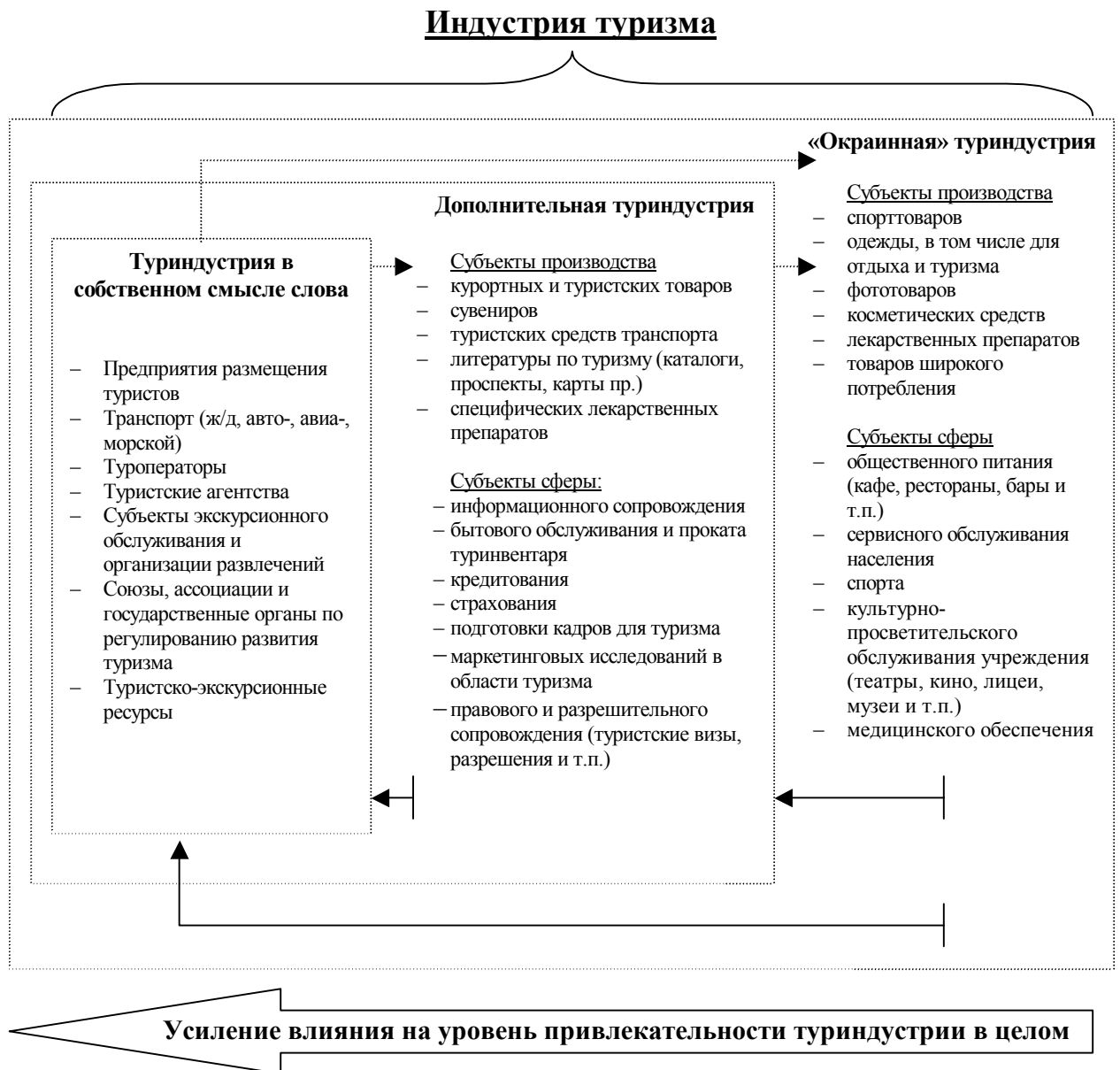
В соответствии с поставленной целью в настоящей работе решаются следующие задачи:

- определение понятия качества в индустрии гостеприимства;
- подробное рассмотрение методов анализа качества гостиничных услуг;
- выбор методов анализа качества гостиничных услуг в гостинице «Зеленая», обеспечивающего базу последующего управления качеством услуг и приводящего к повышению качества обслуживания.

Предметом исследования является проблема анализа качества в сфере гостиничного бизнеса.

Объектом исследования является гостиница «Зеленая».

щения, средств транспорта, предприятий общественного питания, средств развлечения, объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, а так же учреждений, предоставляющих экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков. Общий вид структуры отечественной индустрии туризма представлена на рисунке 1.1.



- прямое воздействие
- косвенное воздействие

Рисунок 1.1 - Структура индустрии туризма России

Таблица 1.1-Стандартная международная классификация средств размещения туристов (классификация ВТО)

Категории	Разряды	Группы
Коллективные средства размещения туристов	1.1. Гостиницы и аналогичные средства размещения туристов	1.1.1. Гостиницы 1.1.2. Аналогичные заведения
	1.2. Специализированные заведения	1.2.1. Оздоровительные лагеря 1.2.2. Лагеря труда и отдыха 1.2.3. Общественные средства транспорта 1.2.4. Конгресс-центры
	1.3. Прочие коллективные заведения	1.3.1. Жилища, предназначенные для отдыха 1.3.2. Площадки для кемпинга 1.3.3. Прочие коллективные заведения
2. Индивидуальные средства размещения туристов	2.1. Индивидуальные средства размещения	2.1.1. Собственные жилища 2.1.2. Арендные комнаты в семейных домах 2.1.3. Жилища, арендуемые у частных лиц или агентств 2.1.4. Размещение, предоставляемое бесплатно родственниками или знакомыми 2.1.5. Прочее размещение на индивидуальной основе

Являясь одной из основных сфер дохода индустрии туризма, рынок

помимо услуг по размещению отдыхающих, могут предложить потребителю дополнительные услуги в виде лечения, оздоровления, реабилитации, уникальные туристские (охота, рыбалка) и спортивные услуги. Большинство гостиничных и аналогичных предприятий предлагают, как правило, стандартный комплекс услуг по приему, размещению, питанию туристов, организации досуга и отдыха.

Таблица 1.2-Номенклатура гостиничных услуг

№ п/п	Наименование
1	2
1.	Проживание в номерах
2.	Питание
2.1.	Ресторанные услуги
2.2.	Минибары в номерах
2.3.	Обслуживание в номерах
2.4.	Кафе/бары
3.	Бытовые услуги и услуги проката
3.1.	Прокат оборудования
3.2.	Услуги социально-бытового назначения
4.	Услуги лечебно-оздоровительного характера
4.1.	Спортзалы и тренажеры
4.2.	Диагностические исследования
4.3.	Аппаратная физиотерапия и бальнеогрязелечение
4.4.	Косметические услуги и салоны красоты
5.	Транспортные услуги
6.	Экскурсионные услуги
7.	Досуг и анимационные услуги

Принято считать, что функционирование гостиничного хозяйства не несет

Классификационная схема средств размещения с учетом участия в различных видах туризма, принятая в России приведена в таблице 1.2

Таблица 1.2-Классификационная схема средств размещения с учетом участия в различных видах туризма, принятая в России

Средства размещения	Участие в видах туризма
Коллективные средства размещения: –2 гостиницы и аналогичные средства размещения: гостиницы (в том числе квартирного типа), мотели, клубы с проживанием, пансионаты, меблированные комнаты, общежития;	Деловой, развлекательный, экскурсионный, научный, политический, экономический, спортивный, познавательный, паломнический, культурный туризм.
–3 специализированные средства размещения: санатории, профилактории, лагеря труда и отдыха, дома отдыха, туристские приюты и стоянки, туристские и спортивные базы, базы отдыха, дома охотника (рыбака), конгресс-центры, общественные средства транспорта (поезда, круизные суда, яхты), наземный и водный транспорт, переоборудованный под средства размещения для ночлега, кемпинги (площадки для кемпинга, автофургонов)	Рекреационный, спортивный, экскурсионный, экологический туризм.
Индивидуальные средства размещения: –2квартиры, комнаты в квартирах, дома, коттеджи, сдаваемые в наем	Развлекательный, экскурсионный, научный, политический, экономический, спортивный, познавательный, паломнический, культурный, деловой, рекреационный туризм.

Это существенно затрудняет формирование общего представления об его основных параметрах. Однако, имеющиеся различные информационные источники об объемах, динамике и финансовых показателях функционирования гостиничных предприятий и их объединений позволяют проанализировать состояние дел в различных регионах мира.

но 16559,3 тыс. человек. Это на 10,2% больше аналогичного показателя 2003 г. В сочетании с тенденцией сокращения номерного фонда и единовременной вместимости это привело к росту среднегодового коэффициента загрузки. В 2003 г. данный показатель возрос до 38% по сравнению с 33% в 2002 г. Наибольший уровень загрузки характерен для гостиничного хозяйства гг. Москва, Санкт-Петербург, Московской области, Ставропольского края, Зеленой и Тюменской областей. Последние входят в группу лидеров вследствие высокого уровня деловой активности на своей территории и обеспечения транзитного туристского потока, как в случае Зеленой области.

Ориентируясь на динамику мотивации спроса населения на отдых, большинство участников рынка курортно-туристских услуг стали предлагать потребителю не свойственный им продукт. Санаторно-курортные организации переориентируются с лечебно-оздоровительного на развлекательный профиль, структура обязательного санаторно-курортного продукта постоянно упрощается.

Это может привести к превращению санаториев, домов отдыха, пансионатов в предприятия гостиничного профиля с элементами курортного лечения. В свою очередь, большинство участников гостиничного хозяйства помимо услуг по размещению в качестве дополнительных стали предлагать услуги терапевтов и минимальные лечебно-оздоровительные услуги (массажные, стоматологические кабинеты и т.д.). Таким образом, различия между основными участниками рынка туристских средств размещения – санаторно-курортными организациями и предприятиями гостиничного хозяйства – постепенно размываются.

Причины этого и схожи, и отличны. Если санатории и пансионаты за счет приведения предлагаемого продукта в соответствие со спросом пытаются задействовать существующие резервы загрузки мощностей, то для гостиниц дополнительным стимулом расширения спектра предлагаемых услуг явилась возможность получения льгот по налогам и сборам. Большинство действующих и новых участников рынка гостиничных услуг предпочитают вести бизнес

Для гостиничных услуг, под которыми понимается «результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя гостиничных услуг, а так же собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности клиента», момент проявления «конкурентоспособности» совпадает с моментом производства и передачи гостю определенного набора функций, которые формирует гостиничная услуга.

Подобное утверждение основывается, прежде всего, на том, что гостиничные предприятия относятся к сфере нематериального производства и производят не вещественную продукцию. Даже если услуга привязана к материальному товару, по сути дела она является неосязаемой и в результате ее оказания потребитель не приобретает товар в вещественной форме.

В качестве общих отличительных характеристик услуг, в том числе и гостиничных, сепарирующих их от результатов труда сферы материального производства, являются необходимость прямого контакта (участие потребителя), неосязаемость, несохраняемость и, что особенно показательно, непостоянство качества.

Согласно данному принципу процесс оказания и потребления услуг происходит одновременно и неотделимо от источника их предоставления. Взаимодействие потребителя и исполнителя при оказании услуг делает важным потребительское мнение или оценку результата и качества услуг. Причем потребитель, как активный участник процесса предоставления услуги может влиять на качество конечной продукции в соответствии со своими представлениями и требованиями к услуге. Из данной посылки логически вытекает следующая особенность гостиничных услуг – непостоянство качества. [10, с.6]

Гостиничные услуги отличаются изменчивостью. То есть их качество зависит от того, кто их оказывает, кому и при каких условиях. Кроме этого, услуги чаще всего оказываются и принимаются одновременно, что ограничивает возможности контролировать их качество. Между тем, качество услуги – определяющий фактор успешной конкуренции на рынке услуг конкретного вида.

Услуги неосязаемы, то есть они существуют только в процессе их оказа-

потребности клиента в проживании, питании и прочем обслуживании.

В отечественной литературе приводится расширенная трактовка данного понятия, в том числе и как отсутствие недостатков, усиливающих состояние удовлетворенности потребителя. При этом предполагается, что любое улучшение качества услуг означает увеличение затрат на дополнительные особенности и свойства, делающие услуги более привлекательными населения. Это утверждение, безусловно, позволяет предположить, что качество и стоимость услуги – понятия альтернативные. То есть потребители должны быть готовы оплачивать услуги более высокого качества по более высоким ценам. При этом потребителю предоставляется возможность самостоятельного выбора услуги соответствующей стоимости и качества на основе как субъективных суждений и ожиданий, так и формальных характеристик, подтвержденных категорией средства размещения.

По мнению Браймера Р., качество гостиничных услуг подразумевает «однородность предоставляемых услуг в соответствии с определенными стандартами, которые могут быть внутрифирменными, корпоративными или ассоциативными и отраслевыми». Однако, с нашей точки зрения, однородность услуг фактически предполагает, что любое отклонение от базовых, нормативных характеристик означает отсутствие качества. В силу этого возникает вопрос о допустимости подразделения гостиниц по категориям? Вне зависимости от уровня стандартов действительно качественной гостиничная услуга может быть только в том случае если ими (стандартами) обеспечивается максимальное удовлетворение потребностей клиентов.

Качество гостиничной услуги – это совокупность определенных стандартами и ожидаемых потребителем свойств однородных услуг, обеспечивающих удовлетворение установленных и/или предполагаемых индивидуальных потребностей гостя в проживании, питании и прочем обслуживании в пределах гостиницы.

Таким образом, можно выделить следующие свойства качества:

- 1) качество нормируемая категория, имеющая закрепление в стандартах;

свойств, обеспечивающих контроль не только технологической, но и функциональной составляющей полного качества услуги.

Одновременно, можно констатировать несовпадение множеств факторов, определяющих качество гостиничных услуг на микро- и макроуровне.

На практике руководящее звено управления гостиничных предприятий, либо вследствие отсутствия опыта, либо целенаправленно, избегает необходимости отслеживания параметров внешней среды и осуществления стимулирующих воздействий и предпочитает концентрировать внимание на отдельных участках управления качеством гостиничных услуг ограниченных развитием окружающей среды клиента за счет повышения комфортности номеров, а также расширения номенклатуры обязательных и дополнительных услуг и т.п. То есть на практике реализуются лишь отдельные, наиболее простые и наименее затратные элементы всеобщего менеджмента качества. [10, с.86]

В рамках данного подхода можно выделить области воздействия на качество обслуживания менеджментом отдельно взятого гостиничного предприятия:

- 1) состояние материально-технической базы размещения, питания, мест общего пользования, а так же прочих основных фондов гостиницы; эффективность взаимодействий элементов комплекса инфраструктуры производства;
- 2) применяемые технологии производства и обслуживания клиентов, в том числе в контактной зоне;
- 3) профессионализм и компетентность обслуживающего персонала, способность работников к созданию атмосферы гостеприимства, определяемая морально-нравственными качествами каждого работника;
- 4) управление качеством обслуживания на основе разработки и внедрения локальных и всеобщих стандартов качества, корректировки обслуживания.

Таким образом, вследствие не системности процесса управления качеством из единого поля управления выпадают такие важные аспекты, предусмотр-

его влияния на результат могут быть различными. С этой точки зрения, обоснованной является дифференциация составляющих гостиничной услуги по степени участия в качестве услуги:

- 1) на критические, определяющие саму возможность оказания услуг, как для всех предприятий гостиничного хозяйства (общие критические), так и для гостиниц претендующих на заявленный уровень качества (частные критические);
- 2) на некритические, дополняющие базовые критические составляющие и допускающие значительную дифференциацию для предприятий предоставляющих услуги в пределах одной категории.

Разделение группы критических составляющих на общие и частные предполагает, что первые определяют саму возможность существования гостиницы. Если они отсутствуют, то функционирование гостиницы невозможно. Соответствие частных критических составляющих нормативным значениям является существенным условием для отнесения гостиницы к определенной категории. Не критические составляющие гостиничной услуги играют дополняющую роль и фактически формируют конкурентные преимущества отдельной гостиницы перед конкурентами одной категории. При этом некритические составляющие при повышении категории могут переходить в разряд частных критических и наоборот.

Рассматривая проблему управления качеством обслуживания с точки зрения целенаправленного воздействия на ожидания и ощущения клиента, исследователи определяют зависимость восприятия обслуживания от состава и характера исполнения его элементов как «функцию качества обслуживания», дающей некоторое усредненное представление о том, чем и как следует удовлетворять запросы клиентов. Она воплощается в материально-технической и технологической базе предприятия, локальных стандартах, инструкциях, в опыте и навыках работы персонала. При этом, если по результатам маркетинговых исследований устанавливается, что гостинице ни сейчас, ни в обозримом будущем не угрожает конкуренция, нет проблем с клиентурой и гости не-

тированными сторонними экспертами.

Предполагается, что в долгосрочной перспективе данные процессы будут играть доминирующую роль в развитии гостиничного хозяйства в целом, так как необходимость эффективного управления качеством инициируется изначально спросом, являющимся активным компонентом субъекта системы управления качеством гостиничных услуг.

Как правило, обеспечение согласованного уровня качества происходит в результате функционирования системы управления качеством, на основе организации и осуществления мероприятий, воздействующих как на факторы повышения качества – непосредственные причины изменения свойств услуги, так и на существующую среду действия факторов – условия их реализации. В то же время, практика последних лет показывает, что развитие систем управления качеством, причем не только в сфере туризма и гостеприимства, определяется действием принципа снижения общественного участия. Подтверждением данного тезиса является проводимая государством реформа единой системы управления качеством.

По общепринятой практике требования потребителей реализуются в нормативной документации на серийно оказываемые услуги. Однако, само по себе это нормирование не может быть надежной гарантией того, что требования потребителей будут действительно удовлетворены, поскольку организационно-технический механизм деятельности производителя может иметь недостатки в силу различных, в том числе и неустраняемых на локальном уровне, причин.

При этом стандарты сами о себе не могут обеспечить гарантированное качество оказываемых услуг. Это можно сделать только в рамках системного управления. Производитель гостиничных услуг должен приложить все возможные усилия по созданию отношений доверия между ним и потребителем. Именно такой подход был положен в основу принятого европейским сообществом документа – Глобальной концепции законодательного обеспечения качества товаров и услуг на европейском рынке. В ее основу заложены принци-

на продукцию и не навязывают единообразие систем качества.

В 2003 г. Департаментом туризма Министерства экономического развития и торговли принято к применению «Положение о государственной системе классификации гостиниц и других средств размещения». Предполагается, что новая классификация станет для российских гостиниц общеобязательной. Однако, преследуя единственную цель приведения в соответствие стандартов обслуживания иностранного потребителя и российской «звездности», классификация фиксирует только требования, необходимые для присвоения определенного разряда.

Полномочия реализации Единой классификации предполагается делегировать аттестационной и апелляционной комиссиям в составе Минэкономразвития РФ, которые на основании анализа рекомендаций, подаваемых экспертами специального органа по классификации, будут передавать на утверждение в Департамент туризма представление о соответствии конкретного средства размещения определенной категории. Фактически, предполагается восстановить систему обязательной сертификации гостиничных услуг выделив в качестве высшего уровня управления федеральную структуру.

Учитывая современное состояние гостиничного хозяйства, в результате реализации предложенных подходов можно прогнозировать преимущественное применение и развитие некоего усредненного подхода к управлению качеством.

В целом, реализуемая государством социально-экономическая политика повышает востребованность населением низкокачественных услуг некатегорийных средств размещения (например, посредством фиксации верхнего предела командировочных расходов на проживание на уровне внекатегорийных средств размещения и т.п.). В результате для большинства производителей, как правило, нижнего сегмента рынка, ограниченных в финансовых ресурсах, возможным и даже выгодным оказалось функционирование во внекатегорийной среде.

Вышеуказанные недостатки обеспечения комплексного управления каче-

Безусловно, потребность в государственном управлении очевидна, так как в условиях опережающих рыночных изменений, нестабильности спроса, активной динамики платежеспособности различных групп и слоев населения конкурентоспособность и потребительская привлекательность, как отдельных гостиниц, так и гостиничного хозяйства в целом, определяется уже не только эффективностью индивидуальных усилий, но так же и проводимой глобальной экономической и управленческой политикой, обеспечивающей адекватность предложения гостиничных услуг и их качества потребителем (общественным) требованиям, а так же экономической целесообразностью, определяемой участием в данном процессе государства и его институтов, а так же общественных и негосударственных субъектов.

Так как в зависимости от эффективного функционирования как отдельных предприятий, так их комплексов, ставится уже социально-экономическая стабильность целых территорий, для которых гостиничный бизнес выступает не только мультипликатором развития, но и сферой специализации, поступления от которой являются ощутимой статьей доходов бюджетов соответствующих уровней.

Использование в управлении качеством умеренного государственного участия направлено на обеспечение поддержки отдельных субъектов хозяйствования и представляет действенный инструмент воздействия на структуру гостиничного хозяйства.

Исходя из обоснованной необходимости реализации комплексного подхода, нами определены современные требования к управлению качеством гостиничных услуг:

- достижение необходимого и возможного уровня качества услуг обеспечивается при условии участия всех заинтересованных субъектов управления;
- процесс управления качеством требует четкой конкретизации роли каждого субъекта управления, формализации и организации их взаимодействий в рамках системы;
- взаимодействие элементов системы управления должно осуществляться

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ГОСТИНИЧНОМ КОМПЛЕКСЕ ООО «ЗЕЛЕНАЯ»

2.1. Характеристика гостиничного комплекса ООО «Зеленая»

ООО «Зеленая» является юридическим лицом по действующему законодательству РФ, имеет обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, расчетный и иные счета в любых финансово-кредитных учреждениях, печать со своим наименованием, эмблему и другие необходимые реквизиты.

Общество для достижения целей своей деятельности вправе от своего имени совершать любые сделки, приобретать имущественные и неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном и третейском суде.

Основным видом деятельности является предоставление гостиничных услуг, но осуществляет также иные виды хозяйственной деятельности:

- оказание посреднических, маркетинговых, агентских, транспортных и иных услуг организациям и гражданам;
- организация и проведение ярмарок, выставок;
- оказание услуг общественного питания, в том числе столовых, кафе, ресторанов;
- оказание услуг прачечной и химчистки;
- бизнес-центр с конференц-залом, услуги международной связи, парикмахерская, киоски и магазины, круглосуточный обмен валюты, сейф, камеры хранения, бронирование авиа и ж.д. билетов, организация экскурсий, услуги гида и переводчика, туристическая информация.

Источниками имущества общества являются собственные и привлеченные (заемные) средства.

К собственным средствам общества относятся:

Фонд производственного и социального развития предназначается для организации строительства новых объектов, расширения, реконструкции и технического перевооружения, финансирования расходов по разработке и внедрению новой техники и технологии, жилому строительству.

Часть чистой прибыли направляется по решению общего собрания на образование дивидендного фонда. Дивидендный фонд распределяется пропорционально взносам участников в уставный фонд. Убытки общества возмещаются в следующей очередности и за счет:

- возмещения виновными причиненного ущерба;
- за счет средств резервного фонда.

13 октября 2001 г является днём открытия гостиницы, после 2-ой летней реконструкции. С момента заказа проекта было принято решение собственником, о строительстве трёхзвездочного отеля. Ещё на стадии проектирования учитывались взаимные требования различных инженерных систем и подсистем, специфические потребности службы эксплуатации и гостей отеля. Оптимальный выбор технологий и оборудования позволил создать экономичный проект и обеспечить эффективную эксплуатацию объекта.

Гостиница располагает 37 просторными номерами, в их числе 4 сюита, 4 комфортабельных люкса, 13 полулюксов, 16 номеров эконом-класса. С раннего утра до позднего вечера гостеприимно открыты двери ресторана, банкетного зала и бара, где каждый вечер гостя ждёт живая музыка. К услугам наших гостей бизнес-центр, конференц зал. Для удобства проживающих в гостинице и жителей города ежедневно работают сауна, парикмахерская, магазин. Помимо всего перечисленного имеются открытые автостоянки и подземные гаражи, в летнее время функционируют террасы. Номера 100% обеспечены междугородней и международной связью, для чего в гостинице установлена цифровая станция, все номера обеспечены системой спутникового телевидения.

Мебель для гостиницы заказывалась с учётом современных требований и особенностей гостиничного бизнеса на Петербургской мебельной фирме

Для заполнения бассейна используется сетевая вода. Установка работает в рециркуляционном цикле. Необходимый уровень воды в бассейне поддерживается механическим регулятором уровня.

В целях поддержания заданного температурного и влажностного режима в помещении бассейна установлен осушитель.

Управление и контроль над параметрами воздуха и воды бассейна осуществляется с централизованного пульта. В состав пульта управления входят блок контроля влажности воздуха, температуры подаваемой в бассейн воды, суточный таймер управления фильтрующим насосом, блок управления подводными прожекторами и автоматы защиты электрической цепи агрегатов, входящих в состав установки.

Сотрудники всех подразделений обеспечены служебными помещениями, раздевалками и комнатами гигиены и приёма пищи.

Детально разработана и воплощена концепция, внимания и заботы о гостях, высочайший уровень безопасности, отличные условия и высокий уровень обслуживания деловых встреч, конференций и семинаров, удобное место расположения, сделали нашу гостиницу идеальным местом для отдыха и деловых встреч.

Организационная структура гостиницы является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника. Права и обязанности руководства определяются, исходя из потребности удовлетворения желаний клиентов через имеющиеся возможности и ресурсы. Оперативные решения, обусловленные необходимостью удовлетворения потребностей клиентов, опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию. Ответственность за принятие управленческих решений лежит на высшем звене управления. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют одну цель - удовлетворение потребностей клиентов.

Целью организационной структуры являются:

1. Разделение труда;
2. Определение задач и обязанностей работников;
3. Определение ролей и взаимоотношений

На схеме показаны взаимосвязи между подразделениями и отдельными работниками гостиницы. Схема наглядно демонстрирует каждому работнику его место в общественном процессе. Директору гостиницы и руководству такая структурная схема позволяет четко увидеть общую картину: чем и как занимается каждый работник. Все сотрудники закреплены за отдельными структурными подразделениями гостиницы с четко определенными обязанностями и полномочиями.

Главной задачей организационной структуры гостиницы «Зеленая» является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задачу лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Следует отметить, что предприятие имеет разветвленную структуру управления:

Генеральный (исполнительный) директор является посредником между владельцами предприятия и управленческим персоналом, с одной стороны, и гостями, с другой. На генеральном директоре лежит решение огромного числа задач: принятие ориентированных на выбранный сегмент рынка решений, направленных на удовлетворение потребностей клиентов, определение общих направлений политики предприятия в рамках поставленных целей и задач, в том числе проведение финансовой политики, к которой могут быть отнесены такие вопросы, как определение лимитов расходов на содержание персонала, предельных ассигнований на административные и хозяйственные нужды. Владельцы предприятия и генеральный директор определяют круг поставщиков, долевые отношения с которыми гостиница поддерживает в первую очередь.

стельное белье, полотенца преобразуются в чистый, готовый к употреблению продукт.

В непосредственном контакте со службой горничных работает служба текущего ремонта, которая осуществляет профилактический и текущий ремонт не только номерного фонда и установленного в нем оборудования, но и всего предприятия в целом. Характер выполняемых этой службой работ чрезвычайно разнообразен: от электротехнических и слесарных, до столярных и строительных работ. В зависимости от возможностей службы и характера работ, часть из них может быть передана сторонним организациям. К наиболее распространенным работам, поручаемым сторонним строительно - монтажным организациям, можно отнести кровельные и настилочные работы.

Служба администраторов является первой в цепочке взаимодействия с гостями, она встречает и размещает гостей, принимает оплату за проживание, решает возникающие вопросы. Несомненно, является одной из наиболее важных служб гостиницы.

Организация бухгалтерской служб, бухгалтерский учет на предприятии осуществляется специализированным подразделением (бухгалтерией), непосредственно подчиненной главному бухгалтеру, который несет ответственность перед руководством предприятия за организацию бухгалтерского учета и предоставления бухгалтерской отчетности.

2.3. Мероприятия по совершенствованию системы управления ООО «Зеленая»

В целях повышения качества услуг ООО «Зеленая» необходимо изменить структуру управления следующим образом.

Необходимо учесть основные требования к системе управления ООО «Зеленая», которые ведут к повышению качества оказываемых услуг. Они заключаются в следующем:

При совершенствовании организационной структуры специалисты оттачиваются от целевых функций и функциональных элементов организации.

В нашей гостинице «Зеленая» к целевым функциям можно относиться:

1. Прием и размещение гостей;
2. Производство питания;
3. Продажу номеров;
4. Маркетинг;
5. Организацию деловых встреч и конференций.

К функциональным можно отнести:

1. Обеспечение безопасности;
2. Инженерное обеспечение;
3. Бухгалтерский учет;
4. Административную деятельность.

В гостиницы «Зеленая» менеджеры работают в службе размещения, производстве питания и напитков они называются функциональные менеджеры.

При разработке организационной структуры важную роль играет и количество уровней в иерархии управления, когда командные ступени выстраиваются в вертикальный ряд и строится схема взаимоотношений между руководителями и подчиненными.

По этой схеме каждый член персонала должен знать свое место в организационной структуре, а для эффективного управления необходимо четкое определение обязанностей.

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

1. Руководства;
2. Функциональной структуры;
3. Вспомогательной структуры.

В гостинице «Зеленая» необходимо ввести разделение на департаменты. Основными из них являются:

1. Служба управления номерным фондом;

Основной функцией департамента производства питания и напитков является предложение гостям продуктов питания и напитков. Обслуживание со стороны этой службы носит комплексный характер.

Подразделения этой службы, включающие в себя рестораны, кафе, бары, подразделение по обслуживанию банкетов и конференций, а также кухню обеспечивают гостей услугами питания.

Руководитель службы общественного питания составляет меню, обеспечивает поставку необходимых исходных продуктов, распределяет по участкам обслуживающий персонал, контролирует качество готовой продукции и обслуживания, соблюдая при этом разумный режим экономии.

Ресторан как подразделение общественного питания обслуживает гостей согласно меню, которое является основой любой ресторанной концепции, независимо, к какому типу данное предприятие питания относится. Большую роль при этом играет профессионализм метрдотелей и официантов, находящихся в непосредственном контакте с клиентами.

Буфетное или барное обслуживание заключается в основном в обеспечении клиентов спиртными напитками. В барах могут также готовиться напитки для их употребления в ресторане. Такой бар носит название сервисного («servicebar»).

Кухня является производственным центром. Заказы на производство конкретной продукции поступают из ресторана от официантов (на основе составленного и предлагаемого клиентам меню), а также из банкетного зала, работающего по предварительному заказу. Повара готовят необходимые блюда, а главной обязанностью руководства в этом секторе является лишь контроль за ценой и качеством конечного продукта. При этом основным лицом, в ведении которого находится производство питания в гостинице, как правило, является шеф-повар. Это человек, который получил специальное образование, квалифицирующее его как профессионального повара.

отъезда, сотрудники этой службы проводят расчет за проживание. Если что-то прошло неудачно, самое время исправиться

Задача же руководителя данной службы — контролировать весь процесс приема и размещения гостей, профессионально разрешая конфликты, от которых может пострадать престиж гостиницы. Перед руководством гостиницы всегда стоит проблема пойти на риск двойного бронирования или остаться с недогруженным номерным фондом, поэтому роль службы бронирования нельзя недооценивать.

Отдел бронирования должен постоянно следить за конъюнктурой, собирая заявки на бронирование и фиксируя любое повышение спроса, которое гостиница могла бы использовать, увеличивая стоимость размещения и давая предприятию, больший доход. Номера, не забронированные заранее, передаются для непосредственной продажи в службу размещения, которая должна размещать гостей в данные номера по более высокой цене.

Служба портье осуществляет контроль над номерным фондом гостиницы, ведя картотеку по занятости номеров и наличию свободных мест, и выполняет функции информационного центра. Информация через службу портье движется в двух направлениях к гостям (если речь идет об информировании о видах обслуживания, предоставляемых гостиницей, о местных достопримечательностях, о работе городского транспорта и др.) и в различные подразделения гостиничного предприятия (о потребностях клиентов).

Идеальная регистрация идет незамеченной гостем, потому что вся гостиница — и служба приема и размещения — функционируют слаженно. От дежурного, паркующего автомобиль, до швейцара, который приветствует гостя, от посыльного, который обращается с багажом, до персонала за стойкой — вся система работает синхронно. Через три-четыре минуты после прибытия довольный гость отправляется в номер.

Кроме предварительного бронирования, которое осуществлено или не осуществлено клиентом, это — первая возможность гостя увидеть гостиницу в действии.

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

Лучший способ продать более дорогой номер — показать его. В гостинице гости могут пожелать увидеть номер перед подписанием договора. Это может быть выполнено с помощью встроенного в стойку экрана. Уже сейчас в гостинице ООО «Зеленая» можно использовать услуги глобальных компьютерных сетей для того, чтобы потенциальные покупатели могли ознакомиться с предоставляемыми им услугами через персональный компьютер. Использование альбома фотографий — другой обычный способ продемонстрировать гостю различные типы номеров.

В гостинице «Зеленая» сотрудники не носят именные значки, не всегда дружелюбны. Одним из способов совершенствования системы управления является гостиницы «Зеленая» является разработка правил для сотрудников, это будет способствовать повышению качества оказываемых услуг.

Правила для сотрудников:

Персонал службы должен:

- быть одетым в форму;
- носить сделанные со вкусом именные значки;
- быть дружелюбным, учтивым, полезным гостям;
- быть хорошо осведомленным относительно гостиницы и ее окрестностей;

стей;

- понимать гостя с полуслова;
- поприветствовать гостя (например, при встрече в коридоре).

При прибытии гостя:

- приветствовать гостя;
- обращаться к гостю по имени (должен узнать имя в службе приема или на этикетке на багаже гостя);
- объяснить расположение ресторанов, средств отдыха и т.д.;
- развесить одежду гостя в шкафу;

гостей, служащих, общее качество управления, прогнозы на заполняемость, обучение персонала, главные статьи расхода, вопросы реконструкции, экономию энергии, новое законодательство, доходность предприятия.

Для повышения качества оказываемых услуг необходимо следить за выполнением следующих функций персонала гостиницы «Зеленая».

Обязанность администратора состоит в том, чтобы улучшать обслуживание гостей. Функции:

1. Оценить заполняемость номеров;
2. Рассчитать среднюю выручку с номера за прошедшую ночь;
3. Уточнить коллективные заявки на ближайший месяц;
4. Просмотреть список убывающих и прибывающих гостей в этот день;
5. Просмотреть список важных гостей и подготовить бумаги для регистрации;
6. Принимать участие в учредительных собраниях;
7. Проверить график работы;
8. Провести инструктаж работников по обслуживанию гостей.

Технический директор занимается вопросами оперативного и стратегического планирования.

Вспомогательные службы (охранники, горничные) обеспечивают процесс работы гостиничного комплекса, предлагая услуги прачечной, бельевой служб, уборка помещений.

При внедрении автоматизированной системы управления гостиницей уменьшится потребность в ручном сборе информации. Регистрационные карты будут заполняются с помощью информации, собранной во время бронирования. Это очевидно повысит быстроту и качество оказываемых гостиницей услуг. Для реализации механизма совершенствования качества услуг в гостинице «Зеленая» необходимо управлять качеством. Систему управления качеством услуг в гостиничном комплексе «Зеленая» рассмотрим в главе 3.

рывность производства и потребления определяют особенности маркетинга услуг.

Эффективность функционирования любой гостиницы тесно связана с качеством предоставления гостиничных услуг.

Применительно к качеству услуг выделяют:

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

Предоставление гостиничных услуг высокого качества является составной частью постоянного внимания администрации гостиницы независимо от формы собственности. Достижение качества в сфере обслуживания – важная задача, решение которой обеспечивает предпринимательский успех. Деятельность в сфере гостеприимства предполагает высокую степень контакта и координации между служащими и гостями.

Наиболее часто встречающиеся действия в этом смысле направлены на улучшение и контроль качества услуг гостиничных предприятий (температура

материальной базы. Качество услуг в гостиничном бизнесе — это мера того, как уровень предоставленной услуги удовлетворяет ожидания клиента.

3.2. Показатели качества услуг

Основные направления определения состава и структуры характеризующих свойств отражает классификация показателей, применяемых при оценке уровня качества продукции.

По способу выражения они могут быть в натуральных единицах (килограммы, метры, баллы, безразмерные), а также в стоимостных единицах.

По оценке уровня качества — базовые, относительные показатели.

По стадии определения — прогнозируемые, проектные, производственные, эксплуатационные показатели.

По характеризующим свойствам они могут быть единичными и комплексными (групповыми, обобщенными, интегральными).

Качество продукции оценивается на основе количественного измерения определяющих ее свойств. Современная наука и практика выработали систему количественной оценки свойств продукции, которые и дают показатели качества. Широко распространена классификация свойств предметов (товаров и услуг) по следующим группам, которые дают соответствующие показатели качества:

- показатели назначения товара,
- показатели надежности,
- показатели технологичности,
- показатели стандартизации и унификации,
- эргономические показатели,
- эстетические показатели,
- показатели транспортабельности,
- показатели безопасности.

Единичные и комплексные показатели качества, могут объединяться в различные группы в зависимости от того, какие отношения объекта (системы)

Показатели назначения характеризуют полезный эффект от использования продукции по назначению и обуславливают область применения продукции. Для продукции производственно-технического назначения основным может служить показатель производительности. Для изделий машино- и приборостроения, электротехники и других показатели назначения характеризуют полезную работу, совершаемую изделием.

Данный показатель позволяет определить, какой объем продукции может быть выпущен с помощью оцениваемой продукции или какой объем производственных услуг может быть оказан за определенный промежуток времени.

Показатели надежности. Надежность является одним из основных свойств промышленной продукции. Сложность и интенсивность режимов работы различных изделий непрерывно возрастает, повышается ответственность выполняемых функций. Чем ответственнее функции, тем выше должны быть требования к надежности. Недостаточная надежность машин и устройств приводит к большим затратам на ремонт и поддержание их работоспособности в эксплуатации. Надежность изделий во многом зависит от условий эксплуатации: температуры, влажности, механических нагрузок, давления, радиации и др.

Надежность - это свойство объекта сохранять во времени в установленных пределах значения всех параметров, характеризующих способность выполнять требуемые функции в заданных режимах и условиях применения, технического обслуживания, ремонтов, хранения и транспортирования.

Показатели технологичности характеризуют эффективность конструкторско-технологических решений для обеспечения высокой производительности труда при изготовлении и ремонте продукции именно с помощью технологичности обеспечивается массовость выпуска продукции, рациональное распределение затрат материалов, средств труда и времени при технологической подготовке производства, изготовлении и эксплуатации продукции.

Показатели стандартизации и унификации - это насыщенность продукции стандартными, унифицированными и оригинальными составными частями, а также уровень унификации по сравнению с другими изделиями. Все детали

Экологические показатели характеризуют уровень вредных воздействий на окружающую среду, возникающих при эксплуатации или потреблении продукции. Показатели экологичности товара - одни из важнейших свойств, определяющих уровень его качества.

Для обоснования необходимости учета экологических показателей при оценке качества продукции проводится анализ процессов ее эксплуатации или потребления для выявления возможности химических, механических, световых, звуковых, биологических, радиационных и других воздействий на окружающую природную среду. При выявлении вредных воздействий указанных факторов на природу группу экологических показателей необходимо включать в номенклатуру показателей, применяемых для оценки уровня качества продукции.

Показатели безопасности характеризуют особенности продукции, обеспечивающие безопасность человека (обслуживающего персонала) при эксплуатации или потреблении продукции, монтаже, обслуживании, ремонте, хранении, транспортировании от механических, электрических, тепловых воздействий, ядовитых и взрывчатых паров, акустических шумов, радиоактивных излучений и т. п.

Показатели безопасности должны отражать требования, обуславливающие меры и средства защиты человека в условиях аварийной ситуации, не санкционированной и не предусмотренной правилами эксплуатации в зоне возможной опасности.

Применительно к услуге исследователи Л. Бери, А. Парасураман, и В. Зейтамль [7,с.125] составили также перечень показателей качества услуг, обнаружив, что потребители пользуются в основном простыми критериями независимо от вида услуг. Эти критерии следующие:

- Доступность: услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления.
- Коммуникабельность: описание услуги выполнено на языке клиента и является точным.

В настоящее время гостиница «Зеленая» может предложить доступ в Интернет только при наличии переносного персонального компьютера. Необходимо изыскать возможность предоставления телематических услуг высокого качества.

В целях обеспечения стратегического преимущества перед конкурентами ООО «Зеленая» необходимо проводить аудит качества. Анализ качества гостиничных услуг позволит создать предпосылки для последующего управления качеством.

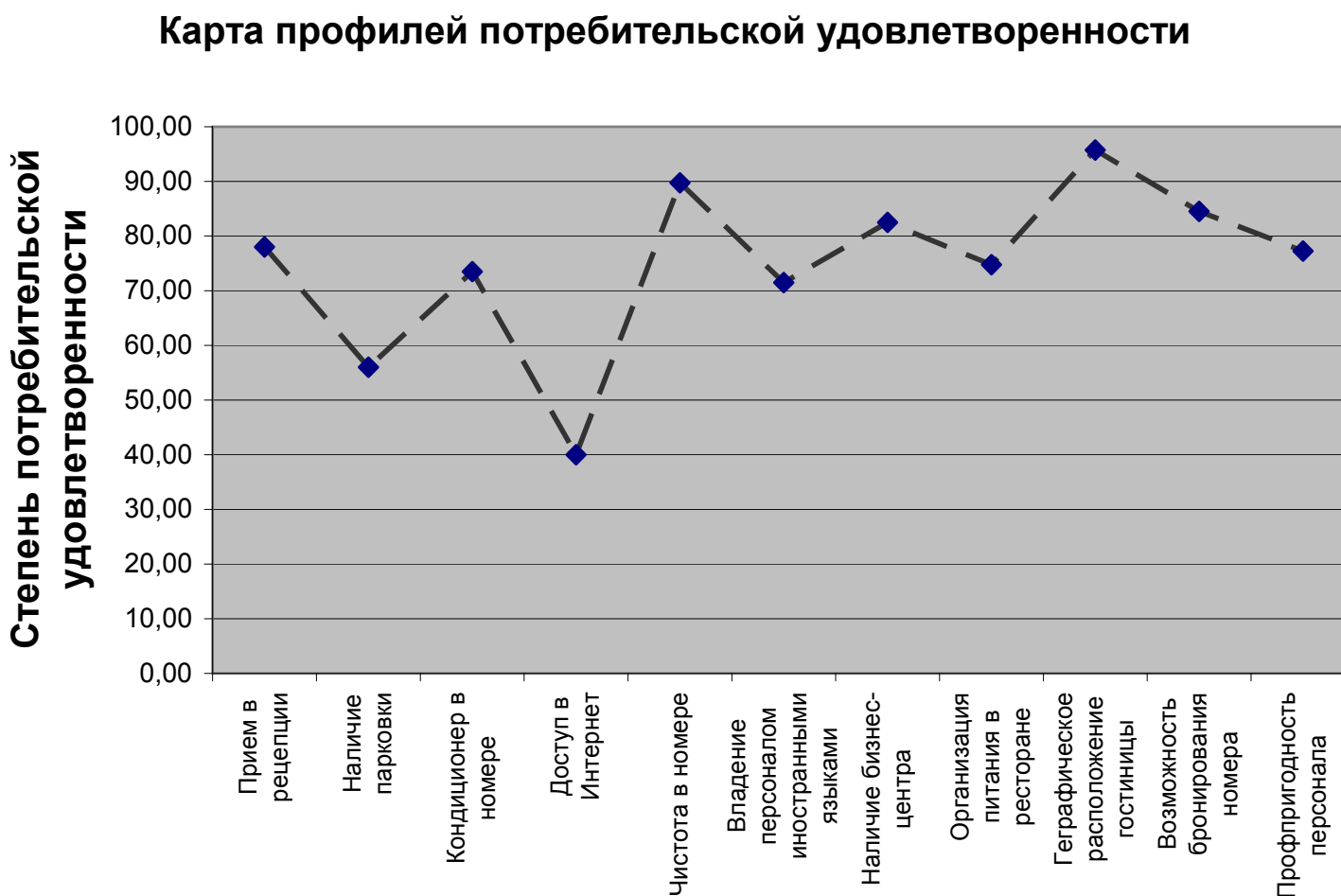


Рисунок 3.1- Компоненты дерева качества гостиничных услуг

В настоящее время в компании проводится только анализ качества уборки гостиничных помещений. Необходимо рекомендовать ООО «Зеленая» проводить комплексные проверки качества ежеквартально. На основании результатов проверок за год разработать и внедрить программу контроля качества.

<p>Вы приехали в Зеленую:</p> <ul style="list-style-type: none"> • автомобилем • самолетом • поездом • автобусом 	<p>В номере должен быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сейф • охранная сигнализация • интернет • холодильник • кондиционер • мини-бар • Ваше предложение _____ _____
<p>Цель Вашего визита:</p> <ul style="list-style-type: none"> • деловая поездка • туризм • прочее 	<p>Вы выбрали нашу гостиницу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • по рекомендации • по рекламе • через турагенство
<p>Вы останавливались у нас раньше?</p> <ul style="list-style-type: none"> • да • нет 	<p>Как Вы забронировали номер:</p> <ul style="list-style-type: none"> • самостоятельно • через турагента • не бронировал (а)
<p>Вы остановитесь у нас еще?</p> <ul style="list-style-type: none"> • да • нет Почему? _____ _____ 	

Ваши замечания по работе:

Рецепции _____

На этаже _____

В ресторане _____

Ваши общие замечания и предложения:

Дата заполнения _____

Номер _____

Рисунок. 3.2 - Пример анкеты для опроса потребителей

По понятным причинам постоянный клиент, не впервые проживающий в гостинице, представляет больший интерес для установления обратной связи, чем гость, поселившийся на один день.

Анкета для гостей нашего ресторана.

правлены мероприятия содержательной части этого документа. Структурно подобный документ можно представить в виде схемы.

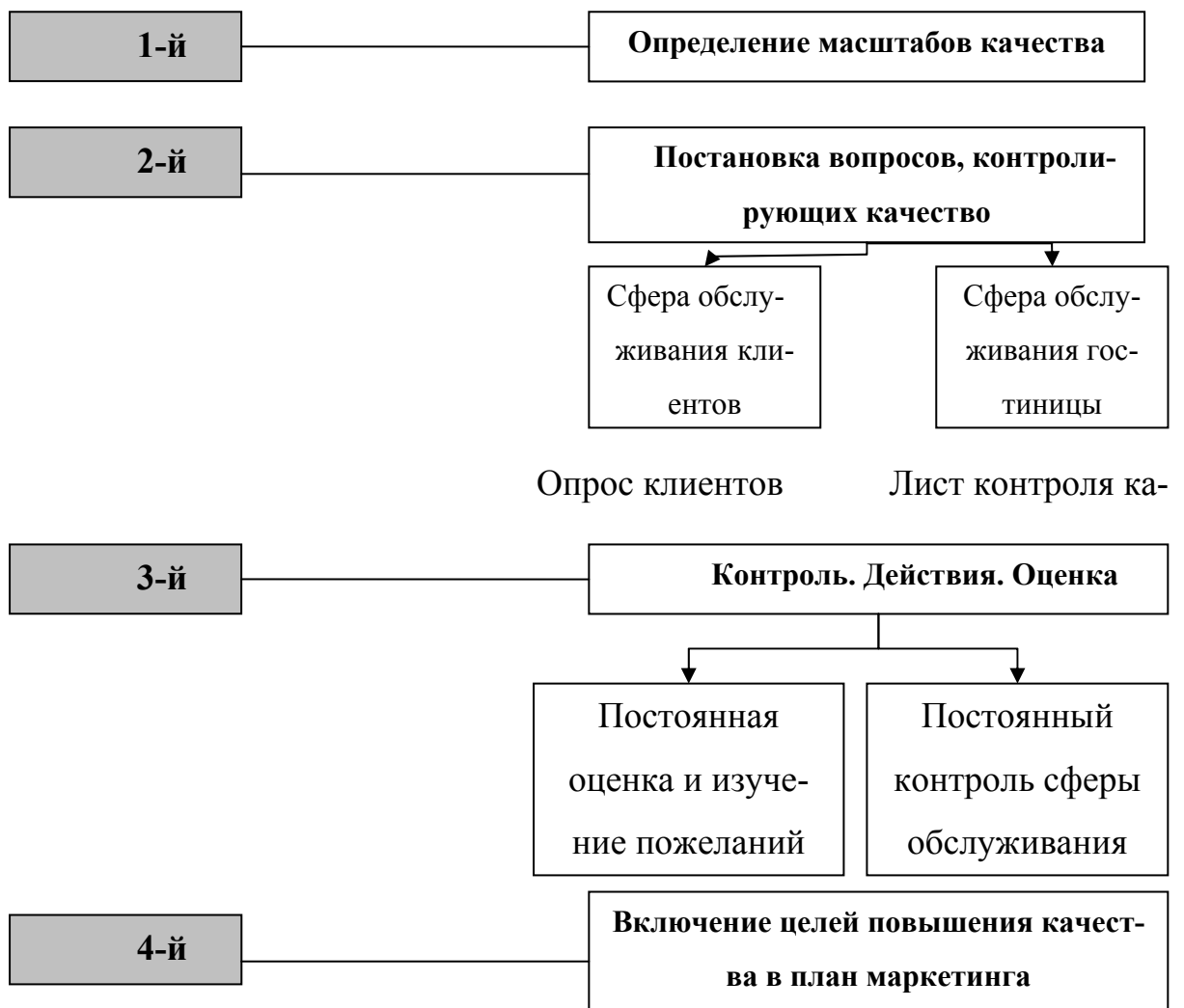


Рисунок 3.4.- Основной подход к контролю качества в гостинице.

При разработке программы контроля качества в гостинице «Зеленая» необходимо руководствоваться следующими целями:

- 1) сохранение имеющихся клиентов и расширение их круга за счет привлечения новых посетителей;
- 2) быстрое решение возникающих проблем, связанных с качеством предложения, благодаря установлению обратной связи;
- 3) возможность оценить мероприятия, улучшающие или ухудшающие качество гостиничного предложения в масштабах всей гостиницы;

4-й этап: Постановка целей качества в маркетинговом плане. В годовом маркетинговом плане, помимо анализа рыночной конъюнктуры следует также отражать анализ собственного производства, в первую очередь – состояние качества обслуживания на данном предприятии. В рамках планирования деятельности предприятия должны быть определены стандарты качества работы отеля, которые устанавливаются в маркетинговом плане как конечная цель и контролируется наиболее строгим критиком – клиентом.

Приведенные рекомендации позволят ОАО «Зеленая» обеспечить своевременный анализ качества и уровня потребительской удовлетворенности, разработать и внедрить стандарты качества на предлагаемые услуги, а значит, обеспечат более качественное обслуживание потребителей по сравнению с конкурентами.

Данные мероприятия, при условии их соответствующего исполнения, обеспечат гостинице конкурентное преимущество, что, в свою очередь отразится на результатах финансово-хозяйственной деятельности и увеличению показателей доходности на вложенный капитал.

3.5. Взаимосвязь качества и экономического эффекта

Анализ финансового состояния предприятий осуществляется в основном по данным годовой и квартальной бухгалтерской отчетности и в первую очередь по данным бухгалтерского баланса.

Под финансовым состоянием предприятия следует понимать способность предприятия финансировать свою деятельность. Финансовое состояние предприятия - это совокупность показателей, отражающих его способность погасить свои долговые обязательства.

Поэтому финансовая деятельность должна быть направлена на обеспечение планомерного поступления и расходования денежных ресурсов, выполнения расчетной дисциплины, достижение рациональных пропорций собственного и заемного капитала и наиболее эффективное его использования, внедрение мероприятий по улучшению качества оказываемых услуг позволит

Таблица 3.1- Основные технико-экономические показатели

Показатели	До внедрения мероприятий по улучшению качества услуг	После внедрения мероприятий по улучшению качества услуг	Изменение, %
Выручка от производства, работ, услуг, тыс. руб.	39771	57589	145
Полная себестоимость, тыс. руб.	27440	41851	153
Затраты на 1 руб. услуг	0,72	0,66	92
Материальные затраты, руб	17001	24924	147
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	39320,5	40110	102
Среднесписочная численность, чел.	207	210	101
Средства на оплату труда, тыс. руб.	7091	12530	177
Среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	3449	6212	180
Прибыль, тыс. руб.	11866	15218	128
Балансовая прибыль, тыс. руб.	10343	14381	139
Чистая прибыль, тыс. руб.	7004	9214	132
Рентабельность производства услуг, руб/руб	22,0	25,2	114

Проанализировав таблицу можно сделать следующие выводы. Итогом деятельности ООО «Зеленая» до внедрения мероприятий по улучшению качества услуг стала выручка от реализации продукции, работ, услуг на сумму

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В наше время гостиничная индустрия представляет собой отрасль с высоким уровнем конкуренции. Все чаще мы становимся свидетелями того, как открываются новый ресторан или гостиница. Новые концепции создаются с целью максимально полного удовлетворения потребностей определенных групп потребителей. Предприятия создаются, а через некоторое время часть из них не выдерживает конкуренции и выходит из бизнеса.

В гостиничном хозяйстве слово "сервис" означает систему мер, обеспечивающих высокий уровень комфорта, удовлетворяющих самые разнообразные бытовые, хозяйственные и культурные запросы гостей. И с каждым годом эти запросы и требования к услугам повышаются. И чем выше культура и качество услуг обслуживания гостей, – тем выше имидж гостиницы, тем привлекательнее она для клиентов и, что не менее важно сегодня, - тем успешнее материальное процветание гостиницы.

Важной ответственной задачей для гостиниц является создание репутации предприятия высокого качества обслуживания. Высокое качество обслуживания гостей обеспечивается коллективными усилиями работников всех служб гостиницы, постоянным и эффективным контролем со стороны администрации, проведением работы по совершенствованию форм и методов обслуживания, изучению и внедрению передового опыта, новой техники и технологии, расширению ассортимента и совершенствованию качества предоставляемых услуг.

В условиях сегодняшней конкуренции предприятия индустрии гостеприимства, если они хотят выжить, не могут больше опираться на традиционные неэффективные консервативные формы культуры производства.

Происходящий переход к рыночной экономике, поиск лучших управленческих решений в целях повышения качества гостиничных услуг заставляет высший менеджмент гостиниц обращаться к проблеме анализа качества, что обеспечивает актуальность выбранной темы.

2. Определены формы и методы оценки качества товаров и услуг;
3. Проведен анализ хозяйственной деятельности предприятия и установлены его основные возможности и угрозы;
4. Выявлены основные недостатки и достоинства предоставляемых услуг;
5. Предложены основные рекомендации по повышению качества гостиничных услуг;
6. Разработаны основные подходы к анализу качества услуг и программа контроля качества.

Приведенные в дипломной работе результаты и рекомендации по анализу качества применимы в любой гостинице города, что обуславливает ее практическую ценность.

- бие. – М.: Издательство «Ось-89», 2001. – 192 с.
12. Измайлова Н. Роль организационной культуры в сфере гостеприимства // Отель. – 2001. - №4. – с. 38.
 13. Исмаев Д.К. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг: Уч. пособие для вузов и колледжей. – М., 2000. – 96 с.
 14. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учеб. пособие для студентов вузов. – Минск: БГЭУ, 1999. – 644с.: ил.
 15. Карпова Г.А., Быков А.Т., Воронцова М.Г. и др. Сфера туризма: этапы развития, экономика и управление: учебное пособие. – М.: Пресс-сервис. 1998.
 16. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме. Современный опыт управления: Монография / Рос. междунар. академия туризма. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 454с.
 17. Леонова Т.И. Управление затратами на качество продукции: монография.- СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2000.
 18. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Перспективы российской гостиничной индустрии // Пять звезд. – 2000. – №2 – с.6.
 19. Лесник А.Л. Методика проведения маркетинговых исследований в гостиничном бизнесе / А.Л. Лесник. М.Н. Смирнова. – М.: ООО «АС ПЛЮС», 2002.
 20. Линн Ван дер Ваген. Гостиничный бизнес. Учеб. пособие. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 416 с.
 21. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учеб для нач. проф. образования / Под ред. канд. пед. наук А.Ю. Лапина. – М.: ПрофОбрИздат, 2001. – 208 с.
 22. Малин А.С., Мухин В.И. Исследование систем управления: Учебник для вузов. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 400 с.
 23. Окрепилов В.В. Всеобщее управление качеством: учебник.- СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 1997.- в 4-х книгах.
 24. Окрепилов В.В. Управление качеством: Учебник для вузов / 2-е изд., доп.