

## Содержание

Введение	5
1 Теоретические основы оценки конкурентных преимуществ	8
1.1 Понятие конкурентного преимущества	8
1.2 Источники конкурентных преимуществ	12
1.3 Оценка конкурентного преимущества	14
1.4 Управление кадровым потенциалом	19
1.5 Принципы и структура управления кадровым потенциалом	21
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Гостиница Зеленая»	28
2.1 Общая характеристика ООО «Гостиница «Зеленая»	28
2.2 Организационная структура ООО «Гостиница «Зеленая»	32
2.3 Функции аппарата управления	34
2.4 Анализ основных показателей деятельности ООО «Гостиница «Зеленая» города Невинномысска	40
2.5 Анализ себестоимости гостиничных услуг	42
3 Оценка конкурентных преимуществ ООО «Гостиница Зеленая» за счет использования улучшения кадрового потенциала	45
3.1 Анализ конкурентоспособности гостиницы ООО «Зеленая»	45
3.2 Совершенствование организационной структуры персонала	51
3.3 Процесс подбора персонала в ООО «Гостиница «Зеленая»	60
3.4 Принципы обслуживания персоналом клиентов в гостинице «Зеленая»	63
3.5 Расчет экономического эффекта	67
Заключение	71
Список использованных источников	74
Приложения:	
Приложение 1 – Основные службы гостиницы «Зеленая»	
Приложение 2 – Операционный процесс обслуживания	
Приложение 3 – Выдержки из квалификационных требований	
Приложение 4 – Методы и приемы общения с гостем	

конкурентных преимуществ гостиничных услуг достаточно актуальна. Совершенствование конкурентоспособности гостиничных услуг является на сегодняшний день наиглавнейшей задачей, необходимой для успешного ведения бизнеса. Конкурентоспособность гостиницы зависит от кадрового состава. Поэтому тема дипломного проекта «Оценка конкурентных преимуществ ООО «Гостиница «Зеленая» за счет улучшения использования кадрового потенциала является актуальной.

Актуальность данного исследования обуславливается необходимостью в нынешних условиях поиска лучших управленческих решений, совершенствования управления в сфере гостеприимства. Рассмотрение анализа конкурентоспособности гостиничных услуг за счет улучшения кадрового потенциала направлено на повышение уровня обслуживания и эффективности производства гостиничных услуг. Развитие рыночных отношений вызывает появление новых задач, что вызывает необходимость совершенствования управления.

Актуальность темы дипломного проекта состоит в том, что улучшение кадрового потенциала в гостиничном бизнесе, позволит повысить результативность процесса управления и эффективность производства гостиничных услуг, предоставит новые конкурентные преимущества для хозяйствующих субъектов, участвующих в системе управления.

Целью дипломного проекта является рассмотрение и изучение проблем улучшения кадрового потенциала в гостиничном предприятии. 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 конкурентных преимуществ гостиничных услуг за счет улучшения кадрового потенциала в любой гостинице города. Проведение подобных исследований в области анализа конкурентоспособности гостиничных услуг малоизвестно, что позволяет сделать вывод об элементах новизны.

В соответствии с поставленной целью в дипломном проекте решаются следующие задачи:

# 1 Теоретические основы оценки конкурентных преимуществ

## 1.1 Понятие конкурентного преимущества

Конкурентоспособность гостиничного предприятия определяется следующими факторами:

- Качество продукции и услуг;
- Наличие эффективной стратегии маркетинга и сбыта;
- Уровень квалификации персонала и менеджмента;
- Технологический уровень производства;
- Налоговая среда, в которой действует предприятие;
- Доступность источников финансирования.

Существует множество путей конкуренции и стратегий предприятия: производственная, товарная, ценовая и т. п. Но в основе любой стратегии лежат (или должны лежать) конкурентные преимущества. Стратегическое управление можно определить как управление конкурентными преимуществами.

Конкурентное преимущество (КП) — это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Конкурентные преимущества создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет предприятие, теми стратегически важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Основой конкурентных преимуществ, таким образом, являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии предприятия.

Под деловой стратегией понимается стратегия развития или стратегия деятельности предприятия на определенном товарном рынке. Данная стратегия фокусирует внимание на улучшении конкурентной позиции товаров или услуг определенного предприятия. Совокупность бизнес-стратегий предприятия составляет основу его портфельной (корпоративной) стратегии. Конкурентные

Государство, территория рассматриваются как основа стратегии компании, а не только как место, где компания осуществляет свою деятельность.

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При определении конкурентных преимуществ важно ориентироваться на запросы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые. Иначе может оказаться, что предприятие считает себя известным на местном рынке и не тратит средств на рекламу, а потребители не имеют информации об этом предприятии. Такая ситуация характерна для многих российских предприятий.

Главное требование — отличие от конкурентов должно быть реальным, выразительным, существенным. Б. Карлоф отмечает, что, к сожалению, слишком легко заявить о наличии у себя конкурентных преимуществ, не дав себе труда проверить, соответствуют ли эти предполагаемые преимущества потребностям клиентов. В результате появляются товары с вымышленными преимуществами. Фирма должна иметь несколько (четыре-пять) конкурентных преимуществ, которые необходимо защищать. Средствами защиты конкурентных преимуществ могут быть:

- монополия (на российском рынке это, например, монополия в сфере коммунальных услуг);
- патенты, ноу-хау (например, рецепты изготовления напитков), секретность;
- доступ к источникам сырья или коммуникациям (газовая отрасль в России) и т. д.

Существует множество направлений достижения конкурентных преимуществ, или деловых стратегий, но наиболее общими являются:

- лидерство в издержках (себестоимости продукции);
- дифференциация продукции;
- фокусирование (концентрация);

## 1.2 Источники конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества подразделяются на два вида:

– преимущества высокого ранга (связанные с наличием у предприятия высокой репутации, квалифицированного персонала, патентов, ведением долговременных НИОКР, развитым маркетингом, основанным на использовании новейших технологий, современным менеджментом, долговременными связями с покупателями и т. д.) дольше сохраняются и позволяют достигать более высокой прибыльности;

– преимущества низкого ранга (связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья и т. д.) не столь устойчивы, так как могут быть скопированы конкурентами.

При наличии явных источников преимуществ (дешевое сырье, определенная технология, зависимость от конкретного поставщика) возрастает вероятность того, что конкуренты постараются лишить фирму этих преимуществ.

Для удержания лидирующего положения сроки внедрения инноваций должны по крайней мере равняться срокам их возможного повторения конкурентами или превосходить их. Инновационный процесс позволяет компаниям переходить к реализации конкурентных преимуществ более высокого ранга и увеличивать число их источников.<sup>1</sup>

Отказ от имеющегося конкурентного преимущества для приобретения нового. Отказ от конкурентного преимущества важен для реализации стратегии, так как создает барьеры для имитаторов. М. Портер приводит пример фирмы, выпускающей лечебное мыло, которое она распространяет через аптеки. Фирма отказалась от сбыта через магазины и супермаркеты, отказалась от введения в мыло дезодорирующих добавок, тем самым она создала барьеры для имитаторов. По мнению М. Портера, введение понятия «отказ от конкурентного преимущества» добавляет новое измерение к определению стратегии. Суть страте-

---

<sup>1</sup> Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Р.Б. Ноздревой. – М.: ЮНИТИ, - 2005. – 787с.

– организации.

Формирование стратегии фирмы начинается с проведения стратегического анализа. Он проявляет структуру целей и задач, стоящих перед организацией

Проведение стратегического анализа включает в себя исследование динамики окружающей среды и потенциала организации.

Потенциал организации изучается с целью его использования при построении конкурентных преимуществ.

Структура цели выражает видение, ценности, стремления, разделяемые руководством и коллективом. В случае несогласованности этих ценностей между собой структура целей фирмы также будет, скорее всего, внутренне противоречивой. Формирование структуры целей одним руководством, без явного или неявного участия коллектива имеет все шансы привести к противоречию между целями сотрудников и целями фирмы, что лишает персонал энтузиазма, желания выкладываться на фирму<sup>1</sup>.

Решающую роль в стратегическом анализе играет выявление основных умений и навыков, тех умений и навыков, которые дают компании конкурентные преимущества и определяют основные направления ее деятельности.

### 1.3 Оценка конкурентного преимущества

М. Портер<sup>2</sup> рассматривает рынок в качестве постоянно совершенствующегося, динамичного организма. Развитие зависит от всех элементов: а) рынка товаров и услуг; б) рынка капитала; в) рынка труда. Развитие — это история не использования преимуществ, а история борьбы с неблагоприятными условиями. Национальные неблагоприятные условия, если к ним подходить правильно, порождают энергию для инноваций и изменений. Давление и вызов, а не "спокойная жизнь" привели фирмы к процветанию.

М. Портер обосновывает, что:

---

<sup>1</sup> Портер М.. Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов. – М.: Юнити, 2005. – с. 258-261

<sup>2</sup> Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М.: РДЛ, 2005. – с. 258-261



Рисунок 1.1 – Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли

Значение каждой из пяти сил меняется от отрасли к отрасли и предопределяет в конечном счете прибыльность отраслей. В тех отраслях, где действия этих сил складываются благоприятно, многочисленные конкуренты могут получать высокие прибыли от вложенного капитала. В тех же отраслях, где одна или несколько сил действуют неблагоприятно, очень немногим фирмам удается долгое время сохранять высокие прибыли.

Пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли, потому, что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли. Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, потому, что они приносят в отрасль новые производственные мощности и стремятся заполучить долю рынка сбыта, тем самым, снижая позиционную прибыль. Мощные покупатели или поставщики, торгуясь, извлекают выгоду и снижают прибыль фирмы. Ожесточенная конкуренция в отрасли снижает прибыльность, ибо за то, чтобы сохранить конкурентоспособность, приходится платить (расходы на рекламу, организацию сбыта, НИОКР), или же прибыль "утекает" к покупателю за счет снижения цен. Наличие товаров заменителей ограничивает цену, которую могут запро-

2. Новые или изменившиеся запросы покупателей. Часто конкурентное преимущество возникает или переходит из рук в руки тогда, когда у покупателей появляются совершенно новые запросы или же их взгляды на то, "что такое хорошо и что такое плохо", резко меняются. Те фирмы, которые уже закрепились на рынке, могут этого не заметить или своевременно не создадут новую цепочку ценности.

3. Появление нового сегмента отрасли. Тут есть возможность не только выйти на новую группу покупателей, но и найти новый, более эффективный способ выпускать некоторые виды продукции или новые подходы к определенной группе покупателей.

4. Изменение стоимости или наличия компонентов производства. Конкурентное преимущество часто переходит из рук в руки из-за изменения абсолютной или относительной стоимости компонентов, таких как рабочая сила, сырье, энергия, транспорт, связь, средства информации, оборудование и т.п. Это говорит об изменении условий у поставщиков или о возможности использовать новые или другие по своим качествам компоненты. Фирма добивается конкурентного преимущества, приспосабливаясь к новым условиям, в то время как конкуренты связаны по рукам и ногам капиталовложениями и тактикой, приспособленными к старым условиям.

5. Изменение правительственного регулирования. Изменение политики правительства в таких областях, как стандарты, охрана окружающей среды, таможенная и налоговая системы, требования к новым отраслям и торговые ограничения, — еще один распространенный стимул для новаций, влекущих за собой конкурентное преимущество.

М. Портер рассматривает два фактора удержания конкурентного преимущества.

Первый фактор определяется источником преимущества. Преимущества более высокого порядка (патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация фирмы, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, тесные связи с клиентами и т.п.) можно удержи-



В основу решения этих задач положены основные принципы использования персонала в организации:

- соответствие численности работников объему выполненных работ;
- согласование работника со степенью сложности его трудовых функций;
- обусловленность структуры персонала предприятия объективными факторами производства;
- максимальная эффективность использования рабочего времени;
- создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Рассматривая процесс управления персоналом как целостную систему, можно выделить основные элементы, реализующие следующие функции (рисунок 1.2):

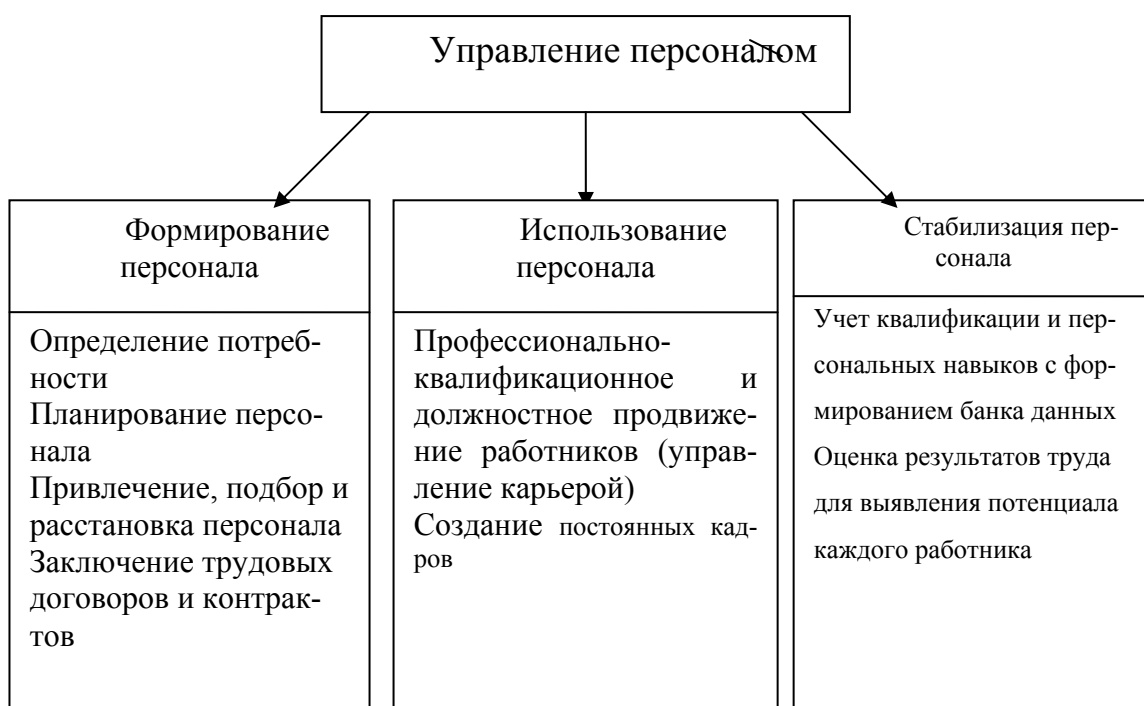


Рисунок 1.2 – Стадии системы управления персоналом

Каждая из этих подсистем может быть представлена как группой лиц, так и одним лицом, в зависимости от масштабов самой организации и степени развития кадровой политики.

Структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

- планирование ресурсов
- разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;
- набор персонала – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
- отбор – оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
- определение заработной платы и компенсации – разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;
- профориентация и адаптация – введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
- обучение – разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы;
- оценка трудовой деятельности – разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;
- повышение, понижение, перевод, увольнение – разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;
- подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе
- разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;
- трудовые отношения – осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;

– посреднические – оказание услуг одними группами людей другим в решении конкретных задач;

– индивидуальные – с конкретизацией приемов, навыков и услуг применительно к отдельному работнику.

Примером реализации многозвенных технологий в управлении персоналом является принятие управленческих решений на каждом этапе трудовой жизни работника в организации (наем, подготовка, адаптация, непосредственная трудовая деятельность и т.д.) с присущими им спецификой, соответствующими задачами и методами управленческого воздействия.

Посреднические технологии используются в ходе взаимодействия кадровой службы с руководителями структурных подразделений предприятия по вопросам реализации кадровой политики, подбора кадров, их оценки и т.д.

Индивидуальные технологии в значительной мере ориентированы на управление поведением людей в ходе трудовой деятельности и опираются на использование методов мотивации труда, социальной психологии и, прежде всего, методов регулирования межличностных отношений и т.д.

В управлении персоналом необходимо знать, какие цели могут быть достигнуты с помощью тех или иных средств воздействия, как и через что это воздействие осуществляется.

Арсенал применяемых здесь средств (методов, приемов работы с кадрами, выраженных в различных организационных формах) достаточно разнообразен:

- кадровое планирование;
- управление изменениями;
- оптимизация численности и структуры персонала, регулирование трудовых перемещений;
- выработка правил приема, расстановки и увольнения работников;
- структурирование работ, их новая компоновка, формирование нового содержания труда, должностных обязанностей;
- управление затратами на персонал как средством воздействия на развитие трудового потенциала работника;

- определение правил отбора;
- первичный отбор;
- собеседование с менеджером по персоналу;
- справки о кандидате;
- собеседование с руководителем подразделения;
- испытание;
- заключение трудового соглашения.

Определение правил отбора позволяет уточнить основные процедуры оценки кандидатов, а также выделить ключевые позиции, для сравнения претендентов.

Первичный отбор начинается с анализа списка и документов кандидатов. Его цель – отсеять тех, кто не обладает минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Каждая организация устанавливает свои требования к документам претендентов.

Наиболее распространенными методами первичного отбора являются: анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка.

Анализ анкетных данных является самым простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора. Недостаток метода – в его ориентации на прошлые заслуги кандидата, что не позволяет выделить настоящий и будущий потенциал работника. Чаще всего для документирования анкетных данных используются:

- 1) Личный листок по учету кадров;

- 2) Справка-резюме с перечислением профессиональных и моральных характеристик кандидата. Если личный листок по учету кадров ориентирован на выявление общественно значимых фактов из жизни кандидата, то справка-резюме – профессиональных.

Тестирование используется как для определения уровня профессиональных знаний, так и для выявления моральных качеств претендентов. Достоинство этого метода первичного отбора в том, что оценивается настоящая, сегодняшняя компетенция кандидата с учетом особенностей организации и буду-

## 2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Гостиница Зеленая»

### 2.1 Общая характеристика ООО «Гостиница «Зеленая»

Общество учреждено и зарегистрировано в 2004 году, в настоящее время общество осуществляет производственно-хозяйственную деятельность в соответствии с уставом, утвержденным решением единственного учредителя ЗАО «МКХ «ЕвроХим» от 16.12.2001.

ООО «Гостиница «Зеленая» внесено в Единый государственный реестр.

Общество не имеет представительств и филиалов.

Общество имеет круглую печать со своим наименованием.

Предметом деятельности предприятия является оказание гостиничных услуг.

В соответствии с предметом деятельности организации видами его деятельности являются:

- организация услуг;
- обеспечение имущественных интересов Общества и его деловой репутации.

Виды деятельности, подлежащие лицензированию, осуществляются после получения лицензии.

Имущество общества составляют основные и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в балансе общества.

Его имущество и средства формируются за счет:

- денежных и материальных (иных) взносов учредителя;
- доходов от финансово-хозяйственной деятельности;
- прочих доходов и поступлений, не запрещенных действующим законодательством.

Средства предприятия хранятся в учреждениях банков. Оно также имеет самостоятельный баланс.

- предоставление услуг по временному проживанию граждан;
- розничная торговля;
- оптовая торговля;
- розничная продажа алкогольной продукции;
- организация общественного питания;
- выполнение ремонтно-строительных работ;
- посредническая деятельность;
- предоставление платных услуг населению и организациям;
- перевозки пассажиров автомобильным транспортом, оборудованным для перевозок более 8 человек;
- перевозки пассажиров на коммерческой основе легковым автомобильным транспортом;
- выполнение автотранспортных услуг;
- открытие коммерческих, комиссионных магазинов, предприятий общественного питания и других торговых предприятий.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Гостиница "Зеленая" – это комфортабельная, полностью отреставрированная гостиница. Построенное в середине прошлого века, здание подверглось полной реконструкции и модернизации.

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 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

Гостиница обеспечена пассажирским и грузовым лифтами, имеется в наличии шахта для сброса белья, собственная прачечная.

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 гостиницу идеальным местом для отдыха и деловых встреч.

## **2.2 Организационная структура ООО «Гостиница «Зеленая»**

Организационная структура предприятия индустрии гостиничного сервиса характеризуется совокупностью рабочих мест, должностей, органов управления и производственных подразделений, фирм их взаимосвязей, обеспечивающих достижение стратегических целей гостиницы.

Организационная структура гостиничного предприятия формируется исходя из требований долговременного обеспечения его конкурентоспособности, экономической эффективности, целесообразности и рациональной кооперации.

Общество самостоятельно организует свою деятельность в пределах определённых законодательством Российской Федерации, Ставропольского края, Уставом учреждения.

Учреждение строит свои отношения с другими учреждениями, предприятиями, организациями и гражданами во всех сферах деятельности на основе договоров. В своей деятельности учреждение учитывает интересы потребителей, обеспечивает качество работ и услуг.

Организационная структура общества представлена графически (рисунок 2.1).

К обслуживающим подразделениям относятся: административно-хозяйственная служба, прачечная, младший обслуживающий персонал. Административно-хозяйственная служба занимается распределением полученных денежных средств на нужды различных подразделений и отделов (покупка канцелярских товаров, технического оборудования и т. д.).

Прачечная занимается обслуживанием гостиницы (стирка постельного белья, простыней, халатов и других принадлежностей).

Младший обслуживающий персонал занимается обслуживанием клиентов, номеров и других помещений гостиницы.

Вспомогательное подразделение включает ремонтную службу. Она занимается ремонтом, 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.

### **2.3 Функции аппарата управления**

Высшим должностным лицом ООО «Гостиница «Зелёная» является директор, назначаемый и освобождаемый высшим органом управления ЗАО МКХ «Еврохим». Заместители директора назначаются на должность и освобождаются от должности директором в соответствии с действующим уставом предприятия.

Структура аппарата управления ООО "Гостиница "Зеленая" является линейно – функциональной и зависит от факторов, ориентированных на выполнение определенных задач (рисунок 2.2).



Каждый работник аппарата управления имеет определенные функции, которые выполняются в полном объеме. Существует и делегирование полномочий.

Под структурой управления предприятием индустрии гостеприимства (гостиницей, рестораном) понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных закономерностей, находящихся между собой в определенных отношениях, обеспечивающих функционирование хозяйствующего субъекта как единого целого. Речь идет о технологических взаимоотношениях уровней управления функциональных подразделений (служб, смен, бригад), которые используют эффективный менеджмент.

Управлять структурой предприятия индустрии гостеприимства значит оптимально распределять цели и задачи между структурными подразделениями (службами, сменами, бригадами и т. и.) и каждым отдельным работником предприятия.

Структура управления, таким образом, определяется составом органов управления предприятием индустрии гостеприимства, характером их специализации, т. е. составом задач управления и формами координации их деятельности. Закрепляется она Уставом предприятия и документально оформляется специальными положениями об отраслях услуг, должностными инструкциями всех уровней управления. Самыми распространенными разновидностями структур управления гостиницами и ресторанами являются линейная, линейно-штабная и многолинейная (функциональная).

Директор является посредником между владельцами предприятия и управленческим персоналом, с одной стороны, и гостями, с другой. Осуществляет руководство текущей деятельности Общества, и имеет следующие функции: без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы; выдает доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия; обеспечивает выполнение текущих и перспективных планов Общества; издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, принимает

Инженер по оборудованию изучает состояние эксплуатации машин и оборудование: лифты, стиральные машины, насосы для подкачки воды, канализационные трубы, батареи, сантехника.

Директор ресторана – контролирует своевременную поставку продуктов питания, материалов для организации питания гостей и организации банкетов. Так же следит за качеством подготовки блюд для клиентов и проводит контроль за состоянием мебели и бытовой техники в ресторане.

Функции, выполняемые каждым участником состава аппарата управления представлены в виде матрицы функций и функционеров (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Матрица функций и функционеров

Должности аппарата управления	Наименование функций			
	Общее (линейное) руководство	Оперативное управление производством	Исследование рынка	Выполнение работ кадрового характера
Директор				
Зам. директора по эксплуатации				
Главный бухгалтер				
Начальник снабжения (завхоз)				
Экономист				
Инспектор отдела кадров				
Инженер по оборудованию				
Директор ресторана				

Условные обозначения:

	– основная функция
	– дополнительная функция
	– несвойственная функция

Данные таблицы 2.2 показывают, что работники аппарата управления в основной массе имеют высшее образование, средний возраст управленческого персонала – 35 лет.

Это квалифицированные работники с большим стажем работы по своей специальности.

## 2.4 Анализ основных показателей деятельности ООО «Гостиница «Зеленая» города Невинномысска

Анализ финансового состояния предприятия 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.

Анализ уровня оказания услуг ООО «Гостиница «Зеленая». Деятельность ООО «Гостиницы «Зеленая» в динамике за 2004-2006 год можно охарактеризовать с помощью показателей, приведённых в нижеследующих таблицах.

В таблице 2.3 приведены экономические показатели, характеризующие деятельность предприятия за 2004-2006год.

Таблица 2.3

Экономические показатели деятельности ООО «Гостиница «Зеленая» за период 2004-2006 года

Показатели	2004	2005	2006	Изменение			
				Удельный вес		Удельный вес	
				тыс. рублей	%	тыс. рублей	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. рублей	6835	7595	12064	+760	111	+4469	159

ла 4 457 тыс. рублей, это говорит о положительной динамике развития предприятия.

## 2.5 Анализ себестоимости гостиничных услуг

Финансовая деятельность охватывает процессы формирования, движения и обеспечения сохранности имущества предприятия, контроля за его использованием, являясь результатом взаимодействия всех элементов системы финансовых отношений предприятия и поэтому определяется совокупностью производственно-хозяйственных факторов.

Факторы, за счет которых формируется себестоимость оказываемых услуг представлены (в таблице 2.4).

Таблица 2.4

Динамика и структура затрат на предоставление услуг за 2005-2006 гг.

Элементы затрат	2005		2006		Отклонение (+;-)	
	Всего, тыс. руб.	Удельный вес, %	Всего, тыс. руб.	Удельный вес, %	Всего, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7
Материалы	802	17	3205	42	+2403	+25
Работы и услуги сторонних организаций	52	1	79	1	+27	-
Топливо ГСМ	122	2	96	1	-26	-1
<b>ИТОГО</b>	<b>1316</b>	<b>28</b>	<b>3976</b>	<b>52</b>	<b>+2660</b>	<b>24</b>
Заработная плата основная и дополнительная	2000	43	2000	26	0	-17
Отчисления на социальные нужды	520	11	520	7	0	-4
Амортизация основных средств	782	16	880	13	+279	9-23
Прочие расходы	17	2	15	2	-2	-
<b>ВСЕГО ЗАТРАТ</b>	<b>4635</b>	<b>100</b>	<b>7607</b>	<b>100</b>	<b>+2972</b>	<b>-</b>

Таблица 2.6

Анализ структуры и динамики предоставленных услуг в ООО «Гостиница «Зеленая» в натуральном выражении за 2005-2006 год.

Услуга	2005 год	2006 год	Отклонение
	Цена/ руб.	Цена/ руб.	(+;-)
Проживание (сутки)	1 500	1 800	300
Тренажерный зал (8 часов работы в день)	800	1 000	200
Аэробика(5 часов работы в день)	500	650	150
Сауна (круглосуточно)	12 000	13 000	1000
Бизнес центр (4 часа работы в день)	1 200	1 500	300
Автостоянка (круглосуточно)	1 200	1 450	250
Конференц-зал (3 часа работы в день)	600	800	200

Данные таблицы 2.6 показывают, что в 2006 году произошло увеличение стоимости всех оказываемых услуг, это говорит об увеличении сервиса и качества услуг предоставляемых ООО «Гостиница «Зеленая».

бизнес-класса, следовательно, требуется высокий уровень сервиса, что гостиница «Зеленая» и предоставляет своим гостям. За этим следует возрастание количества приезжающих в город и соответственно происходит развитие бизнеса. Но для поддержания уровня сервиса требуется также и высококвалифицированный персонал и развитая инженерная служба. Угрозами для ООО «Зеленая» являются сложности и зависимость от региональных властей, а также нестабильная экономическая и политическая ситуация в стране. Эти угрозы масштабны и являются реальными не только для данной гостиницы, но и для бизнеса в России.

Для анализа внутренних ресурсов ООО «Зеленая» используется наиболее традиционный общий подход SWOT-подход. Предметом наиболее жесткой конкуренции является:

- Цена;
- Авторитет фирмы;
- Качество.

В рамках исследования конкурентоспособности гостиницы «Зеленая» проводится анализ ценовой конкуренции.

Таблица 3.1

Аналитические показатели ценовой конкурентоспособности «Гостиницы «Зеленая» за 2006 год

Гостиница	«Колос»	«Кубань»	«Зеленая»	«Русь»
Процент заполнения, %	33	39	79	33
Среднее количество дней пребывания, дней	4	3	7	3
Объем реализации на 1 клиента, руб.	1 591	4 820	5 135	1 450
Объем реализации дополнительных услуг на 1 клиента, руб.	0	250	430	0
Стоимость 1 койко-дня, руб.	1 100	1240	1 200	1 300
Затраты на 1 койко-день, руб.	950	1 080	980	1 100
Прибыль/убыток на 1 койко-день, руб.	150	160	220	200

Оценка конкурентоспособности гостиниц производится по десяти бальной шкале, независимыми экспертами.

Данные анализа показывают то, что главный конкурент ООО «Зеленая» – гостиница «Кубань».

Помимо SWOT-анализа, который рассматривает сильные и слабые стороны компании, ее возможности и угрозы, можно воспользоваться PEST- анализом, посредством которого исследуются политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды компании.

PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. PEST-анализ ООО «Зеленая» представлен в (таблице 3.3).

Таблица 3.3

PEST-анализ внешней среды ООО «Зеленая» на перспективу до конца 2008 года

Р	Политика	Е	Экономика
1	2	3	4
1	Выборы президента РФ	1	Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад), в том числе динамика ВВП по годам стратегической перспективы
2	Выборы Государственной думы РФ	2	Инфляция
		3	Динамика курса российского рубля к доллару США
3	Изменение законодательства РФ	4	Динамика ставки рефинансирования
		5	Инвестиционная активность
		6	Динамика занятости

После проведения анализа внешней и внутренней среды ООО «Зеленая» рассмотрены принципы сегментации рынка по основным конкурентам и по потребителям. Сегментация рынка по основным конкурентам представлена в (таблице 3.4).

Таблица 3.4

## Сегментация рынка по основным конкурентам

Формы конкурентоспособности	ООО «Зеленая»	Конкуренты		
		«Колос»	«Кубань»	«Русь»
1. Месторасположение	Окраина города, 3 балла	Окраина города, 2 балла	Центр города, 5 баллов	Окраина города, 3 балла
2. Уровень сервиса	3 звезды	-	-	-
3. Качество обслуживания	4	4	5	3
4. Комфортность	4	4	4	3
5. Престиж торговой марки	2	1	1	2
6. Ассортимент услуг	5	4	1	3
7. Дополнительные услуги	5	4	2	3
8. Цена	Ценообразование стоимости номера происходит не всегда мотивировано, обычно гостиницы ориентируются друг на друга и на общую инфляцию			
9. Степень охвата рынка	30%, 4 балла	30%, 4 балла	25%, 3 балла	15%, 2 балла
10. Общее количество баллов	27	23	21	19

Оценка конкурентных преимуществ проводилась по пяти бальной шкале, независимыми экспертами:

5 – явный лидер в отрасли;

4 – выше среднего уровня, показатели стабильные;

3 – средний уровень, полное соответствие отраслевым стандартам;



2. Департаментизация;
3. Определение полномочий;
4. Размер контрольных функций;
5. Методы координации.

Далее с помощью специализации решается вопрос распределения задач компании между ее работниками. При отсутствии или слабой специализации работники несут ответственность за все происходящие нарушения.

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

В ООО «Гостиница «Зеленая» целевыми функциями являются:

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

К функциональным функциям относятся:

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

В гостинице «Зеленая» менеджеры которые работают в службе размещения, производстве питания и напитков, 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.

В иерархии управления каждый член персонала должен знать свое место в организационной структуре, так как, для эффективного управления необходимо четкое определение обязанностей.

выполнение среди подчиненных, одновременно выполняя административные функции, возложенные на нее исполнительным директором.

Другим подразделом службы управления номерным фондом будет являться инженерная служба, которая несет ответственность за работу механической, электрической, отопительной, вентиляционной систем, водоснабжения и канализации и осуществляет профилактический и текущий ремонт не только номерного фонда и установленного в нем оборудования, но и всего гостиничного предприятия.

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, включают в себя: ресторан, кафе, бар, которые занимаются обслуживанием банкетов и конференций, а также обеспечивают питание проживающим в гостинице гостям.

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

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, рабо-

вид размещения, продолжительность проживания и стоимость номера. По окончании оформления коридорный или посыльный провожают гостя до предоставленного ему номера, помогая донести багаж. Если у гостя возникают вопросы или появляются какие-либо проблемы, то первым делом он обращается в службу приема и размещения. И когда наступает время отъезда, сотрудники этой службы проводят расчет за проживание.

Иной уровень ожидания предусмотрен для гостей, не имеющих брони. Если место свободно, — а в большинстве гостиниц имеются свободные номера, — процесс регистрации будет ненамного длиннее. Информация, которая была бы получена портье в результате бронирования, должна теперь быть получена непосредственно от самого клиента и проверена. Те же самые вопросы, изложенные портье по бронированию, должны быть заданы и портье по размещению. Сколько ночей? Сколько номеров? Сколько мест в номере? Подобно портье по бронированию, портье по размещению предлагает прибывающим гостям альтернативные варианты размещения, категорию номера в зависимости от продолжительности пребывания, если запрос гостя не может быть выполнен в точности.

Руководство в неавтоматизированных гостиницах все еще использует регистрационные карты как часть процесса размещения. Прибывающему гостю вручается незаполненная регистрационная карта, ручка, и его просят заполнить требуемые графы.

При внедрении автоматизированной системы управления гостиницей уменьшится потребность в ручном сборе информации. Заполняются регистрационные карты с помощью информации, собранной во время бронирования. Теперь гость вместо заполнения регистрационной карты просто проверяет информацию на точность и ставит на карте свою подпись. Это, повысит быстроту и качество оказываемых гостиницей услуг.

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,

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 способ продемонстрировать гостю различные типы номеров.

В гостинице «Зеленая» сотрудники не носят именные значки, не всегда дружелюбны. Для повышения качества оказываемых услуг сотрудникам ООО «Гостиница «Зеленая» необходимо выполнять следующие правила:

Персонал гостиницы должен:

— быть одетым в специализированную, опрятную форму;

— быть дружелюбным, учтивым, полезным гостям;

— всегда носить именные значки;

— быть хорошо осведомленным относительно гостиницы и ее окрестностей;

— 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;

— разместить багаж: чемоданы должны быть помещены в стойку багажа, а не на кровати или на полу;

— объяснить, как работают приборы установленные в номере (освещение, телевизор и кондиционер и другие);

— указать запасные выходы;

— предложить открыть или закрыть шторы;

— объяснить любые необычные особенности в номере;

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. Принять 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.

### **3.3 Процесс подбора персонала в ООО «Гостиница «Зеленая»**

Процесс подбора персонала является очень важным, поскольку личные качества обслуживающего персонала должны быть адекватны характеристикам клиентов. Важно провести процесс подбора кадров в его логической последовательности, так, как поспешное назначение на освобождающуюся должность без необходимого подбора может привести к серьезным негативным последствиям в будущем.

Первый способ заключается в продвижении лиц, уже работающих на предприятии, а второй – путем привлечения кандидатов со стороны. Необходимо определить критерии, по которым вы будете нанимать людей. Определить, каким стандартам должен отвечать обслуживающий персонал, а каким – сотрудники, выполняющие функции руководителя.

Продвижение работников по служебной лестнице наглядно демонстрирует возможности профессионального роста на предприятии, положительно влияя на моральное состояние коллектива. Главным преимуществом при принятии на

ная связь поможет усовершенствовать программу обучения. Обучение нового работника продолжается и тогда, когда он приступает непосредственно к выполнению своих служебных обязанностей. Но оно должно затрагивать не только вновь пришедших работников. Программа должна распространяться также и на старый персонал и быть рассчитана на повышение его квалификации. Для сотрудников, имеющих желание и возможность продвигаться по служебной лестнице, должна быть разработана программа, включающая обучение в смежных подразделениях.

Необходимо информировать своих сотрудников обо всем происходящем в гостинице. Для этого следует проводить каждый вечер "летучки", на которых сообщаются и решаются текущие проблемы гостиницы, определяются задачи на следующий день. На доске объявлений должны быть записаны особые задания, важная информация. Сотрудники должны быть в курсе всего, что происходит в гостинице. Каждый новый работник должен ощущать себя частью предприятия, он должен знать основные стратегические задачи и финансовое положение хозяйства. Если в гостинице нет производственных обязательств, касающихся, например, обеспечения более качественного обслуживания, нужно подумать о том, чтобы создать их с помощью своих сотрудников. Когда работники, затратившие много сил и времени на составление производственных обязательств, начнут их выполнять, они будут чувствовать свою ответственность, так как сами принимали участие в определении тех ценностей, которые легли в основу выработанных обязательств. Персонал ежедневно встречается с гостями и осуществляет обратную связь в отношении пожеланий или недовольств гостей, поэтому он сможет подсказать руководителю о всех недостатках которые необходимо исправить для повышения качества оказываемых услуг, а также для более эффективной работы предприятия в целом. Практика вовлечения сотрудников во все сферы работы гостиницы сделает их соучастниками общего дела и поможет поднять качество обслуживания в гостинице.

Для того чтобы повысить эффективность в поддержании стандартов обслуживания, организация должна наладить обмен информацией в тех областях,

сферы гостиничного сервиса, можно выделить две стороны: контакты с клиентом и контакты с персоналом. Независимо от интерьера и условий проживания в гостинице крайне важным остаются уровень обслуживания и общение с клиентом.

Гостиница «Зеленая» является предприятием, деятельность которого направлена на обслуживание отечественных и иностранных гостей. Поэтому неукоснительным правилом для персонала является уважительное отношение к любым культурным традициям и образу мышления, а также готовность к общению без предрассудков со всеми. Гордость любой гостиницы – это персонал, который может говорить на разных языках и производить хорошее впечатление на гостей уровнем своих знаний и гибкостью общения.

Целью обслуживающего персонала является создание открытой, дружелюбной атмосферы, поэтому, обращаясь к гостю по имени или фамилии, любой работник сможет добиться расположения гостя.

Необходимо, чтобы каждый гость мог обратиться к сотруднику гостиницы со своими проблемами и заботами, и его ожидания оправдались – это и является гарантией успеха и конкурентоспособности на рынке гостиничных услуг.

Необходимо постоянно проявлять заботу о гостях, потому что гость – это самая важная персона, независимо от того, позвонил ли он, написал письмо и пришел лично. Гость – это не кто-то, кто мешает работе персонала, напротив, он – главная причина, по которой трудится весь персонал. Обслуживание гостей не должно выглядеть как одолжение. Наоборот, это гости оказывают любезность, давая возможность каждому сотруднику проявить себя и заработать. Гость – не тот человек, с которым следует спорить или которому следует доказывать, кто сильнее. Гость всегда прав!

Каждый сотрудник гостиницы должен понимать, что качество – это недоступная роскошь, а неусыпное внимание к потребностям гостей.

Персонал гостиницы «Зеленая» должен быть открыт для перемен и новых путей постоянного совершенствования обслуживания гостей. Каждый член

- гость никогда не замечает, что вы для него сделали, но прекрасно видит, что вы не сделали для него;
- нужно много времени, чтобы завоевать доверие гостя, но очень мало, чтобы его потерять;
- нет, не значительных гостей, хорошее обслуживание учитывает интересы каждого;
- не гость должен приспособливаться к персоналу, а персонал гостиницы к нему;
- гость не может вам мешать, он – цель вашей работы. Не вы оказываете услугу, давая разъяснения, а он вам тем, что обратился к вам;
- ваша работа заключается в удовлетворении желаний гостя;
- не делайте различий по внешнему виду и одежде гостей;
- обслуживание гостя – дело каждого сотрудника гостиницы;
- вы не должны показывать разочарования, если гость не остановился в вашей гостинице, вы должны быть к нему вежливым в любом случае, чтобы в будущем он захотел к вам вернуться.

Существует еще масса правил, которых нужно придерживаться персоналу гостиницы, общаясь с гостем (Приложение 3), и ряд обязательных и рекомендуемых требований (Приложение 4).

Персонал создает открытую, дружелюбную атмосферу, поэтому, обращаясь к гостю по имени или фамилии, любой работник добивается расположения гостя.

Каждый гость может обратиться к сотруднику гостиницы «Зеленая» со своими проблемами и заботами, и его ожидания оправдаются – это и является гарантией успеха и конкурентоспособности на рынке гостиничных услуг.

Персонал гостиницы «Зеленая» открыт для перемен и новых путей постоянного совершенствования обслуживания гостей. Каждый член коллектива становится единым целым с теми товарами и услугами, которые предоставляет гостиница.



вышению качества и скорости оказываемых услуг. Данное мероприятие увеличит число клиентов, так как большую роль играет быстрота размещения гостей.

Качество гостиничных услуг в большей степени зависит от человеческого фактора, чем от внедрения новых технологий. Основные экономические показатели ООО «Гостиница «Зеленая» до и после внедрения мероприятий по совершенствованию использования кадрового потенциала приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

## Основные технико-экономические показатели

Показатели	До внедрения мероприятий по улучшению качества услуг	После внедрения мероприятий по улучшению качества услуг	Изменение, (+/-)
<b>Мероприятие по внедрению автоматизированной системы бронирования</b>			
<b>Заполняемость номеров, %.</b>			
Сюит	12	14	+2
Люкс	16	19	+3
Полулюкс	28	34	+6
Эконом-класс	56	78	+22
<b>Доходы от оказания гостиничных услуг, тыс. руб.</b>			
Сюит	189	210	21
Люкс	800	930	130
Полулюкс	1 800	1 950	150
Эконом-класс	7 250	7 921	671
Итого	10 039	11 011	972
<b>Мероприятие по подбору более квалифицированного персонала</b>			
<b>Доходы от оказания дополнительных услуг, тыс. руб.</b>			
Тренажерный зал	542	585	43
Аэробика	220	313	93
Сауна	260	270	10
Бизнес центр	111	125	14
Автостоянка	780	780	-
Конференц-зал	112	125	13
Итого	2 025	2 198	173
Всего доходы	12 064	13 209	1 145

Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала

Показатели	До внедрения мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала	После внедрения мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала	Изменение, (+/-)
Выручка от гостиничных услуг, тыс. руб.	12 064	13 209	1 145
Полная себестоимость, тыс. руб.	10 504	10 835	331
Среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	1 2310	11 647	-663
Прибыль, тыс. руб.	1 560	2 374	814
Рентабельность, %	87	82	-5
Годовой экономический эффект, тыс. руб.		814	

Данные таблицы 3.8 показывают, что годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению использования кадрового потенциала составил 814 тысяч рублей. Выручка от предоставления гостиничных услуг после внедрения мероприятий повысилась на 1 145 тысяч рублей, увеличение показателей говорит об эффективности предлагаемых мероприятий.

В первом разделе разобраны основные теоретические и научно-методические подходы к таким определениям, как конкурентоспособность услуг и показатели конкурентных преимуществ, проанализированы общие формы и методы оценки конкурентоспособности товаров и услуг, совершена общая характеристика методов сбора данных применительно к гостиничному хозяйству.

В процессе выполнения дипломной работы проведен комплексный анализ хозяйственной деятельности ООО «Зеленая».

Исходя из полученных результатов SWOT-анализа можно четко определить ситуационное среднерыночное состояние. ООО «Зеленая» довольно сильное конкурентоспособное гостиничное предприятие на указанный период времени, и в городе конкурентов у гостиницы нет, так как в ООО «Зеленая» очень большая и развитая инфраструктура и единственный в городе сервисный центр. Проведение SWOT-анализа показало, что ООО «Зеленая» может укрепить свои конкурентные преимущества, если будет повышать следующие позиции.

Основываясь на результатах проведенного анализа в третьем разделе дипломной работы проведен анализ конкурентоспособности гостиницы «Зеленая», и рекомендованы следующие варианты совершенствования персонала:

1. Тщательный отбор работников на ключевые позиции обслуживания;
2. Совершенствование организационной структуры.

В ходе подготовки дипломной работы в ней поставлены и решены следующие задачи:

1. Проведен анализ хозяйственной деятельности предприятия и установлены его основные возможности и угрозы;
2. Выявлены основные недостатки и достоинства предоставляемых услуг;
3. Предложены основные рекомендации по улучшению персонала.

Проанализировав таблицу можно сделать следующие выводы. Итогом деятельности ООО «Зеленая» до внедрения мероприятий по улучшению конкурентоспособности услуг за счет улучшения кадрового потенциала стала выручка от реализации продукции, работ, услуг на сумму 13 209 тыс. рублей, что на 1

### Список использованных источников

- 1 Закон РФ «О предоставлении гостиничных услуг»
- 2 Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть 1. – М., 2003.
- 3 Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, утвержденное Приказом Минфина России от 29.06.98 г № 34н п. 79.
- 4 Анискин Ю.П. Общий менеджмент: Учебник по общей теории менеджмента. – М.: РМАТ, 2007. – 283 с.
- 5 Байлик С.И. Гостиничное хозяйство: организация, управление, обслуживание. – Киев: Альтерпресс, 2004. – 374 с.
- 6 Биржаков М.Б. Введение в туризм. – СПб.: Издательство Торговый Дом «Черда», 2000. – 192с.
- 7 Божавина Р.Н. Этика менеджмента: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 192с.
- 8 Ваген Линн Ван Дер. Гостиничный бизнес. – Ростов – на – Дону: Феникс, 2001. – 412 с.
- 9 Виханский О.С., Наумов П.И. Менеджмент. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 221 с.
- 10 Гостиничное и ресторанное дело, туризм. Сборник нормативных документов. Ростов-на-Дону, 2005. – 137 с.
- 11 Гостиничный и туристский бизнес. Под ред. проф. Чудновского А.Д. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд – во «ЭК-МОС», 2005. – 352 с.
- 12 Гуляев В.Г. Организация туристской деятельности: Учеб. Пособие – М.: Нолидж, 2006. – 312с.
- 13 Ефремова М. В. Основы технологии туристского бизнеса: Учебное пособие. – М.: «Ось – 89», 2003. – 252с.
- 14 Зорин И.В., Квартальнов В.А. Энциклопедия туризма: Справочник. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 368с.

- 30 Фромм Э. Человек для себя. – Екатеринбург: «Деловая книга», 2005. – 368с.
- 31 Чеботарь Ю.М. Туристический бизнес. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 123 с.
- 32 Черных Н.Б. Технология путешествий и организация обслуживания клиентов: Учебное пособие. – М.: Советский спорт, 2004. – 320с.
- 33 Чирков В.И. Межличностные отношения, внутренняя мотивация и саморегуляция//Вопросы психологии. – М.: Московский психолого – социальный институт: Флинта, 2001. – 192 с.



## Основные службы гостиницы «Зеленая»

			директор			
Служба обслуживания номерного фонда	Служба приема и размещения	Кадровая служба	Коммерческая служба		Финансовая служба	Инженерно – техническая служба
Заместитель директора службы обслуживания	Заместитель директора по размещению		Коммерческий директор	Служба питания	Главный бухгалтер	Служба сантехники
Поэтажный персонал	Администраторская		Служба маркетинга		Бухгалтерия	Служба электрохозяйства
Бельевая	Служба портье					
Прачечная	Бюро обслуживания	Швейцары				Служба вентиляции и кондиционирования
Заведующий хозяйством	Справочный стол	Носильщики				Ремонтно-строительная служба
Заведующий складом	Паспортный стол	Гардеробщицы				

Выдержки из квалификационных требований (профессиональных стандартов)  
Первый, второй и третий квалификационные уровни службы приема и размещения

Направление деятельности работников	Работа в службе приема и размещения гостиницы: встреча и регистрация гостей, расселение, расчет при выезде, а также выполнение иных административных обязанностей, связанных с деятельностью службы приема и размещения			Руководство службой приема и размещения гостиницы: контроль встречи и регистрации клиентов, расселение, а также выполнение иных административных обязанностей, связанных с деятельностью службы приема и размещения
	первый квалификационный уровень	второй квалификационный уровень	третий квалификационный уровень	
Наименование должностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ассистент менеджера по обслуживанию гостей;</li> <li>- регистратор;</li> <li>- телефонист;</li> <li>- швейцар;</li> <li>- стажер;</li> <li>- носильщик</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- менеджер службы приема и размещения;</li> <li>- менеджер по обслуживанию гостей;</li> <li>- консьерж;</li> <li>- портье</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- начальник службы приема и размещения;</li> <li>- менеджер службы приема и размещения, старший смены;</li> <li>- старший регистратор;</li> <li>- старший администратор</li> </ul>	
Требуемый уровень образования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- среднее специальное образование;</li> <li>- начальное профессиональное образование;</li> <li>- профессиональные курсы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- квалификация «дипломированный специалист»</li> <li>- квалификация бакалавра</li> <li>- среднее специальное образование</li> <li>- начальное профессиональное</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- квалификация «дипломированного специалиста»;</li> <li>- квалификация бакалавр;</li> <li>- среднее специальное образование</li> </ul>	



1. критически оценивать замечания клиентов
2. приписывать заведомо отрицательное отношение к выбранной услуге
3. нельзя игнорировать интересы клиентов
4. раздражаться на справедливые замечания
5. нельзя демонстрировать знаки своего интеллектуального и физического превосходства
6. нельзя все видеть только с точки зрения своей выгоды
7. нельзя сжигать за собой мосты дружеских связей и доверительных отношений с клиентом

При встрече служащего с агрессивно-настроенным клиентом надо:

- дать клиенту возможность выпустить пар, уменьшить его раздражение
- спокойно попросить клиента дать обоснование претензиям, отделить факты от эмоций
- попробовать погасить агрессивность неожиданными для клиента приемами
- для более близкого контакта с клиентом отражать его высказывания фразами: «Правильно ли я Вас понял...?», «Вы хотите сказать...?»
- принести свои извинения, если действительно недовольство клиента было вызвано
- ни в коем случае, независимо от результатов регулирования конфликтов, нельзя портить отношения с клиентами.

4. Прием убеждающих слов. Необходимо аргументировать свои доводы не от своего имени, а от администрации гостиницы. Убеждающие слова: активность, вкус, восхитительный, гостеприимный, здоровье, качество, красота, настоящий, обходительный, общительный, популярный, престижный, привлекательный, семейный, современный, уютный, чистый, экономный, элегантный.

5. Прием «делового флирта»

- «железная леди» – мастер интриг и ловушек, холодная, самоуверенная, авторитарная, требующая дисциплины.