

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, ИНФОРМАТИКИ И МАТЕМАТИКИ

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ
ВНЕДРЕНИЯ НОВОГО ВИДА УСЛУГ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ОСКОЛРЕГИОНСЕРВИС»)**

**Выпускная квалификационная работа
студента заочной формы обучения
направления подготовки 38.03.01 Экономика
профиль Городское хозяйство
Тарадеева Дмитрия Петровича**

**Научный руководитель
ст. преподаватель
Жилин Э.В.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА	6
1.1 Понятие, виды и особенности услуг	6
1.2. Сущность и значение управления качеством услуг	11
1.3. Управление качеством гостиничных услуг	23
2. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО «ОСКОЛРЕГИОНСЕРВИС».....	33
2.1. Организационно – экономическая характеристика предприятия	33
2.2. Анализ финансового состояния предприятия	37
2.3. Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	64

ВВЕДЕНИЕ

До перехода к рыночной экономике гостиничные предприятия являлись государственными учреждениями, которые субсидировались из бюджета государства, поэтому они не приносили больших доходов, в связи с чем гостиничная индустрия не являлась приоритетной отраслью народного хозяйства. Переход к рыночной экономике обусловил появление множества сфер деятельности, которые требовали инвестиций капитала. Одной из таких сфер стала гостиничная индустрия. Она нуждалась во вложении денежных средств, в строительстве и реконструкции зданий, зон и комплексов отдыха. Гостиничная индустрия стала являться важнейшим элементом экономической и социальной сферы, так как это отрасль быстрого оборота вложенных средств и играет большую роль в повышении эффективности общественного производства, занятости населения и росте жизненного уровня населения.

Мини-отели становятся все более популярными в России, последние несколько лет отечественный туристический бизнес уверенно движется в направлении улучшения качества сервиса и приближения к мировым стандартам. Мини-отели создают уникальную концепцию сервиса, характеризуются персонификацией обслуживания гостей и ориентируются, как правило, на построение долгосрочных взаимоотношений с клиентами, которые будут возвращаться в гостиницу снова и снова. Благодаря незначительным размерам, возможности интегрирования в туристские, деловые и иные многофункциональные комплексы, гостиницы приближают гостей к туристским объектам. Гостиницы легче адаптируются к потребностям потребителей, создают атмосферу домашнего уюта, что не исключает местного колорита. Кроме того, они применяют более гибкую систему скидок.

Таким образом, выбранная тема дипломной работы является актуальной, так как залогом достижения поставленных целей и задач

гостиничного предприятия должно быть предоставление качественного обслуживания и его постоянное повышение, что будет способствовать не только росту спроса на услуги гостиничного предприятия, но и формированию его постоянной клиентской базы. Иными словами, в условиях современного состояния гостиничного рынка, жестокой конкуренции и экономического кризиса важным направлением деятельности предприятий индустрии гостеприимства является разработка обоснованных мероприятий по повышению качества обслуживания.

Исходя из сказанного, цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию качества обслуживания для предприятия индустрии гостеприимства на примере ООО «ОсколРегионСервис» мини-отель «Гостевой домик».

Объект исследования – ООО «ОсколРегионСервис» мини-отель «Гостевой домик».

Предмет исследования – изучение и анализ качества обслуживания, предлагаемое клиентам в мини-отеле «Гостевой домик».

Цель, объект и предмет исследования обусловили постановки и решения следующих задач:

- изучить теоретические основы управления качеством обслуживания на предприятиях индустрии гостеприимства;
- провести анализ деятельности и качества обслуживания мини-отеля «Гостевой домик»;
- разработать мероприятия и оценить эффективность внедрения комплекса рекомендаций по совершенствованию качества обслуживания в мини-отеле «Гостевой домик».

Теоретической базой исследования послужили работы зарубежных и российских авторов в области менеджмента и гостиничного бизнеса, связанные с тематикой работы. Исходная экономико-статистическая база основа исследования представлена статистическими данными, аналитическими отчетами исследовательских компаний; аналитическими

материалами, имеющиеся в распоряжении мини-отеля «Гостевой домик».

В качестве методов исследования были использованы сравнительный и системный анализ, качественное и количественное изучение реальности, экономико-статистические методы, метод опроса и метод экспертных оценок.

Работа состоит из введения, двух разделов, заключения, списка литературы и приложений.

В первом разделе отражены теоретические аспекты управления качеством предоставляемых услуг в мини-отелях.

Во втором разделе сделан анализ характеристики финансовой деятельности предприятия ООО «ОсколРегионСервис». Отражены направления повышения эффективности оказываемых услуг мини-отелем «Гостевой домик».

Список источников и литературы содержит 33 наименования.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

1.1 Понятие, виды и особенности услуг

Рост роли сферы услуг в мире и в России обусловлен следующими факторами. Во-первых, происходят существенные изменения качественных показателей жизни и определенная переориентация личностных приоритетов современного человека в результате того, что сфера услуг является уникальной в своем роде сферой труда, производящей «свободное время», оказывающей прямое или косвенное воздействие на организацию жизнедеятельности, создание необходимых условий для воспроизводства человека. Увеличение доли свободного времени является материальной основой развития науки и техники, внедрение достижений которых влияет на экономические результаты функционирования национального хозяйства, определяя экономическую значимость сферы услуг [12].

Во-вторых, сфера услуг по доле производимого ВВП и в целом уровню развития превзошла производственную сферу в развитых странах и играет особую роль в оценке экономического статуса страны. С другой стороны, Россия существенно отстает в развитии этого сектора экономики. В-третьих, повышение качества жизни, наращивание производства влечет за собой повышение потребностей человека, что способствует ускорению развития сферы услуг.

Сфера услуг – это результат общественного разделения труда. Общественное разделение труда – это исторический и необходимый в экономическом плане процесс, имеющий очень важное значение не только для развития сферы услуг, но и для повышения эффективности общественного производства.

Сфера услуг существенно отличается от отраслей материального производства. С научной и практической точки зрения очень важно знать эти

особенности [11].

1. В материальном производстве создаются все орудия и предметы труда, здания и сооружения, жилые дома и больницы, то есть все материальные ценности. Сфера услуг не создает материальных ценностей, но она помогает создавать и сохранять их.

2. Если основной функцией сферы материального производства является удовлетворение потребностей производства и населения в товарах различного назначения, то основной функцией сферы услуг является удовлетворение материального производства и населения в необходимых услугах.

3. Сфера материального производства и сфера услуг тесно взаимосвязаны между собой. Сфера услуг призвана создавать благоприятные условия для эффективного функционирования материального производства. Это ее основное предназначение.

4. Развитие материального производства и сферы услуг – это тесно взаимосвязанные процессы. Развитие материального производства является основой для развития сферы услуг. В тоже время развитие сферы услуг способствует развитию материальных производств.

5. Сфера услуг не создает, а помогает создавать и сохранять национальное богатство страны.

Естественно, имеются и другие отличительные стороны сферы услуг от материального производства. Поэтому организации (предприятия) сферы услуг также имеют отличительные особенности от организаций (предприятий) сферы материального производства.

Несмотря на быстрое развитие сферы услуг и усиление ее роли, в экономике до сих пор не выработано общепринятого определения «услуги». Под услугами в концепции маркетинга понимается огромное разнообразие видов деятельности, работ и занятий. Давая определение услуге, Ф. Котлер отмечает: «Услуга – это любое мероприятие, деятельность или выгода, которые одна из сторон может предложить другой стороне и которые в

основном неосвязаемы и не приводят к овладению чем - либо. Производство услуг может быть, а может не быть связано с товаром в материальном виде» [12].

В. Д. Маркова отмечает, что услуга – это не что иное, как «особая потребительная стоимость, которую доставляет труд, только не в качестве вещи, а в качестве деятельности» [15]. Услуга – это объект продажи в виде действий, выгод или удовлетворений [4]. Р. Макконелл и Л. Брю в своем труде «Экономикс» предлагают следующую трактовку услуги: «Услуга – то, что неосвязаемо (невидимо), и в обмен на что потребитель, фирма или правительство готово предоставить что-либо ценное» [16]. В последние годы получило распространение следующее определение услуг: услуга – это изменение состояния товара или лица, происходящее в результате деятельности другой экономической единицы с предварительного согласия первой. Такое определение позволяет рассматривать услуги как конкретный результат экономической полезной деятельности, проявляющейся либо в виде товара, либо непосредственно в виде деятельности. Экономическая полезность делает услугу предметом торговли.

К причинам, затрудняющим единое определение услуг и их свойств можно отнести многочисленность и разнообразие услуг и объектов, на которые они направлены. Часто приобретение товаров сопровождается сопутствующими услугами, и почти каждое приобретение услуг сопровождается сопутствующими товарами. Услуга является гибким объектом, границы которого меняются в зависимости желаний поставщика и/или потребителя услуги. Можно дать следующую классификацию услуг [27]:

1. Характер производимой услуги: услуги, предоставляемые людьми (образование); услуги, предоставляемые машинами и механизмами (связь).

2. Присутствие клиента во время оказания услуги: услуги, требующие присутствия клиента во время оказания услуги; услуги, предоставление которых не требует присутствия клиента.

3. Мотивы потребления услуг: услуги, предназначенные для удовлетворения личных нужд человека (здравоохранение, культура, спорт); услуги, предназначенные для удовлетворения коллективных нужд предприятий и организаций (услуги делового характера – транспорт, связь, обслуживание оборудования); услуги, предназначенные для удовлетворения общественных потребностей (борьба с эпидемиями и социальными пороками).

4. Мотивы производителя услуг: коммерческие и благотворительные.

5. Принадлежность к той или иной отрасли услуг: услуги здравоохранения; услуги образования; коммунальные услуги; бытовые услуги. Новые нетрадиционные отрасли услуг: туризм, коммуникативно-информационные услуги.

6. Принадлежность к той или иной группе товарного ассортимента. В основе такой классификации лежит схожесть целевой направленности и характер функционирования услуг. Например, существует формально закрепленная классификация услуг культурно-досуговой сферы: услуги в области технического творчества, художественного творчества, физкультурно-оздоровительной это удовлетворение индивидуальных потребностей, порождаемых семейно-бытовыми отношениями, ведением домашнего хозяйства; это услуги, которые направлены и др.

Следует обобщить перечень характеристик, присущих услугам (таблица 1.1) [19]. Из представленной таблицы, основанной на свойствах и специфике услуг, а также задачах управления, можно сделать вывод о том, что необходимо проведение координационной работы по оптимизации интересов всех сторон, участвующих в развитии рынка. Это связано, прежде всего, с интегральной и комплексной природой самого рынка, что откладывает отпечаток на управление его развитием и обозначает круг существующих проблем, подлежащих решению, с точки зрения стимулирования и развития сферы услуг.

Таким образом, в таблице представлены характеристики услуг, которые определяют специфику проведения маркетингового аудита и необходимость исследования не только внешней и внутренней среды, но и системы взаимодействия с потребителями услуг (клиентами). Основное внимание требуется уделить формированию высокого качества услуг, т.к. оно формируется (подтверждается) в процессе оказания услуг и во многом зависит от поведения и профессионализма персонала, соблюдения им стандартов обслуживания, процедур и технологий оказания услуг и др.

Таблица 1.1

Перечень характеристик услуг и задач управления развитием рынка услуг

Свойства услуг	Перечень характеристик услуг	Задачи управления развитием рынка услуг
Неосязаемость	<ul style="list-style-type: none"> - сбыт услуг и их потребление отделены в пространстве и во времени; - высокая неопределенность при покупке услуг; - оценка качества происходит после потребления услуг 	<ul style="list-style-type: none"> - осуществление грамотной информационной политики; - продвижения услуг с использованием современных маркетинговых методов; - формирование положительного имиджа предприятия сферы услуг
Непостоянство качества	<ul style="list-style-type: none"> - комплексность услуг создает трудности в контроле качества всех входящих в них компонентов; - уровень сервиса и качества создает предпосылки для повторного обращения к услугам предприятия сферы услуг; - индивидуальный подход к потребителю услуг 	<ul style="list-style-type: none"> - осуществление контроля над предприятиями и организациями, оказывающими услуги; - разработка соответствующих стандартов и ГОСТов оказания услуг и работы предприятий.
Несохраняемость	<ul style="list-style-type: none"> - услуга не хранится и потребляется в момент производства; - сезонные колебания откладывают отпечаток на функционировании рынка; - возникают трудности с эффективным использованием времени в сезонные пики. 	<ul style="list-style-type: none"> - разработка программ развития сферы услуг; - планирование и прогнозирование мощностей предприятий сферы услуг
Неотделимость от производства	<ul style="list-style-type: none"> - стационарность потребления услуг, их привязанность к производителю; - потребитель является участником процесса оказания услуги; - высокие требования клиентов к профессионализму персонала предприятия сферы услуг 	<ul style="list-style-type: none"> - выявление, развитие и сохранение ресурсов, как основной элемент системы управления рынком; - развитие современной инфраструктуры; - подготовка квалифицированных кадров

Для того чтобы эффективно управлять предприятием сферы услуг, необходимо развивать три стратегии, направленные на эти три звена. Стратегия традиционного маркетинга направлена на звено «фирма — потребитель» и связана с вопросами ценообразования, коммуникаций и каналами распространения. Стратегия внутреннего маркетинга воздействует

на звено «фирма - персонал» и связана с мотивацией персонала к деятельности, направленной на качественное обслуживание потребителей. Наконец, стратегия интерактивного маркетинга направлена на звено «персонал - потребитель» и связана с контролем качества оказания услуги, который проводится в процессе взаимодействия персонала и потребителей.

1.2. Сущность и значение управления качеством услуг

В связи с тем, что услуги обладают свойствами, указанными в таблице 1.1, именно качество оказания услуг становится ключевым фактором конкурентоспособности предприятий сферы услуг, т.к. именно с данной точки зрения потребители сравнивают предприятия между собой, кроме того, качество для сферы услуг является интегральной характеристикой, включающей в себя ряд составляющих.

В рыночной экономике проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество – комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др.[6] В современной литературе и практике существуют различные трактовки понятия качество. Так, например, качество в философском смысле, представляет собой «непосредственную характеристику непосредственного бытия», в политэкономическом – «результат взаимодействия потребительной стоимости и стоимости». Дж. Харрингтон определяет качество как «удовлетворение или превышение требований потребителя по приемлемой для него цене» [24].

Международная организация по стандартизации определяет качество (стандарт ИСО-8402) как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности [8]. При этом качество характеризуется комплексом присущих ему свойств и степенью соответствия товара

функциональным, органолептическим, эстетическим и другим требованиям, определяющим возможность удовлетворения тех или иных потребностей.

Российская Академия проблем качества сформулировала концептуальное определение качества, в соответствии с которым качество является одной из основополагающих категорий, определяющих образ жизни, социальную и экономическую основу для успешного развития человека и общества. Такая формулировка четко определяет значимость деятельности по совершенствованию качества, но является слишком емкой и не дает представления о сути самого понятия «качество» [7].

Для правильного понимания проблем качества необходимо учитывать следующие положения [26]:

- качество должно быть ориентировано на потребителя;
- качество является одним из ключевых факторов конкурентоспособности;
- обеспечение качества - не только техническая функция, реализуемая каким-то одним подразделением, а систематический процесс, пронизывающий всю организационную структуру компании;
- вопросы качества актуальны не только в рамках производственного процесса, но и в сфере разработки, маркетинга т.п.;
- повышение качества продукции неразрывно связано с обновлением технологии;
- общее повышение качества достигается только с помощью экономически заинтересованного участия всех, кто задействован в создании или услуги.

Специфической характеристикой сферы услуг выступает субъективизация, поскольку клиент является как ее объектом, так и субъектом, что обусловлено, как уже говорилось, одновременностью оказания и потребления услуг.

Необходимо отметить, что качество услуг предполагает основной упор в теории и методологии на нематериальность услуг и важность персонала в

обеспечении качества услуг и формировании удовлетворенности потребителей услуг. На первый план выходит процесс взаимодействия потребителей с предприятием сферы услуг, кроме того, в связи с тем, что как уже говорилось ранее, услуги носят, как правило, локальный характер, при этом большое значение имеет не только динамика макроокружения, но и влияние непосредственного окружения в рамках локального рынка и влияния на внешнюю среду и процесс взаимодействия предприятий сферы услуг с потребителями. Большое внимание нужно уделять исследованию конкурентов, чтобы иметь возможность использовать их передовой или лучший опыт оказания услуг с деятельности предприятия. Для этих целей может использоваться бенчмаркинг, однако, к сожалению, его применение в России ограничено, особенно в сфере услуг.

Сущность управления качеством заключается в выработке управленческих решений и последующей реализации предусмотренных этими решениями управляющих воздействий на определенном объекте управления. При управлении качеством непосредственными объектами управления, как правило, являются процессы, от которых зависит качество продукции. Они организуются и протекают как на до производственной стадии, так и на производственной и после производственной стадиях жизненного цикла продукции. Управляющие решения вырабатываются на основании сопоставления информации о фактическом состоянии управляемого процесса с его характеристиками, заданными программой управления. Нормативную документацию, регламентирующую значения параметров или показателей качества продукции (стандарты), следует рассматривать как важную часть программы управления качеством продукции.

Целью управления качеством служит достижение экономического эффекта (прибыли) и высокого уровня конкурентоспособности предприятия. Только через проектирование эффективной системы качества в компании, как утверждает Международный стандарт Международной организации по

стандартизации, могут быть обеспечены следующие требования к продукции, которая должна: соответствовать области применения, назначению, четко определенным потребностям; отвечать требованиям потребителей; соответствовать принятым техническим условиям и стандартам; удовлетворять требования и запросы общества; отвечать требованиям охраны окружающей среды; быть экономически выгодной, приносить прибыль [7]

Каждое представленное ниже направление деятельности имеет свои особенности, и вместе они представляют собой четыре основных функциональных подсистемы системы менеджмента качества [26].

Планирование качества включает в себя деятельность по установлению целей и требований к качеству и применению элементов системы качества. Планирование качества продукции и услуг охватывает идентификацию, классификацию и оценку качества, установление целей и нормирование требований к качеству продукции или процессов. Планирование качества процессов охватывает подготовку программы качества, выработку предложений по улучшению качества, подготовку применения системы качества, включая составление стандартных графиков ее ввода в действие и применения.

Управление качеством включает в себя методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству. В состав процедур управления качеством входят контроль качества, разработка и реализация мер по корректировке процессов. Основное назначение управления качеством в организации - выявлять каждое отклонение от установленных требований к качеству продукции и услуг, применять решения по дальнейшему использованию продукции, имеющей отклонения или дефекты, не допускать появления повторных отклонений или дефектов за счет своевременной разработки и реализации корректирующих мер. Обеспечение качества включает в себя все планируемые и систематически осуществляемые виды деятельности в рамках системы качества, необходимые для создания и подтверждения достаточной

уверенности в том, что продукт, процесс или услуга удовлетворяют установленным требованиям к качеству.

Различают внутреннее обеспечение качества и внешнее обеспечение качества.

Улучшение качества включает в себя все мероприятия, осуществляемые в организации в целях повышения эффективности и результативности деятельности и процессов для получения прибыли организации и выгоды потребителей. Рассматривая систему менеджмента качества как совокупность организационных структур, методик и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством, следует отметить её «внутрифирменную» направленность. Она должна быть составной частью системы управления организации и должна создавать у руководства организации и (или) у потребителя уверенность в том, что продукция будет соответствовать установленным требованиям к её качеству. При этом масштаб системы менеджмента качества должен соответствовать задачам организации в области качества, а затраты на её создание и функционирование не должны превышать «положительного эффекта» от эксплуатации или потребления продукции. Система должна быть документирована в такой степени, чтобы быть легко актуализированной в организации и прозрачной для её контроля.

Перечисленные подходы к управлению качеством на сегодняшний день объединены в концепцию TQM (Total Quality Management) - это концепция управления качеством и философия компании, которая основана на стремлении к качеству и практике управления, приводящей к всеобщему качеству. Это принципиально новый подход к управлению любой организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха посредством удовлетворения требований потребителя и выгоды как для сотрудников организации, так и для общества в целом. Основными целями TQM являются: ориентация предпринимателя на удовлетворение текущих и

потенциальных запросов потребителей; возведение качества в ранг цели предпринимательства; оптимальное использование всех ресурсов компании [26]. Основные принципы TQM указаны ниже: ориентация компании на потребителя; роль руководства; вовлечение сотрудников; процессный подход; системный подход к управлению; постоянное совершенствование; принятие решений, основанное на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками [23].

Минимизация потерь, связанных с некачественной работой. Обеспечивает возможность предлагать продукцию за меньшую цену при прочих равных условиях. Стандартом работы является отсутствие Процесс обеспечения качества услуг состоит из следующих укрупненных этапов: оценка уровня качества имеющихся на рынке аналогичных услуг; анализ требований потребителей (клиентов); долгосрочное прогнозирование; планирование уровня качества оказываемых услуг; разработка стандартов оказания услуг; контроль качества используемых в процессе оказания услуг материалов; пооперационный контроль в процессе оказания услуг; анализ отзывов потребителей (клиентов) [7].

Затем весь цикл повторяется сначала.

Каждый из перечисленных этапов распадается на множество процессов, операций и действий исполнителей. При этом процессы и действия с точки зрения процесса управления качеством имеют четко обозначенные цели, критерии контроля (стандарты), каналы обратной связи, процедуры анализа и методы воздействия. Следовательно, реальный процесс и система управления качеством представляют собой сложную совокупность взаимосвязанных контуров управления.

Обладая полной информацией и имея реальное представление о клиентах, уже на первых этапах взаимодействия с потенциальным клиентом специалисты компании смогут определить, как они поведут себя в дальнейшем, и заранее спрогнозировать итог и просчитать необходимость изменения алгоритма взаимодействия с клиентами.

Большое значение в формировании системы менеджмента качества услуг играет аудит персонала. Аудит работы персонала может проводиться по следующим направлениям: доброжелательность по отношению к клиентам; профессионализм; соблюдение должностных инструкций; лояльность по отношению к магазину; оценка системы оплаты; уровень злоупотреблений; система управления персоналом; методы стимулирования; наличие команды и способность работать в команде; психологическая совместимость.

Таким образом, система менеджмента качества в сфере услуг должна предполагать проведение исследований по следующим направлениям:

- оценка динамики реализации услуг и экономических показателей предприятия;
- оценка кадрового состава предприятия;
- оценка удовлетворенности и качества обслуживания посетителями предприятия (проведение опроса);
- анализ процесса обслуживания посетителей и временных рамок обслуживания;
- экспертная оценка качества услуг, в том числе, конкурентный анализ;
- оценка качества услуг с точки зрения соответствия нормативным требованиям.

Обладая полной информацией и имея реальное представление о клиентах, уже на первых этапах взаимодействия с потенциальным клиентом предприятие сферы услуг смогут определить, как они поведут себя в дальнейшем, и заранее спрогнозировать итог и просчитать необходимость изменения алгоритма взаимодействия с клиентами.

При этом целесообразно говорить о том, что методология исследования должна базироваться на проведении оценки удовлетворенности потребителей услуг, качества оказываемых услуг, а также поведения контактного персонала. Иными словами удовлетворенность потребителей в рамках маркетинга услуг – это характеристика предприятия сферы услуг,

позволяющая дать оценку его конкурентоспособности и успешности на основе качества оказываемых услуг и процесса взаимодействия потребителей сферы услуг и контактного персонала. Такой подход позволяет тесно увязать удовлетворенность потребителей и эффективность функционирования торгового дома, т.е. отражает смысл самого понятия «удовлетворенность» для торгового дома посредством оценки отношения потребителей к его продукции. При этом в качестве потребителей могут рассматриваться как конечные потребители, так и посредники. Это важно для гостиничных услуг, которые будут анализироваться далее. Для современных гостиничных предприятий обе категории потребителей одинаково важны – одни непосредственно потребляют гостиничные услуги, другие способствуют «доведению» гостиничных услуг до конечных потребителей.

Формирование информационной базы в рамках исследования качества обслуживания и взаимодействия потребителей услуг и контактного персонала возможно с использованием следующих методов.

1. Метод определения «точек соприкосновения» («моментов клиента»): фиксация и анализ всех моментов контакта клиента с персоналом предприятия в процессе получения услуг [24]. На основе проведенного анализа сокращается или увеличивается количество точек соприкосновения и даются четкие указания персоналу, что делать, как и какие задачи выполнять и сколько времени целесообразно тратить на выполнение задач.

2. Метод потребительских сценариев: клиенты самостоятельно описывают желаемый процесс обслуживания (составление «сценария»), а затем дают оценку реальному процессу обслуживания и высказывают рекомендации по его совершенствованию [24]. Достоинство метода заключается в возможности выявления сильных и слабых сторон процесса обслуживания, предлагаемого производителем, на основе чего возможна разработка нового сценария обслуживания или даже идеи новой услуги. Недостатком метода является то, что он способен отражать проблемы лишь видимой для потребителей части процесса обслуживания.

3. Метод реинжиниринга: анализ и оптимизация сложившейся практики обслуживания с целью повышения эффективности функционирования предприятия сферы услуг посредством маркетинга на основе понимания фирмы как механического организма [24]. Считается, что в совместной деятельности всех отделов фирмы не должно существовать ничего лишнего или не скоординированного. Сначала фиксируется существующий процесс обслуживания в фирме путем создания общей диаграммы процесса обслуживания, где показаны роль и задачи каждого отдела. Затем производится совместный анализ с целью выявления потерянного времени, дублируемых задач, нестыковок и проводится модернизация действующего процесса обслуживания.

4. Метод «нейтральных зон»: если обслуживание клиентов оказывается в зоне приемлемого или ожидаемого, очень мало надежд на то, что удовлетворение будет получено [25]. Можно предположить, что чем более важными для клиента являются те или иные элементы обслуживания, тем более узкой является нейтральная зона, тем в меньшей степени нейтральным будет оставаться клиент в отношении предлагаемого обслуживания. Например, срыв срока выполнения заказа может привести к неудовлетворенности как розничного посредника, так и конечных покупателей, которые не смогут приобрести в магазине марку, которую первоначально собирались купить. Соблюдение же сроков поставок рассматривается клиентами как само собой разумеющееся.

5. Метод SERVQUAL. Этот подход позволяет компании понять слабые и сильные стороны своих взаимоотношений с клиентами. Данный метод также часто используется в рамках бенчмаркинга, для сравнения своей деятельности с деятельностью конкурентов. Когда исследования данного типа используются с этой целью, вопросы задаются не только про компанию, находящуюся в фокусе исследования, но и про одного и более конкурентов.

Шкала, используемая в методе SERVQUAL, включает в себя двадцать одну характеристику услуги, сгруппированную в пять критериев качества

услуги, о которых мы говорили ранее – материальность, надёжность, отзывчивость, убеждённость и сочувствие. Иногда в ходе исследования потребителей просят сделать два ранжирования по каждой из характеристик. Одно ранжирование, отражающее уровень обслуживания, который они бы ожидали и хотели получить от лучших компаний отрасли, а второе, отражающее восприятие оказанной им услуги конкретной компанией из отрасли. Разница между ожидаемым и воспринимаемым уровнем и составляет вычисленную меру качества услуги.

Данные, полученные благодаря данному методу, могут быть использованы для ряда задач, например [23]:

- измерение общей величины разрыва между ожиданиями потребителей и их восприятием услуги по каждой характеристике;
- оценка качества услуги по каждому из пяти критериев;
- отслеживание ожиданий потребителей и их восприятия услуги по отдельным характеристикам или по пяти критериям качества услуги на протяжении определенного периода времени;
- сравнение показателей шкалы SERVQUAL с соответствующими показателями конкурентов;
- выделение и изучение сегментов, которые сильно различаются по своему восприятию обслуживания и качества самой услуги;
- оценка качества внутренней услуги (то есть той, которая оказывается одним отделом или подразделением другому в рамках одной организации).

Данный метод породил множество других исследований, нацеленных на изучение качества услуги, и используется по всему миру в различных отраслях из сферы услуг. Одним из его достоинств является тот факт, что метод может быть адаптирован и использован в рамках многих различных контекстов.

Критерии качества услуги являются своего рода основополагающими факторами, лежащими в основе восприятия потребителями качества услуги. Потребители воспринимают качество не по одному параметру, а оценивая

множество различных факторов. Критерии качества услуги были выявлены в ходе одного из первых исследований Парасураман (Parasuraman), Велери Зейтэмл (Valarie Zeithaml) и Леонарда Берри (Leonard Berry) [33]. Первоначально в ходе исследования эти учёные получили десять основных критериев качества услуг – это доступность (access), коммуникабельность (communication), компетентность (competence), обходительность (courtesy), доверительность (credibility), надёжность (reliability), отзывчивость (responsiveness), безопасность (security), осязаемость (tangibles) и понимание/знание клиента (understanding/knowing). После этого учёные сгруппировали полученные факторы и получили пять основных критериев. Заключительный список выглядит следующим образом: материальность, надёжность, отзывчивость, убеждённость и сочувствие.

Под материальностью (tangibles) подразумевается возможность клиента увидеть современную технику, персонал, наличие и привлекательность информационных материалов об услугах фирмы. Данный фактор как бы определяет внешний вид услуги, её образ, по которому потребители, особенно новые, будут судить о качестве этой услуги.

Что касается надёжности (reliability), то под ней главным образом понимается способность фирмы держать свои обещания. Обещания, касающиеся всего: доставки, качества, времени, точности, решения проблемы, цен и т.д.

Говоря об отзывчивости (responsiveness), учёные подразумевают готовность и желание фирмы помочь своим клиентам и предоставить быстрый и качественный сервис. Данный критерий особо подчёркивает важность исполнительности и внимательности в отношении клиента. Отзывчивость непосредственно связана с количеством времени, которое потребители должны ожидать и с гибкостью и возможностью адаптации услуги под определённые потребности клиента. В связи с этим важно отметить, что для понимания стандартов скорости и гибкости услуги, компаниям необходимо смотреть на данный вопрос не со своей точки зрения,

а точки зрения самих клиентов, для чего компания должна обладать хорошо подготовленным отделом по работе с клиентами и отзывчивым и исполнительным контактными персоналом.

Такой критерий как убежденность (assurance) означает знания и компетентность персонала, учтивость и обходительность, а также способность компании и её сотрудников внушать доверие и уверенность. Данный критерий особенно важен для тех сервисных организаций, услуги которых в представлении потребителей имеют достаточно рисковый характер или исход, которых сложно предугадать. К таким областям относятся, например, банковское дело, страхование, брокерские организации, медицина и т.д. В таких случаях доверие и уверенность могут быть переданы и реализованы через человека, соединяющего клиента и компанию. Например, это может быть менеджер в банке, адвокат, медицинский работник или страховой агент, который поможет компании построить доверительные отношения с клиентом.

Что касается последнего критерия – сочувствия (empathy), то здесь имеется в виду забота, вежливость и индивидуальный подход к клиентам. Необходимо показать потребителю, что он уникальный, особенный и, что фирма понимает все его потребности. Так, к примеру, многие небольшие фирмы могут иметь сильное конкурентное преимущество перед более крупными, в силу того, что они строят персонифицированные отношения со своими клиентами, зная их по именам и отлично разбираясь в их требованиях и предпочтениях.

Говоря об оценке качества услуг, нельзя не упомянуть о методике Mystery Guest или Mystery Shopper («таинственный гость» или «таинственный покупатель»), которая находит все большее применение в гостиничном бизнесе. Mystery Guest позволяет оценить работу контактного персонала с точки зрения потребителя услуг и своевременно принять меры по улучшению качества обслуживания. Специально обученный агент приобретает услуги предприятия сферы услуг, а воспользовавшись услугами

гостиничного предприятия, оценивает уровень обслуживания по специальной форме. Визит наносится инкогнито, и персонал предприятия сферы услуг не догадывается о том, что его проверяют. С помощью этого метода можно оценивать качество обслуживания, технику продаж, внешний вид и манеры персонала, его поведение в конфликтных ситуациях, и оценив их, внести коррективы в стандарты обслуживания [20]. Эта методика позволяет решить проблему с влиянием персонала на результаты проведения оценки качества услуг.

Кроме контроля качества работы собственных служащих, Mystery Guest часто используется как легальную форму наблюдения за конкурентами и партнерами. Mystery Guest можно использовать и для оценки умения контактного персонала вести диалог по телефону, а также качества Интернет-услуг.

1.3. Управление качеством гостиничных услуг

Анализ публикаций по гостиничному бизнесу позволяет сделать вывод о том, что российскими специалистами сферы туристской и гостиничной деятельности не разработана и, следовательно, на практике не используется модель маркетинга гостиничной услуги. В отличие от моделей маркетинга услуг, разработанных зарубежными специалистами, в структуру модели гостиничной услуги необходимо включать характеристики, свойственные именно гостиничной услуги [5].

Характеристика гостиничной услуги «индивидуальность потребления» предполагает индивидуальное обслуживание потребителей гостиничных услуг и анализ их мотиваций, в связи с тем, что она играет одну из важнейших ролей в создании конкурентного преимущества гостиничного предприятия. Именно индивидуальность потребления обуславливает расширение ассортимента дополнительных услуг гостиничного предприятия.

В рамках интерактивного маркетинга на рынке гостиничных услуг на каждом из этапов взаимодействия с клиентом гостиничное предприятие

строит и поддерживает связи с клиентами, выполняя одну из трех задач:

- идентификация и дифференциация клиента - получение представления о ценности клиента для гостиничного предприятия, которое основывается на данных каналов маркетинга, событиях и истории взаимоотношения с клиентом, и разработка стратегии регулярных взаимоотношений с ним;

- взаимодействие с клиентом - протоколирование всех взаимодействий с клиентом, что позволяет создать базу данных, которая будет содержать самую актуальную информацию о клиенте и его потребностях (в рамках автоматизированной системы управления гостиничным предприятием);

- персонализация - разработка и реализация набора методов, при использовании которых каждый из клиентов оценивается как уникальная единица и обслуживается согласно этому принципу.

Таким образом, можно говорить о том, что переход на интерактивное понимание гостиничного бизнеса позволит повысить эффективность привлечения и удержания гостиничным предприятием клиентов и работы с ними, что приведет к укреплению положения гостиничного предприятия на рынке.

Гостиничному предприятию, для обеспечения качества согласно международному стандарту ИСО 9000 требуется [22]:

- необходимая материальная база (средства размещения);
- квалифицированный персонал, заинтересованный в хорошей работе (человеческий фактор);

- глубоко продуманная организационная структура и четкое управление предприятием в целом и управление качеством - в частности.

Два из этих факторов - активный, мотивированный, квалифицированный персонал и материальная база - определяют необходимую основу для предоставления высококачественных услуг. Поэтому эти факторы можно считать фундаментом или базой качества.

Третий необходимый фактор качества - организация и управление

предприятием - дополняет этот фундамент, позволяет реализовать возможности, которые создаются материальной базой и человеческим фактором. Ибо нельзя предоставлять услуги, имея только оборудование, материалы и людей. Нужно еще организовать работу, т.е. создать необходимые структуры и наладить управление. С учетом вышеизложенного становится очевидным, что классификация гостиниц должна учитывать их соответствие как техническим требованиям отраслевого стандарта, так и качественным характеристикам обслуживания.

Система управления качеством в гостинице, таким образом, должна включать:

- эффективное управление предприятием на основе маркетинга;
- внедрение отраслевого стандарта качества;
- разработку технологии (нормативное описание) производственных процессов и корпоративных стандартов;
- наличие корпоративной культуры;
- применение квалификационных требований к работникам (квалификационный стандарт);
- введение нормирования труда (нормативы выработки);
- справедливую оценку и мотивацию труда.

Принципиальная особенность деятельности гостиниц, функционирующих в России на основе франшизы, как раз и заключается в том, что они управляются при жестком соблюдении корпоративного стандарта, применяемого в той или иной гостиничной сети. Для владельцев гостиниц, идущих на франшизу, не существует выбора применять или не применять стандарт обслуживания. Они могут выбрать гостиничную корпорацию, которая согласится управлять их гостиничным объектом или передать технологию обслуживания на основе своего корпоративного стандарта. Стандарт обслуживания, равно как и описание технологических процессов предоставления обслуживания, является know-how каждого гостиничного оператора, обеспечивающего ему конкурентные преимущества

и соответствующую долю на международном рынке гостиничных услуг. Корпоративные стандарты в рамках деятельности гостиничных сетей появились не в одночасье. Они складывались годами и десятилетиями, отражая специализацию гостиничного оператора, развитие потребительского спроса на гостиничные услуги, их специфических свойств и конкуренции. Можно с уверенностью сказать, что каждый международный гостиничный бренд, по крайней мере, из 300 известных гостиничных операторов, имеет свой корпоративный стандарт, который неукоснительно соблюдается, в независимости от того, в какой стране расположен отель, имеется ли там национальный гостиничный стандарт или система классификации гостиниц. Здесь важно отметить, что стандарт позволяет обеспечить контроль системы качества, постоянство предоставляемых услуг, единую базу для оценки услуг гостиницей и потребителем, направления совершенствования обслуживания и непрерывный процесс профессиональной подготовки персонала. Более того, корпоративный или внутрифирменный стандарт всегда ассоциируется с торговой маркой, которая идентифицирует гостиничный объект и способствует его эффективному позиционированию на соответствующем сегменте рынка.

Пришедшие к нам гостиничные корпорации принесли нам корпоративную культуру. Под корпоративной культурой понимается система ценностей и убеждений, разделяемых всеми сотрудниками, коллективное сознание и менталитет организации. Корпоративная культура определяет поведение между работниками гостиницы, их взаимоотношения с клиентами, руководством, посредниками, поставщиками и т.д. Они знают, как действовать, и что ожидать от них. Корпоративная культура дает работникам чувство цели и формирует преданность к своей организации.

Управление качеством обслуживания рассматривается сегодня как важная область деятельности организаций занятых в индустрии гостеприимства. Эта работа направлена на повышения конкурентоспособности гостиницы в условиях действия рыночных

отношений, роста её популярности и престижа, а как следствие этого рентабельности и экономического благополучия.

Существует несколько подходов к пониманию управления качеством в гостинице.

Ряд специалистов считает, что управление качеством – это действие, контролируемое организацией, которое направлено на обеспечение соответствия качества установленным стандартам.

Другие исследователи возражают, утверждая, что качество определяют рынок и потребители. Поэтому они считают, что управление качеством администрацией гостиницы – это способность удовлетворять или превышать ожидания клиента.

И, наконец, есть мнение, что управление качеством в гостиницах от двух звёзд до пяти есть ничто иное, как соответствие уровня этого управления соответствующей категории классности самой гостиницы.

В гостиничной практике для анализа проблемы состояния качества обслуживания и организации управления этим процессом широко используется пятиступенчатая или концептуальная модель качества. Она определяет качество обслуживания с точки зрения степени удовлетворения ожиданий клиента.

Важно отметить, что понимание качества услуг отличается от понимания качества товаров. В этой связи целесообразно рассмотреть пятиступенчатую модель качества гостиничной услуги, которая была разработана в середине 1980-х годов учёными Техасского А&М университета А. Парасурманом, В. Зейтхамл Л. Берри на основе многочисленных фокус-групп, интервью с менеджерами компаний, работающих в сфере услуг [33].

Суть данной концепции в том, что о качестве услуги свидетельствует наличие или отсутствие разрывов на пяти уровнях в организации.

Первый уровень – это возможное расхождение между ожиданиями клиентов и восприятием руководством гостиничного предприятия этих

ожиданий. То есть это недопонимание клиентов их потребностей, желаний и ожиданий руководством гостиничного предприятия вследствие тех или иных причин.

Второй уровень – возможный разрыв между восприятием ожиданий клиентов руководством гостиничного предприятия и качеством услуги. В данном случае предполагается, что руководство понимает ожидания своих клиентов, но по каким-либо организационным или техническим причинам не может обеспечить требуемый уровень качества гостиничной услуги и, тем самым, соответствовать ожиданиям клиентов.

Третий уровень – возможный разрыв между требуемыми стандартами качества услуги и реально существующими стандартами. На данном уровне руководство гостиничного предприятия может вполне чётко осознавать ожидания клиентов в отношении качества услуги и даже выдвигать стандарты в отношении этого качества и самого персонала, оказывающего услугу, но по определённым причинам, таким как, например демотивация, персонал, формирующий качество услуги, не соответствует заданным стандартам.

Четвёртый уровень – возможный разрыв между качеством услуг, предоставляемых гостиничным предприятием и той информацией об их качестве, которую она передаёт реальным и потенциальным клиентам. Таким образом, на данном уровне в гостиничном предприятии может наблюдаться несоответствие между заявленным в рекламе и других инструментах маркетинговых коммуникаций качеством услуги и её реальным качеством.

Пятый уровень – представляет собой возможный разрыв между существующими у клиентов ожиданиями в отношении качества гостиничной услуги и их восприятием этого качества в процессе оказания услуги. Важно также отметить, что в данной модели разрыв на последнем пятом уровне формируется из-за возникающих разрывов на каком-либо из четырёх предыдущих уровней.

В статье Новаторова Э.В., посвящённой основам маркетинговых

исследований качества в сфере услуг, на основе данных моделей представлены две основные задачи, которые необходимо выполнять для управления качеством гостиничных услуг. Во-первых, это управленческий анализ четырёх уровней в организации, разрывы на которых влияют на возникновение разрыва на последнем пятом уровне. Вторая задача – это измерение, исследование и отслеживание изменений в восприятии потребителями критериев качества услуги. При этом автор отмечает важность в решении этих задач непосредственного участия самих потребителей, так как если первую задачу и можно решить, в большей степени опираясь на аналитический анализ, то вторая предполагает проведение эмпирических исследований, а значит непременно участие клиентов[18].

Определить качество услуги можно, прибегнув к основным критериям их оценки, а именно: четкое понимание запросов клиента; информирование клиентов об услуге и ее выгодах; репутация гостиницы в отношении реализации услуги; безопасность оказания и отсутствие риска; надежность; заинтересованность (внимательность по отношению к клиенту); осязаемость (сопутствующий оказанию услуги комфорт); профессионализм (компетентность персонала для реализации услуг) [32].

Все услуги, которые гостиничное предприятие предлагает гостям, должны подвергаться постоянному мониторингу и контролю. Существенная часть времени менеджеров среднего звена в отеле должна уходить как раз на совершенствование качества оказания услуг, формирование комплексных пакетов и поиск новых форм продвижения. В случае с гостиничным бизнесом коммерческий эффект может быть только результатом удачной продажи качественных услуг и целиком и полностью зависит от корректно выстроенных процедур их оказания.

На рис. 1.1. представлены критерии оценки качества услуги проживания в номере.

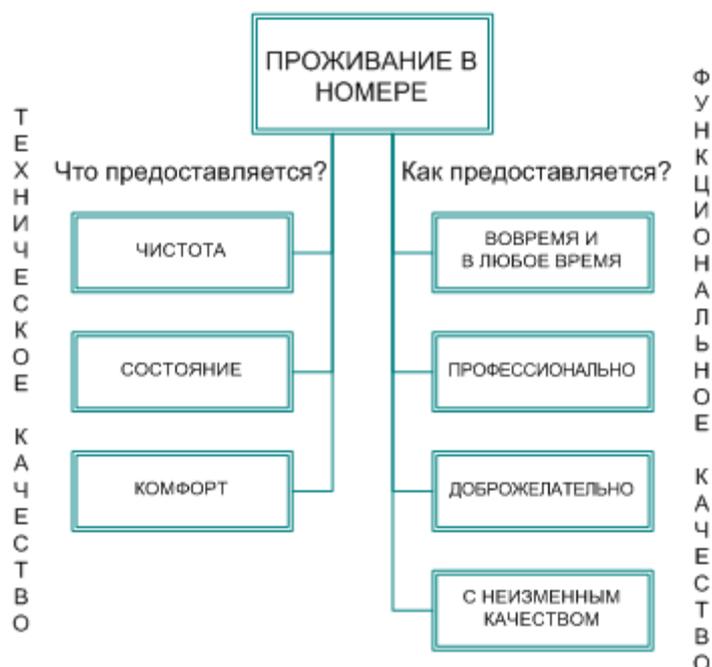


Рис. 1.1. Критерии оценки качества услуги проживания в номере

Крайне важен входной контроль качества, который означает разработку системы работы с поставщиками продукции и услуг для гостиничного предприятия, который включает: выходной контроль продукции поставщиком в соответствии с требованиями потребителя (гостиницы); входной контроль потребителя (гостиницы) и обратную связь по результатам контроля; инспекции и аудиты со стороны потребителя (аудит второй стороной продукции, процессов, систем качества); аудит третьей стороной (сертификация) системы качества поставщика; оценку качества поставок; ведение рейтинга поставщиков; создание совместных с поставщиком команд по улучшению качества поставок и т. п. [31]

Выходной контроль качества предусматривает как установления контроля над качеством предоставляемых услуг, так и контроль качества работы сбытового аппарата гостиничного предприятия. Центральное место в установлении контроля над качеством предоставляемых занимает разработка эталонных карт качества на предоставляемые услуги предприятия. Процедуры оценки и измерения качества процессов

обслуживания с помощью опросных карт качества использует понятия «дефект» и «несоответствие».

Процесс обслуживания считается дефектным, если, по крайней мере, один из критических элементов обслуживания признан не выполненным или выполненным неправильно.

Одну из ключевых ролей в популярности гостиницы играет персонал - самая уязвимая и нестабильная составляющая успеха гостиничного бизнеса. Репутация гостиницы серьезно зависит от человеческого фактора. Без квалифицированного обслуживающего персонала гостиница мертва, как бы ни был прекрасен ее интерьер. Можно устроить гостя в идеально убранном роскошном номере, но если при этом его плохо обслужить, он больше сюда не приедет и отсоветует ехать своим знакомым. Поэтому известный лозунг «Кадры решают все» можно назвать девизом гостиничного бизнеса.

Любая гостиница имеет свои собственные стандарты для обслуживающего персонала, определяемые классом гостиницы, сегментом рынка, в котором она работает, спектром дополнительных услуг, фактором сезонности, конкуренцией, системой управления персоналом, осуществляющей не только подбор кадров, но и выбор модели управления предприятием [20].

Управление должно быть простым и гибким, обеспечивать эффективность и конкурентоспособность, ориентироваться на подбор и расстановку кадров, развитие трудовых ресурсов предприятия.

Наиболее престижная и высокооплачиваемая работа в гостинице связана с приемом и обслуживанием гостей. Эти сотрудники - лицо гостиницы, и от их поведения зависят первые впечатления гостя о пребывании в стране, городе и самой гостинице.

Хорошей гостиницей традиционно считается та, где весь персонал объединен одной задачей - угодить гостю. И если его радушно встретят, предоставят чистый номер, вкусный обед, но вдруг неожиданно нагрубят в баре, то пропадут все предыдущие усилия персонала, так как гость уедет

недовольным. Поэтому к подбору сотрудников в гостиницах относятся чрезвычайно ответственно. Все гостиничные службы в зависимости от наличия контакта с гостем относятся к одному из двух уровней: первый уровень - службы, персонал которых имеет непосредственный контакт с гостем (контактные службы); второй уровень - службы, персонал которых практически не контактирует с гостем (неконтактные службы).

В гостиничной индустрии подобное разграничение служб является очень важным, поскольку определяет требования, предъявляемые к персоналу. Персонал контактных служб должен отвечать таким важнейшим требованиям, как безупречное поведение; знание этики и психологии общения; коммуникабельность; знание иностранных языков; опрятный и привлекательный внешний вид; ограничение возраста. Важнейшими требованиями, предъявляемыми к персоналу неконтактных служб, являются наличие специального образования и опыт работы в данной сфере.

При построении системы обучения в гостинице важно учитывать следующие факторы: привязка обучения к стратегии гостиницы, иначе оно не принесет положительных результатов; формирование у персонала восприятия обучения как неотъемлемой части работы, более того, как привилегии, а не обременительной обязанности; необходимость продвижения тренингов внутри компании; поддержание постоянного контакта с топ-менеджментом и менеджерами отделов для получения своевременной информации о потребностях в обучении; разработка качественного учебного продукта, учитывающего особенности индустрии гостеприимства и конкретной гостиницы; постоянный мониторинг рынка тренинговых услуг; контроль и оценка эффективности обучения [9].

2. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО «ОСКОЛРЕГИОНСЕРВИС»

2.1. Организационно – экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «ОсколРегионСервис» зарегистрирована 13 мая 2008 года по адресу 309502, Белгородская область, г. Старый Оскол, мкр. Восточный, д. 1, офис 286. Компании был присвоен ОГРН 1083128002473 и выдан ИНН 3128066794. Основным видом деятельности является деятельность по предоставлению мест для краткосрочного проживания. Компанию возглавляет Корчагин Павел Олегович. На данный момент компания арендует у учредителя трехэтажное здание по улице Прядченко д. 31 и предоставляет услуги по размещению гостей города на условиях предоставления мест для краткосрочного проживания, мини-отель «Гостевой Домик» не имеет звездности, но предоставляет услуги не только по размещению гостей, но и оказывает дополнительные услуги.

«Гостевой Домик» открылся в январе 2013 г. в городе Старый Оскол. Это современная, мини-гостиница на двадцать четыре номера, состоящая из трех уровней с собственной территорией и охраняемой автостоянкой с наружным видео наблюдением.

Независимо от причин приезда в Старый Оскол, будь то командировка или отпуск, идеальным вариантом для проживания станет «Гостевой Домик»

Каждый предложенный номер объекта размещения имеет в своем оснащении современный телевизор с широким многообразием спутниковых каналов и беспроводной доступ в Интернет. Для новобранцев предусмотрен празднично оформленный люкс.

Питание организовано в небольшом кафе. В меню гурманы найдут любимые блюда домашней кухни.

Для проведения свободного времени открыты двери русской бани на дровах. Тут есть парилка и небольшая зона отдыха.

Рядом находятся культурные достопримечательности и удобная транспортная развязка.

Наличие высококвалифицированных специалистов также дает возможность быстрого доступа к первичной информации, позволяет руководству предприятия и, главным образом, директору, принимать обоснованные управленческие решения и разрабатывать долгосрочные программы развития.

Устав общества является учредительным документом общества (Приложение 1).

Можно сказать, что все работники участвуют в управлении обществом, в случае если они являются учредителями общества или работниками, занимающими руководящие должности на предприятии.

Главная ответственность за управление делами ООО «ОсколРегионСервис» возложена на генерального директора. Его основные функции:

- выработка генеральной стратегии и долгосрочных планов развития предприятия, исходя из основных направлений ее хозяйственной деятельности;
- диверсификация различных направлений дополнительных услуг;
- осуществление внутрифирменной координации деятельности всех подразделений;
- контроль за исполнительным звеном и др.

Экономический отдел представляет общему собранию учредителей годовой отчет, проект распределения прибыли. Он же осуществляет обеспечение внутрифирменных связей и расчетов.

В функции отдела материально-технического снабжения входит решение следующей задачи: бесперебойное обеспечение предприятия материалами и оборудованием для оказания высококачественных услуг [11].

В соответствии с этими направлениями формируется директорат (директора и заместители генерального директора) и структурные подразделения предприятия. При формировании организационной структуры

был использован принцип функциональной департаментализации, т.е. деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную конкретную задачу и обязанности.

В процессе перехода к рынку невозможно гарантировать двойственное и эффективное управление, основанное исключительно на прямом административном подчинении. Для организационной структуры ООО «ОсколРегионСервис» характерно централизованное управление деятельностью, персоналом и планированием зарплаты, что обеспечивает сосредоточение большей части полномочий у высшего звена. Руководство фирмой основанное на централизованном управлении обеспечивает высокий уровень контроля, позволит уменьшить количество и масштабы решений, принимаемых менее опытными руководителями [25].

Правовое положение работника организации регламентируется должностной инструкцией, устанавливающей функции, права и обязанности должностных лиц, а также коллективным договором в котором прописаны все аспекты работы сотрудников и администрации ООО «ОсколРегионСервис».

Организационная структура управления предприятия отражает специализацию, соподчиненность, взаимосвязь органов управления.

Аппарат управления включает линейных руководителей и подчиненных им руководителей функциональных подразделений. Линейными руководителями по основным звеньям управления являются генеральный директор предприятия, начальники цехов, мастера и бригадиры. Функциональными руководителями являются в цехе начальники бюро, механик, электрик, энергетик и другие. В масштабе предприятия это главные специалисты и начальники функциональных отделов.

Таким образом, исследование организационной характеристики показало, что она имеет свои преимущества и недостатки, которые способствуют развитию предприятия, но в связи с тем, что отсутствует централизация производство страдает от того, что информация не

своевременно поступает к рабочему персоналу и как следствие страдают финансовые результаты, для того чтобы более полно исследовать финансовое состояние проведем оценку за предшествующие периоды.

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ОсколРегионСервис» рассмотрим в табл. 2.1 на основании отчетов о финансовых результатах за 2014 – 2016 годы, предоставленные фирмой (Приложение 2-7).

Таблица 2.1

Основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «ОсколРегионСервис» за 2014 – 2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016	Изменения (+;-)			
				Тыс. руб.		%	
				2015- 2014	2016- 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
Выручка, тыс. руб.	30281	67943	79879	37662	11936	124,38	17,57
Себестоимость услуг, тыс. руб.	29959	64179	77684	34220	13505	114,22	21,04
Прибыль от продаж, тыс. руб.	322	3764	2195	3442	-1569	11 п.	-41,68
Чистая прибыль, тыс. руб.	19	3085	1396	3066	-1689	161 п.	-54,75
Рентабельность продаж, %	1,06	5,54	2,75	4,48	-2,79	-	-
Чистая рентабельность, %	0,06	4,54	1,75	4,48	-2,79	-	-

На основании данных таблицы 2.1, можно сделать вывод, что в 2016 году возросли некоторые показатели эффективности хозяйственной деятельности предприятия ООО «ОсколРегионСервис», с точки зрения прямых продаж, к концу периода они увеличились на 11936 тыс. руб. (17,57%). Отрицательное влияние на прибыль оказало увеличение себестоимости в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 13505 тыс. руб. (21,04%), но следует отметить, что рентабельность продаж сократилась на 2,79 %.

Анализируя данные в 2015 году по сравнению с 2014 годом прослеживается тенденция значительного роста выручки от реализации на 37662 тыс. руб. (124,38%), а также роста себестоимости на 34220 тыс. руб. (114,22%), что привело к увеличению прибыли от продаж на 3442 тыс. руб. и

этот скачок был значительным.

Следовательно, предприятие является прибыльным, но размеры прибыли малы, следовательно, необходимо совершенствовать политику продвижения товаров, и если этого не делать, то это может отрицательно в дальнейшем сказаться на деловой репутации предприятия, и ему перестанут доверять в деловом мире.

2.2. Анализ финансового состояния предприятия

Основным источником информации для проведения общего анализа финансового состояния является бухгалтерский баланс. Он является наиболее информативной формой из публикуемой отчетности для анализа и оценки финансового состояния. Баланс отражает состояние имущества, собственного капитала и обязательств предприятия на определенную дату в денежном выражении.

Одним из наиболее распространенных методов изучения финансового состояния предприятия, который используется экономистами и финансистами является проведение вертикального и горизонтального анализа баланса. Горизонтальный анализ заключается в оценке показателей во времени, выявлении темпов прироста (снижения) показателей. Проведение горизонтального анализа позволяет выявить динамику показателей и спрогнозировать возможные будущие значения показателей деятельности предприятия. Горизонтальный анализ баланса осуществляется путем сравнения статей баланса за отчетный период с аналогичными статьями баланса за предыдущие периоды.

При вертикальном анализе, характеризуется структура статей баланса и производится сравнение показателей на начало и на конец периода, а в горизонтальном анализе отражается отклонение показателей, как в абсолютном так и в относительном выражении, которые характеризуются изменением сумм по каждой балансовой статье.

Для оценки основных статей баланса ООО «ОсколРегионСервис» за 2014-2016 годы составим табл. 2.2 (Приложение 2-7) в которой проведем вертикальный анализ показателей деятельности.

Таблица 2.2

Показатели основных статей бухгалтерского баланса
ООО «ОсколРегионСервис» за 2014 - 2016 годы

Актив	Абсолютные величины			Удельный вес %		
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Внеоборотные активы	929	2036	1236	3,09	6,22	6,34
Оборотные активы	29139	30671	18257	96,91	93,78	93,66
Запасы	968	824	1556	3,22	2,52	7,98
Дебиторская задолженность	4208	14137	1188	13,99	43,22	6,09
Финансовые вложения	23697	11792	10820	78,81	36,05	55,51
Денежные средства	1	3819	4686	0,00	11,68	24,04
Прочие оборотные активы	265	27	7	0,88	0,08	0,04
Пассив						
Капитал и резервы	6313	9181	10475	21,00	28,07	53,74
Уставный капитал	10	10	10	0,03	0,03	0,05
Нераспределенная прибыль	6303	9171	10465	20,96	28,04	53,69
Долгосрочные пассивы	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Краткосрочные займы	4669	0	0	15,53	0,00	0,00
Кредиторская задолженность	19086	23526	9018	63,48	71,93	46,26
Баланс	30068	32707	19493	100,00	100,00	100,00

Анализируя абсолютные изменения в активе и пассиве предприятия ООО «ОсколРегионСервис» за период 2014-2016 гг. видно, что произошли изменения в статьях актива баланса в 2016 году по сравнению с 2014 годом и произошли за счет уменьшения оборотных активов на 10882 тыс. руб., или на 37,35%.

За период 2014-2016 гг. уровень запасов возрос на 4,76% за счет того, что предприятие увеличило рынок сбыта своей продукции. В настоящее время предприятие находится в постоянном поиске новых рыночных ниш, которые позволят расширить деятельность предприятия. Величина внеоборотных активов за рассматриваемый период 2014-2016 гг. увеличилась на 33,05 % и составила в 2016 году 1236 тыс. руб. Это объясняется приобретением нового оборудования.

Увеличение пассива баланса за рассматриваемый период связано с ростом величины собственных средств. В 2016 году величина кредиторской задолженности сократилась до 9018 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом – 10068 тыс. руб., сокращение составляет 52,75%.

Необходимость увеличения величины долгосрочных и краткосрочных кредитов является обоснованной. Это, в первую очередь, связано со стремлением предприятия погасить за счет использования заемных средств задолженность, связанную с затратами на реконструкцию производственных мощностей, установкой нового оборудования на предприятии, что позволит в будущем нарастить темп производства и снизить себестоимость продукции за счет экономии ресурсов.

После проведения экспресс-анализа финансового состояния ООО «ОсколРегионСервис» необходимо перейти непосредственно к оценке ликвидности и платежеспособности предприятия.

Группировка баланса ООО «ОсколРегионСервис» для анализа ликвидности баланса за 2014-2016 гг. представлена в табл. 2.3, на основании приложения 2-5.

Таблица 2.3

Группировка баланса ООО «ОсколРегионСервис» для проведения анализа ликвидности баланса за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Актив	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	Пассив	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	Излишек (недостаток), (+;-)		
								31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016
A1	23697	15611	15506	П1	4669	0	0	19028	15611	15506
A2	4474	14164	1195	П2	19086	23526	9018	-14612	-9362	-7823
A3	968	896	1556	П3	0	0	0	968	896	1556
A4	929	2036	1236	П4	6313	9181	10475	-5384	-7145	-9239
Баланс	30068	32707	19493	Баланс	30068	32707	19493	-	-	-

Потребность в анализе ликвидности баланса возникает в условиях усиления финансовых ограничений и необходимости оценки платежеспособности ООО «ОсколРегионСервис». Анализ ликвидности баланса позволит определить, какая степень обязательств предприятия может

быть покрыта его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств. Ликвидность баланса является основой его платежеспособности.

A_1 – наиболее ликвидные активы: денежные средства предприятия и краткосрочные финансовые вложения.

A_2 – быстрореализуемые активы: дебиторская задолженность и прочие активы.

A_3 – медленно реализуемые активы: запасы (без расходов будущих периодов), а также статьи из раздела I актива баланса «Долгосрочные финансовые вложения».

A_4 – труднореализуемые активы: итог раздела I актива баланса, за исключением статей этого раздела, включенных в предыдущую группу.

$П_1$ – наиболее срочные обязательства: кредиторская задолженность, прочие пассивы, а также ссуды, не погашенные в срок.

$П_2$ – краткосрочные пассивы: краткосрочные кредиты и заемные средства.

$П_3$ – долгосрочные пассивы: долгосрочные кредиты и заемные средства.

$П_4$ – постоянные пассивы: итог раздела III пассива баланса.

Анализ ликвидности баланса предприятия за анализируемый период наглядно представлен в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Анализ ликвидности баланса ООО «ОсколРегионСервис»
за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Анализ ликвидности баланса в 2014 году	Анализ ликвидности баланса в 2015 году	Анализ ликвидности баланса в 2016 году
23698 > 4669, 4474 < 19086, 968 > 0, 929 < 6313	15611 > 0, 14164 < 23526, 896 > 0, 2036 < 9181	15506 > 0, 1195 < 9018, 1556 > 0, 1236 < 10475

После проведения анализа ликвидности баланса предприятия ООО «ОсколРегионСервис» можно сделать вывод о том, что текущей ликвидности баланса не было достигнуто ни в одном из рассматриваемых периодов. Это связано с невыполнением второго неравенства, свидетельствующего о недостаточности среднесрочных ликвидных активов.

Оценка платежеспособности предприятия производится с помощью коэффициентов платежеспособности, являющихся относительными величинами. Коэффициенты платежеспособности, приведенные ниже, отражают возможность предприятия погасить задолженность за счет тех или иных элементов оборотных средств.

Для систематизации расчета коэффициентов платежеспособности и ликвидности составим таблицу 2.5.

Таблица 2.5

Основные показатели платежеспособности и финансовой устойчивости
ООО «ОсколРегионСервис» за 2014 – 2016 гг.

Показатели	Оптим. знач.	31.12 2014	31.12 2015	31.12 2016	Изменение (+;-)	
					2015-2014	2016-2015
Общий показатель платежеспособности	≥ 1	1,845	1,953	3,675	0,108	1,722
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0.2-0.7$	0,998	0,664	1,719	-0,334	1,055
Коэффициент «критической оценки»	≥ 1	1,186	1,266	1,852	0,08	0,586
Коэффициент текущей ликвидности	2,5-3,0	1,227	1,304	2,025	0,077	0,721
Доля оборотных средств в активах	$\geq 0,5$	0,969	0,938	0,937	-0,031	-0,001
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,210	0,281	0,537	0,071	0,256
Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,6$	0,210	0,281	0,537	0,071	0,256

Расчёт коэффициентов показал, что почти все из них соответствует нормальному ограничению, которое послужило бы гарантом того, что предприятие является кредитоспособным и находится в финансово

устойчивом состоянии. Следовательно, оно кредитоспособно и финансово устойчиво.

Коэффициенты ликвидности все в течение исследуемого периода возрастали, что говорит о том, что в деловом мире к исследуемому предприятию следует относиться положительно и обратить на него внимание как на кредитоспособного партнера и можно вкладывать в него свои средства.

Проанализировав платежеспособность предприятия ООО «ОсколРегионСервис», можно сделать выводы об удовлетворительном финансовом состоянии предприятия.

2.3. Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия

В этом разделе разработаем мероприятия по повышению качества обслуживания, необходимость которых была выявлена в пункте 2.1 и 2.2:

- необходимо разработать мероприятия по диагностике текущего качества обслуживания в мини-отеле «Гостевой домик» и по внедрению стандарта обслуживания;
- разработать мероприятия по обучению персонала;
- выбрать новую АСУ для гостиницы на замену существующей;
- дать рекомендации по внедрению услуг, которые позволят повысить удовлетворенность клиентов.

Полноценно и объективно оценить качество обслуживания самостоятельно мини-отель «Гостевой домик» не сможет. Во-первых, в структуре гостиницы нет сотрудника, занимающегося проведением оценки (диагностики) качества обслуживания, также руководство и учредители не имеют опыта в проведении таких оценок и методологии проведения оценки. Во-вторых, персонал гостиницы не может самостоятельно объективно оценить свою работу. В этой связи целесообразно обратиться к использованию методики Mystery Guest, которая: контролирует и измеряет

качество обслуживания; информирует сотрудников о том, что важно в обслуживании клиентов; стимулирует необходимый образ действий сотрудников с помощью мотивирующих систем вознаграждения; обеспечивает обратную связь с «переднего края»; поддерживает программы продвижения; осуществляет аудит соответствия стандартам обслуживания; позволяет анализировать конкурентов; раскрывает необходимость дополнительного обучения и возможности для роста загрузки; поддерживает честность работников.

Этапы реализации методики Mystery Guest.

Этап 1. Определение текущих и желаемых показателей работы сотрудников мини-отеля «Гостевой домик», а также ключевых факторов влияющих на эти показатели.

Этап 2. Компанией, проводящей диагностику, мини-отеля «Гостевой домик» представляется анкета, содержащая подробное описание проверяемых критериев качества. Совместно обсуждается степень важности критериев, которая затем отражается в системе подсчета оценки визита.

Этап 3. Эксперты совершают визиты по заранее определенным технологиям. В мини-отеле «Гостевой домик» проверяющие, в соответствии со сценарием визита и инструкцией, действуют как обычные клиенты: общаются с сотрудниками, просят оказать дополнительные услуги, предъявляют претензии и т.д.

Этап 4. Собранная информация заносится в анкету непосредственно во время визита в мини-отеле «Гостевой домик». При необходимости, эксперт выполняют скрытую аудио и видео запись своего визита. Данные сводятся в отчет, который анализируется сотрудниками компании-эксперта. Информация вводится в электронную базу данных и анализируется и выводится объективная оценка уровня качества. Отчетная информация в виде аналитического отчета предоставляется заказчику в любом формате, удобном ему. Первичные отчеты и аудио-видео материалы также могут быть переданы заказчику.

Этап 5. Полученные результаты анализируются сотрудниками компании-эксперта (при необходимости с участием экспертов, участвовавших в проверке). На основе этого анализа экспертами предлагаются мини-отелю «Гостевой домик» необходимые действия и меры для повышения эффективности работы мини-отеля «Гостевой домик» (программы обучения, мотивации, создание маркетинговых программ продвижения предприятия и т.д.).

Выбор компании-эксперта осуществлялся на основе следующих критериев (таблица 2.6).

Таблица 2.6

Сравнительный анализ компаний, предлагающих услуги по оценке качества обслуживания

Критерий оценки	Институт гостеприимства (Москва)	Ваши люди (Москва)	React Russia (Москва)	RusInfo (Москва, Санкт-Петербург)
Срок работы на рынке, лет	15	10	6	3
Опыт работы в гостиничном бизнесе	большой	небольшой	средний	средний
Срок предоставления коммерческого предложения с момента запроса, дней	3	5	6	4
Стоимость проведения одной оценки мини-отеля, тыс. руб.	12	14	16	10
Стоимость проведения одной оценки конкурентов, тыс. руб.	8	12	11	10
Квалификация персонала, баллы	10	10	9	8
Репутация на рынке, баллы	10	9	10	8
Оценка портфолио исследований, баллы	10	9	10	8
Стоимость разработки стандарта после исследования (при проведении исследования), тыс. руб.	12	35	20	15
Стоимость обучения новому стандарту (исходя из специфики мини-отеля), тыс. руб.	10	30	24	12

Как видно, с точки зрения соотношения опыта работы, качества оказываемых услуг и стоимости является «Институт гостеприимства». Кроме того, нужно отметить, что в Москве представлено большое количество компаний, проводящих оценку качества обслуживания, в то время как в

Санкт-Петербурге расположены или представительства московских компаний, или же компании, имеющие меньший опыт, чем московские. В целом, такая ситуация характерна для всех видов исследований и консалтинга.

Mystery Guest может работать в разных формах:

- посещение гостиниц (если есть необходимость, и гостиниц-конкурентов);
- бронирование по телефону, факсу, через Интернет;
- скрытая видео/аудио запись.

Представим план проведения оценки в виде таблицы 2.7.

Таблица 2.7

План проведения Mystery Guest для мини-отеля «Гостевой домик»

Этап	Конкуренты	Гостевой домик
Количество посещений гостиницы (с проживанием)	7	3
Бронирование по телефону, раз	7	4
Бронирование по факсу, раз	7	4
Бронирование через сайт гостиницы, раз	14	5
Стоимость одной оценки, тыс. руб.	8	12
Стоимость разработки стандарта, тыс. руб.		12
Стоимость обучения, тыс. руб.		16
Итого затрат, тыс. руб.	56	64
Количество посещений гостиницы (с проживанием)	1-3 неделя ноября	1-4 неделя ноября
Бронирование по телефону, раз	1-3 неделя ноября	1-4 неделя ноября
Бронирование по факсу, раз	1-3 неделя ноября	1-4 неделя ноября
Бронирование через сайт гостиницы, раз	1-3 неделя ноября	1-4 неделя ноября
Разработка стандарта		4 неделя апреля - 1-2 недели декабря
Обучение персоналу		3 неделя декабря

Как видно, одновременно с выявлением проблем следует провести обучение персонала с целью с подробного разъяснения ошибок и недочетов, которые могут возникнуть при использовании положений стандарта. Обучение персонала в рамках проведения исследования качества

обслуживания и разработки стандарта нельзя рассматривать отдельно от указанных мероприятий, т.к. это единый комплекс услуг, предоставляемый компанией «Институт гостеприимства», предполагающий ознакомление персонала с новым стандартом. Можно отказаться от обучения, однако, его проведение позволит сократить сроки изучения и ознакомления персонала со стандартом, а также разъяснить все необходимые моменты.

Таким образом, суммарные затраты на проведения исследования, разработку стандарта и обучение составит 120 тыс. руб.

Большое внимание следует уделить обучению персонала, от которого зависит качество обслуживания клиентов. С этой целью рекомендуется персонал обучить на семинарах, проводимых специалистами в сфере гостиничного бизнеса.

1. Повышение квалификации генерального директора, заместителя директора по бронированию и старших администраторов.

«Малый гостиничный бизнес: перспективы развития и управление»

19 - 20 ноября 2017 года

Семинар организует: «Бюро исследование бизнеса»

Стоимость участия одного специалиста составляет 12390 рублей, в т.ч. НДС-18% (1890 рублей). При участии двух специалистов, предоставляется скидка 10%, трех – 20%. Скидка постоянным участникам – 20%.

Таким образом, стоимость обучения составит 39648 тыс. руб.

2. Обучение горничных.

Семинар: «Оптимизация работы поэтажной службы гостиничного предприятия»

22-23 ноября 2017 года

Семинар организует: «Бюро исследования бизнеса»

Стоимость участия одного специалиста составляет 12390 (двенадцать тысяч триста девяносто) рублей, в т.ч. НДС-18% (1890 рублей). При участии двух специалистов, предоставляется скидка 10%, трех – 20%. Скидка постоянным участникам – 20%.

Таким образом, стоимость обучения составит 22302 тыс. руб.

Также мини-отелю «Гостевой домик» необходимо совершенствовать автоматизированную систему управления, которая тесно связана с бронированием номеров. Необходимо начать с исследования существующих систем и технологий управления гостиничными предприятиями, представленными в России. В настоящее время мы можем наблюдать бурное развитие информационных технологий и программных средств в сфере гостиничного и туристического бизнеса. Это обуславливается тем эффектом, который можно получить при их правильном использовании. Современные информационные технологии позволяют организовать работу гостиничного предприятия с максимальной эффективностью.

Вопрос комплексной автоматизации процессов бронирования, расчетов с гостями, агентами, туроператорами и хозяйственной деятельности становится все более актуальным для российских гостиниц. Это же подтверждается и деятельностью мини-отеля «Гостевой домик», для которого необходимо выбрать новую информационную систему управления на замену существующей.

Зачастую гостиницы идут по пути разработки собственных заказных АСУ. Однако этот путь, сыгравший свою определенную роль в решении проблем многих гостиниц, в долгосрочном плане оказался малоэффективным - развивать и даже нормально поддерживать заказные системы на фоне возросших цен становится экономически невыгодно. Кроме того, есть еще несколько серьезных причин мини-отеля «Гостевой домик» подойти к вопросу автоматизации серьезно, то есть со стороны использования стандартных продуктов:

1. Стандартная система накапливает в себе положительный опыт эксплуатации в десятках и сотнях гостиниц. Ее внедрение может потребовать некоторых изменений в технологии работы мини-отеля «Гостевой домик», но это обязательно даст положительный эффект в дальнейшем.

2. Стандартная система обязательно поддерживается фирмой-производителем – мини-отелем «Гостевой домик» не попадет в ситуацию, когда увольняется главный программист или системный администратор, и гостиница остается наедине со своими проблемами.

3. Стандартная система развивается вместе с развитием рынка и информационных технологий - у мини-отеля «Гостевой домик» есть возможность усовершенствовать АСУ по мере необходимости, перейдя на использование более новой версии программного обеспечения.

4. Некоторые задачи по автоматизации настолько сложны, что просто не могут быть решены одиночными гостиницами.

При выборе систем часто обращаются за рекомендациями гостиницам, уже прошедшим путь автоматизации полностью или частично, с целью получить отзыв о программном продукте, качестве установки и обучения, репутации компании-поставщика и взаимоотношениях с ней в ходе эксплуатации.

В состав АСУ «Эдельвейс» входит также система Интернет-бронирования Web-Booking.RU, что крайне важно для мини-отеля «Гостевой домик» в связи и проведением поисковой оптимизации сайта (рис. 2.1).

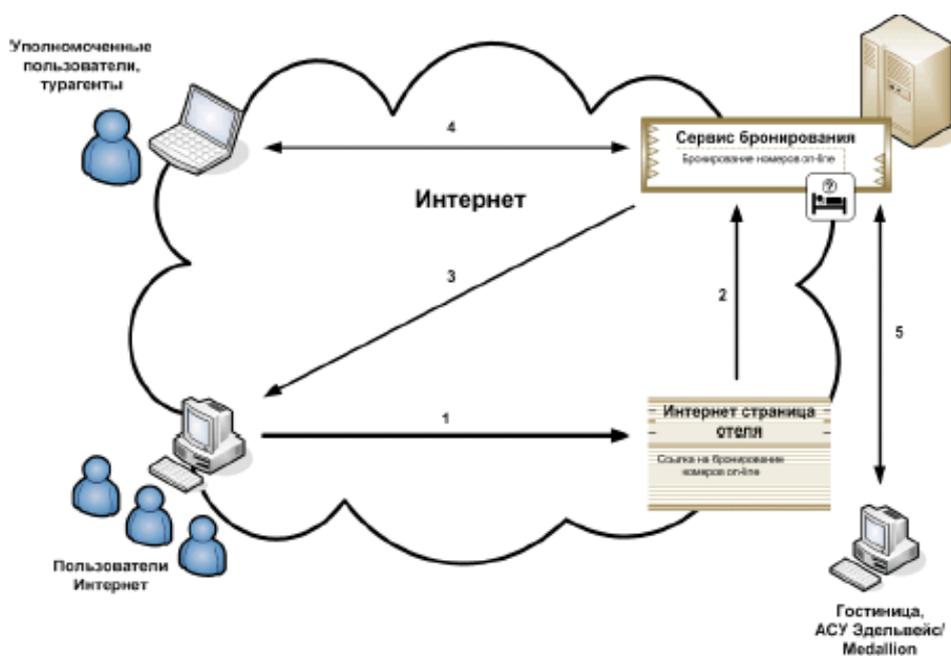


Рис. 2.1. Система Интернет-бронирования Web-Booking.RU

Основные возможности системы Интернет-бронирования компании «Рексофт»:

1. Компания «Рексофт» обеспечивает круглосуточную поддержку сервиса Интернет-бронирования в рабочем состоянии. Мини-отелю «Гостевой домик» необходимо только заключить договор с «Рексофт» для подключения к системе и разместить на Интернет-сайте гостинице соответствующую ссылку.

2. Уполномоченные сотрудники мини-отеля «Гостевой домик» получают полный контроль над: лимитами номеров, доступными для бронирования через Интернет; тарифами, по которым номера предлагаются к продаже через систему Интернет-бронирования, информацией об отеле и номерном фонде и многим другим параметрам системы из раздела своей гостиницы.

3. Все заявки на бронирование, созданные в системе, автоматически поступают в гостиницу по электронной почте, а в случае наличия АСУ «Эдельвейс» – автоматически загружаются в программу.

Помимо обработки обращений обычных пользователей сети Интернет-система позволяет гостинице по своему усмотрению создавать учетные записи уполномоченных пользователей: сотрудников удаленных офисов, туристических агентов и пр.

4. Система ведёт учет внесенных авансовых платежей, поэтому вы можете гарантировать предоставление номеров по заявкам, поступившим через Интернет.

Система имеет возможность интеграции с системой Интернет-платежей Assist для оперативного проведения оплаты бронирований, позволяет формировать безналичные счета и печатать квитанции на оплату через Сбербанк.

Стоимость АСУ «Эдельвейс», соответствующей всем запросам гостиницы «Эдельвейс» - 357 тыс. руб. Для сравнения – стоимость Amadeus Property Management System составляет 512 тыс. руб., системы управления

гостиницей Epitome PMS – 278 тыс. руб. Таким образом, АСУ «Эдельвейс» будет оптимальным сочетанием «цена-качество».

Таким образом, по итогам оценки была выбрана АСУ «Эдельвейс».

В рамках данного раздела также предлагается ввести несколько услуг, которые будут приятными сюрпризами для въезжающих в гостиницу. Эти услуги с момента приезда будут создавать благоприятное впечатление о мини-отеле «Гостевой домик» и формировать лояльность клиентов.

Предлагается размещать в номерах к приезду новых клиентов минеральную воду. Производители минеральной воды заинтересованы в промо-акциях для своей продукции, в качестве которых можно рассматривать именно предложение воды в номерах. Необходимо ориентироваться на минеральную воду для потребителей средней ценовой категории (например, «Бон Аква» или «Аква Минерале»), поскольку именно данная группа потребителей является целевой аудиторией мини-отеля «Гостевой домик». Можно ожидать получения скидки не менее 45% от поставщика минеральной воды за счет своего рода «прямой продажи» воды в номерах гостиницы. Ожидается, что в месяц потребуется около 400 бутылок воды (только на момент въезда клиента, затем вода во время пребывания в гостинице за плату в кафе гостиницы), таким образом, с учетом скидок стоимость закупки составит около 6160 руб.

Приехавшим гостям во время заполнения регистрационной карты предлагается чай или кофе на выбор. Рекомендуются для этой цели заказать чайно-кофейный набор (не менее 20 чайно-кофейных пар) с символикой мини-отеля «Гостевой домик». Затраты на чай и кофе составят около 1200 руб. в месяц, закупка чайно-кофейных пар – около 7500 руб., однако, это будет сюрпризом для гостей и позволит сделать более приятным заполнение регистрационных карт и процесс ожидания заселения в номер. С позитивного впечатления будет начинаться знакомство или повторное посещение мини-отеля «Гостевой домик».

Предложенные приятные неожиданности позволят сформировать

мнение об мини-отеле «Гостевой домик» и о его заботе о каждом госте еще в момент приезда в нее, далее нужно подтверждать ожидания путем высокого качества обслуживания.

За счет внедрения дополнительных услуг ожидается рост выручки на 3% также за счет роста удовлетворенности клиентов, их повторного обращения к услугам гостиницы и советов мини-отеля «Гостевой домик» знакомым и коллегам.

Определим эффективность предложенных мероприятий по повышению качества обслуживания. Затраты представим в виде таблицы 2.8.

Таблица 2.8

Затраты на повышение качества обслуживания в мини-отеле «Гостевой домик» и введение дополнительных услуг, тыс. руб.

Мероприятие	Переменные затраты	Постоянные затраты	Единовременные вложения	итого
Проведение оценки отеля и его конкурентов методом «тайнственного покупателя»	0	120	0	120
Введение дополнительных услуг	0	88,32	7,5	95,82
Обучение персонала	0	61,95	0	61,95
Внедрение новой АСУ	0	0	357	357
Итого	0	270,27	364,5	634,77

Для того чтобы определить, как повлияют мероприятия на себестоимость, рассчитаем ее прирост (таблица 2.9)

Таблица 2.9

Расчет себестоимости по мероприятиям по повышению качества обслуживания

Показатель	2016	2017
Переменные затраты, тыс. руб.	47232	59036,84
Постоянные затраты, тыс. руб.	30632	31069,45
Единовременные затраты, тыс. руб.	0	364,50
Себестоимость полная, тыс. руб.	77684	90470,79

Расчет себестоимость проводился следующим образом (использовалось

разделение затрат):

1. за основу были взяты постоянные и переменные затраты за 2016 год;
2. постоянные затраты были увеличены на сумму, указанную в таблице 4.1;

3. переменные затраты были рассчитаны следующим образом:

Переменные затраты 2017 = (Переменные затраты 2016/ Выручка 2016) x Выручка 2017;

4. полная себестоимость определялась следующим образом:

Полная себестоимость 2017 = Переменные затраты 2017 + Постоянные затраты 2017.

Единовременные затраты не относятся к себестоимости, а покрываются за счет чистой прибыли.

В 2017 году ожидается прирост выручки в размере 25%, что будет обосновано ниже.

Проанализируем эффективность внедрения в деятельность мини-отеля «Гостевой домик» новой АСУ. Эффективность будет получена по следующим направлениям.

1. Конкурентное преимущество можно определить как достижение приверженности клиентов при максимизации объема продаж в расчете на одного гостя. Для мини-отеля «Гостевой домик» внедрение системы «Эдельвейс» позволит получить удобную систему управления клиентской базой, при этом будет получена возможность формирования базы постоянных клиентов.

Постоянными являются клиенты, пребывающие в гостиницу на размещение в третий и более раз в течение последних 12 месяцев. Таких клиентов у мини-отеля «Гостевой домик» около 7%. Внедрение системы «Эдельвейс» позволит увеличить долю постоянных клиентов до 15% за счет предоставления управленческому персоналу инструменты для повышения отдачи от неосязаемых активов мини-отеля «Гостевой домик» - использование данных о предпочтениях постоянных гостей позволяет

предоставлять им уникальный персонифицированный сервис, предупреждая их пожелания и предлагая дополнительные услуги, которые, скорее всего, будут ими заказаны. В результате такие клиенты не только уедут из мини-отеля «Гостевой домик» с намерением вернуться, но и принесут гостинице большой доход во время своего проживания.

Кроме того, выявление закономерностей спроса на различные услуги мини-отеля «Гостевой домик» с использованием инструментов бизнес-анализа позволяет оптимизировать ассортимент услуг и составлять пользующиеся спросом предложения для каждой категории гостей.

Важно отметить, что стоит одной гостиничной компании достичь конкурентного преимущества, остальные гостиницы тоже начинают подтягиваться к ней. В связи с этим внедрение АСУ «Эдельвейс» позволит мини-отеля «Гостевой домик» более гибко и своевременно реагировать на изменяющиеся спрос и условия рынка и быстрее формировать новые, пользующиеся спросом предложения.

2. Повышение производительности.

Повышение производительности труда в мини-отеле «Гостевой домик» будет достигнуто благодаря оптимизации использования ресурсов гостиницы, экономии затрат на обработку данных и более эффективному осуществлению основных производственных операций.

Создание интегрированной гостиничной информационной сети, в центре которой находится «Эдельвейс», позволяет свести к минимуму необходимость дублирования информации и соответственно избежать ошибок, возникающих при ручном вводе данных. Экономия труда даже одного работника в день позволит за год сэкономить существенную сумму денег, не говоря уже об избежании дорогостоящих ошибок. Ожидается, что система «Эдельвейс» приведет к росту производительности труда персонала службы приема и размещения мини-отеля «Гостевой домик» на 15% за счет использования системы «Эдельвейс» в процессе работы с клиентами, формированию документации и анализа номерного фонда. Возможности

систем по организации работы позволит более правильно планировать загрузку обслуживающего персонала. Ожидается рост производительности труда горничных на 18%.

Но наибольшей отдачей можно ожидать от повышения правильности принятия управленческих решений, что достигается благодаря оптимизации информации, используемой в управленческом процессе. «Эдельвейс» содержит множество управленческих отчетов, представляющих данные в обработанном для принятия решений виде. С получаемыми отчетами генеральный директор мини-отеля «Гостевой домик» может более точно определить позиционирование гостиницы, динамику изменения спроса и особенности предпочтений гостей, выявить наиболее важных клиентов и подготовить для них персонифицированные предложения.

3. Максимальное использование имеющихся ресурсов.

Основным ресурсом мини-отеля «Гостевой домик» является его номерной фонд, и правильное управление процессом бронирования позволит его использовать наиболее эффективно. В данном случае большое внимание нужно уделить, как уже говорилось ранее, возможностям бронирования с собственного Интернет-сайта мини-отеля «Гостевой домик», ведь это самый экономически выгодный канал бронирования, тем более что создан новый сайт и проводится его поисковая оптимизация. Для достижения оптимальной загрузки номерного фонда мини-отеля «Гостевой домик» рекомендуется бронировать не конкретные комнаты, а лишь единицы номерного фонда определенного типа. «Эдельвейс» позволяют это делать, ведя учет наличия номерного фонда по типам номеров, а не по конкретным комнатам. В частности, практика бронирования типов номеров, а не комнат, позволяет избежать ситуаций, когда приходится отказывать в бронировании или поселении гостю, приехавшему на две ночи, а в гостинице не оказывается ни одного номера, свободного обе ночи, а есть лишь номер, свободный только в первую ночь, и другой номер, свободный во вторую, но занятый в первую.

Максимизация отдачи от номерного фонда достигается и благодаря

возможности АСУ «Эдельвейс» оценивать ожидаемый процент незаездов по каждой категории гостей или сегменту рынка и устанавливать соответствующий допустимый процент перебронирования, а также вести листы ожидания. мини-отеля «Гостевой домик» еженедельно теряет 3-5% броней от незаезда, с помощью АСУ «Эдельвейс» этот показатель можно если не свести к 0-1%.

Таким образом, определим количественно эффективность от внедрения системы «Эдельвейс».

1. Рост доли постоянных клиентов с 7 до 15% приведет к росту выручки мини-отеля «Гостевой домик» на 5%.

Прирост выручки = Выручка 2016 x 0,05 = 3393,95 тыс. руб.

2. Рост производительности труда не приведет к существенному росту эффективности, т.к. гостиничные услуги не могут быть реализованы в большем объеме, чем это требуется постояльцам, однако, может быть получен рост реализации дополнительных услуг и рост удовлетворенности клиентов от процесса обслуживания. Таким образом, ожидаемый рост - 2%.

Прирост выручки = Выручка 2016 x 0,02 = 1597,58 тыс. руб.

Рост производительности будет проявляться и в том, что при росте выручки (т.е. загрузки гостиницы и реализации дополнительных услуг) не потребуется прием на работу нового персонала, т.к. существующий персонал будет справляться со своими обязанностями за счет оптимизации рабочего процесса.

3. Рост использования номерного фонда.

«Эдельвейс» позволит сократить «простой» номерного фонда на 4%, что приведет к росту выручки на 3%.

Эффективность = Выручка 2016 x 0,03 = 2396,37 тыс. руб.

Таким образом, ожидаемый рост выручки на 10%.

Ожидается, что за счет проведения диагностики качества обслуживания и разработки стандарта обслуживания будет получен прирост выручки в размере 10%. Данный прирост выручки был озвучен компанией

«Институт гостеприимства» при проведении предварительных переговоров о проведении диагностики и разработке стандарта обслуживания.

Обучение персонала приводит в среднем по отрасли к росту выручки на 3-5% (по данным специалистов, которые проводят указанные в работе семинары). Примем рост выручки в размере 4%.

На предложение дополнительных услуг возлагается незначительный рост в размере 1%, т.к. они «работают» в целом на рост удовлетворенности, а не на рост выручки мини-отеля «Гостевой домик».

Таким образом, суммарно можно ожидать роста выручки мини-отеля «Гостевой домик» на 25%.

Рассчитаем, как скажется реализация мероприятия на экономических показателях мини-отеля «Гостевой домик» (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Оценка эффективности мероприятия для мини-отеля «Гостевой домик»

Показатель	Ед. изм.	2016	2017	Изменение	
				+/-	%
Выручка	тыс.руб.	79879	99848,75	19969,75	25,00
Себестоимость	тыс.руб.	77684	90470,79	12606,79	16,46
Прибыль до налогообложения	тыс.руб.	2195	9377,96	7182,96	327,24
Налог уплачиваемый в связи с применением упрощенной системы налогообложения «Доходы, уменьшенные на величину расходов»	тыс.руб.	799	1406,69	607,69	76,05
Чистая прибыль	тыс.руб.	1396	7971,27	6575,27	571,01
Рентабельность услуг	%	2,83	10,37	7,54	-
Рентабельность продаж	%	2,75	9,39	6,64	-
Стоимость основных производственных фондов	Тыс. руб.	1236	1600,5	364,5	29,49
Численность работающих	Чел.	32	32	0,0	0,00
Фонд оплаты труда	Тыс.руб.	6557	6557	0,0	0,00
Производительность труда	Руб./чел.	2496,22	3120,27	624,05	25,0
Фондоотдача	Руб./руб.	64,63	62,39	-2,24	-3,47
Средняя заработная плата	Тыс.руб./чел.	204,9	204,9	0,0	100,00

Как видно, предлагаемые мероприятия приведут к росту выручки на 25%, при этом рост себестоимости окажется ниже роста выручки, и приведет к росту балансовой и чистой прибыли, а также рентабельности деятельности и

рентабельности продаж.

Рассчитаем показатели, характеризующие эффективность мероприятия (расчет на основе балансовой прибыли):

- чистый доход:

$$\text{ЧД} = \text{ЧП} - \text{К} = 6575,27 - 364,5 = 6210,77 \text{ тыс. руб.},$$

где ЧП – прирост чистой прибыли за период действия мероприятия, К – сумма инвестиций;

- индекс доходности (количество рублей прибыли, полученное на 1 рубль вложенных инвестиций):

$$\text{ИД} = \text{ЧП} / \text{К} = 6575,27 / 364,5 = 18,04;$$

- срок окупаемости (число лет, необходимых для того, чтобы чистая прибыль сравнялась с величиной инвестиций):

$$\text{Ток} = \text{К} / \text{ЧП} = 364,5 / 6575,27 = 0,7 \text{ мес.}$$

Таким образом, можно говорить о довольно высокой эффективности предложенных мероприятий по повышению качества обслуживания в мини-отеле «Гостевой домик».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате прохождения практики были выявлены недочеты в обслуживании клиентов малой гостиницы, однако, они не являются критичными, но в то же время, влияют на удовлетворенность клиентов. Внешняя среда в целом может быть оценена как среднерисковая. При условии проведения эффективной маркетинговой политики, поддержании стабильного качества предлагаемых гостиничных услуг, экономии затрат, эффективной ценовой политики и постоянном совершенствовании процесса обслуживания, малые гостиничные предприятия имеют высокие шансы на успешное функционирование. Конкурентный анализ показал, что требуется совершенствование деятельности гостиницы, при этом конкурентоспособность является средней и требуется ее повышение.

Следовательно, предприятие является прибыльным, но размеры прибыли малы, следовательно, необходимо совершенствовать политику продвижения товаров, и если этого не делать, то это может отрицательно в дальнейшем сказаться на деловой репутации предприятия, и ему перестанут доверять в деловом мире.

Исследование деятельности ООО «ОсколРегионСервис» показало, что мини-отель является стабильным предприятием, однако, требуется совершенствование его деятельности.

В рамках диплома для мини-отеля «Гостевой домик» для повышения качества обслуживания предложено:

- провести диагностику качества обслуживания и разработать его стандарт;

- провести обучение персонала;

- внедрить новую АСУ;

- внедрить новые услуги.

Эффективность будет получена по следующим направлениям.

Постоянными являются клиенты, пребывающие в гостиницу на

размещение в третий и более раз в течение последних 12 месяцев. Таких клиентов у мини-отеля «Гостевой домик» около 7%. Внедрение системы «Эдельвейс» позволит увеличить долю постоянных клиентов до 15% за счет предоставления управленческому персоналу инструменты для повышения отдачи от неосязаемых активов мини-отеля «Гостевой домик» - использование данных о предпочтениях постоянных гостей позволяет предоставлять им уникальный персонифицированный сервис, предупреждая их пожелания и предлагая дополнительные услуги, которые, скорее всего, будут ими заказаны. В результате такие клиенты не только уедут из мини-отеля «Гостевой домик» с намерением вернуться, но и принесут гостинице больший доход во время своего проживания.

Создание интегрированной гостиничной информационной сети, в центре которой находится «Эдельвейс», позволяет свести к минимуму необходимость дублирования информации и соответственно избежать ошибок, возникающих при ручном вводе данных. Экономия труда даже одного работника в день позволит за год сэкономить существенную сумму денег, не говоря уже об избежании дорогостоящих ошибок. Ожидается, что система «Эдельвейс» приведет к росту производительности труда персонала службы приема и размещения мини-отеля «Гостевой домик» на 15% за счет использования системы «Эдельвейс» в процессе работы с клиентами, формированию документации и анализа номерного фонда. Возможности систем по организации работы позволит более правильно планировать загрузку обслуживающего персонала. Ожидается рост производительности труда горничных на 18%.

Максимизация отдачи от номерного фонда достигается и благодаря возможности АСУ «Эдельвейс» оценивать ожидаемый процент незаездов по каждой категории гостей или сегменту рынка и устанавливать соответствующий допустимый процент перебронирования, а также вести листы ожидания. мини-отеля «Гостевой домик» еженедельно теряет 3-5% броней от незаезда, с помощью АСУ «Эдельвейс» этот показатель можно

если не свести к 0-1%.

Проведенные расчеты показали высокую эффективность предложенных мероприятий, что позволяет рекомендовать их к внедрению

Как видно, предлагаемые мероприятия приведут к росту выручки на 25%, при этом рост себестоимости окажется ниже роста выручки, и приведет к росту балансовой и чистой прибыли, а также рентабельности деятельности и рентабельности продаж.

Чистый доход составит 6210,77 тыс. руб. Индекс доходности составит 183,04, а окупаемость вложенных средств составит 0,7 мес.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютина, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособие [Текст] / М. С. Абрютина, А. В. Грачев. – М.: Изд-во Дело и Сервис, 2016. – 451 с.
2. Герасименко, А.В. Анализ финансовой отчетности для руководителей и начинающих специалистов [Текст]: Сборник /А.В. Герасименко. - 3-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2015. – 440 с.
3. Гинзбург, А. И. Экономический анализ [Текст]: Учебник / А.И. Гинзбург. – Спб.: Питер, 2015. – 208 с.
4. Голубков, Е. П. Проблемы планирования и управления: опыт системных исследований [Текст] / Е. П. Голубков, А.М. Жандармов. – М.: Экономика, 2014. – 378 с.
5. Донцова, Л.В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности [Текст] / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: ДИС, 2015. – 421 с.
6. Ермолович, Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Л.Л. Ермолович. – Минск: БГЭУ, 2016 – 497 с.
7. Ефимова, О.В. Финансовый анализ [Текст] / О.В. Ефимова – М.: Бухгалтерский учет, 2015. – 359 с.
8. Жданов, С. П. Экономические модели и методы в управлении [Текст] / С. П. Жданов. – М.: Дело и Сервис, 2014. – 289 с.
9. Зудилин, А.П. Теория анализа хозяйственной деятельности развитых капиталистических стран [Текст] / А.П. Зудилин – Екатеринбург: Каменный пояс, 2015. – 423 с.
10. Ильенкова, Н. Д. Спрос: анализ и управление [Текст] / Н. Д. Ильенкова. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 221 с.
11. Казаков, В. А. Экономика [Текст] / В. А. Казаков, Н. В. Минаева. – М.: ЦИПКК АП, 2016. – 623 с.
12. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент. Экспресс-курс [Текст] / Ф. Котлер. – СПб: Питер, 2016. – 387 с.

13. Ладанов, В. И. Практический менеджмент [Текст] / В. И. Ладанов. – М.: Бизнес – школа, 2016. – 485 с.
14. Любушин, Н.П. Анализ методик по оценке финансового состояния организации [Текст] / Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №22 (79). – С. 2-7.
15. Маркова, В.Д. Маркетинг услуг [Текст] : учебник / В.Д. Маркова.– М.: Финансы и статистика, 2015. – 412 с.
16. Макконелл, Р. Экономикс [Текст] : учебник / Р. Макконелл, Л. Брю. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 814 с.
17. Медведева, О.В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие / О.В. Медведева, Е.В. Шпилевская, А.В. Немова – Издательство: Феникс, 2013 – 344 с.
18. Новаторов, Э. В. Методы разработки и анализа процесса обслуживания в маркетинге услуг [Текст] / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – №1. - С. 50-54.
19. Пласкова, Н. С. Анализ финансовой отчетности [Текст] : учебник / Н. С. Пласкова. – М.: Эксмо, 2015. – 384 с.
20. Прыкин, Б. В. Техничко-экономический анализ производства [Текст] / Б. В. Прыкин. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2014. – 469 с.
21. Раицкий, К. А. Экономика предприятия [Текст] / К. А. Раицкий. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2014. – 503 с.
22. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: Учебник / Г.В. Савицкая. – 3– е изд. , перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 425 с.
23. Савицкая, Г. В. Теория анализа хозяйственной деятельности [Текст]: Учебное пособие. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 536 с.
24. Сергеев, И. В. Экономика предприятия : учеб. пособие [Текст] / И. В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 378 с.
25. Харрингтон, Дж. Управление качеством в американских корпорациях. : учеб. пособие [Текст] / Дж. Харрингтон. – М.: Наука, 2015. – 441 с.

26. Черняк, В. З. Экономика и управление на предприятиях: учеб. пособие [Текст] / В. З. Черняк. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 337 с.
27. Шабалин, Е.М. Методика финансового анализа [Текст] / Е.М. Шабалин, Н.А. Кричевский. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 393с.
28. Швандр, В.А. Стандартизация и управление качеством продукции [Текст] / В.А. Швандр, В.П. Панов, Е.М. Куприянов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 458 с.
29. Экономика предприятия [Текст] / под ред. проф. В.П. Грузинова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 358 с.
30. Экономика [Текст] / под ред. А. С. Булатова. – М.: Издательство БЕК, 2015. – 781 с.
31. Экономика предприятия [Текст] / под ред. проф. О. И. Волкова. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 481 с.
32. Экономика предприятия [Текст] / под ред. В. Я. Горфинкеля, Е. М. Куприянова, В. П. Прасолова – М.: ЮНИТИ, 2014. – 691 с.
33. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L., A conceptual model of service quality and its implications for future research // Journal of Marketing, vol. 49 (Fall)

ПРИЛОЖЕНИЯ