

## **Содержание:**

# **Введение**

Рыночная экономика предъявляет к деловым организациям особые требования. Эти организации должны не только грамотно вести свой бизнес, умело конкурировать на рынке, и достигать высоких показателей экономической эффективности, но и решать задачи по работе со своим собственным персоналом, который может стать мощным ресурсом достижения целей организации или быть пассивным наблюдателем и даже внутренним врагом организации, «пятой колонной» ее конкурентов, наконец, может просто уйти на другие рабочие места. Внутренний кризис может охватить персонал организации, имеющей в целом хорошие экономические показатели. В итоге организация может потерпеть серьезные убытки и даже оказаться на грани ликвидации.

Актуальность темы обусловлена тем, что задача управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

В связи с актуальностью темы исследования целью курсовой работы является анализ внутренней и внешней среды организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие взаимосвязанные задачи:

- изучить теоретико-методологические аспекты формирования кадровой политики в организации;
- выявить проблемы в управлении кадрами в организации на основе проведения SWOT-анализа;
- разработать рекомендации и мероприятия по формированию кадровой политики в организации.

Объектом исследования является гостиница «Лапландия», предметом исследования выступает анализ внутренней и внешней среды организации.

В работе применялись общие методы исследования – описательный метод, системный и сравнительный методы исследования, методы статистической обработки информации, которые помогли раскрыть тему выпускной квалификационной работы и достичь поставленной цели.

Теоретической базой исследования послужили труды таких ученых как: А.Н. Аверин, А.Я. Кибанов, В.В. Аскарлова, Б. Пасторин, О.С. Виханский, Р.В. Веснин и др.

Структура работы определяется поставленными задачами и включает: введение, две главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

## **Глава 1. Теоретические основы анализа внешней и внутренней среды организации**

### **1.1 Анализ внешней среды предприятия**

Внешняя среда – это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. [12, С. 21]

Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Среда существования организации делится на две части. Первая часть – «ближнее» окружение – непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно оно включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации

направлении.

Вторая часть – «дальнее» окружение – включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Это, например, макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие этих факторов на организацию труднее выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на «ближнее» организационное окружение. Менеджеры не могут управлять параметрами «дальнего» окружения, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.

Организации следят за внешней обстановкой с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей, избежать при этом угрозы препятствий. Этого добиваются пристальным изучением внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды. Данный процесс называется анализом факторов внешней среды.

Первым шагом по анализу факторов внешней среды является сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в изменениях среды существования организаций. Для этого часто назначают отдельных сотрудников в организации или приглашают внешних консультантов, перед которыми ставится специальная задача следить за различными источниками информации, такими как профессиональные журналы, книги и газеты, информационные системы, Интернет, библиотеки, научные исследования, ведущиеся в университетах и НИИ, поставщики, распространители, покупатели, конкуренты и др. Эти специалисты представляют периодические обзорные доклады руководству (топ-менеджерам), отвечающему за организацию исследований факторов внешней среды. В крупных организациях такая работа ведется постоянно.

После того как собранная информация будет оценена, возникшие вопросы обсуждаются на встречах с управляющими, задачей которых является определение возможностей и угроз и, что особенно важно, – разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами. Например, анализ среды может определить возможный рост базовых ставок процента, и в результате ключевым показателем эффективности могло бы

стать сокращение объемов заемных средств организации. [3, С. 32]

Управляющие высшего звена определяют приоритет этих показателей и составляют список наиболее важных факторов успеха, который передается в подразделения и широко распространяется и организации.

Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, могут быть разделены на четыре крупные группы:

1. политические и правовые;
2. экономические;
3. социальные и культурные;
4. технологические.

Рассмотрим последовательно каждую группу факторов.

Различные факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Это может означать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Такая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию.

Таких факторов много, еще больше их различных сочетаний, поэтому выделим и перечислим наиболее часто встречающиеся при проведении анализа внешней среды: изменения в налоговом законодательстве; расстановка политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством; патентное законодательство; законодательство об охране окружающей среды; правительственные расходы; антимонопольное законодательство; денежно-кредитная политика; государственное регулирование; федеральные выборы; политические условия в иностранных государствах; размеры государственных бюджетов; отношения правительства с иностранными государствами.

Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. Например, такие, как насколько доступен кредит, какое влияние оказывают курсы обмена валют, сколько придется заплатить налогов, и многие другие. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития

экономического цикла.

Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей.

Плохие экономические условия снизят спрос на товары и услуги организаций, а более благоприятные – могут обеспечить предпосылки для его роста.

При анализе внешней обстановки для некоторой конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Сюда включаются ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и некоторые другие. Рассмотрим важнейшие из них.

Ставка процента (уровень процентной ставки) в экономике оказывает значительное влияние на потребительский спрос. Для приобретения товаров потребители часто берут в долг. Менее вероятно, что они будут поступать подобным образом при наличии» высоких ставок процента. В качестве примера можно привести рынок жилья, где процент по закладной прямо влияет на спрос квартир в доме, что, в свою очередь, влияет на количество начатых новых жилищных проектов. И если организация работает в области жилищной индустрии (предоставляет ссуды, выступает в качестве инвестора или строительного подрядчика), то рост процентных ставок будет представлять собой угрозу для реализации планов организации, а их снижение – новые возможности для развития. [5, С. 103]

Курсы обмена валют определяют стоимость рубля по отношению к стоимости денежных единиц других стран. Изменения в курсах обмена валют непосредственно влияют на конкурентоспособность продукции организации, если она экспортирует товары на мировой рынок. Когда стоимость рубля по отношению к другим валютам низка, товары, произведенные в России, относительно недороги, что снижает угрозу со стороны иностранных конкурентов и сокращает импорт. Но если стоимость рубля повышается, то импорт становится относительно недорогим, что, в свою очередь, повышает уровень угроз для организации, создаваемых иностранными конкурентами.

Темп экономического роста влияет на возможности и угрозы, для организации. Когда происходит рост в экономике, увеличиваются расходы потребителей, что вызывает конкурентное давление на организацию из-за быстрого роста числа предприятий в привлекательной области. Снижение темпов экономического роста и сокращение потребительских расходов также приводят к росту конкурентного

давления, вызванного стремлением предприятий, остаться в отрасли в условиях угрозы кризиса.

Правительства большинства стран мира прилагают значительные усилия для снижения уровня инфляции. Обычно следствием этих усилий является снижение процентной ставки и, тем самым, появление признаков экономического роста. Организации, в частности, озабочены инфляцией потому, что будущая экономическая обстановка в условиях высокой инфляции (десятки и сотни процентов в год) оказывается менее предсказуемой, затрудняя планирование.

Кроме перечисленных, имеются и другие экономические факторы: структура потребления и ее динамика; экономические условия в иностранных государствах; показатели торгового баланса; изменение спроса; денежно-кредитная и финансовая политика; тенденции на рынке ценных бумаг; уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста; динамика ВВП; ставки налогов.

Социальные и культурные факторы формируют стиль жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации.

Можно перечислить основные социально-культурные факторы, с которыми организации сталкиваются чаще всего: рождаемость; смертность; коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции; коэффициент средней продолжительности жизни; располагаемый доход; стиль жизни; образовательные стандарты; покупательские привычки; отношение к труду; отношение к отдыху; отношение к качеству товаров и услуг; требование контроля за загрязнением окружающей среды; экономия энергии; отношение к правительству; проблемы межэтнических отношений; социальная ответственность; социальное благосостояние.

Влияние технологических факторов на организации часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного – и шире – социального прогресса. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие возможности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать. Некоторые

открытия могут создавать новые отрасли промышленности и закрывать старые.

## **1.2 Анализ внутренней среды организации**

Внутренний анализ – это большое количество взаимосвязанных переменных, которые могут быть объединены в несколько групп, где важнейшими будут: ресурсы и организация корпорации; рынки и сбыт; финансирование; производство, операции и технические аспекты; персонал [12, С. 72]. Рассмотрим последовательно компоненты, или факторы, каждой группы.

Перечисленные выше факторы не исчерпывают тему анализа, однако представляют ключевые проблемы, которые нужно принимать во внимание при проведении внутреннего анализа.

Значение внутреннего анализа трудно переоценить. Как часть стратегического анализа он не только обеспечивает основу процесса стратегического управления, но и дает организации идеи будущей стратегии, приспособлявая ее преимущества к благоприятным возможностям окружающей среды в будущем. Он также позволяет компании учитывать и воздействовать на ее слабые стороны.

Ключевые элементы внутреннего стратегического анализа организации перечислены ниже. К ним относятся:

1. цели (задачи);
2. структура организации;
3. финансовые ресурсы;
4. трудовые ресурсы;
5. производственная деятельность;
6. сбыт;
7. исследования и разработки.

Цели (задачи) часто определяются как эталонные точки для оценки показателей развития корпорации. Их характеристики: измеримость, достижимость, уместность и коммуникативность. Они должны сделать возможным измерение корпоративных показателей. Часто проводят разграничение между широкими и узкими, заявленными и реально существующими целями. В литературе по стратегическому менеджменту обычно под целями понимают жестко определенную последовательность действий для достижения узко конкретных, локальных целей.

Однако есть и другое представление, трактующее цели широко, причисляя к ним, например, формулировку глобальных целей, которые могут быть более полезны для фокусировки стратегии, чем для использования в качестве средства измерения достижения целей. [14, С. 43]

Важнейшая цель внутреннего анализа – выявление соответствия между структурой организации и реализуемой ею стратегией, между которыми существует определенная связь. А. Чандлер (1962), например, обнаружил, что изменение в стратегии позднее приведет к определенному изменению структуры и выделил несколько важных предположений:

организации с ограниченными рынками сбыта продукции и простыми операциями имеют тенденцию к формированию линейно-функциональной структуры и в вопросах стратегии централизованы.

По мере развития организации появляется тенденция к децентрализации ее структурных подразделений.

Процесс внутреннего анализа должен быть сосредоточен на вопросе, подходит ли структура организации следованию и реализации стратегии.

Анализ организационной структуры – это, прежде всего, анализ результатов работы, которые тесно связаны со структурными проблемами. Для выяснения, в какой мере структура соответствует целям организации, целесообразно получить ответы на вопросы, подобные следующим:

- На основе каких принципов выделяются подразделения компании?
- Какой объем продукции производят отдельные подразделения?
- Соответствуют ли результаты деятельности этих подразделений показателям эффективности и прибыли, получаемым компанией в целом? [16, С. 75]

Финансовые ресурсы, как и структура, являются основой обеспечения стратегии корпорации. В этом контексте работа финансовых служб состоит из действий, связанных с финансированием производства компании и порядком использования этих средств.

Важнейшая задача деятельности в области трудовых ресурсов состоит в обеспечении того, чтобы организация располагала требуемым количеством персонала необходимого уровня и чтобы персонал соответствовал потребности стратегии.



В контексте реализации стратегии организации необходимы работники, которые обладают следующими качествами, способностями, навыками:

- привержены целям организации, верят в ее ценности;
- компетентны в работе;
- обеспечивают экономию затрат;
- могут обеспечить стратегическое изменение;
- обладают навыками, которые являются источниками конкурентного преимущества организации.

Производственная деятельность является основной функцией любой организации и представляет собой превращение исходных материалов в товары и услуги, которые можно реализовать на рынке.

Стратегическая значимость производственной деятельности определяется следующим:

- гибкостью и готовностью к внесению изменений в производственную и оперативную деятельность;
- наличием и быстрым внедрением в производство высоких технологий и автоматизации;
- удовлетворением потребностей и ожиданий покупателей;
- обеспечением высокого качества при минимальных затратах, а также быстрой и надежной доставкой товаров или услуг.

Наиболее успешные организации постоянно вводят прогрессивные новшества во все области деятельности. Собственные исследования и разработки являются одним из путей к этому. Необходимость исследований и разработок для организаций вызывают обстоятельства, когда исследования и разработки:

- подразумевают вложения, для которых необходимо найти соответствующий им уровень финансирования;
- обеспечивают другие стратегии или методы их обеспечения, касающиеся совершенствования продукции.

Ключевое стратегическое решение предполагает ответы на вопросы, сколько расходовать на исследования и разработки и как распределять эти ресурсы. Вопросы, которые нужно учитывать, когда оценивается подобная деятельность, включают следующие:

1. Имеют ли исследования и разработки четкую рыночную ориентацию?
2. Какова технологическая компетенция данной службы?
3. Каков уровень знаний и опыта тех, кто руководит и проводит исследования и разработки?
4. Пригодна ли структура исследований и разработок?
5. Насколько успешна деятельность службы по исследованиям и разработкам?

Подводя итоги раздела, можно сделать выводы, что анализ внутренней и внешней среды организации составляет значимую часть стратегического управления.

## **ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ГОСТИНИЦЫ «ЛАПЛАНДИЯ»**

### **2.1 Анализ внешней среды гостиницы «Лапландия»**

Отель «Лапландия» представляет собой современный гостиничный многофункциональный комплекс расположенный на центральной площади города Мончегорска, располагающего уникальными достопримечательностями: горнолыжный курорт, музей истории города Мончегорска, лапландский государственный природный биосферный заповедник, музей цветного камня, музей гномов, кафедральный собор Вознесения Господня, памятник Защитникам Заполярья, памятник покорителям Монче-тундры.

Начиная с 2010 года отель «Лапландия» пополнил список достопримечательностей Мончегорска. Полностью реконструированное здание гостиницы отвечает всем современным стандартам. К услугам гостей 86 номеров оснащенных комфортной мебелью, ресторан с европейской кухней, лобби-бар, салон красоты, сауна, интернет-клуб, конференц-зал, рассчитанный на 90 человек и торговый центр.

Анализ внешней среды любого предприятия состоит из анализа его макро- и микроокружения.

Для проведения анализа макроокружения необходимо рассмотреть следующие составляющие: экономическая, политико-правовая, социальная, технологическая. В качестве инструмента анализа используется PEST-анализ.

PEST-анализ – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

В сфере гостиничного хозяйства широко применяются правовое и административное регулирование. Одним из важнейших направлений деятельности государства в целях регулирования гостиничного хозяйства является разработка нормативно-законодательной базы его функционирования и обеспечение условий реализации законодательства.

1. Гражданский кодекс РФ.
2. Трудовой кодекс РФ.
3. Федеральный закон «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 № 2300.
4. Федеральный закон РФ «Об основах туристической деятельности в РФ» от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ.
5. Федеральный закон «О правовом положении иностранных граждан в РФ» от 25.07.2002 N 115-ФЗ.
6. Федеральный закон от 27 декабря 2002 года №184-ФЗ «О техническом регулировании».
7. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ.
8. Закон Мурманской области от 27.05.2008 № 977-01-ЗМО «О содействии развитию и государственной поддержке малого и среднего предпринимательства в Мурманской области».
9. «Правила предоставления гостиничных услуг в РФ» от 25 апреля 1997 года № 490.
10. ГОСТ Р 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц» от 1 июля 1994 года
11. ГОСТ Р 51185-98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования» от 1 января 1999 года.

По данным, полученным в результате проведенного PEST-анализа, видно, что макроокружение весомо влияет на деятельность гостиницы «Лапландия» (рис. 1).

## Политика, P

Отель «Лапландия» является предприятием малого бизнеса, ужесточение требований законодательства может привести к тому, что предприятие не сможет противостоять «натиску» со стороны крупных федеральных гостиничных сетей.

Политическая нестабильность в стране может негативно сказаться на экономических факторах развития рынка гостиничных услуг, а также на планировании деятельности отеля «Лапландия».

## Социум, S

Снижение уровня рождаемости и повышение уровня смертности, может оказать влияние на предприятие; миграция, трудоспособность населения также будет оказывать воздействие; имидж компании и узнаваемость бренда, привлекает клиентов; реклама должна быть не дорогой и соответствовать течением времени.

## Экономика, E

При увеличении инфляции возрастут цены на услуги. Снижение покупательской способности потребителей соответственно может привести к некредитоспособности, т.к. нет работы, потребителям не выплачивают заработную плату, они не смогут пользоваться услугами отеля, что негативно скажется на финансовом состоянии предприятия.

В случае увеличения налогов и арендной платы, предприятие может обанкротиться. При этом возможен рост цен на услуги, что в дальнейшем уменьшит количество клиентов.

## Технология, T

Использование устаревших технологий в отеле «Лапландия» приведет к увеличению издержек и цен, а увеличение цен, к сокращению числа потребителей, ведь потребители не станут пользоваться такими услугами.

### Рисунок 1 – PEST-анализ отеля «Лапландия»

За одиннадцать месяцев 2018 года коэффициент рождаемости сложился на уровне января-ноября 2017 года и составил 11,8 родившихся на 1000 населения. Общий коэффициент смертности сократился с 11,3 умерших на 1000 населения в 2017 году до 11,0 в 2018 году (на 2,7 %).

В прогнозном периоде демографическая ситуация в Мурманской области будет формироваться под воздействием продолжающегося сокращения численности женщин фертильного возраста и населения в трудоспособном возрасте в сочетании с миграционным оттоком. Прогнозируется, что миграционная убыль может снижаться за счет привлечения трудовых ресурсов и снижения миграции местного населения в связи с реализацией инвестиционных проектов. Миграционный отток к 2020 году сократится почти на 1000 человек по сравнению с 2017 годом.

Складывающиеся тенденции в экономике и демографической ситуации в регионе непосредственно скажутся на функционировании рынка труда. Сокращение трудового потенциала, обусловленное снижением численности населения в трудоспособном возрасте, потребует повышения уровня трудового участия лиц старше трудоспособного возраста.

В регионе продолжает сохраняться позитивная динамика темпов роста денежных доходов населения. По данным Мурманскстата в 2018 году среднедушевые денежные доходы населения составили 31,7 тыс. рублей в месяц против 28,6 тыс. рублей в 2017 году, их реальное наполнение возросло на 4,2 %, что обусловлено следующими факторами:

- во-первых, увеличением заработной платы работников бюджетной сферы (в среднем на 16,6 %) за счет проведения индексаций оплаты труда в октябре 2017 и 2018 годов и в связи с принятием мер по повышению уровня оплаты труда в целях реализации Указа Президента Российской Федерации от 07 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»;
- во-вторых, увеличением заработной платы во внебюджетных секторах экономики, на которые приходится основная доля среднесписочной численности работников (наиболее значительные темпы роста в следующих видах деятельности: обрабатывающие производства – на 14,2 %, добыча полезных ископаемых – на 12,5 %, транспорт и связь – на 10,4 %, производство и распределение электроэнергии, газа и воды – на 9,5 %).

Ситуация на рынке труда характеризовалась положительной динамикой по сравнению с 2017 годом. В среднем за 2018 год статус безработного имели 6,9 тыс. человек, что ниже уровня 2017 года на 17,1 %, при этом численность экономически активного населения сократилась на 0,7 %.

Уровень зарегистрированной безработицы снизился на 0,3 процентного пункта и составил 1,5 %, чему поспособствовали расширение предложений на рынке труда со стороны работодателей (потребность в работниках, заявленная предприятиями и организациями, выросла на 23,7 % к уровню 2017 года и составила 11624 вакансии, нагрузка на одну вакансию снизилась с 1,2 до 0,8 человека), а также меры, принимаемые государственной службой занятости населения по созданию временных рабочих мест для граждан, испытывающих трудности в поиске работы. Вместе с тем, по-прежнему сохранялась дифференциация территорий по уровню безработицы (к трудоспособному населению): в Терском районе – 10,0 %, в Ловозерском районе – 5,3 %, в Ковдорском районе – 3,5 % при среднеобластном уровне безработицы 1,4 % [9].

Мероприятия, направленные на преодоление несоответствия спроса и предложения на рынке труда, будут формировать устойчивый тренд сокращения численности зарегистрированных безработных и, соответственно, позволят сохранить темпы снижения уровня регистрируемой безработицы. К 2020 году, снижаясь с 2018 года на 0,1 п.п. ежегодно, уровень регистрируемой безработицы составит 1,6 % к экономически активному населению. Прирост производительности труда в 2020 году к 2017 году составит 16,9 %, в среднем за год в среднесрочном периоде порядка 4 %.

Конкурентами отеля являются две 3\* гостиницы: «Металлург» и «Север». По данным рейтинга гостиниц и отелей в городе Мончегорск, отель «Лапландия» занимает первое место. Анализ отзывов гостей за 2016, 2017 и половину 2018 года позволяет составить профиль относительного качества гостиничных услуг и оценить конкурентоспособность отеля относительно этих гостиниц.

Сравнительная характеристика конкурентов отеля «Лапландия» представлена в Приложении 1.

На выбор потребителя влияет соотношение между ценой услуги и её качеством. Отель «Лапландия», имея почти одинаковую стоимость услуг по сравнению с гостиницей «Металлург», и достаточно выше по сравнению с гостиницей «Север», предлагает потенциальным потребителям значительно больший ассортимент платных и бесплатных услуг более высокого качества, чем у перечисленных гостиниц, гарантирует безопасность проживания и профессионализм персонала, тем самым формирует хорошую репутацию и доверительное отношение к нему.

Предоставляя более качественный и полный пакет услуг, отель формирует положительное мнение у клиентов, которое служит проводником к другим потенциальным потребителям, тем самым, «Лапландия» развивает свои конкурентные преимущества.

Для привлечения новых потребителей широко используется реклама, ведется работа по постоянному улучшению качества обслуживания и расширению дополнительных услуг.

Отель «Лапландия» успешно ведет партнерство с:

- Администрацией города Мончегорска;
- Комитетом по физической культуре и спорту Мурманской области;
- Командованием Северного флота;
- Лапландским государственным природным биосферным заповедником;
- Финской туристической компанией «Matkaveijalainen»;
- Обществом российско-финляндской дружбой города Кемі;
- Туристической базой «Медвежий угол», Кольский полуостров;
- ООО «Кола-Трэвел» и др.

Основная часть клиентов гостиниц Мончегорска составляют бизнес - клиенты, приезжающие в город с деловыми и профессиональными целями - 66% в 2018 году (2017 г. - 55,9%), далее следует досуг и отдых - 14,5% в 2018 г. (2017 г. - 14,1%), прочие - 21,7% в 2018 г. (2017 г. - 29,5%), лечение - 0,8% в 2018 г. (2017 г. - 0,5%) (рис. 2).

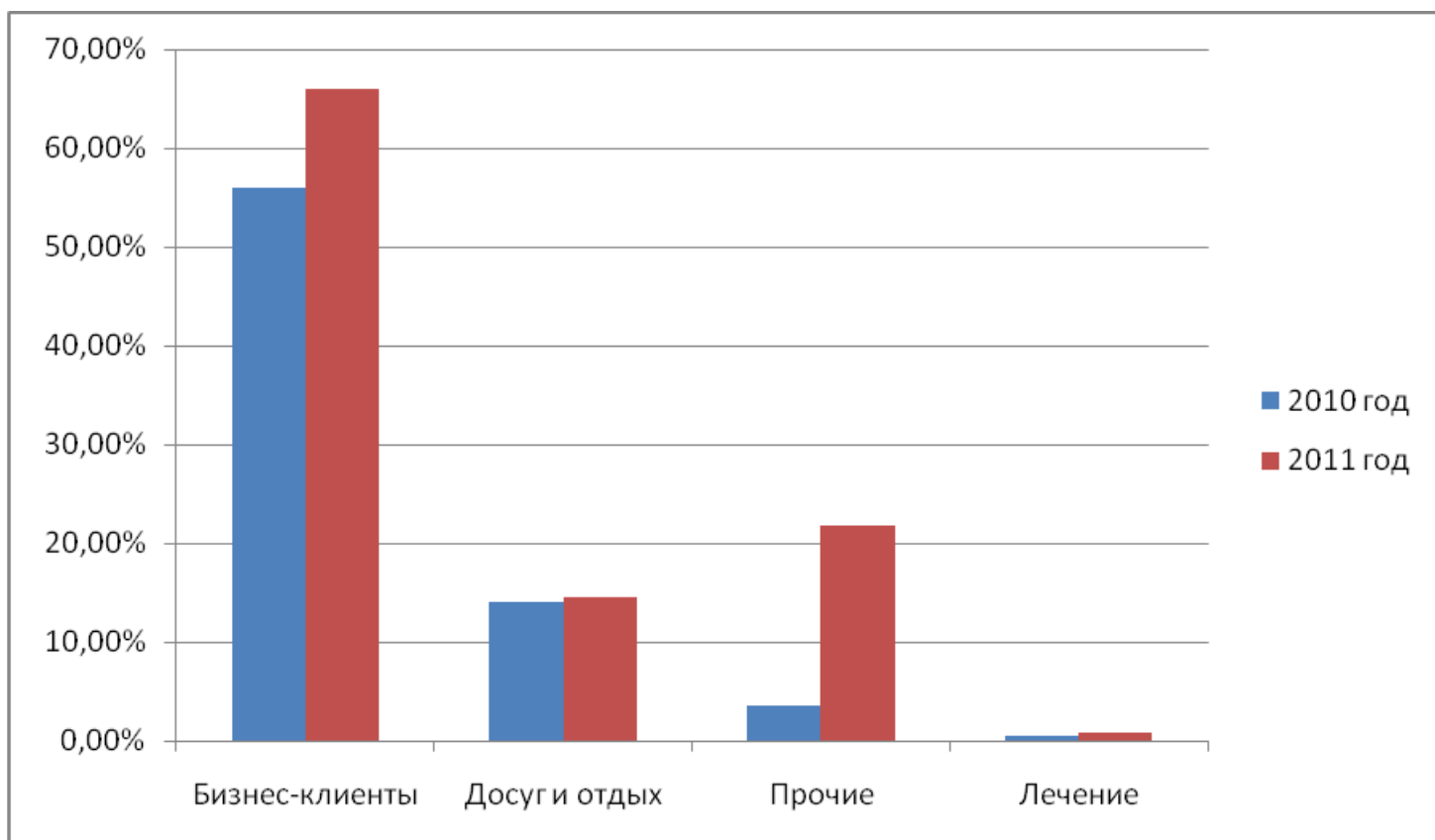


Рисунок 2 – Соотношение посетителей г.Мончегорска в зависимости от целей поездки в 2010 и 2011 гг.

Профиль потребителей отеля по различным признакам можно представить в табл. 2.

Таблица 2

Профиль потребителей отеля «Лапландия»

Потребитель по полезным свойствам	Демографические характеристики	Социально-психологические характеристики	Отношение к услуге
Доступность цены	Командировочные работники, люди со средним достатком	Люди с консервативными вкусами.	Выбирают гостиницы с относительным комфортом и доступной ценой, гибкими условиями.



Качество	Деловые люди, иностранные туристы	Активные, уверенные в себе люди	Выбирают гостиницы с максимальными удобствами, повышенным качеством сервиса, удобные по местополо-жению, возможностью бронирования номеров.
Соответствие модным тенденциям	Молодежь, до 30 лет	Общительные, независимые, стре- мящиеся к достижению целей	Выбирают любые удобные гостиницы с гибкими условиями проживания на короткий срок.

В отеле «Лапландия» созданы необходимые условия для обслуживания деловых людей:

1. 62 из 86 номеров (73%) имеют, наряду с зоной отдыха и сна, рабочие зоны.
2. Наличие в номерном фонде комфорт, люкс апартаментов, которые позволяют размещать деловых людей со своими семьями.
3. Наличие конференц-зала, двух комнат для переговоров, оснащённых качественной оргтехникой и другим оборудованием, что позволяет проводить корпоративные мероприятия. Конференц-зал рассчитан на 90 человек и оснащен проводным доступом к сети Интернет, видеопроектором. По желанию возможна организация кофе-брейка в паузах мероприятий, а также организация обедов, фуршетов и банкетов на заказ.
4. Дополнительные услуги (Wi-Fi) в номерах и общественных зонах, услуги переводчика, курьерские услуги, мультивалютный банкомат, ресторан «Европа», лобби-бар, обеспечение доставки питания в номер, оборудование автостоянки) позволяют повысить степень удовлетворённости клиента от проживания в отеле.

«Лапландия», ориентируясь на бизнес клиентов, получила ряд преимуществ:

1. Возможность прогнозировать бронирование и загрузку отеля.

2. Развивать дополнительные услуги (аренда автомобилей, развитие оздоровительных зон и др.).
3. Формировать постоянную клиентуру отеля, обеспечивая качественное обслуживание и чувство удовлетворённости гостей.

Клиенты делового сегмента, в основном, проживают в гостинице с понедельника по четверг, поэтому второе направление работы отеля предназначено для туристов, как внешних, так и внутренних, желающих провести выходные дни и реализовать некую культурно-развлекательную программу. С этой целью в гостинице были разработаны и реализуются различные пакеты услуг, например, «Выходные», «Молодожены», «Романтика», «Отдых с семьей» и др.

## **2.2 Анализ внутренней среды гостиницы «Лапландия»**

«Лапландия» является одной из популярнейших гостиниц города. Отель расположен на главной площади города Мончегорска. В непосредственной близости находятся автобусные остановки, стоянки такси, ТЦ «Галерея» с большим количеством магазинов и рестораном «Кружка», продуктовые и специализированные магазины.

Основные данные о предприятии представлены в табл. 3 и 4.

Таблица 3

Карточка предприятия

Наименование	ООО «Лапландия»
ИНН	7723674847
ОГРН	5087746033458
Юридический адрес	184511, г. Мончегорск, Мурманская обл., пр. Metallургов, д. 32

Почтовый адрес 184511, г. Мончегорск, Мурманская обл., пр. Metallургов, д. 32

Телефон / факс (815-36) 766-67 / (815-36) 745-51

#### Таблица 4

#### Виды деятельности ООО «Лапландия»

Код по ОКВЭД	Тип	Наименование вида деятельности
55.1	Основной вид деятельности	-предоставление мест для временного проживания: -в отелях, мотелях и загородных гостиницах -в отелях с условиями для проведения конференций
55.11	Основной вид деятельности	Деятельность гостиниц с ресторанами
55.30	Дополнительный вид деятельности	-изготовление, реализацию и организацию потребления непосредственно на месте кулинарной продукции, продажу напитков, иногда в сопровождении некоторых форм развлекательных программ: -ресторанами и кафе с полным ресторанным обслуживанием

55.40	Дополнительный вид деятельности	-продажа напитков, изготовление и продажа большого ассортимента коктейлей, а также закусок и десертов для потребления главным образом на месте. Иногда в сопровождении некоторых форм развлекательных программ
55.52	Дополнительный вид деятельности	-обслуживание банкетов, свадеб, приемов и др.

Миссией гостиницы «Лапландия» является качественное удовлетворение потребностей клиентов в гостиничных услугах и услугах питания. Организация нацелена на привлечение новых и удержание старых, постоянных, клиентов и наиболее качественно удовлетворить их потребности с целью увеличения прибыли. Благодаря удачному месторасположению в центре города гостиница «Лапландия» имеет положительный имидж.

Стратегическая миссия гостиницы (базовая услуга) заключается в концентрации на территории одного здания ряда услуг, позволяющие иногородним гражданам и местному населению переночевать, отведать качественно приготовленную пищу, развлечься.

Отель «Лапландия» имеет организационно-правовую форму общества с ограниченной ответственностью.

Принципы корпоративного управления Общества основаны на нормативно-правовой базе, включающей в себя законодательство Российской Федерации и внутренние документы ООО «Лапландия».

Динамика продаж гостиницы «Лапландия» отражена в табл. 5.

Таблица 5

Динамика продаж отеля «Лапландия» в 2016-2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	Абс. прирост	Темп роста
------------	------	------	------	--------------	------------

2016		2017	2017	2018				
Объем оказания услуг (выручка), тыс. руб.	51	53	56	2 126	3 054	4.12%	5.69%	
	552	678	732					

Основные показатели финансово-экономической деятельности отеля «Лапландия» представлены в таблице 7.

Как видно из таблицы 7, в 2018 году выручка гостиницы возросла, хотя и незначительно. При этом увеличилась также и себестоимость оказанных услуг. Однако темп ее роста не опередил темпы роста выручки, что и определило рост показателей рентабельности. На фоне опережающего роста стоимости ОПФ по сравнению с ростом выручки показатель фондоотдачи снизился. Положительным является факт роста средней заработной платы персонала.

Таблица 6

Финансово-экономические показатели деятельности отеля «Лапландия» в 2017-2018 гг.

Наименование показателя	Ед. изм.	2017	2018	Отклонения	
				+/-	%
Выручка (без НДС)	тыс. руб.	53 678	56 732	3 054	5.69%
Себестоимость	тыс. руб.	37 540	39 495	1 955	5.21%
Стоимость ОПФ	тыс. руб.	32 713	36 524	3 811	11.65%
Численность работающих	чел.	50	48	-2	-4.00%
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	13 590	13 628	38	0.28%

Балансовая прибыль	тыс. руб.	16 138	17 237	1 099	6.81%
Рентабельность производства	%	42.99%	43.64%	0.65%	
Рентабельность продаж	%	30.06%	30.38%	0.32%	
Производительность труда	руб./ чел.	1 074	1 182	108	10.09%
Фондоотдача	руб. / руб.	1.64	1.55	-0.09	-5.34%
Средняя заработная плата в мес.	тыс. руб.	22.65	23,66	1.01	4.46%

Управление отелом представлено схематически в Приложении 2.

Из схемы видно, что управление предприятием носит линейно-функциональный характер. Директор делегирует свои полномочия по определенным направлениям начальникам служб. Одним из преимуществ в данной структуре является оперативность в принятии и выполнении решений. Данная структура эффективна, сотрудники хорошо адаптированы в этой системе, координация действий на высшем уровне. Горизонтальные, вертикальные, линейные и функциональные связи в организации играют ведущую роль в достижении целей и решении поставленных задач.

В системе управления можно выделить следующие функциональные блоки:

1. Отдел контроля и безопасности.
2. Технический отдел.
3. Хозяйственный отдел.
4. Бухгалтерия.
5. Отдел бронирования и размещения.

Директор совместно с начальниками структурных подразделений занимаются вопросами оперативного и стратегического планирования; анализом результатов хозяйственной деятельности; отвечают за организацию управления всеми службами предприятия; решают финансовые вопросы; вопросы кадрового

обеспечения; занимаются вопросами создания и поддержания необходимых условий труда для персонала; контролируют соблюдение установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности, противопожарных норм.

Работники отдела бронирования и размещения занимаются решением вопросов, связанных с приемом посетителей, бронированием номеров, регистрацией и размещением в номерах, отправкой домой и т.п. Маркетолог входит в отдел бронирования и размещения, функционально подчиняется начальнику отдела бронирования и размещения, занимается проведением маркетинговых исследований, планированием, организацией и проведением маркетинговых мероприятий. Администраторы обсуждают с клиентами такие вопросы, как цена за номер, сроки размещения, порядок оплаты. Отдел бронирования следит за поступлением заявок на номера, фиксирует повышение или снижение спроса на отдельные номера.

Хозяйственный отдел обеспечивает обслуживание клиентов в номерах, поддержание санитарно-гигиенического состояния помещений, занимается оказанием бытовых услуг, обеспечивает обслуживание в ресторане обслуживание банкетов, презентаций и т.д.

Важной частью внутренней среды отеля «Лапландия» являются кадры.

В настоящее время в гостинице «Лапландия» работает 48 человек.

Количественный состав сотрудников организации по состоянию на 1 января 2019 года представлен в таблице 7.

Таблица 7

Количественный состав сотрудников ООО «Лапландия»

Подразделение / должность	Количество сотрудников		Коэффициент обеспеченности трудовыми ресурсами
	План	01.01.2019	
Директор	1	1	100%

Отдел контроля и безопасности:

Начальник отдела контроля и безопасности	1	1	100%
------------------------------------------	---	---	------

Старший контролер	1	1	100%
-------------------	---	---	------

Технический отдел:

Главный инженер	1	1	100%
-----------------	---	---	------

Слесарь-сантехник	1	1	100%
-------------------	---	---	------

Слесарь-электрик	1	1	100%
------------------	---	---	------

Специалист по обслуживанию лифта	1	1	100%
----------------------------------	---	---	------

Разнорабочий	2	1	50%
--------------	---	---	-----

Дворник	1	1	100%
---------	---	---	------

Старший плотник	1	1	100%
-----------------	---	---	------

Оператор гладильного цеха	1	1	100%
---------------------------	---	---	------

Бухгалтерия:

Главный бухгалтер	1	1	100%
-------------------	---	---	------



Бухгалтер-кассир	2	2	100%
Отдел бронирования и размещения:			
Начальник отдела бронирования	1	1	100%
Менеджер по работе с клиентами	3	3	100%
Маркетолог	1	1	100%
Администратор	4	4	100%
Хозяйственный отдел:			
Зав. складом – начальник хоз.отдела	1	1	100%
Старшая горничная	2	2	100%
Супервайзер	2	2	100%
Суточная горничная	4	4	100%
Горничная	10	9	89%
Уборщица дневная	8	7	100%

Итого	51	48	96%
-------	----	----	-----

Таким образом, предприятие кадрами укомплектовано не полностью, недоукомплектованность кадрами происходит за счет низших должностей – горничных.

Качественный состав представлен в таблице 8.

Таблица 8

Качественный состав сотрудников ООО «Лапландия»

Показатель	Количество сотрудников	
	чел.	%
1	2	3
1. Стаж работы в организации		
свыше 5 лет	9	18.8%
3-5 лет	17	35.4%
2-3 года	12	25.0%
1-2 года	7	14.6%
меньше 1 года	3	6.3%
2. Возраст		

старше 50 лет	4	8.3%
40-50 лет	16	33.3%
30-40 лет	20	41.7%
моложе 30 лет	8	16.7%

### 3. Пол

мужчины	40	83.3%
женщины	8	16.7%

### 4. Уровень образования

высшее	10	20.8%
неполное высшее	9	18.8%
среднее специальное	21	43.8%
общее среднее	8	16.7%

### 5. Уровень квалификации (соответствие требованиям должности)

значительно превышает уровень ТД	6	12.5%
----------------------------------	---	-------

превышает уровень ТД	5	10.4%
соответствует уровню ТД	36	75.0%
не соответствует уровню ТД	1	2.1%

6. Оценка профессиональных характеристик (соответствие требованиям должности)

значительно превышает уровень ТД	4	8.3%
превышает уровень ТД	10	20.8%
соответствует уровню ТД	29	60.4%
не соответствует уровню ТД	5	10.4%

Анализ качественных характеристик сотрудников ООО «Лапландия» показывает, что штатную структуру предприятия можно охарактеризовать как устойчивую, поскольку большинство сотрудников работают в организации более 3-х лет.

При этом уровень трудового потенциала наибольшей части работников предприятия соответствует требуемому для выполнения должностных функций. Однако существенную долю персонала составляют работники, уровень квалификации и профессиональные качества которых не соответствуют требованиям должности. Есть также работники, трудовой потенциал которых не используется в процессе работы, значительно превышая требуемый для выполнения должностных обязанностей уровень.

Персонал отеля проходит периодическое медицинское освидетельствование для получения соответствующего сертификата.

Отель «Лапландия» проводит политику равных возможностей поступления на работу, не допуская дискриминации по признакам расы, веры, цвета, пола,

возраста, религии, физических недостатков, семейного положения и естественного происхождения. Эта политика касается всех работников и всех аспектов рабочих отношений, включая прием, найм, компенсации, обучение, продвижение, понижение в должности, перевод на другое место, отпуск, увольнение и другие условия трудовых отношений за исключением предусмотренных законодательством.

Весь руководящий состав отеля «Лапландия» придерживается этой политики в любое время и готов обеспечить информацией, чтобы эти условия были известны и понятны.

Кадровое комплектование отеля в основном происходит за счет традиционных отраслей потребительского сектора. Данное обстоятельство предопределяет необходимость усиленной профильной профессиональной подготовки и переподготовки потенциальных работников.

В гостинице «Лапландия» четко распределены полномочия и меры ответственности по каждой должности на основе разработанных руководством должностных инструкций, в которых дается подробное описание функций, полномочий, сфер ответственности и отношений работника с другими. Должностные инструкции служат для направления деятельности новых работников, уменьшают случаи недопонимания и противоречий по вопросам ответственности и полномочий.

При этом положения об отделах не разработаны, что является недостатком существующего организационного менеджмента.

Основные показатели эффективности труда и заработной платы сотрудников отеля «Лапландия» представлены табл.9.

Таблица 9

Показатели эффективности труда и заработной платы сотрудников гостиницы «Лапландия»

Наименование показателя	Формула для расчета	Отклонения		
		2017	2018	
				%

Объем оказания услуг (выручка), тыс. руб.	53 678	56 732 3 054	5.7%
Численность работающих, чел.	50	48	-2 -4.0%
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	13 590	13 628 38	0.28%
Производительность труда, тыс. руб. стр. 1 / стр. 2	1 074	1 182 108	10.1%
Средняя заработная плата, руб. стр. 3 / стр. 2	271,8	283,92 12.12	4.5%

Таким образом, по данным табл. 9, в 2018 году производительность труда значительно повысилась (на 10 %) по сравнению с 2017 годом. Наблюдается также и рост заработной платы на 4,5 %.

Итак на основе проведенного анализа кадровой составляющей внутренней среды отеля «Лапландия», можно выявить общие принципы построения взаимоотношений с персоналом отеля.

Приоритетными направлениями кадровой политики отеля «Лапландия» на современном этапе являются подбор, отбор и найм работников, планирование непрерывного профессионального обучения работников не проводится, мероприятия по подготовке, переподготовку и повышению квалификации персонала проводятся эпизодически.

## 2.3 SWOT-анализ гостиницы «Лапландия»

Для большей наглядности при рассмотрении внешней среды функционирования предприятия воспользуемся методом SWOT – анализа (рис. 3), который является современным инструментом управленческого анализа.

В настоящее время SWOT-анализ применяется достаточно широко в различных сферах экономики и управления. Его универсальность позволяет использовать его на различных уровнях и для различных объектов: анализ продукции, предприятия,

конкуренентов, города, региона и т. д. Этот метод как инструмент управленческого обследования (управленческого анализа) можно использовать для любого предприятия, чтобы предотвратить его попадание в кризисную ситуацию.

Исходя из SWOT-анализа определяются основные направления развития предприятия с учетом ее возможностей адаптации к постоянно изменяющимся условиям рынка.

Для того чтобы предприятие могло успешно работать и занимать прочные позиции на рынке, ему необходимо периодически проводить оценку своей деятельности. Для этого существует анализ внутренней среды предприятия, в ходе которого проявляются как сильные, так и наиболее слабые его стороны. Методы анализа маркетинговой среды компании заключаются, в первую очередь, в выявлении основных факторов, которые имеют на нее влияние.

SWOT-анализ представляет собой оценку внутренней среды фирмы (ее силы и слабости, возможности и угрозы). Сильные стороны (Strengths) - преимущества организации, слабости (Weaknesses) - недостатки организации, возможности (Opportunities) - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке, угрозы (Threats) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации.

SWOT-анализ - это одна из важнейших диагностических процедур, используемых консультационными фирмами мира. Кроме того, ее можно и нужно рассматривать как важную для любой организации бизнес-технологию, технологию оценки исходного состояния, незадействованных ресурсов и угроз деятельности предприятия.

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Устойчивое финансовое положение.</li> <li>2. Высокий потенциал развития компании.</li> <li>3. Разграничение обязанностей работников на основе разработанных должностных инструкций.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сравнительно небольшой опыт работы в сфере гостиничного бизнеса.</li> <li>2. Недостаток информации по поводу стратегических направлений развития гостиницы.</li> </ol>
Внешняя среда	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Удобное месторасположение рабочих мест, обусловленное выгодным местоположением отеля в центре города).</li> <li>5. Благоприятные санитарно-гигиенические условия труда.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Отсутствие системного подхода к управлению кадрами.</li> <li>4. Отсутствие должности менеджера по кадрам в штате.</li> </ol>



<p>Возможности (О)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение новых высококвалифицированных кадров</li> <li>2. Увеличение эффективности отеля за счет внедрения активной кадровой политики.</li> <li>3. Повышение компетенции персонала, обучение кадров на семинарах.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Повысить уровень заработной платы сотрудников.</li> <li>2. Разработать программу обучения кадров.</li> <li>3.Разработать методические основы кадрового менеджмента.</li> <li>4.«Переманивать» высококвалифицированные кадры у конкурентов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Ввести должность менеджера по кадрам.</li> <li>2.Разработать кадровую стратегию гостиницы.</li> <li>2.Разработать кадровую политику в рамках кадровой стратегии.</li> </ol>
<p>Угрозы (Т)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Отток кадров к конкурентам.</li> <li>2.Снижение эффективности работы отеля за счет снижения качества рабочей силы.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Разработать эффективную систему мотивации персонала.</li> <li>2.Разработать программу обучения кадров.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Разработать эффективную систему мотивации персонала.</li> </ol>

Рисунок 3 – SWOT-анализ кадрового менеджмента отеля «Лапландия»

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно разработать рекомендации по совершенствованию управления кадрами в отеле «Лапландия».

Основной проблемой менеджмента гостиницы «Лапландия» является «стихийность» кадровой политики, эпизодичность проводимых кадровых мероприятий, отсутствие системы планирования кадровой деятельности.

Как видно из организационной схемы гостиницы «Лапландия» (Прил. 2) и табл. 7, на настоящий момент должность специалиста или менеджера по кадрам не предусмотрена даже штатным расписанием, что является недостатком в кадровом управлении, поскольку компания уже вступает в стадию жизненного цикла «стабильный рост», когда развитие персонала уже обусловлено объективными причинами функционирования самой организации. Директор, в основные обязанности которого входит общее руководство гостиницей, уже не в состоянии

обеспечить полноценный кадровый менеджмент, поэтому представляется целесообразным внедрение коренных изменений в кадровую политику отеля «Лапландия» за счет введения в штат менеджера по кадрам и формирования активной кадровой политики.

Для повышения мотивации эффективного труда в отеле «Лапландия» большое значение в настоящее время приобретает совершенствование системы оплаты труда работников. Организацию заработной платы, основанной на фиксированной оплате труда в настоящее время, следует активнее дополнять различными формами доплат и надбавок за профессиональное мастерство, качество обслуживания, развитие компетенций и дополнительных навыков. В частности, заслуживают внимания такие формы оплаты труда, как доленое участие в продажах и реализации услуг в зависимости от их количественных и качественных характеристик. Не утратила своего значения такая форма оплаты труда, как чаевые и добровольные вознаграждения клиентов и туристов.

Таким образом, высокопродуктивная работа отеля «Лапландия» зависит не только от качественного состава персонала, но и от управления его актуальными и потенциальными профессиональными возможностями, профессиональным опытом, а также своевременной разработки новых услуг.

Все это предполагает наличие серьезных требований к организации кадровой работы, совершенствование системы подготовки и переподготовки кадров.

## **Заключение**

Любое предприятие находится в постоянном обмене с окружающей средой. Организационная среда – это элементы и факторы, которые окружают любую организацию, и влияет на процессы, которые в ней протекают. Она является источником, который обеспечивает организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на требуемом уровне.

В теории менеджмента принято подразделять среду организации. При этом деление проводится, как правило, на две структурные части. Это внутренняя среда организации и внешняя среда. Непосредственное и дальнее окружение представляют собой внешнюю среду организации.

Задача стратегического управления – обеспечение взаимодействия предприятия со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на нужном для достижения целей уровне, и тем самым давало бы ей возможность существовать в долгосрочной перспективе.

Для определения стратегии поведения фирмы и проведении ее в жизнь, руководство компании должно иметь широкое представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденции развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, которое занимает в ней компания.

Внешняя среда или как часто ее называют, деловая среда, находится за пределами организации. Внешняя деловая среда образуется в процессе деятельности фирмы, непрерывно испытывающей влияние множества разнообразных факторов и меняющейся с течением времени. Определенный состав потребителей товаров и услуг компании обусловлен полем ее деятельности, специфическими особенностями продукции и услуг, рынками сбыта, масштабом производства, ценами на товары и услуги, и прочих факторов. Эта среда очень разнообразна и оказывает существенное влияние на деятельность всех организаций

В рамках работы анализировалась внешняя и внутренняя среда отеля «Лапландия» (г.Мончегорск).

Отель «Лапландия» является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Основной целью своей деятельности, являясь коммерческой организацией, отель «Лапландия» преследует извлечение прибыли.

Предоставляя более качественный и полный пакет услуг, отель формирует положительное мнение у клиентов, которое служит проводником к другим потенциальным потребителям, тем самым, «Лапландия» развивает свои конкурентные преимущества.

Анализируя внутреннюю среду гостиницы необходимо отметить, что успешное руководство и управление отелем требует систематического менеджмента, основанного на научном подходе. Чтобы добиться успеха, следует внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента, разработанную для постоянного улучшения результативности и эффективности организации с учетом

потребности заинтересованных сторон.

В ходе анализа были выявлены системные недостатки кадровой политики. Если их не устранить уже на данном этапе развития организации, то негативное влияние факторов внешней и внутренней среды может ослабить конкурентные преимущества отеля, губительно сказаться на производительности труда, прибыльности бизнеса.

Формирование активной кадровой политики отеля «Лапландия» предусматривает внедрение следующих мероприятий:

1. Внедрение должности менеджера по кадрам.
2. Разработка требований к внешнему виду персонала гостиницы.
3. Разработка программы обучения кадров.
4. Внедрение системы оценки эффективности кадрового менеджмента.

Внедрение новой кадровой политики будет способствовать повышению конкурентоспособности отеля за счет повышения качества оказываемых высококвалифицированным персоналом гостиничных услуг. Появление гарантий успешного развития персонала, возможностей карьерного роста будут способствовать повышению лояльности персонала организации. Планирование мероприятий по обучению персонала позволит повысить общий уровень экономического планирования на предприятии. Мониторинг эффективности кадрового менеджмента позволит своевременно отслеживать отклонения в негативную сторону и оперативно корректировать мероприятия кадрового менеджмента.

Таким образом, можно заключить, что поставленные в работе задачи выполнены в полной мере, цель работы достигнута.

## **Список ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) // Российская газета. - 2001. - N256. - 31 декабря.
2. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ (в ред. Федерального закона от 27.12.2018 N 396-ФЗ) [Электронный ресурс] - СПС «Консультант Плюс», 1992-2014.

3. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: Инфра-М, 2015. – 237 с.
4. Вачугов, Д.Д, Основы менеджмента: Учеб.пособие / Д.Д. Вачугов. – М.: Высшая школа, 2016.. – 399 с.
5. Глушаков, В. Е. Стратегический менеджмент: Учеб.пособие. – Мн.: «Экоперспектива», 2016. – 167 с.
6. Гришин, В. Структура управления предприятием: влияние внешних факторов / В.Гришин // Пробл. теории и практики управл. - 2018. - № 10. - С.67-78.
7. Зельдович, Б.З. Менеджмент: Учебник / Б.З. Зельдович. – М.: Экзамен, 20147. – 576 с.
8. Ильюшин, Ф.П. Кадровая политика: вопросы формирования / Ф.П. Ильюшин // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 20173. - № 1. – С. 92-97.
9. Информация об основных результатах экономической деятельности, уровне жизни населения Мурманской области за январь- декабрь 2018 года. – Режим доступа: [<http://murmanskstat.gsk.ru>]
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 695 с.
11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия. Маркетинг. Интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2017. – 304 с.
12. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Эксмо-Пресс, 2015. – 336 с.
13. Маслов, Е.В. Менеджмент организации: учебное пособие / Е.В. Маслов, П.В. Шеметов. – М.: Инфра-М, 2016. – 259 с.
14. Полукаров, В.Л. Основы менеджмента: Учебник / В.Л. Полукаров. – М.: Кнорус, 2016. – 240 с.
15. Семенов, А.К. Основы менеджмента: Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М.: Дашков и К, 2018. – 556 с.
16. Шеметов, П.В. Управление персоналом предприятия: Учеб.пособие / П.В. Шеметов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 312 с.

## **Приложения**

### **Приложение 1**

## Сравнительная характеристика конкурентов отеля «Лапландия»

	Лапландия	Север	Металлург
Цена номера	3350-6700руб.	960-3500руб.	1400-4650руб.
Автостоянка	Есть.	Нет.	Нет.
Питание и напитки	Ресторан, бар, завтрак входит в стоимость номера	Кафе-бар	Кафе-бар,
Тип	Бизнес класс 3*. Отель	Эконом категория. Гостиница	Эконом категория. Гостиница
Wi-Fi интернет	Да	Нет	Нет
Телефон в номере	Да	Нет	Да
Душ/туалет	В номере	На этаже	На два номера
Номера для некурящих	Есть	Нет	Нет
Пакеты услуг и скидки	Есть	Нет	Нет

Конференц-зал, комнаты для переговоров	Есть	Нет	Есть
Дополнительные услуги	Переводчик, курьерские услуги, мультивалютный банкомат, ксерокопирование документов, факс, салон красоты	Курьерские услуги, факс.	Салон красоты, парикмахерская, курьерские услуги
Развлечения	Сауна с бассейном, торговый центр, салон красоты, банкетный зал		
Размещение домашних животных	Нет	Да	Да
Бесплатное проживание детей до 7 лет при наличии спальных мест в номере	Да	Нет	Нет
Прачечная	Да	Да	Да
Экскурсионное бюро	Да	Нет	Нет
Аренда автомобиля	Да	Нет	Нет
Наличие сайта	Да	Нет	Нет

Бронирование  
номеров

На сайте и по телефону

По телефону По телефону

## Приложение 2

Организационная структура отеля «Лапландия»

Директор

Начальник Отдела контроля и безопас-ности

Начальник Отдела бронирова-ния и размещения

Главный бухгалтер

Главный инженер

Зав.складом – началь-ник хозяйст-венного отдела

Старший контролер

Менеджеры по работе с клиентами

Маркетолог

Админист-раторы

Бухгалтер-кассир

Слесарь-сантехник

Старшие горничные

Супер-вайзеры

Суточные горничные

Горничные

Уборщицы

Слесарь-электрик



Спец.по обслужива-нию лифта

Старший плотник

Оператор гладиль-ного цеха

Разнора-бочие

Дворник