

Дипломная работа

Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности
предприятия гостиничной индустрии "Ясон"

Содержание

Введение

Глава I. Теоретические основы эффективности деятельности предприятий гостиничной индустрии

.1 Раскрытие понятия «эффективность» и методы оценки эффективности деятельности предприятий сферы гостеприимства

1.2 Показатели эффективности деятельности предприятий индустрии гостеприимства

.3 Методы повышения эффективности деятельности предприятий гостиничной индустрии

Глава II. Анализ эффективности деятельности предприятия гостиничной индустрии «Ясон»

.1 Организационная характеристика гостиницы «Ясон»

.2 Оценка эффективности деятельности гостиницы «Ясон»

Глава III. Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности гостиницы «Ясон» путем совершенствования кадровой и маркетинговой политики

.1. Предложения по совершенствованию кадровой политики гостиницы «Ясон»

.2 Мероприятия по совершенствованию маркетинговой политики гостиницы «Ясон»

.2 Экономическое обоснование разработанных мероприятий

Заключение

Список использованных источников и литературы

Введение

Гостиничный бизнес сейчас - это быстро развивающаяся отрасль мировой экономики, которая приносит высокий доход и выступает, как один из главных факторов социально - культурного развития, благодаря которым повышается уровень и качество жизни людей.

Гостиничный бизнес связан практически со всеми сферами жизнедеятельности, он в некоем роде инструмент стимулирования социально-экономического роста на национальном и региональном уровнях.

Доходы от гостиничного бизнеса и туризма положительно повлияли на экономическое благосостояние некоторых стран Европы. У туризма есть много преимуществ. Во-первых, туризм влияет на экономику: данная отрасль третья по объёмам доходов в мировой экономике. А также доходы в туризме сопровождаются увеличением доходов в других отраслях, таких как: транспорт, бытовое обслуживание, торговля, общественное питание, и т.д. Получается, туризм - это материальный и моральный источник, стимулирующий развитие народного хозяйства. Во-вторых, туризм несет влияние на экологию. Он побуждает людей и поддерживает усилия по охране природы. В-третьих, туризм влияет на образование и саморазвитие. Он расширяет мировоззрение, приносит человеческому разуму опыт, а душу наполняет сильным удовлетворением и радостью.

Все организации, в том числе и туристические, это открытые системы, ни одна из них не может функционировать без связи с внешней средой, а сама организация состоит из элементов внутренней среды. Успешная деятельность компании напрямую зависит от ее внешней и внутренней среды, они могут позволить или ограничить осуществление всех действий организации. Внешняя среда обеспечивает организацию ресурсами, которые необходимы

для сохранения всех ее внутренних резервов. Предприятие постоянно находится в состоянии обмена с внешней средой, что дает возможность закрепиться в рыночной нише и функционировать не в ущерб себе. Но у внешней среды ресурсы непостоянные. Также получить их могут и другие организации, функционирующие в этой среде. Поэтому всегда есть возможность, что организация не сможет получить многие ресурсы от внешней среды. А это может уменьшить ее возможности и привести к негативным последствиям для деятельности организации. Поэтому для предприятия важно стратегическое управление, задача которого состоит в обеспечении правильного взаимодействия его с внешней средой, позволяющее поддерживать его потенциал на том уровне, который необходим для достижения его главной цели, и приносило бы возможность существовать в долгосрочной перспективе.

Актуальность исследования заключается в необходимости теоретического аргументирования и разработки системы мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятий гостиничной индустрии.

Практическая актуальность исследования раскрывается в том, что в условиях повышающийся конкуренции с каждым годом среди предприятий индустрии гостеприимства нужно подстраиваться под меняющиеся условия рынка и спроса на туристские услуги, совершенствовать и повышать эффективность этой деятельности с помощью определенных методов. Это необходимо для обеспечения высоких экономических показателей в долгосрочной перспективе и стремления быть лучшей среди конкурентов.

Объектом данного исследования является эффективность деятельности предприятий туристской индустрии.

А предметом - методы повышения эффективности деятельности

гостиницы «Ясон».

Цель дипломной работы - разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия гостиничной индустрии «Ясон».

В связи с этим были установлены следующие *задачи*:

1. Рассмотреть теоретические основы эффективности деятельности предприятия индустрии гостеприимства.

2. Охарактеризовать гостиницу «Ясон».

. Дать оценку эффективности деятельности гостиницы «Ясон».

. Разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности гостиницы «Ясон» путем совершенствования кадровой и маркетинговой политики.

. Рассчитать экономическое обоснование разработанных мероприятий.

Для реализации всех этих задач были приложены такие *методы исследования*: теоретические (от общего - к конкретному, от частного к общему, от простого к сложному, анализ и синтез), эмпирические (наблюдение, измерение, сравнение и анализ услуг деятельности) и математические методы.

Научно-теоретической базой исследования явились научные работы таких зарубежных и отечественных авторов как Ансофф И., Азар В.И., Друкер П.Ф., Фатхутдинов Р.А., Попов С.А., Сенин В.С., Ильина Е.Н. многих других.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что разработанные мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятий гостиничной индустрии могут быть применены в гостиницах города - курорта Анапа для обеспечения их конкурентоспособности, высоких показателей экономической деятельности и необходимой адаптации к

изменениям внешней и внутренней среды.

Дипломная работа состоит из введения, 3 глав, заключения и списка литературы.

Глава I. Теоретические основы эффективности деятельности предприятий гостиничной индустрии

1.1 Раскрытие понятия «эффективность» и методы оценки эффективности деятельности предприятий сферы гостеприимства

Эффективность работы предприятия - комплексное многостороннее понятие. В рыночной экономике необходимым условием эффективного функционирования является баланс интересов всех участников бизнеса: собственников, менеджеров и производственных работников. Все они заинтересованы в эффективной работе предприятия. Таким образом, многосторонний контроль эффективности деятельности предприятия участниками бизнеса и внешними организациями создает для предприятия экономическую среду, где эффективная деятельность - необходимое условие его существования и функционирования.

Эффект (от лат. effectus - «исполнение», «действие») - результат, следствие каких-либо причин, действий.

Экономический эффект представляет собой разницу между результатами экономической деятельности (например, продуктом в стоимостном измерении) и затратами, произведенными для их получения. Если результат экономической деятельности превышает затраты, имеем положительный эффект (оцениваемый, например, прибылью); в противном случае - отрицательный эффект (например, убытки). Эффект как разница между стоимостью продукта и затратами на его производство возникает (при прочих равных условиях) в двух случаях: во-первых, когда возрастает продукт (рост объемов производства); во-вторых, когда сокращаются затраты (экономия ресурсов) [45,с.597].

Эффект как конечный результат хозяйственной деятельности характеризуется различными стоимостными и натуральности показателями. К ним можно отнести: объем производства продукции в натуральном и стоимостном выражении; прибыль (экономия) по отдельным элементам затрат; общую экономию от снижения себестоимости за счет экономии по отдельным элементам и т. д.

Однако, как бы ни был важен результат, необходимо знать, какой ценой этот результат достигнут, т. е. один и тот же эффект может быть получен различными способами с различными затратами, и наоборот, одинаковые затраты могут дать совершенно разные результаты. Соизмерение эффекта и затрат на его достижение - это основа экономической эффективности. Экономическая эффективность - это способность системы в процессе функционирования производить экономический эффект (потенциальная эффективность) и действительное создание такого эффекта (фактическая эффективность) или способность системы производить при ее изменении (и при изменении условий ее функционирования) больший экономический эффект, чем в других условиях; реализация этой способности.

Таким образом, в отличие от экономического эффекта экономическая эффективность не абсолютная, а относительная величина; наиболее распространенный способ ее определения заключается в делении величины эффекта на величину затрат. Следовательно, чем больше экономический эффект и меньше произведенные для этого затраты ресурсов, тем выше эффективность [46,с.498].

Понятию «эффективность» толковый словарь дает следующее определение - это достижение каких-либо определенных результатов с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объема продукции из данного количества ресурсов [45,с.596].

Получается эффективность - это степень реализации целей организации при минимальных, но необходимых затратах. Это отношение результата деятельности к затратам на его достижение, т. е. результат сравнивается с затратами. При этом результаты и затраты могут быть сопоставимы в различных комбинациях:

1. результат/затраты - результат, полученный на единицу затрат;
 2. затраты/результат - удельная величина затрат, приходящаяся на единицу полученного результата;
- . (результат - затраты) /результат - удельная величина эффекта, приходящегося на единицу получаемых результатов.

Эти соотношения являются базовыми при разработке показателей эффективности.

Критерий отражает сущность эффективности и предопределяет набор показателей, характеризующих достижение целей. Критерии оценки эффективности деятельности организации для всех заинтересованных лиц (собственников, менеджеров, кредиторов, персонала) могут отличаться [36,с.496].

Эффективность производственной организации - понятие многокритериальное. Дерево целей организации - иерархическая, многомерная модель целей. Выбор критериев и показателей для целеполагания определяет содержание иерархической, многомерной модели эффективности.

В зависимости от целей организации выделяются различные виды эффективности:

- по степени значимости для организации различают стратегическую и тактическую эффективность;
- по отношению к внешней среде - внешнюю и внутреннюю

эффективность;

- по содержанию выделяются технологическая, экономическая, производственная, научно-техническая, экологическая и социальная эффективность;

- по общественным характеристикам - общекорпоративная, внутрикорпоративная, групповая и индивидуальная эффективность;

- по общественным характеристикам - эффективность организационной структуры и эффективность механизма управления;

- по отношению к объекту и субъекту управления выделяют эффективность производства и эффективность управления [29,с.599].

В толковом словаре «экономическая эффективность» означает способность всей экономики получить максимальный результат из существующих ограниченных ресурсов. Технико-экономическая характеризует уровень развития производительных сил общества и результативности их использования безотносительно к общественному строю, существующим отношениям [45,с.607].

Понятия «производственная эффективность» и «эффективность производства» не являются тождественными. Производственная эффективность - это степень минимизации затрат при трансформации ресурсов на входе в готовую продукцию на выходе производственной системы (отдача производственных затрат - выпуска товарной продукции на единицу затрат на ее производство, прибыль на единицу затрат на производство, выработка товарной продукции на одного рабочего, фондоотдача и др.). Эффективность производства - это реализация программы производства при минимальных производственных затратах и запланированном уровне качества. Это статическая, внутренняя эффективность или, как ее часто называют, экономичность.

В одном учебнике рассматривается общая эффективность, которая включает в себя экономическую эффективность и эффективность управления. Экономическая эффективность взята автором словаря как составляющая общей эффективности, потому как любому предприятию важно оценить результаты своей деятельности, выраженные в соответствующих показателях, определить затраты своей деятельности, а также рационализировать схемы распределения денежных средств для повышения эффективности организации в целом. Эффективность управления следует включить по той причине, что любой менеджер организации рассматривает способы, методы и инструменты для наиболее гибкого управления с целью получения экономической эффективности. Эти понятия, безусловно, взаимосвязаны и перетекают друг в друга, образуя общий смысл эффективности, вобравший в себя вышеуказанные составляющие. Любой управленец всегда мечтает о том, чтобы его предприятие работало эффективно. Однако наверняка не многие задумывались о том, что оценить эту самую эффективность управления не так-то уж просто, поскольку единого взгляда на критерии эффективности пока не существует. И даже само понятие «эффективность» изменяется в зависимости от выбранного вами подхода к ее оценке [25,с.265].

Наряду с общей эффективностью функционирования системы рассматривается также частная эффективность ее отдельных элементов и факторов, воздействующих на нее. Мерой частной эффективности является ее вклад в общую эффективность. Примерами частной эффективности могут служить ее определенные виды:

1. эффективность факторов производства, подразумевающая способность факторов производства приносить эффект и реализацию этой способности;

2. эффективность капитальных вложений - соотношение между

затратами на воспроизводство основных фондов и получаемыми вследствие этого результатами в виде ввода в действие объектов производственного и непроизводственного назначения, прироста продукции;

. предельный эффект затрат, т. е. дополнительный экономический эффект, вызываемый дополнительными затратами определенного ресурса при неизменной величине остальных;

. эффективность экономических решений, являющаяся мерой изменения эффективности рассматриваемой экономической системы в результате реализации оцениваемых решений или мероприятий;

. производительность труда - плодотворность, продуктивность деятельности людей; измеряется количеством продукции, произведенным работником в сфере материального производства за единицу рабочего времени, или количеством времени, которое затрачено на производство единицы продукции;

. фондоотдача, материалоотдача и обратные им показатели.

Обобщив основные сведения относительно эффективности, попытаемся понять, как оценить ее и какие существуют особенности оценки для туристического агентства. Прежде чем измерить «эффективность управления» компании, стоит знать, что управление - это приведение системы в желаемое состояние.

Целью управления предприятием является обеспечение устойчивого функционирования предприятия во внешней среде в течение длительного периода времени. А при оценке эффективности управления всегда следует учитывать, что управление подразумевает как определение целей, так и обеспечение их достижения [7,с.163].

Эффективность как степень достижения поставленных целей.

Например, эффективность автоматизированной информационной

системы понимается как степень достижения целей, поставленных при ее создании. Хочется отметить, что этот подход можно применять выборочно и ограниченно для оценки эффективности управления предприятием по ряду причин. Во-первых, цели предприятия как сложной социо-технической системы далеко не всегда сформулированы в явном виде (например, в виде стратегических целей), что делает невозможным оценку степени их достижения. Во-вторых, если цели сформулированы, то их обычно много и они характеризуют желаемое состояние предприятия с многих сторон (рыночные, финансовые, организационные, инновационные цели), что делает сложной и неоднозначной процедуру объединения оценок степени их достижения к единой оценке «эффективности управления». В-третьих, формирование целей деятельности предприятия с учетом интересов заинтересованных групп и условий внешней среды есть одна из функций управления предприятием. От качества и «правильности» их постановки во многом зависит эффективность деятельности предприятия, то есть предприятие может вполне успешно добиться поставленных руководством целей и погибнуть в конкурентной борьбе. Помимо задач, связанных с оценкой общих показателей эффективности фирмы, предпринимателю постоянно приходится решать частные задачи, ориентированные на принятие отдельного управленческого решения, в основе которого также лежат соображения эффективности. [30,с.12].

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

Эффективность деятельности предприятия - это комплексное отражение конечных результатов использования средств производства и рабочей силы за определенный промежуток времени. Эффективность деятельности также можно представить в виде формулы: Эффективность деятельности = Результаты / Затраты.

Эффективность предприятия туристической сферы определяют как отношение результатов его деятельности до расходов, направленных на их качественное достижение (использование).

Эффективность - это характеристика процессов и воздействий, в основном, управленческого характера, которая отражает степень достижения поставленных целей [6,с.170].

Под эффективностью понимают:

1. конкретный результат (эффективность действия чего-либо);
2. соответствие результата или процесса максимально возможному, идеальному или плановому;
 - . функциональное разнообразие систем;
 - . числовую характеристику функционирования;
 - . вероятность выполнения целевых задач и функций;
 - . отношение реального эффекта к нормативному.

Расчет эффективности проводится путем сравнения затрат с экономическим эффектом как денежным выражением результата. Положительный экономический эффект - это экономия, отрицательный - убыток [19,с.429].

Конечным результатом производственно-хозяйственной деятельности предприятия является изготовленный продукт или предоставленные услуги, то есть вновь созданная стоимость, а финансовым результатом коммерческой деятельности - полученный доход. Соответствующие виды эффективности

различают преимущественно на основании получаемых результатов хозяйственной деятельности предприятия. Экономическую эффективность отражают через различные стоимостные показатели, характеризующие промежуточные и конечные результаты деятельности. К таким показателям относятся: объем предоставленных услуг, величина полученной прибыли, рентабельность, экономия ресурсов, производительность труда и другие. [28,с.205].

Социальная эффективность заключается в сокращении продолжительности рабочей недели, увеличении количества новых рабочих мест, улучшении условий труда и быта и другие. Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных, с социальной точки зрения, изменений в организации.

Для каждого туристического предприятия желаемо повышение эффективности деятельности всех структурных подразделений, что в целом приведет к повышению эффективности работы всего предприятия. Суть проблемы повышения эффективности деятельности заключается в том, чтобы на каждую единицу затрат добиться максимально возможного увеличения объема предоставляемых услуг или прибыли. Исходя из этого, единственным макроэкономическим критерием эффективности деятельности становится рост производительности общественного труда. Система показателей эффективности деятельности включает несколько групп:

- обобщающие показатели эффективности деятельности - уровень удовлетворения потребностей рынка, предоставление услуг на единицу затрат ресурсов, прибыль на единицу общих затрат, затраты на единицу услуг, рентабельность туристического продукта или оказания услуг, доля прироста услуг за счет интенсификации деятельности;

- показатели эффективности использования труда (персонала) -

темпы роста производительности труда, доля прироста продукции за счет роста производительности труда, коэффициент использования полезного фонда рабочего времени, трудоемкость;

- показатели эффективности использования основных и оборотных фондов - общая фондоотдача и фондоотдача активной части основных фондов, рентабельность основных фондов, фондоемкость единицы продукта (услуги), материалоемкость;

- показатели эффективности использования финансовых средств - оборачиваемость средств, рентабельность оборотных средств, рентабельность инвестиций, срок окупаемости вложенных инвестиций.

Основным принципом формирования системы показателей эффективности деятельности предприятия является соотношение конечного результата (в виде объема выпуска или реализации продукции) и эффекта (прибыли) с примененными и потребленными ресурсами (в совокупности или по отдельным видам). Соотношение показателей можно исчислять различными способами. При определении показателя эффективности как отношение результата в виде объема выпуска (реализации) продукции или эффекта (прибыли) к ресурсам или затратам необходимо ориентироваться на его максимизацию. При использовании обратных показателей в виде отношения ресурсов или затрат к объему выпуска (реализации) продукции или эффекту (прибыли) важно добиваться их минимизации. Практическое использование системы показателей экономической эффективности в отраслях и на предприятиях предусматривает:

1. ориентацию предприятий (отраслей) на интенсивный путь развития и достижение более высокого уровня эффективности в динамике;

2. выявление резервов дальнейшего совершенствования хозяйственной деятельности предприятий (отраслей) на основе внедрения

достижений научно-технического прогресса, современной технологии и улучшения организации производства;

3. создание действенного механизма повышения эффективности [49,с.78].

Уровень эффективности экономической и социальной деятельности зависит от многих факторов. Поэтому для практического решения задач управления эффективностью важное значение приобретает классификация факторов ее роста по определенным признакам: видам затрат и ресурсов; направлениям развития и совершенствования деятельности; местом реализации в системе управления деятельностью. Следовательно, по видам затрат и ресурсов источниками повышения эффективности являются следующие: рост производительности труда и увеличение фондоемкости и материалоемкости услуг, рациональное использование природных ресурсов.

Активное использование этих источников повышения эффективности деятельности предусматривает осуществление комплекса мероприятий, которые по смыслу характеризуют основные направления развития и совершенствования коммерческой деятельности. Определяющими направлениями являются: ускорение научно-технического и организационного прогресса, совершенствование структуры производства, повышение качества и конкурентоспособности туристического продукта и услуг, разностороннее развитие и усовершенствование внешнеэкономической деятельности [30,с.90].

Важным признаком считается классификация факторов эффективности по месту реализации в системе управления деятельностью. Особенно важное разделение на внутренние и внешние факторы. Внутренние - технология, работники, методы работы, стиль управления и так далее. Внешние - государственная экономическая и социальная политика, структурные

изменения, инфраструктура. Направления реализации внутренних и внешних факторов повышения эффективности деятельности туристических предприятий и организаций неодинаковые по степени воздействия, степени использования и контроля, поэтому для практической деятельности руководителям, менеджерам, специалистам важно знать масштабы действия, форм контроля и использования наиболее важных внутренних и внешних факторов эффективности на различных уровнях управления деятельностью трудовых коллективов [32,с.146].

1.2 Показатели эффективности деятельности предприятий индустрии гостеприимства

Становление и развитие туризма как отрасли характеризуются системой определенных экономических показателей, которые отражают количественный объем реализации туристских услуг и их качественную сторону, а также экономические показатели производственно-обслуживающей деятельности туристских хозяйствующих субъектов.

Система показателей развития туризма включает:

1. объем туристского потока;
2. состояние и развитие материально-технической базы;
- . показатели финансово-экономической деятельности предприятия гостиничной индустрии;
- . показатели развития международного туризма.

Туристский поток - это постоянное прибытие туристов в страну (регион). К показателям, характеризующим объем туристского потока, относятся: общее количество туристов, в том числе организованных и самостоятельных; количество туродней (количество ночевок, койко-дней);

средняя продолжительность (среднее время) пребывания туристов в стране, регионе.

Количество туродней определяется путем умножения общего количества туристов на среднюю продолжительность (в днях) пребывания одного туриста в стране (регионе), можно представить это в виде формулы:

$$D = r * t,$$

где D - количество туродней (человек/дней);

r - количество туристов (человек);

t - средняя продолжительность пребывания одного туриста в данном регионе (дней).

Туристский поток - явление неравномерное. Для характеристики неравномерности туристского потока применяют коэффициент неравномерности. В зависимости от цели и задачи анализа динамики туристского потока используют три способа расчета коэффициента неравномерности.

Первый способ:

$$D_{max}$$

$$K_H = D_{min} * 100\%$$

где K_H - коэффициент неравномерности туристского потока (%);

D_{max} - количество туродней в месяце максимального туристского потока (человек/дней);

D_{min} - количество туродней в месяце минимального туристского потока (человек/дней).

Второй способ:

D_{max}

$K_H = D_{год} * 100\%$

где K_H - коэффициент неравномерности туристского потока (%);

D_{max} - количество туродней в месяце максимального туристского потока (человек/дней);

$D_{год}$ - годовое количество туродней (человек/дней).

Третий способ:

D_{max}

$$K_H = D_{cm} * 100\%$$

где K_H - коэффициент неравномерности туристского потока (%);

D_{max} - количество туродней в месяце максимального туристского потока (человек/дней);

D_{cm} - среднемесячное количество туродней, (человек/дней).

Среднемесячное количество туродней определяется путем деления годового количества туродней на 12 месяцев:

$$D_{cm} = D_{год} / 12 [8, с.546].$$

Показатели, характеризующие состояние и развитие материально-технической базы гостиницы, определяют ее мощность в данной стране (регионе). К ним относятся: коечный фонд домов отдыха, пансионатов, турбаз, гостиниц, санаториев, а также число коек, предоставляемых местными жителями; число мест в торговых залах, предприятий питания для туристов; число мест в театрах, отведенных для туристов; число ванн в водолечебницах, отведенных для туристов и т.д. [14, с.132].

Показатели финансово-экономической деятельности предприятия гостиничной индустрии включают: объем реализации гостиничных услуг или

выручку от реализации услуг гостиницы, показатели использования рабочей силы (производительность труда, уровень расходов на оплату труда), показатели использования производственных фондов (фондоотдача, оборачиваемость оборотных средств), себестоимость услуг туризма, прибыль, рентабельность, показатели финансового состояния гостиницы (платежеспособность, ликвидность и финансовая устойчивость). Рассмотрим каждый из этих показателей.

Объем реализации товаров или услуг - это количество денежных средств или иных благ, получаемых за определенный период ее деятельности за счет продажи товаров и предоставления услуг потребителям. Объем реализации товаров или услуг - это основной показатель, характеризующий деятельность предприятия. Объем предоставленных услуг крайне важен для установления нормированных статей затрат - расходов на рекламу, представительских расходов, а также для исчисления целого ряда налогов. По своему экономическому содержанию объем предоставленных услуг характеризует конечный финансовый результат работы предприятия, выполнения своих обязательств перед потребителями, степень участия в удовлетворении потребностей рынка [5,с.109].

Производительность труда - это измеритель эффективности труда. Производительность труда - показатель полезности целесообразной деятельности работников, которая измеряется количеством работы, в данном случае услуг, сделанных за определенный период времени. Обратная величина трудоемкость измеряется количеством времени, затрачиваемым на единицу продукции. Под ростом производительности труда подразумевается экономия затрат труда (рабочего времени) на изготовление единицы продукции или предоставления определенного количества услуг, что непосредственно влияет на повышение эффективности производства, так как

в одном случае сокращаются текущие издержки на производство единицы продукции, а в другом - в единицу времени производится больше продукции. Формула расчета производительности выглядит следующим образом:

$$P = O / P,$$

где P - производительность труда;

O - объем работы в период времени;

P - количество работников [48,с.90].

Фондоотдача - экономический показатель, который характеризует уровень эффективности использования основных средств предприятия. Показатель Фондоотдачи показывает количество выручки от реализации товара и услуг, приходящейся на единицу стоимости основных фондов. Рассчитывается он так:

$$\Phi_{отд} = B_P / O_C,$$

где $\Phi_{отд}$ - показатель фондоотдачи;

B_P - выручка от реализации товара и услуг;

O_C - среднегодовая стоимость основных средств [5,98].

Оборачиваемость оборотных средств - это движение оборотных средств в сфере производства и обращения. Время, в течение которого оборотные средства находятся в обороте, то есть последовательно переходят из одной стадии в другую, составляет период оборота оборотных средств. Оборачиваемость оборотных средств исчисляется продолжительностью одного оборота в днях (оборачиваемость оборотных средств в днях) или количеством оборотов за отчетный период (коэффициент оборачиваемости). Коэффициент оборачиваемости определяется по формуле:

$$K_{об} = P / ОБ_{ср},$$

где $K_{об}$ - коэффициент оборачиваемости;

P - объем реализованной продукции за рассматриваемый период;

OB_{cp} - средняя сумма оборотных средств за тот же период.

Для расчета длительности оборота в днях используется формула:

$$D_o = D * OB_{cp} / P,$$

где D_o - длительность оборота в днях;

D - число дней в данном периоде [20,с.148].

Полученная прибыль - это разница между выручкой от реализации и себестоимостью.

Рентабельность (от нем. rentabel - доходный, полезный, прибыльный) - относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных

<http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BD%D1%8C>

<http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%B3%D0%B8> ресурсов, а также природных богатств. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, ее формирующим. В математическом виде рентабельность выглядит так:

$$P = \Pi / V * 100\% ,$$

где P - рентабельность реализации услуг;

Π - прибыль за отчетный период;

V - объем реализации услуг за отчетный период.

Может выражаться как в прибыли на единицу вложенных средств, так и в прибыли, которую несёт в себе каждая полученная денежная единица. Показатели рентабельности часто выражаются в процентах. [13,с.394].

Себестоимость туристического продукта или услуги - это денежная форма затрат на формирование и сбыт туристического продукта или услуги. Она характеризует уровень использования всех ресурсов, которые находятся в распоряжении турагентства [28,с.202].

Платежеспособность - это возможность предприятия расплачиваться по своим обязательствам.

Ликвидность - способность превращения активов организации в наличные деньги. Ликвидность предприятия - это соотношение величины ее задолженности и ликвидных средств, тех средств, которые могут быть использованы для погашения долга. Если нет задолженности, то ликвидность предприятия высокая.

Финансовая устойчивость - это наличие средств, которые позволяют организации поддерживать свою деятельность в течение определенного периода времени. Финансовая устойчивость - прогноз показателя платежеспособности в длительном периоде времени [34,с.65].

Развитие туризма и увеличение объема услуг туризма требуют взвешенного подхода, так как очень высоки социальные последствия принимаемых решений.

Для каждой страны или региона развитие туризма имеет как преимущества, так и недостатки.

К преимуществам относятся:

1. увеличение денежного потока в регион, в том числе притока иностранной валюты;
2. рост валового национального продукта;
- . создание рабочих мест;
- . создание структур отдыха, которые могут быть использованы как для туристов, так и для местного населения;
- . привлечение капитала, в том числе иностранного.

Недостатки развития туризма следующие:

1. формируется большой спрос на товары и услуги;
2. увеличиваются цены на местном рынке товаров и услуг, на земельные и другие природные ресурсы, на недвижимость и т.п.;
- . растет отток денег за границу при туристском импорте;

возникают негативные экологические и социальные проблемы.

Бесконтрольное развитие туризма может ухудшить экологический баланс страны, изменить стиль и качество жизни коренного населения [10,с.157]. Ключевые показатели эффективности (от англ. Key Performance Indicators, KPI) - показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

Ключевые показатели эффективности позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом. Для термина «key performance indicators (KPI)» зачастую используется русский перевод «ключевые показатели эффективности» (КПЭ), однако это не совсем верно.

С переводом по смыслу слов key (ключевой, характеризующий степень достижения какой-либо цели) и indicator (индикатор, показатель) проблем не возникает, но слово performance невозможно однозначно трактовать. Правильную формулировку можно найти в стандарте ISO 9000:2008. Он разделяет слово performance на два термина: результативность и эффективность. По стандарту, результативность - это степень достижения запланированных результатов (способность компании ориентироваться на результат), а эффективность - соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами (способность компании к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определёнными требованиями - временем, затратами, степенью достижения цели). Слово performance объединяет в себе и результативность, и эффективность. Таким образом, правильным переводом термина KPI будет

«ключевой показатель результата деятельности», так как результат деятельности содержит в себе и степень достижения, и затраты на получение результата.

Ключевые показатели эффективности - это инструмент измерения поставленных целей. Технологии постановки, пересмотра и контроля целей и задач легли в основу концепции, которая стала основой современного управления и называется «Управление по целям» [44,с.275].

Управление по целям - метод управленческой деятельности, предусматривающий:

- предвидение возможных результатов деятельности
- планирование путей их достижения

Основоположником «Управления по целям» является Питер Друкер. Именно он превратил управление - непопулярную в 50-е годы XX века специальность в научную дисциплину. Питер Друкер также является основоположником системы оценки достижения результатов - целей через ключевые показатели эффективности. Согласно Друкеру, начальники должны избегать «ловушек времени», когда они вовлечены в процесс решения текущих ежедневных задач, поскольку это приводит к тому, что они начинают забывать выполнять задачи, направленные на достижение результатов (целей). Современным воплощением управления по целям, является «Система КПЭ», которая включает в себя множество управленческих концепций, которые появились за последние 20-30 лет и дополняют классическое «Управление по целям».

По мнению Питера Друкера, лишь немногие области менеджмента имеют такое большое влияние на организацию, как оценка деятельности подразделений и компании в целом. Однако оценка, подчёркивает Друкер, сегодня одна из самых слабо проработанных областей управления. Так в

результате опроса, проведённого в США, стало ясно, что 60 % руководителей высшего уровня недовольны своими системами оценки результатов деятельности. По отечественным оценкам количество российских менеджеров, ещё больше, более 80 %. Это недовольство выражается в отсутствии связи между планами, исполнением, результатом и мотивацией [28,с.269].

Ключевые показатели эффективности и мотивация персонала стали неразрывными понятиями, так как с помощью данных показателей можно создать совершенную и эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников компании.

В зависимости от стратегии компании различают разные КПЭ. В основном их применяют для определения результативности работы административно-управленческого персонала. Например, в стратегической цели «увеличить средний доход на клиента с 10 рублей до 15 рублей на 2008 год» ключевым показателем эффективности является «средний доход на клиента».

Ключевые показатели эффективности можно разделить на:

- Запоздывающие - отражают результаты деятельности по истечении периода;
- Опережающие - дают возможность управлять ситуацией в пределах отчётного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении.

К запоздывающим, относятся финансовые показатели. Финансовые показатели демонстрируют связь с желаниями собственника и возможностями компании генерировать денежные потоки, однако в силу своего запоздывающего характера не могут описывать текущую эффективность подразделений и компании в целом.

Оперативные (опережающие) показатели, рассказывают о текущей деятельности подразделений и компании в целом, параллельно и косвенно отвечая на вопросы о том, какие денежные потоки могут быть в будущем, а также каково качество процессов и продукции, степень удовлетворённости заказчиков.

Ключевые показатели эффективности являются частью системы сбалансированных показателей, в которой устанавливаются причинно-следственные связи между целями и показателями для того, чтобы видеть закономерности и взаимные факторы влияния в бизнесе - зависимости одних показателей (результатов деятельности) от других [33, с. 238].

Эффективность в общем понятии означает получение какого-то определенного эффекта, то есть действенность результата. Экономическая эффективность - это процесс хозяйствования, результат которого выражается определенной выгодой, достигнутой при определенных затратах денежных, материальных, информационных ресурсов и рабочей силы.

Экономическая эффективность туризма означает получение выигрыша - экономического эффекта, от:

- организации туризма в масштабах государства;
- туристского обслуживания населения региона;
- производственно-обслуживающего процесса туристской фирмы.

Экономическая эффективность туризма является составным элементом общей эффективности общественного труда и выражается определенными критериями и показателями.

Под критерием следует понимать основное требование к оценке правильности решения поставленной задачи. Необходимость критерия возникает потому, что следует четко определить, с каких позиций следует подходить к расчету эффективности производственно-обслуживающего

процесса туризма.

Общественное производство функционирует в интересах всего общества, поэтому его эффективность следует оценивать исходя из степени достижения целей общества.

В соответствии с теорией оптимального функционирования экономики эффективность на отдельном участке должна оцениваться с позиций общего эффекта, то есть частные критерии эффективности должны соответствовать глобальному критерию, вытекать из него. Общий критерий эффективности общественного производства заключается в достижении в интересах общества наибольших результатов при наименьших затратах средств и рабочей силы.

Проблемы эффективности туризма целесообразно рассматривать с помощью системного подхода. Системный подход предполагает установление разных критериев и показателей для разных уровней управления и определенную иерархию целей и соответственно им критериев эффективности [31,с.90].

Организационная структура управления туризмом состоит из ряда звеньев:

- системы как диверсифицированного межотраслевого комплекса социально-бытовой инфраструктуры;
- отрасли как самостоятельного хозяйственного звена в масштабах региона;
- туристского хозяйствующего субъекта (туристской фирмы).

Поэтому проблему определения народнохозяйственного критерия эффективности туризма следует рассматривать в трех аспектах: на уровне общества (народного хозяйства в целом), отрасли, отдельной туристской фирмы [23,с.238].

Чтобы сформулировать весь комплекс системы критериев эффективности туризма, необходимо показать, как общая цель деятельности системы на уровне общества распадается на частные цели деятельности отдельных подсистем. Для этого используем метод, который называется «дерево целей», где каждой цели соответствует определенный критерий, выражающий ту меру, с помощью которой можно судить об успешности достижения целей. Дерево целей - это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). Название «дерево целей» связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево.

Концепция «дерева целей» впервые была предложена Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году. Она позволяет человеку привести в порядок собственные планы, увидеть свои цели в группе. Независимо от того, являются ли они личными или профессиональными. В том числе, дерево целей позволяет выявить, какие возможные комбинации обеспечат наилучшую отдачу. Термин «дерево» предполагает использование иерархической структуры (от старшей к младшей), полученной путем разделения общей цели на подцели. Метод дерева целей (рис.1) ориентирован на получение относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений. Для достижения этого при построении первоначального варианта структуры следует учитывать закономерности целеобразования и использовать принципы формирования иерархических структур. Дерево целей строится поэтапно, сверху вниз, путем последовательного перехода от

более высокого уровня к более низкому, смежному уровню. В основе дерева целей лежит согласование целей между собой. Конкретизация целей сверху вниз должна расти: чем выше уровень, тем качественнее формулируется цель. Этот метод широко применяется для прогнозирования возможных направлений развития науки, техники, технологий, а также для составления личных целей, профессиональных, целей любой компании. Так называемое дерево целей тесно увязывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии. При этом цель высшего порядка соответствует вершине дерева, а ниже в несколько ярусов располагаются локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня. Дерево целей может быть составлено и для любой цели: глобальной, месячной, годичной. Составленное дерево целей имеет систему решений на бумаге, то есть план по достижению основной цели. Рассмотрим метод «Дерево целей» на рисунке 1.

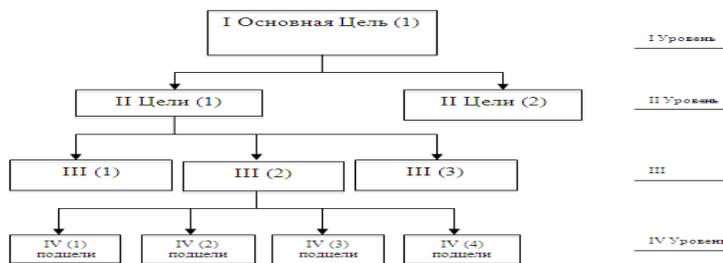


Рис. 1. Метод «Дерево целей»

Рассмотрим один пример применения этого метода:

Цель - получить контракт.

Ресурсы: имидж, большой опыт работы, финансовая устойчивость и т.д.

Вероятность: высокая - конкуренты слабые, удачные переговоры, подключены нужные связи.

Подцели:

1. Проанализировать ресурсы, высвободить средства, зарезервировать финансирование, заключить договоры с поставщиками и т.п.

2. Искать весомых партнеров, привлечь грамотный персонал, получить ноу-хау на эксклюзивную технологию и т.п. [36,с.367].

Положительное влияние туризма на экономику государства происходит лишь в том случае, когда туризм в стране развивается всесторонне, то есть не превращает экономику страны в экономику услуг. Другими словами, экономическая эффективность туризма предполагает, что туризм в стране должен развиваться параллельно с другими отраслями народнохозяйственного комплекса.

Туризм непосредственно участвует в создании национального дохода страны. Прямое влияние туризма на экономику страны (региона) - это результат расходов туриста на покупку услуг и товаров туризма. Деньги, потраченные туристами в месте пребывания, создают доход, который приводит к цепной реакции: расходы - доходы - расходы - доходы и т.д.

Туризм генерирует вторичный спрос на товары и услуги. Косвенный вклад туризма в экономику страны проявляется в эффекте повторения затрат туристов на покупку услуг и товаров в определенное время и в определенном месте.

Этот эффект называется «эффект мультипликации» или «мультипликатор». Мультипликатор - это соотношение отклонения от

равновесного чистого национального продукта (валового национального продукта за вычетом отчислений на потребление капитала) и исходного изменения в расходах на инвестиции, вызвавшего данное изменение реального чистого национального продукта.

Экспорт туризма из страны означает активный туризм для экономики данной страны, а импорт туризма - пассивный туризм. Отношение между стоимостью туристского продукта, реализованного иностранным туристам в принимаемой стране, и стоимостью туристского продукта, реализованного гражданами данной страны за рубежом, представляет собой туристский баланс данной страны.

Особенностью туризма является то, что туристский продукт, производимый на экспорт, не вывозится из страны, а реализуется в этой стране. Потребитель туристского продукта сам преодолевает расстояние, отделяющего его от интересующего туристского продукта [38,с.136].

Экономический эффект от развития туризма в регионе проявляется прежде всего в создании дополнительных рабочих мест в туристской индустрии, повышении занятости населения, а также в стимулировании развития слабых в экономическом отношении регионов.

Качество рабочих мест в туристской индустрии имеет свои особенности, к которым относятся:

1. сезонный характер занятости в туристском обслуживании населения;
2. значительный удельный вес работников, занятых неполный рабочий день;
- . большой удельный вес низко квалифицированного физического труда;
- . ограниченные возможности автоматизации и компьютеризации рабочих мест в туристской индустрии (особенно в гостиничном и

ресторанном бизнесе).

Развитие туристской индустрии в регионе и повышение качества туристского обслуживания являются дополнительным источником формирования доходной части территориального бюджета.

Создание предприятий туристской индустрии в удаленных малонаселенных и индустриально слаборазвитых регионах, но представляющих интерес для туристов (из-за красивого ландшафта, богатых охотничьих угодий, мест, удобных для занятий спортом, и т.п.) способствует развитию таких регионов [24,с. 258].

1.3 Методы повышения эффективности деятельности предприятий гостиничной индустрии

Для того, чтобы оценить уровень работы организации, конечный результат, а именно прибыль, сравнивается с затратами или ресурсами. Это сравнение и есть расчет эффективности деятельности компании.

Рентабельность предприятия напрямую зависит от прибыли: чем выше прибыль, тем выше рентабельность. Среди подходов и способов повышения прибыли компании можно выделить такие:

1. Увеличение прибыли от реализации продукции;
2. Получение дохода от использования основных фондов;
- . Получение дохода от реализации оборотных фондов;
- . Повышение квалификации персонала;
- . Внедрение новых и совершенствование старых технологий.

Рассмотрим каждый из способов.

Увеличение прибыли от реализации продукции

Увеличение прибыли от реализации продукции может быть достигнуто

следующим образом:

- за счет снижения себестоимости. Это заметно отражается на росте прибыли при прочих равных условиях. На предприятиях существуют специальные экономические службы, которые занимаются анализом себестоимости и ищут пути ее снижения. Но в значительной мере эта работа теряет свою цену из-за инфляции и роста цен на исходное сырье и топливно-энергетические ресурсы.

- увеличения объема реализации продукции или услуг в натуральном выражении, что может достигаться с помощью капитальных вложений на покупку более производительного оборудования, освоение новых технологий, расширение ассортимента предоставляемых услуг или продукции.

Для гостиничного предприятия больше всего подойдет последняя позиция - расширение ассортимента услуг. Ассортиментная политика - это разработка направлений оптимизации продуктового ряда и определения ассортимента услуг, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности туристского предприятия в целом. Каждая туристская услуга, единая по своему потребительскому назначению, имеет некоторое число видов, подвидов, отличающихся друг от друга незначительными потребительскими свойствами (маршруты в различные страны мира, отдых на побережье, экскурсионные туры, школьные туры и т. п.), каждый из которых называется ассортиментная позиция, а их совокупность - ассортимент.

- уменьшение размеров нереализованных остатков на начало и конец отчетного периода.

Получение дохода от использования основных фондов

Повышение эффективности использования основных фондов может быть достигнуто следующими способами:

- своевременный ввод в эксплуатацию новых основных фондов и производственных мощностей, быстрое их освоение, повышение эффективности общественного производства;
- улучшение использования действующих основных фондов;
- своевременный монтаж неустановленного оборудования, а также ввод в действие всего установленного оборудования за исключением части, находящейся в плановом резерве и ремонте;
- совершенствования организации производства.

Получение дохода от реализации оборотных фондов

В системе способов, направленных на повышение эффективности деятельности предприятия важное место занимают вопросы рационального использования оборотных средств. Поскольку финансовое состояние организаций находится в прямой зависимости от состояния оборотных средств, то предприятия заинтересованы в рациональной организации оборотных средств - организаций их движения с минимально возможной суммой для получения наибольшего экономического эффекта.

Изменение оборачиваемости средств выявляется путем сопоставления фактических показателей с плановыми или показателями предшествующего периода. В результате сравнения показателей оборачиваемости оборотных средств выявляется ее ускорение или замедление. При ускорении оборачиваемости оборотных средств из оборота высвобождаются материальные ресурсы и источники их образования, при замедлении - в оборот вовлекаются дополнительные средства.

Среди способов повышения оборачиваемости оборотных средств можно выделить следующие:

- сокращение времени, в течение которого оборотные средства отвлечены, то есть находятся в обороте;

- сокращение среднегодовых остатков оборотных средств;
- снижение потребности предприятия в оборотных средствах;
- направление полученной предприятием прибыли на дополнение оборотных средств;
- рациональная организация производственных запасов - рациональное использование[31,с.193].

Повышение конкурентоспособности и квалификации персонала

Туристические агентства относятся к предприятиям, которые оказывают услуги. Для таких организаций важную роль играет персонал.

Специфика работы коллектива турагентства состоит в том, что результатом работы есть не продукт, а услуга. Используя в своей деятельности продукты материального производства, работники предприятий туризма и гостиничного хозяйства создают и реализовывают разного вида услуги.

Процесс обслуживания клиентов требует особой четкости и высокой организации работы, которая обеспечивает высокий уровень культуры обслуживания и максимальное удовлетворение потребностей клиента: индивидуальный характер туристического обслуживания обуславливает продолжительный контакт с потребителем. Отсюда высокие личные и профессиональные требования к персоналу предприятий туристской индустрии.

К первой группе требований относятся личные характеристики, которые тяжело поддаются изменениям. Например, таким, как приветливость, презентабельность, порядочность, быстрая реакция, отличная память, творческий подход к выполнению работы, целеустремленность, амбиции, коммуникабельность и т.д.

Ко второй группе относятся требования, которые касаются

профессиональных знаний и умений, приобретенных в процессе обучения и трудового стажа, к которым относят: уровень квалификации, умение общаться, владение иностранными языками, производительность работы, трудовая дисциплина, качество работы и т.д. Свойствами персонала турагентства, которые обеспечивают соответствующий уровень квалификации, есть эрудированность, профессиональная компетентность работников, знание, умение, привычки и др.

Для этого в туристическом агентстве нужно регулярно проводить семинары, тренинги, в которых должен принимать участие весь персонал. Участие сотрудников 1 раз в месяц в этих мероприятиях должно быть обязательно прописано в должностной инструкции. Помимо этого каждый сотрудник должен проходить 1 раз в год переподготовку и повышение квалификации в учебных центрах при высших учебных заведениях, выпускающих специалистов в туристской области. Соблюдение вышеупомянутых требований обеспечивает высокую конкурентоспособность персонала, под которой понимают совокупность личных и профессиональных свойств персонала, которые дают возможность быстро воспринимать и анализировать ситуацию, принимать оптимальные решения и эффективно исполнять функциональные обязанности, а также эффективно реализоваться на рынке рабочей силы.

Кроме регулярного повышения квалификации на туристском предприятии нужно применять следующие мероприятия:

- первичное обучение в соответствии с задачами предприятия и специфики работы;
- обучение для ликвидации разрыва между требованиями к должности и личными качествами;
- обучение для работы за новыми направлениями развития

организации;

- обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

Также должны быть разработаны мероприятия, направленные на сокращение случаев нарушения трудовой дисциплины, снижение количества затрат, связанных с проведением работ относительно обслуживания персонала, по подбору персонала [32,с.79].

Внедрение новых и совершенствование старых технологий

При настоящих условиях актуальное значения приобретает развитие современных информационных технологий и программных продуктов в сфере туристического бизнеса. Использование прогрессивных информационных технологий и Интернета оказывает содействие повышению эффективности работы предприятий, минимизации затрат, улучшению работы персонала, конкурентным преимуществам на рынке, это дает также возможность получать новые программные продукты, гибко реагировать на потребности потребителей и ценовую политику, находить выгодные коммерческие предложения, поддерживать коммуникационные связи с партнерами и клиентами, проводить деловые операции, расширять рынок сбыта, пользоваться электронными средствами рекламы (журналами, газетами), размещать веб-страницы в поисковых системах.

Составными преимуществами сети Интернета для туристической области есть: экономия средств от использования электронной почты в формировании связей с зарубежными партнерами, туроператорами, отелями, транспортными компаниями, круглосуточная эффективная рекламная площадь (24 часа в сутки, 7 дней в неделю), возможность оперативного размещения и поиска в Интернете информации о туре, местах в отелях, страны, рекреационных ресурсах, новости законодательства в области

туризма, бронирование гостиничных мест и авиабилетов, продажа туров, в том числе «горящих», самостоятельное складывание программы будущего путешествия, ознакомление с впечатлениями потребителей туристических услуг, советами специалистов [43,с.19].

Любая деятельность, в том числе и туристическая, регулируется законодательством.

Туристская деятельность подразумевает под собой туроператорскую и турагентскую деятельность, а также иную деятельность по организации путешествий.

Туроператорская деятельность - это деятельность по формированию, продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая юридическим лицом.

Турагентская деятельность - это деятельность по продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем.

Различия между турагентской и туроператорской деятельностью заключаются в том, что турагент осуществляет деятельность по продвижению (т.е. полному и широкому освещению возможностей отдыха и путешествий по всем имеющимся турам, курортам и т.п.) и реализации туристского продукта, а туроператор, помимо указанного выше, еще и формирует туристский продукт, т.е. занимается размещением, транспортировкой туристов и осуществляет другие услуги, не связанные с первыми двумя.

В целях защиты прав и интересов туристов до 01.01.2007 г. в Российской Федерации туроператорская и турагентская деятельности, а также объекты туристской индустрии подлежали лицензированию и стандартизации.

Лицензия - это разрешение, выдаваемое государственным органом юридическим или физическим лицам на осуществление туристской (гостиничной) деятельности в течение определенного времени при соблюдении ряда условий. Порядок выдачи лицензии осуществлялся в соответствии с Федеральными законами «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» и «О лицензировании отдельных видов деятельности». Данные о туроператорах и турагентах, получивших лицензии на осуществление туристской деятельности, вносились в федеральный реестр туроператоров и турагентов.

Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» определял цели, приоритетные направления и способы государственного регулирования туристской деятельности в стране; регулирует отношения, возникающие при реализации прав граждан РФ, иностранных граждан и лиц без гражданства на отдых, свободу передвижения и иных прав при совершении путешествий; их защите, обеспечении безопасности; регламентирует вопросы международного сотрудничества в указанной сфере; устанавливает направления государственного регулирования туристской деятельности: поддержка и развитие внутреннего, въездного, социального и самодетельного туризма, а также обеспечение соблюдения прав и свобод российских граждан при посещении иностранных государств.

С 01.01.2007 года лицензирование туристской деятельности было отменено. В силу с того момента вступили финансовые гарантии предприятий туристской индустрии. Был изменен Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», цели Федерального закона в целом не изменились, но теперь в нем установлено, что все туроператоры, зарегистрированные на территории Российской

Федерации в соответствии с Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей», должны иметь финансовое обеспечение.

Понятие «финансовая гарантия» дано в статье 1 закона - Основные понятия: «Финансовая гарантия - документально подтвержденное обязательство третьего лица возместить убытки, которые могут быть причинены вследствие неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств туроператора, возникающих на основании договора о реализации туристского продукта» [1, с.89].

Туристская индустрия в РФ является активно развивающейся отраслью экономики, в связи с чем защита прав потребителей в данной области всегда была актуальной в силу ее социальной значимости, а отмена с 1 января 2007 года института лицензирования туроператорской и турагентской деятельности и введение обязательной финансовой ответственности туроператоров в виде договора страхования гражданской ответственности, объективно требует усиления контроля и надзора в данной сфере.

Если деятельность организации лежит в области по продвижению и реализации туристского продукта, то это турагент и его деятельность не подлежит контролю со стороны регулятора (Федеральная служба). Если же речь идет о деятельности по формированию, продвижению и реализации туристского продукта, т.е. является туроператорской, то для этой организации обязательно внесение в единый федеральный реестр туроператоров.

Реестр туроператоров находится в открытом доступе и еженедельно актуализируется. По состоянию на конец 2009 года в Единый федеральный реестр туроператоров внесены сведения о 5299 туроператорах, в том числе о 3231 туроператоре, имеющем право заниматься международным туризмом и 2058 по внутреннему туризму. Договор страхования гражданской

ответственности заключили 5070 туроператоров, а банковские гарантии получили 159 компаний.

Все участники данных правоотношений заинтересованы в построении цивилизованного рынка оказания туристических услуг. Из изменений в Законе видно, что требования к турагентам снизились. Но с другой стороны увеличились требования к туроператорам. Но в этом и заключается позиция государства, чтоб в результате форс-мажора, либо недобросовестности оператора, интересы потребителя, как наименее защищенного участника отношений, не были нарушены. Отсюда следует, что при любом нарушении интересов потребителя, ответственность несет оператор, который в свою очередь волен работать и привлекать агентов по своему усмотрению. Это закреплено законодательно в статье 10.1 Закона - Особенности реализации туристского продукта турагентом: «...Договор о реализации туристского продукта, заключаемый между туристом и (или) иным заказчиком и турагентом должен также включать:

- полное и сокращенное наименования, адрес (место нахождения) и почтовый адрес турагента;
- информацию о том, что лицом (исполнителем), оказывающим туристу и (или) иному заказчику услуги по договору о реализации туристского продукта, является туроператор;
- информацию о возможности туриста в случае возникновения обстоятельств, указанных в статье 17.4 настоящего Федерального закона, обратиться с письменным требованием о выплате страхового возмещения по договору страхования ответственности туроператора или об уплате денежной суммы по банковской гарантии непосредственно к организации, предоставившей туроператору финансовое обеспечение.

При реализации турагентом туристского продукта от своего имени в

договоре с туристом и (или) заказчиком должно содержаться указание на туроператора, сформировавшего туристский продукт, в том числе на способы связи с туроператором (номера телефонов, факсов, адрес сайта в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», адрес электронной почты и другие сведения)» [4,с.76].

Таким образом, достигнута одна из задач поставленных законодателем: контролировать и дисциплинировать основных участников данного вида бизнеса. Недобросовестному либо некомпетентному турагенту экономически невыгодно выходить на рынок услуг.

Новое постановление призвано, также, защитить интересы оператора, т.к. во всем мире уже давно практикуется схема финансового обеспечения в виде страхования ответственности. В туристическом, как и в другом бизнесе, часто присутствуют издержки, которые вынуждена нести организация в разных конфликтных ситуациях. По действующему законодательству у оператора есть выбор между двумя видами финансового обеспечения: банковская гарантия или договор страхования. В статье 17.1. - Требования к предоставляемому финансовому обеспечению говорится о том, что Договор страхования ответственности туроператора либо банковская гарантия должны обеспечивать надлежащее исполнение туроператором обязательств по всем договорам о реализации туристского продукта, заключаемым с туристами и (или) иными заказчиками непосредственно туроператором либо по его поручению турагентами. В случае возникновения обстоятельств, указанных в статье 17.4 настоящего Федерального закона, финансовое обеспечение должно гарантировать каждому туристу или иному заказчику, заключившему договор о реализации туристского продукта:

- возврат денежных средств, внесенных в счет договора о реализации туристского продукта, за услуги, оплаченные, но не оказанные туроператором

или третьими лицами, на которых туроператором было возложено исполнение обязательств по договору о реализации туристского продукта;

- выплату денежных средств, причитающихся туристу или иному заказчику в возмещение реального ущерба, возникшего в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения туроператором обязательств по договору о реализации туристского продукта, в том числе денежных средств, необходимых для компенсации расходов, понесенных туристом или иным заказчиком в связи с непредвиденным выездом (эвакуацией) из страны (места) временного пребывания (далее - расходы по эвакуации) [3,с.67].

Также в этой статье говорится о том, что любые суммы, предоставление которых туристу и (или) иному заказчику гарантируется финансовым обеспечением, должны использоваться исключительно для удовлетворения требований туриста и (или) иного заказчика, предъявляемых на основании правил, установленных настоящей главой.

Страховщиком по договору страхования ответственности туроператора может быть страховая организация, зарегистрированная на территории Российской Федерации и имеющая право осуществлять страхование гражданской ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договору.

Гарантом по банковской гарантии может быть банк, иная кредитная организация, либо страховая организация, зарегистрированные в соответствии с Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Договор страхования ответственности туроператора не может быть расторгнут досрочно, а банковская гарантия, выданная туроператору, не может быть отозвана.

В договоре страхования ответственности туроператора или в

банковской гарантии должно содержаться условие, предусматривающее право туриста и (или) иного заказчика, заключивших договор о реализации туристского продукта с турагентом, при наступлении обстоятельств, предусмотренных статьей 17.4 настоящего Федерального закона, обратиться к страховщику или гаранту с письменным требованием о выплате страхового возмещения по договору страхования ответственности туроператора либо об уплате денежной суммы по банковской гарантии.

Согласно положениям настоящего закона, туроператорская деятельность на территории РФ допускается исключительно при наличии финансового обеспечения в виде договора страхования гражданской ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договору о реализации туристского продукта, либо банковской гарантии.

Согласно статье 17.2. «размер финансового обеспечения определяется в договоре страхования ответственности туроператора или в банковской гарантии и не может быть менее:

- 500 тысяч рублей - для туроператоров, осуществляющих деятельность в сфере внутреннего туризма или въездного туризма;

- 30 миллионов рублей - для туроператоров, осуществляющих деятельность в сфере выездного туризма, в случае, если денежные средства, полученные ими от реализации в этой сфере туристского продукта, составляют не более 250 миллионов рублей, по данным бухгалтерской отчетности на конец отчетного года, представленным или опубликованным в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также для туроператоров, осуществляющих деятельность в сфере выездного туризма и применяющих упрощенную систему налогообложения;

- двенадцати процентов объема денежных средств, полученных от

реализации в сфере выездного туризма туристского продукта, по данным бухгалтерской отчетности на конец отчетного года, - для туроператоров, осуществляющих деятельность в сфере выездного туризма, в случае, если денежные средства, полученные ими от реализации в этой сфере туристского продукта, составляют более 250 миллионов рублей, по данным бухгалтерской отчетности на конец отчетного года, представленным или опубликованным в соответствии с законодательством Российской Федерации. В случае если туроператор оказывает услуги в нескольких сферах туроператорской деятельности, применяется наибольший размер финансового обеспечения».

А также «срок действия финансового обеспечения указывается в договоре страхования ответственности туроператора или в банковской гарантии и не может быть менее одного года. Финансовое обеспечение на новый срок должно быть получено туроператором не позднее трех месяцев до истечения срока действующего финансового обеспечения...», статья 17.3 Срок действия финансового обеспечения [1,с.76].

Правовое регулирование отношений, связанных с предоставлением туристских услуг, осуществляется Гражданским Кодексом РФ, Федеральными Законами РФ «О защите прав потребителей», «Об основах туристской деятельности в РФ», «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», правилами оказания услуг по реализации туристского продукта, утвержденными Постановлением Правительства РФ.

Договор оказания услуг по туристическому обслуживанию отнесен к договорам возмездного оказания услуг. По договору возмездного оказания услуг исполнитель обязуется по заданию заказчика оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги. Договор о предоставлении туристских услуг заключается в письменной форме.

Отсутствие в договоре подписи указанных лиц лишает права туроператора и турагента ссылаться на факт ознакомления потребителя с условиями договора. Положениями Закона РФ «Об основах туристской деятельности» определены существенные условия договора. При этом заключаемый туроператором (турагентом) договор должен среди прочего соответствовать законодательству о защите прав потребителей. Отсутствие письменного договора или хотя бы одного из существенных (обязательных) условий договора должно рассматриваться как нарушение прав потребителей на информацию.

Существенное значение для защиты прав потребителей имеют особенности объема прав и обязанностей турагентов. Претензии туристов по договору о реализации туристского продукта могут предъявляться и туроператору и турагенту. Кроме того, в договоре, заключаемом между туроператором и турагентом, устанавливается ответственность каждого из них перед туристом за непредставление или предоставление недостоверной информации о туристском продукте, за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договору о реализации туристского продукта. Эти требования обязательны к исполнению и туроператорами и турагентами.

К особенностям оказания туристских услуг относится право обеих сторон договора на односторонний отказ от его исполнения. При этом потребитель вправе отказаться от исполнения договора в любое время при условии оплаты исполнителю фактически понесенных им расходов, связанных с исполнением обязательств по данному договору, а исполнитель вправе отказаться от исполнения обязательств по договору лишь при условии полного возмещения заказчику убытков.

Полномочия по оказанию государственных услуг, управлению государственным имуществом, а также правоприменительные функции в

сфере туризма в Российской Федерации осуществляет Федеральное агентство по туризму - Ростуризм. Руководство деятельностью Ростуризма осуществляет Министерство спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации (Минспорттуризм России), которое выполняет функции по разработке и реализации государственной политики и нормативному правовому регулированию в сфере туризма. Реализацию государственной политики в сфере туризма в субъектах Российской Федерации осуществляют региональные органы управления туризмом.

Развитие сферы туризма в России во многом определяется государственной политикой.

Целями государственной политики в сфере туризма являются:

- развитие туризма как необходимого условия достойной жизни и свободного развития человека в социальном государстве, решающего фактора нового качества жизни в современном обществе;
- защита прав граждан на отдых, свободу передвижения и иных прав при совершении путешествий, обеспечение безопасности туризма;
- формирование правовых основ единого туристского рынка в Российской Федерации;
- развитие туристской индустрии, обеспечивающей потребности граждан при совершении путешествий, создание новых рабочих мест, увеличение доходов государства и граждан Российской Федерации, развитие международных контактов, сохранение объектов туристского показа, рациональное использование природного и культурного наследия;
- формирование представления о Российской Федерации как стране, благоприятной для туризма.

Современное состояние законодательства о туризме характеризуется следующими основными тенденциями:

- развитием и реализацией правовых норм, направленных на повышение гарантий и эффективности защиты прав и законных интересов потребителей туристского продукта, качества и безопасности туризма;
- усилением экономической (финансовой) ответственности лиц, осуществляющих туристскую деятельность, за нарушение гражданско-правовых обязательств, а как следствие - повышением прозрачности, стабильности и инвестиционной привлекательности туристского бизнеса;
- появлением правовых актов, регламентирующих вопросы классификации и стандартизации в различных сегментах туристской индустрии (средства размещения, пляжи, горнолыжные трассы и др.);
- развитием нормативного правового регулирования в области безопасности туризма;
- формированием правовых основ саморегулирования на туристском рынке, в том числе активным развитием саморегулируемых организаций (ассоциаций туроператоров, банков и страховщиков);
- комплексностью нормативного правового регулирования в сфере туризма, в том числе наличием значительного числа «туристских норм» в смежных с законодательством о туристской деятельности отраслях законодательства;
- схожестью законодательства Российской Федерации и права Европейского Союза, законодательств государств Содружества независимых государств и др. [2,с.67].

В результате правовой деятельности федерального органа исполнительной власти в сфере туризма, Правительства Российской Федерации и Федерального Собрания Российской Федерации были приняты нормативные правовые акты, сформировавшие в нашей стране правовые основы современного цивилизованного туристского рынка.

Выводы по первой главе.

В I главе мы рассмотрели теоретические основы эффективности деятельности предприятий гостиничной индустрии, понятие «эффективность» и ее виды. Выяснили, что это степень достижения целей при минимальных затратах. Эффективность бывает экономической, производственной, социальной. Также мы рассмотрели показатели эффективности деятельности гостиничных предприятий и факторы, влияющие на эту эффективность. Показатели эффективности деятельности можно разделить на различные группы, например: показатели эффективности использования труда, использования основных и оборотных фондов, финансовых средств, а также есть обобщающие показатели эффективности деятельности (уровень удовлетворения потребностей рынка, затраты на единицу услуг и т.д.). Факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятия, бывают внутренние, которые создает сама организация, и внешние - окружение организации. В этой главе мы также раскрыли законодательную базу туристской деятельности и дали определения понятиям: «туроператорская и турагентская деятельность», «финансовая гарантия».

Глава II. Анализ эффективности деятельности предприятия гостиничной индустрии «Ясон»

2.1 Организационная характеристика гостиницы «Ясон»

Гостевой дом «Ясон» 2008 года постройки расположен рядом с морем и набережной. Все номера полностью оборудованы и с балконами. В гостинице работает бесплатный Wi-Fi интернет, на территории имеется открытый бассейн с подогревом. В центре курортной зоны Анапы, в 300 метрах от моря ждет гостей со всего света, новый гостевой дом «Ясон». Шестиэтажное здание, построено в современном греческом стиле, размещает 150 человек.

Величественная и основательная архитектура гостевого дома "Ясон" поможет вам почувствовать себя также величественно и основательно. Просторные террасы добавят вашему взгляду широты и света. Гостиница «Ясон» находится рядом с Театральной площадью, Казачьим рынком, Центральным городским парком культуры и отдыха в Анапе с многочисленными кафе и аттракционами. В пяти минутах ходьбы от гостиницы "Ясон" набережная Анапы, Яхтк-луб, галечный пляж, морской порт. До песчаного пляжа 7 минут ходьбы. Рядом с гостиницей «Ясон» на курорте Анапа расположен Сочигазпромбанк, банкомат, Крайинвестбанк, Сбербанк, нотариус, парикмахерские, Казачий рынок, Театральная площадь, ЦНК "Родина", парк, магазин низких цен "Магнит", супермаркет "Второй дом", магазин "24 часа", фотоателье, книжный магазин, киноконцертные залы, ночные клубы "Саботаж", "Фламинго", "Дикий пляж".

Гостиница «Ясон» - современная гостиница, принадлежащая к гостиницам частного типа для размещения небольшого количества гостей. Предприятие принадлежит к гостиничной отрасли и по размеру относится к

категории предприятий малого бизнеса. Основной вид деятельности - гостиничные услуги. Форма собственности - частное предприятие. Учредители - физические лица. Количество филиалов гостиницы - 1, корпусов - 1.

Гостиница «Ясон» имеет небольшое количество номеров, небольшой штат персонала, хорошо оборудованный номерной фонд. Уютные гостиничные номера дают возможность клиентам отдохнуть и набраться сил для плодотворной работы и отдыха.

На территории огромный подогреваемый бассейн с площадью водного зеркала - 362 квадратных метра, глубиной 1,5 метра с водными эффектами. В бассейне гостевого дома «Ясон» поддерживается постоянная температура воды не ниже 25 градусов тепла, чтобы и в прохладные дни «Бархатного сезона» в Анапе гости отеля могли наслаждаться комфортным отдыхом. Территория вокруг бассейна оборудована столиками со стульями, шезлонгами и зонтами.

Адрес: г. Анапа, ул. Терская 52

Телефон: (86133) 3-17-25,
(86133) 3-17-45, 8-918-498-55-42

Сайт: www.anapa-yason.ru <<http://www.anapa-yason.ru/>>

Бронирование: без посредников, бронирование осуществляет администратор гостиницы (можно заполнить электронную форму и отправить заявку на бронирование).

Расчетный час: 12.00.

При установке цен действуют следующие базовые правила: время поселения в гостинице «Ясон» - 12 часов, время выезда - 11 часов. Расчетный час - 12: 00, стандартный заезд - после 13: 00. При раннем заезде, до расчетного часа (12.00) и при позднем выезде, до 18.00 часов того же дня

(если позволяют условия) взимается дополнительная почасовая оплата. При выезде после 18.00 часов того же дня взимается дополнительная плата в размере 50% от стоимости номера за одни сутки. При позднем выезде, позже 24.00 часов того же дня взимается дополнительная плата в размере 100% от стоимости номера за одни сутки.

Расстояние: до моря: менее 5 минут,

до центра: менее 5 минут

Автостоянка: бесплатная

Питание: Возможно 3-х разовое по желанию

Удобства в отеле:

Бассейн

Доступ в интернет

Автостоянка

Кафе / питание

Смена белья: раз в 5 дней

Уборка номеров: по запросу

Трансферт

Дополнительно:

- Интернет Wi-Fi, бесплатно

Открытый бассейн с подогревом

Кафе, 3-х разовое питание по желанию, оплачивается отдельно

Гладильная доска и утюг на каждом этаже

Электрочайник на каждом этаже, посуда предоставляется по требованию

Водоснабжение бесперебойное

Двор с летними столиками

Детская игровая площадка

Трансферт за доп. плату (встреча в Анапе бесплатно)

В гостинице комфортабельные трехместных и двухместных номеров «люкс» со всеми удобствами, в каждом из них присутствуют телефон с прямым выходом на международную автоматическую связь, ванная комната, спутниковое телевидение, кондиционер, и двухместные номеров ограниченного сервиса с ванной комнатой, телевизором, DVD-магнитофоном, кондиционером. Общий фонд размещения гостиницы составляет 150 человек. Также предоставляются следующие виды услуг: камера хранения, сейф, возможность пользования городским телефоном для гостей из номеров с ограниченным сервисом.

Таблица 1 Классификация номеров гостевого дома «Ясон»

Тип номера:	2х-, 3х-, 4х-местный с удобствами и с балконом
Спальных мест:	2-3-4 (возможно доп место платно)
Площадь номера:	12-15 кв.м. Комнат в номере: 1 Этаж: 1-2-3
Санузел+Душ:	в номере
Мебель:	односпальные или двухспальная кровати, шкаф, прикроватные тумбочки, туалетный столик, зеркало
Удобства:	кондиционер, холодильник, телевизор, балкон

Без дополнительной оплаты гостям могут быть предоставлены следующие виды услуг (из «Правил предоставления гостиничных услуг в РФ»):

- вызов скорой помощи;
- пользование медицинской аптечкой;
- доставка в номер корреспонденции при её получении;
- побудка к определённому времени;
- предоставление кипятка, иголок, ниток, одного комплекта посуды и столовых приборов.

Номерной фонд гостиницы «Ясон» на курорте Анапа насчитывает 50

номеров:

- апартаменты - 2 номера в греческом стиле, каждый площадью 34 м² с колоннами, с большим витражным окном

- двухкомнатные 3-х местные люксы, 4 номера

- однокомнатные 2-х местные номера повышенной комфортности, 24 номера.

Все номера - светлые, комфортные и просторные. В каждом номере гостиницы «Ясон»: холодильник, телевизор, кондиционер, ванная комната или душевая кабина, телефон, стеклопакеты, москитные сетки.

Таблица 2 Удобства в номерах гостевого дом «Ясон»

Удобства	2-х местный номер с балконом	3-х местный номер с балконом	4-х местный номер с балконом	Люкс 2-х комнатный 5-ти местный с балконом	2-х местный номер без балкона (цоколь)	3-х местный номер без балкона (цоколь)
Кол-во комнат в номере	1	1	1	2	1	1
Кол-во мест в номере	2	3	4	5	2	3
Площадь номера(м ²)						
Максим. кол-во доп. мест в номере						
Балкон	+	+	+	+		
Душ / ванна	душ	душ	душ	душ	душ	душ
Туалет	+	+	+	+	+	+
Кондиционер / сплит система	сплит-система	сплит-система	сплит-система	сплит-система		
Телевизор	+	+	+	+	+	+
Холодильник / мини-бар	холодильник	холодильник	холодильник	холодильник	холодильник	холодильник
Фен						
Сейф						
Телефон						
Интернет	+	+	+	+		
Питание						
Кухня						
Утюг						
Описание номера	двуспальная или две односпальные кровати, шкаф для одежды, прикроватные тумбочки, трюмо	три односпальные кровати или двуспальная + односпальная кровать, шкаф для одежды, прикроватные тумбочки, трюмо	двуспальная кровать и две односпальные кровати	спальня - двуспальная кровать, кресло-кровать, туалетный столик с зеркалом, гостиная - двуспальный диван, кресло-кровать, шкаф, журнальный столик, ЖК телевизор, сплит, холодильник	двуспальная или две односпальные кровати, шкаф для одежды, прикроватные тумбочки, вентилятор	три односпальные кровати или двуспальная + односпальная кровать, шкаф для одежды, прикроватные тумбочки, вентилятор

Питание в отеле «Ясон» - гостиница с высоким уровнем сервиса,

замечательным и разнообразным питанием, которое порадует даже самых взыскательных клиентов. Организуется трехразовое питание за дополнительную плату по желанию гостей в кафе гостевого дома "Ясон".

Услуги на территории отеля

В гостевом доме «Ясон» в Анапе также к вашим услугам-турецкая баня с профессиональным массажем, сауна с шикарным бассейном, кофейня с лучшим кофе и десертами, бесплатная автостоянка перед зданием.

Также дополнительные услуги:

- сауна с бассейном с подогреваемой водой
- турецкая баня с массажем
- кафе на 150 посадочных мест
- лифт 4-х местный
- стоянка на 10 машин перед зданием
- сейф с ячейками для сохранности ценных вещей
- прачечная для отдыхающих
- гладильная доска на каждом этаже

Рядом с гостевым домом «Ясон» расположен банк, рынок, салон красоты, центральный парк развлечений и супермаркет.

Лечебная база.

Если вы прибыли в Анапу для отдыха и лечения в гостевом доме «Ясон» окажут вам содействие для приобретения курортных путевок в ведущие санатории Анапы. За дополнительную плату можно пройти лечение по «курсовкам» в ведущих санаториях города-курорта Анапа, которые расположены в 50- 100 метрах от гостевого дома «Ясон».

Требования по обеспечению безопасности жизни, здоровья, сохранности имущества клиентов - выполняются. В общественных местах гостиницы установлена система видеонаблюдения. Пожарные датчики

установлены во всех номерах, помещениях, коридорах, служебных комнатах гостиницы. Весь обслуживающий персонал проходит противопожарный инструктаж и периодические учения. Основные направления деятельности гостиницы «Ясон»:

приём и размещение гостей

предоставления широкого спектра дополнительных услуг для гостей (заказ бильярда, солярия, заказ такси и др.) Качеству гостиницы предъявляют высокие санитарно-гигиенические требования. Гостиница должна быть чистой, равно как и прилегающая к ней территория. Последовательность осуществляемых видов уборки: забронированные номера, текущая ежедневная уборка, уборка после выезда гостя.

Таблица 3 Ключевые цели гостиницы «Ясон»

Цель	Показатели	Недостатки
1. Максимизация прибыли	Большое количество прибыли в денежном выражении	1. Пренебрежение риском. 2. Ориентация на короткий период. 3. Можно не считаться с менеджментом. 4. Потребность в срочных ресурсах.
2. Максимизация управленческого вознаграждения	Наибольшее жалование	Снижение прибыли
3. Совершенствование маркетинговой и рекламной политики	Улучшение сбытовой деятельности при реализации услуг	Потребность в финансовых ресурсах
4. Расширение спектра услуг (организация питания гостей, интернет-услуги, банкомат и др.)	Возможность повысить прибыль и конкурентоспособность организации	Потребность в финансовых ресурсах

Генеральная уборка производится 1 раз в 5 дней. В объем работ входят: мытье стен, чистка матрасов, чистка, мытье окон и дверей, мытье ковровых дорожек, чистка и стирка гардин, мытье осветительных приборов.

В комплекс ежедневной уборки санузлов общего пользования входят: протирание навесных полок и зеркал, мытье умывальников, унитазов,

протираание специальными дезинфицирующими средствами кафельной плитки, дверей, полов.

Целью обслуживающего персонала гостиницы «Ясон» является создание открытой, дружественной атмосферы. Обращаясь к гостю по имени и отчеству, работники гостиницы добиваются его расположения. Гости и сотрудники строят свои отношения на взаимном уважении, становясь равноправными деловыми партнерами. Именно такой уровень обслуживания является гарантией успеха на рынке гостиничных услуг.

Основной целью гостиницы «Ясон» является получение устойчивой максимальной прибыли.

Выделим ключевые цели предприятия индустрии гостеприимства «Ясон».

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

К собственным средствам общества относятся:

- имущество, переданное в общество;
- нераспределенная прибыль;
- фонды накопления.

Таблица 4 Стоимость проживания на 2014 год Рублей **в сутки за номер**

Тип номера	Кол-во мест	01.01 - 30.04	01.05 - 31.05	01.06 - 14.06	15.06 - 30.06	01.07 - 10.07	11.07 - 25.08	26.08 - 15.09	16.09 - 30.09	01.10 - 31.12
2-х местный номер с балконом	2		700	1200	1500	2200	2400	1300	1100	
3-х местный номер с балконом	3		800	1500	2000	2500	2700	1500	1300	
4-х местный номер с балконом	4		1000	1700	2200	2700	3000	1800	1500	
Люкс 2-х комнатный 5-ти местный с балконом	5		1600	2500	3500	4000	4500	2000	1500	

Гостиница «Ясон» - гостиничный комплекс небольшой вместительности, имеет номера класса «люкс» и номера с ограниченным сервисом.

Предприятие имеет разветвленную структуру управления, представленную на рисунке 1.



Рис. 2. Организационная структура гостевого дома «Ясон»

В теории определения понятие «организационная структура» - это состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей. Организационная структура исследуемого объекта полностью отвечает данному определению, и представляет следующее.

Сущность организационной структуры в делегировании прав и обязанностей для разделения труда. Организационная структура гостиницы является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника.

Целью организационной структуры являются:

разделение труда;

- определение задач и обязанностей работников;
- определение ролей и взаимоотношений.

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

Для эффективной работы руководство должно распределить среди сотрудников все те задачи, которые необходимы для достижения цели предприятия.

Но если существующие задачи не будут делегированы, значит, руководитель должен будет выполнять их сам.

Схема организационной структуры гостиницы «Ясон» представлена на рисунке 2.

В организации четко распределены полномочия и меры ответственности по каждой должности. Каждый понимает, что от него ждут, и кто на него опирается. Структура управления гостиницей «Ясон» - линейно-функциональная. Линейное управление подкреплено вспомогательными службами.

В исследуемом отеле к целевым функциям можно отнести:

- прием и размещение гостей;
- производство питания;
- продажу номеров;
- организацию деловых встреч и конференций.

К функциональным можно отнести:

обеспечение безопасности;

- бухгалтерский учет;
- административную деятельность.

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

руководства;

- функциональной структуры;
- вспомогательной структуры.

Руководство высшего звена принимает решение, какую систему расчетов с клиентами использовать на предприятии. Но часть этих вопросов может быть передана на рассмотрение нижестоящим звеньям управления, если на генерального директора возложено слишком много полномочий и обязанностей.

Директор без доверенности действует от имени предприятия в следующих случаях:

- осуществляет оперативное руководство деятельностью предприятия;
- имеет право первой подписи под финансовыми документами;
- утверждает штатное расписание, заключает трудовые договора с работниками предприятия, применяет к этим работникам меры поощрения и налагает на них взыскания;
- совершает сделки от имени предприятия;
- открывает в банках счета предприятия;
- планомерно требует от бухгалтерии отчетности о прибылях и издержках, а также дебиторскую и кредиторскую задолженности
- издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения

всеми работниками предприятия;

исполняет другие функции, необходимые для достижения целей деятельности предприятия и обеспечения его нормальной работы.

Осуществлением бронирования номеров (сообщает об этом потенциальным гостям) и гостеприимным приемом гостей (чистый холл гостиницы, вежливое обращение с клиентами и ответы на все их вопросы, убранные номера) и др. занимается служба администраторов. Эта служба в свою очередь делится на несколько частей, каждая из которых решает определенные задачи.

Основными ее задачами являются:

- регистрация гостей и распределение номеров;
- ведение реестра состояния номеров;
- хранение ключей; оформление выездов;
- ведение счета гостя; координация работы горничных;
- предоставление гостям различной информации, в частности по работе гостиницы.

Неотъемлемой частью административной службы является отдел резервирования номеров. Резервирование может быть осуществлено как по телефону, так и по факсу.

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

Одним словом от службы приема и размещения зависит первое впечатление, которое получает гость от гостиничного комплекса.

Администраторы в процессе общения с гостем должны обсудить такие вопросы, как цена за номер, сроки размещения, порядок оплаты. Обсуждаются и другие вопросы, которые позволяют судить о платежеспособности гостя.

В процессе регистрации выясняется наличие или отсутствие предварительного бронирования, характер размещения, необходимого гостю.

Если подтверждение на размещение получено, гость заполняет регистрационную карточку, в которой указывает адрес своего постоянного места жительства, адрес организации, оплачивающей проживание (если оплата производится третьим лицом), и вид платежа (наличные, кредитная карточка или чек).

Заполнив карточку, гость подписывает ее, тем самым заключая договор, подтверждающий вид размещения, продолжительность проживания и стоимость номера.

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

Кафе гостиницы, рассчитанная на 150 посадочных мест, как подразделение общественного питания обслуживает гостей согласно меню, которое является основой любой сервисной концепции, независимо, к какому типу данное предприятие питания относится. Большую роль при этом играет профессионализм официантов, находящихся в непосредственном контакте с клиентами.

Барное обслуживание заключается в основном в обеспечении клиентов

осуществляет кафе, расположенное на территории гостиницы, рассчитанное на 150 мест.

Кухня является производственным центром. Заказы на производство конкретной продукции поступают из кафе от официантов (на основе составленного и предлагаемого клиентам меню), а также из банкетного зала, работающего по предварительному заказу.

Повара готовят необходимые блюда, а главной обязанностью руководства в этом секторе является лишь контроль за ценой и качеством конечного продукта. При этом основным лицом, в ведении которого находится производство питания в гостинице, как правило, является шеф-повар. Это человек, который получил специальное образование, квалифицирующее его как профессионального повара.

Роль этой службы вообще трудно переоценить. Ведь каждый человек испытывает потребность в еде. Причём, чем вкуснее и питательнее она приготовлена, тем большее чувство удовлетворения испытывает отдыхающий. От квалификации поваров зависит очень много.

К этой службе относятся:

кафе;

- обслуживание в номерах и в сауне.

Но впечатление от хорошо приготовленной пищи может быть нарушено плохим сервисом обслуживания. Поэтому обслуживающий персонал должен быть подготовлен соответствующим образом, уметь вовремя обслужить гостя.

Для нормального функционирования кухни необходимо своевременно привозить продукты питания и напитки, в достаточно большом ассортименте и надлежащего качества. Отслеживание того продукта или напитка, который пользуется наибольшим спросом и который заканчивается на складе и

занимается этот отдел. Они постоянно изыскивают возможности обновления ассортимента. Особенно это относится к разнообразию спиртных и прохладительных напитков. К всевозможным ингредиентам для коктейлей.

Служба горничных является в большинстве случаев наиболее функционально значимым подразделением. Это подразделение отвечает за уборку номеров, холлов, туалетов, коридоров, внутренних помещений, в которых осуществляется прием и обслуживание клиентов. Горничные превращают использованный продукт, каким является гостиничный номер после отъезда гостей, в готовый для последующей реализации чистый и уютный номер. Служба горничных использует собственную прачечную, в которой использованное постельное белье, полотенца преобразуются в чистый, готовый к употреблению продукт.

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

Бухгалтерия документально оформляет совершаемые хозяйственные операции на предприятии: снабжение, приобретение товаров, сырья, материалов, расчетные операции с поставщиками, транспортными организациями, бюджетом, составляет калькуляцию произведенной продукции, проводит инвентаризацию, начисляет заработную плату и налоги,

ведет отчетность предприятия.

Также перед бухгалтерией ставится задача по организации контроля за снабжением по объему и ассортименту в соответствии с заключенными договорами, соблюдение норматива и структуры товарных запасов, нахождение путей снижения товарных потерь при хранении, транспортировке и отпуске. В обеспечении сохранности товарно-материальных ценностей на предприятии организована материальная ответственность кладовщиков, кассиров, заведующих производством, продавцов.

Ежедневно в бухгалтерию предоставляются отчеты по остаткам и движению товаров и денежных средств. Кассир сдает выручку с контрольно - кассовой лентой и кассовой книгой главному кассиру, по графику инкассации деньги передаются в банк.

Годовая и квартальная бухгалтерская отчетность дает достаточно полную информацию для оценки эффективности работы предприятия. Типовые ее формы устанавливаются Министерством финансов и регламентируются Законом о бухгалтерском учете и отчетности и инструкцией о составе и порядке заполнения годового бухгалтерского отчета.

Организация бухгалтерской служб, бухгалтерский учет на предприятии осуществляется бухгалтером, который несет ответственность перед руководством предприятия за организацию бухгалтерского учета и предоставления бухгалтерской отчетности. На данном предприятии бухгалтер ведет также всю аналитическую работу, а именно: анализирует выполнение плана выпуска продукции по объему и ассортименту, повышение качества продукции, анализирует выполнение сметы затрат на производство, себестоимость продукции, выполнение плана прибыли, выполнение договорных обязательств т.е. контракты с туристическими фирмами.

Бухгалтерский учет в организации ведется в соответствии с Федеральным Законом «О бухгалтерском учете в Российской Федерации», Гражданским кодексом, Трудовым кодексом, Положениями по ведению бухгалтерского учета в Российской Федерации, нормативным планом счетов, планом счетов, утвержденным организацией и другими нормативными документами. На предприятии применяется журнально-ордерная форма учета. При использовании для ведения бухгалтерского учета вычислительной техники журналы-ордера формируются применяемым программным обеспечением. Бухгалтерский учет имущества, обязательств и хозяйственных операций ведется в рублях и копейках.

Служба безопасности выполняет функции поддержания порядка и безопасности в гостиничном комплексе, поскольку гостиница несет ответственность за обеспечение разумной безопасности своих клиентов.

При этом предприятие может поручить выполнение этих обязанностей, как собственной службе, так и привлечь стороннюю организацию.

Важной характеристикой структуры управления является иерархичность или величина расстояния между высшим и нижним звеном организации. Структура эффективна с точки зрения контроля за распределением и использованием ресурсов, обеспечивает высокую степень их концентрации на отдельных направлениях деятельности. В то же время в такой структуре малоэффективен процесс коммуникаций (особенно снизу вверх) и ограничена самостоятельность сотрудников.

В организации «Ясон» четко распределены полномочия и меры ответственности по каждой должности, имеются должностные инструкции. Должностная инструкция дает подробное описание функций, полномочий, сфер ответственности и отношений работника с другими. Она служит для направления деятельности новых работников, уменьшает случаи

недопонимания и противоречий по вопросам ответственности и полномочий.

Организационные отношения между структурными подразделениями осуществляются в условиях косвенной связи. Они сводятся к принятию соответствующими руководителями обязательных для исполнения управленческих решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиняющихся другим (линейным) руководителям. Эти решения обычно предписывают методы работы, т.е. конкретные действия, направленные на достижение целей, поставленных перед работником.

2.2 Оценка эффективности деятельности гостиницы «Ясон»

Эффективность деятельности предприятия индустрии гостеприимства напрямую связана с инновационным потенциалом, его возможностями, а также реализацией кадровой и информационной политики.

Средняя заполняемость гостиницы «Ясон» за 2013 год составила 52,65%, что в сочетании с данными прибылей и убытков косвенно показывает рентабельность гостиничных услуг. Все данные выше среднего значения по заполняемости, согласно этому основные доходы у соответствующих гостиниц связываются менеджментом в основном с заполняемостью, хотя не у всех управляющих этот фактор находит практическое подтверждение.

Важным аспектом в гостиничном бизнесе, является грамотная кадровая политика, а так же гибкая система обучающих программ, позволяющая создать в отеле единую квалифицированную команду сотрудников. Повышение качества и конкурентоспособности услуг также имеет немаловажное значение для развития предприятия гостиничного бизнеса в условиях постоянно растущей конкуренции курортов Краснодарского края.

В настоящее время стратегию можно изменить на стратегию разработки, т.е. расширение ассортимента, продвижение новых услуг, модернизация существующих услуг, внедрение инноваций в различные сферы деятельности. Как дополнительную цель можно использовать разработку маркетинговой стратегии, направленной на расширение каналов сбыта.

Для оценки качества предоставляемых услуг в гостинице проводится анкетирование гостей по нескольким показателям. В приложении 1 приведены основные показатели качества гостиничных услуг и статистические данные обработки анкет (средние показатели) за последние 12 месяцев.

Таблица 5 Исследование удовлетворенности потребителей работой гостевого дома «Ясон» за 2013 год

Основные составляющие работы гостиницы	Средняя оценка по показателям (1-5 баллов)												Кол-во опросов за год	Средняя оценка за год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Прием в рецепции	5	5	5	5	4,8	4,9	5	5	4,7	4,8	5	4,9	836	4,92
Наличие парковки	4,1	4,2	4,2	4	4	4	4	4,1	4,5	3,9	3,7	4,1	836	4,07
Кондиционер в номере	4	4,8	3,9	4,6	5	4,2	4,8	3,8	4,2	4,1	4,2	4,6	836	4,35
Доступ в Интернет	4,1	4,2	4,2	4	4	4	4	4,1	4,5	3,9	3,7	4,1	836	4,07
Чистота в номере	4,9	4,6	4,8	4,8	4,7	4,5	4,9	4,9	5	3,9	4,2	4,8	836	4,67
Телефонная и спутниковая связь	4,1	4,5	3,8	4,6	4,9	4,3	4,7	3,2	4,6	4,2	4,2	4,5	836	4,3
Организация питания	4,1	4,2	4,2	4	4	4	4	4,1	4,5	3,9	3,7	4,1	836	4,07
Географическое расположение гостиницы	4,6	5	4,7	4,6	4,6	4,8	4,9	4,6	4,6	4,7	4,2	4,8	836	4,68
Возможность бронирования	3,5	3,8	3,9	3,1	3,5	3,7	4,1	4,5	3,7	3,5	3,8	3,6	836	3,73

номера														
Профпригодность персонала	2,2	1,8	1,9	2,1	2	1,8	3,0	2,1	2,2	2,6	2	2,2	836	2,16
Наличие скидок и акций	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	836	1

В соответствии с приведенной статистикой можно сделать вывод, что самой слабой стороной гостиницы является профпригодность персонала. Довольно низкие оценки получили такие позиции как возможность бронирования номера и наличие скидок. Это в очередной раз говорит о необходимости совершенствования кадровой, маркетинговой, инновационной политики.

Деятельность гостиниц характеризуется следующими показателями: номерным фондом, коэффициентом загрузки, категоричностью, классом обслуживания, а также набором дополнительных услуг. Номерной фонд представляет собой совокупность мест и номеров различных категорий. Коэффициент загрузки используется для характеристики эффективности работы гостиницы и других предприятий размещения туристов. Нормальной считается загрузка гостиниц 60-70 %, недопустимой - 100 % и более, так как это свидетельствует об отсутствии возможности своевременной уборки, проветривания и ремонта номеров. Средний коэффициент загрузки гостиницы «Ясон» - 52% - за 2012 год, 65% - за 2013 год. Это достаточно высокие показатели, учитывая сезонность деятельности данного предприятия.

Кадровая политика на предприятия индустрии гостеприимства также требует более тщательного рассмотрения и изучения проблем. Особенности управления кадрами на предприятиях туризма во многом связаны с проблемами подготовки кадров для отрасли и недостатками системы туристского образования.

Таблица 6 Анализ движения рабочей силы гостиницы «Ясон» за 2012 - 2013 гг.

Показатели	2012 г.	2013 г.
1. Принято за год, чел.	15	18
2. Уволено за год, чел.	16	17
3. Среднесписочная численность, чел.	46	50
4. Уровень текучести персонала в периоде ($Y_{тп}$), %;	34,8	34,1
5. Коэффициент оборота по приему, %	32,6	36

Итоги проведенных опросов показывают, что ключевым инструментом мотиваций остается голое материальное стимулирование. В результате коэффициент текучести кадров среди персонала столичных гостиниц достигает 47 %..

Из приведенного анализа видно, что текучесть кадров на предприятии катастрофически высокая. При этом большая часть работников ушла по собственному желанию.

Одной из причин высокой текучести кадров (34,8% и 34,1%) является фактор оплаты труда, несовершенная система мотивации сотрудников, другие факторы связаны со спецификой отрасли (психологическая и физическая неготовность новых сотрудников к работе в сфере обслуживания).

Отношения работников организации, возникшие на основе трудового договора, регулируются Российским трудовым законодательством.

Структуру и штатное расписание утверждает директор.

Директор в пределах своих полномочий вправе устанавливать порядок найма и увольнения работников, формы и системы оплаты труда, распорядок рабочего дня, сменность работы, порядок предоставления выходных дней и отпусков и другие вопросы. Условия оплаты труда, продолжительность ежегодных отпусков, меры социальной защиты работников не должны быть

хуже условий, предусмотренных трудовым законодательством Российской Федерации.

Персонал - это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Количество работников составляет 50 человек. Средний возраст работников составляет 34 года.

Управление персоналом в гостинице «Ясон» начинается с процесса отбора сотрудников на вакантную должность, который состоит из следующих этапов: предварительная отборочная беседа; заполнение анкеты кандидата; беседа по найму; тестирование; принятие предложения о приёме.

На каждом этапе часть кандидатов отсеивается. Если же претендент показал хорошие результаты, проявил способности и зарекомендовал себя как необходимый компании специалист, то стороны подписывают трудовой договор.

В трудовом договоре указываются фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя, заключивших трудовой договор.

Существенными условиями трудового договора являются:

связанные с место работы с указанием структурного подразделения;

- дата начала работы;

наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии с штатным расписанием организации, или конкретная трудовая функция;

права и обязанности работника;

права и обязанности работодателя;

характеристики условий труда, компенсации и льготы за работу в тяжелых, вредных или опасных условиях;

режим труда и отдыха;

условия оплаты труда;
виды и условия социального страхования, непосредственно трудовой деятельностью.

В трудовом договоре могут предусматриваться другие условия, касающиеся специфики работы в организации. Условия трудового договора могут быть изменены только по согласию сторон и в письменной форме. Все требования и условия, рекомендуемые Трудовым кодексом Российской Федерации, в трудовом договоре компании соблюдены. Трудовой договор с сотрудником компании заключается на неопределенный срок, но не более 5 лет. Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр передается работнику, другой хранится у работодателя.

Требования, предъявляемые к работнику, представлены в должностной инструкции, один экземпляр которой выдается на руки сотруднику компании.

Штатное расписание - основной документ, который разрабатывается с учётом конкретных условий фирмы по количеству работников на каждую должность. Оно утверждается руководителем компании, ежегодно пересматривается и является документом для налоговой инспекции. В связи с введением должностей или их сокращением штатное расписание меняется.

Первичным элементом структуры управления является служебная должность. Должностные инструкции обеспечивают четкое разграничение обязанностей и прав между сотрудниками фирмы.

Унифицированная структура текста должностной инструкции, согласно УСОПД включает следующие разделы:

«Общие положения». Устанавливается сфера деятельности данного специалиста, порядок его назначения и освобождения от занимаемой должности, замещение по должности во время отсутствия, определяются

квалификационные требования, подчиненность специалиста и должностные лица, которыми он руководит. В разделе перечисляются правовые акты и нормативные документы, которыми должен руководствоваться специалист в своей деятельности.

- «Функции». Определяются направления деятельности специалиста.

«Должностные обязанности». Перечисляются конкретные задачи, возложенные на специалиста; указывается форма его участия в управленческом процессе: руководит, утверждает, обеспечивает, исполняет, контролирует, согласовывает, представляет, курирует и прочее.

«Права». Определяются права, предоставляемые специалисту для выполнения возложенных на него функций и обязанностей.

«Ответственность». Устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнение специалистом должностных обязанностей и не использование предоставленных ему прав.

«Взаимоотношения. Связи по должности». Перечисляется круг должностных лиц, с которыми специалист вступает в служебные отношения и обменивается информацией, указываются сроки получения и предоставления информации, определяется порядок подписания, согласования и утверждения документов.

Обычно должностная инструкция является основой аттестации сотрудника по результатам его деятельности.

На предприятии гостиничной индустрии «Ясон» четко распределены полномочия и меры ответственности по каждой должности, имеются должностные инструкции.

Должностная инструкция дает подробное описание функций, полномочий, сфер ответственности и отношений работника с другими. Она

служит для направления деятельности новых работников, уменьшает случаи недопонимания и противоречий по вопросам ответственности и полномочий.

Нами исследована корпоративная культура и правила поведения в гостинице «Ясон», которая подверглась радикальным инновационным преобразованиям в исследуемом периоде. Внутренние правила поведения сотрудников «Ясон» теперь основываются на следующих декларируемых принципах:

- штат предприятия начиная от управления и кончая техническими исполнителями должен отражать корпоративный стиль одежды и поведения;
- главным критерием оценки деятельности сотрудников является формирование постоянных посетителей и клиентов.

При разрешении конфликтных ситуаций главным является осуществление действий по предотвращению конфликтов, если конфликт все же возник сделать все возможное по его прекращению, что бы он не нарушил отдыха других посетителей отеля.

- работники должны помогать друг другу в решении профессиональных вопросов, в трудных ситуациях;
- работнику должна быть доступна вся информация, оказывающая влияние на результаты его деятельности, если причиной конфликта является не информированность сотрудника, то виновным считается его вышестоящий начальник, который вовремя не довел до сведения необходимую информацию.
- критерии и правила распределения статуса и власти определяются должностными инструкциями;
- “неформальные отношения” не должны снижать качество работы сотрудника;
- внешний вид, одежда и презентация себя на работе должна

соответствовать фирменному стилю предприятия, запрещается выполнять свои должностные обязанности без униформы особенно работникам непосредственно работающими с клиентами.

- для технических исполнителей, непосредственно работающих с клиентами определяется индивидуальный график отдыха и приема пищи в течение рабочей смены, нарушать который нельзя.

- рабочее время определяется договором и внутренним графиком работы, для сотрудников аппарата управления и бухгалтерии главным критерием является факт выполненной работы, а не отработанное время.

- взаимоотношения между людьми в коллективе должны строиться на основе должностной субординации.

- повышение уровня своей квалификации является одной из главных задач каждого работника предприятия.

При всей разумности этих принципов, как они не полностью соблюдаются на практике, а потенциальный сотрудник при найме с ними не знакомится. Контроля за их соблюдением вообще нет. Например, нередки случаи, когда конфликт между гостями и сотрудниками может вырваться за рамки одного гостиничного номера или этажа, что нарушает покой и ухудшает имидж.

Исследуя далее систему мотивации, следует отметить, что кроме отсутствия материального стимулирования, отрицательным является то, что в гостинице «Ясон» не внедрена и система морального стимулирования сотрудников. Что не обоснованно, поскольку сравнительно высокий уровень мотивации в конечном итоге приводит к лучшим результатам в работе.

Обстановка в коллективе достаточно психологически некомфортная и дух соперничества ухудшает моральный климат.

Опрос отдельных уволившихся сотрудников выявил, что вопрос

оплаты труда был все таки второстепенным, а на первом месте были сложные психологические условия труда и агрессия внутри трудового коллектива, слабая социальная защищенность сотрудников и проблема с профессиональным ростом.

Руководство гостиницы практически не выделяет средств на обучение и переобучение сотрудников, и невысокая отраслевая квалификация непосредственно сказывается на прибыли отеля. В настоящее время отель не полностью обеспечен достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения его целей. На предприятии не стимулируется повышение квалификации и бесконфликтная работа, не организована система исчисления личного трудового вклада в доходы предприятия.

Нет даже элементарного вводного инструктажа или печатных памяток для исполнителей.

Таблица 7 Экономические показатели гостевого дома «Ясон» за 2012 - 2013 гг.

Показатели	2012 г.	2013 г	Изменения абсолютные	темпы прироста, %
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	11547,9	19431,1	7883,2	68,27
2. Прибыль от реализации, тыс. руб.	1029	1292,4	263,4	25,60
3. Среднесписочная численность, чел.	46	50	4	0,9
4. Производительность труда	339,64	462,65	123,00	36,21
5. Прибыль на одного сотрудника, руб.	22,37	25,85	3,48	1,67

Обслуживание в гостинице - это система мер, исключающих малейшее условие для конфликтной ситуации. Результативность управления инновациями в гостиничном бизнесе - можно оценить как оказание услуг по проживанию с максимальной выгодой и минимальными трудовыми затратами, при приемлемом уровне качества. Исходя из этого оценим результативность инновационной деятельности по отношению к управлению трудовыми ресурсами в гостинице «Ясон» (таблица 7) .

Таблица 7 показывает, что в целом гостинице «Ясон» в исследуемом периоде имеет положительные тенденции по всем исследуемым позициям: то есть на фоне не измененной общей численности, вырос объем выручки от услуг (более 68%) и прибыли (на 25%), повысилась и производительность труда (на 36%) и прибыль на одного сотрудника.

Таким образом, результаты эффективности деятельности в целом положительны в исследуемом периоде.

Как показал анализ результатов работы гостиницы «Ясон», расходы на оплату труда являются самой существенной статьей расходов в данном бизнесе (около 80% себестоимости). Поэтому, любая реформа в сфере оплаты труда должна принести влияние на прибыль.

Важной задачей руководства отеля является разработка и внедрение в практику общепринятых норм и методов обслуживания не только

используемых на территории Краснодарского края, но и норм и методов международного класса. Качественный сервис достигается работой всего коллектива, а не только работой отдельных служб, работающих непосредственно с клиентами.

В связи с тем, что в условиях ожесточающейся конкуренции отели вынуждены непрерывно искать новые пути повышения конкурентоспособности своих предприятий сегодня на передний план выходит способность отеля создавать инновации.

Совершенствование деятельности предприятия является необходимым условием поступательного развития любого гостиничного предприятия, в связи с этим нами был проведен SWOT-анализ гостиницы «Ясон».

Из SWOT - анализа видно, отсутствие грамотной политики сбыта и рекламы не позволяет гостинице оперативно реагировать на постоянно изменяющиеся запросы потребителей гостиничных услуг, вызывает дополнительные финансовые затраты и в долгосрочной перспективе это может привести к неблагоприятным последствиям для организации в целом.

	Возможности внешней среды 1. Рост деловой активности, увеличение ассортимента, выход на новые рынки 2. Включение компании в глобальную сеть резервирования	Угрозы внешней среды 1. Сворачивание деловой активности по причине глобальных изменений внешней среды. 2. Вход на рынок агрессивного сетевого игрока (игроков) и строительство им новой гостиницы
Сильные стороны	Поле СИВ	Поле СИУ
1. Крайне привлекательное расположение гостиницы. 2. Номерной фонд гостиницы отвечает требованиям, предъявляемым гостиницам этого класса, содержит номера класса «люкс» с удобствами, предоставляемыми не во всех гостиницах города. 3. Наличие достаточных	Выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит увеличить наличие финансовых средств; Привлекательность расположения гостиницы будет способствовать расширению ассортимента; Наличие свободных финансовых ресурсов, гибкая ценовая политика дадут	Усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии; Появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов; Высокое

финансовых ресурсов для реконструкции, расширения ассортимента, разработки рекламной стратегии 4. Высокое качество обслуж-я. 5. Привлек-е конкурент-е цены	возможность успеть за ростом рынка; Четкая стратегия позволит использовать все возможности.	качество обслуживания, гибкие цены, разработке рекламной стратегии защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции; Достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей.
Слабые стороны	Поле СЛВ	Поле СЛУ
1. Низкий ассортимент 2. Неудовлетворительное соотношение площади номерного фонда к общей площади гостиницы, вследствие чего возникает высокий уровень постоянных затрат на 1 кв.м. площади номерного фонда. 3. Неумение работать с постоянными клиентами. 4. Отсутствие стратегии сбыта, рекламной политики 5. Текучесть кадров, недостаток дипломированных специалистов.	плохая система сбыта создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента добавлении дополнительных сопутствующих продуктов и услуг; Проблемная кадровая политики может ухудшить репутацию и качество услуг	появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию; Глобальные изменения во внешней среде приведут к снижению количества клиентов, изменению вкусов потребителей, ужесточенной конкурентной борьбе и , как следствие, дополнительным финансовым затратам и снижению рентабельности

Рис.3. SWOT-анализ гостевого дома «Ясон»

В данной ситуации является актуальным проведение исследований, мониторинга, касающихся выяснения потребительских предпочтений и анализа качества гостиничных услуг. Необходимо также совершенствовать рекламную и маркетинговую политику гостиницы. В развивающемся регионе выход на новые рынки и расширение ассортимента являются основными возможностями. В то же время эти же факторы способствуют усилению конкурентной борьбы. «Ясон» на данном этапе развития обладает как свободными собственными финансовыми средствами, так и возможностью привлечения дополнительных заемных источников и может позволить глобальное изменение стратегии в сторону развития маркетинговой политики.

Для выявления всех действующих и потенциальных конкурентов

необходимо составить перечень предприятий-конкурентов, реализующих услуги номенклатуры предприятия. Источником информации о конкурентах могут быть: результаты исследований научно-исследовательских организаций, результаты опросов клиентов, поставщиков, различные статистические данные, коммерческая периодика, местные газеты, отчеты сбытового персонала и др. Основными конкурентами гостиницы «Ясон» в сфере предоставления услуг, принадлежащих к гостиницам частного типа для небольшого количества гостей являются следующие гостиницы: гостиница «Акрополь», отель «Европа».

Основные характеристики гостиниц приведем в таблице 8:

Таблица 8 Основные характеристике конкурентов гостиницы «Ясон»

Название гостиницы	Адрес	Номерной фонд	Общая вместимость	Дополнительные услуги
«Ясон»	Г. Анапа, ул. Терская, 52	номера «люкс» на 3 места номера «люкс» на 2 места номера с ограниченным сервисом на 2 места	150 чел.	Телефон Сейф Камера хранения
«Акрополь»	Анапа ул Терская 73	номер на 5 мест номера на 4 места номера на 3 места номера на 2 места Все номера с огран-м сервисом	150 чел.	Телефон Камера хранения
«Европа»	Анапа ул Шевченко, 152	номер на 3 места номера на 2 места номера на 1 место Все номера с огран-м сервисом	150 чел.	Телефон

Проведем сравнительный анализ факторов привлекательности для потребителя исследуемой организации и ее конкурентов в таблице 9.

Таблица 9 Сравнительный анализ сильных и слабых сторон «Ясон» и его конкурентов

Факторы	«Ясон»	«Акрополь»	«Европа»
Удобное географическое положение	5	2	5
Большой спектр услуг	3	2	1
Низкие (конкурентоспособные) цены	4	4	4
Высокое качество обслуживания	5	3	4
Престиж и имидж фирмы	4	2	3
Рекламная политика	3	2	2
Наличие скидок и акций	4	2	3
Внешняя привлекательность гостиницы и номера	5	3	4
Удобство номерного фонда	4	3	5
Наличие парковки	1	5	3
Средняя оценка	3,8	2,8	3,6

Необходимо отметить, что большая часть информации о конкурентах гостевого дома «Ясон» была получена с помощью проведенных исследований.

Исследование конкурентной среды было проведено по различным признакам: по уровню загрузки, ценовой политике, номерному фонду дает возможность определить косвенных и прямых конкурентов.

В результате проведенного исследования выяснилось, что прямыми конкурентами гостиничному предприятию стали 5 видов объектов размещения. Для анализа внешней среды организации проведем PEST-анализ гостевого дома «Ясон», отражающий основные факторы влияния внешней среды на уровень эффективности деятельности исследуемого предприятия.

Географическое положение района, экономическая и политическая среда по данным PEST - анализа оказывают в большей степени положительное влияние на деятельность исследуемой гостиницы.

Таблица 11 PEST - анализ гостевого дома «Ясон»

Политика	Экономика
1. Изменение законодательства в сфере налогообложения (повышения/снижения налога) 2. Расстановка политических сил 3. Отношение правительства с иностранными государствами	1. Общий уровень экономического развития региона. 2. Динамика курса российского рубля к иностранной валюте. 3. Общая конъюнктура регионального рынка и изменение уровня развития конкурентных отношений 4. Система ценообразования и уровень централизованного регулирования цен.
Сценарии	Сценарии
1. Снижение налога на прибыль по упрощенной системе налогообложения в рамках республиканской программы правительства по развитию предпринимательства в регионе, с одной стороны, может привести к увеличению чистой балансовой прибыли (положительное влияние), с другой стороны, вызовет максимальное развитие данной сферы деятельности и как следствие увеличение конкуренции на рынке гостиничных услуг района. 2. Расстановка политических сил косвенно может повлиять на развитие предприятия гостиничных услуг, так как существующее в данный момент политическое демократическое и либеральное большинство выступает за поддержку малого предпринимательства в сфере гостиничных услуг и туризма, к примеру, коммунистическое же большинство выступает за государственную монополию в данной сфере деятельности.	1. В настоящий момент в Краснодарском крае наблюдается значительная тенденция повышения уровня экономического развития региона. Постоянно растущее число фестивале и других культурно массовых мероприятий в районе неизбежно приведет к повышению спроса на гостиничные услуги. 2. Повышение доллара США, евро на валютном рынке приведет к повышению цен на оборудование и материалы, к большим затратам организации, следовательно, снижению рентабельности прибыли и снижению качества предоставляемых услуг. 3. Изменение конъюнктуры регионального рынка может произойти вследствие увеличения уровня приезжего населения на местное. В первую очередь, изменение конъюнктуры рынка и уровня развития конкурентных отношений повлечет за собой изменение соотношения спроса и предложения на рынке услуг, улучшение качества предоставляемых услуг, необходимость применения инновационных стратегий. 4. В настоящий момент политика ценообразования исследуемого предприятия зависит от общего уровня цен на гостиничные услуги в регионе. При отсутствии государственного регулирования цен в районе может резко снизиться спрос на услуги данной сферы деятельности.
Социальная сфера	Технологии
1. Демографическое изменение 2. Изменение в уровне и стиле жизни 3. Принятие-непринятие частного предпринимательства	1. Новые технологии обслуживания 2. Расширение ассортимента 3. Инновационные технологии в области маркетинга и подбора кадров
Сценарии	Сценарии
1. Демографический взрыв и спад уровня и стиля жизни приведет к тому, что потребители перераспределят затраты на более дешевый товар.	1. Использование новых технологий и введение в ассортимент новых услуг приведет к тому, что будет увеличиваться приток потребителей, так же увеличиться конкурентоспособность организации, следовательно, прибыль. 2. Значительное расширение ассортимента предоставляемых услуг может себя не оправдать, это приведет организацию к большим затратам. При использовании политики расширения ассортимента услуг необходимо исследовать конъюнктуру рынка вводимых услуг, потребителей, конкурентную среду. 3. Введение

	инновационных технологий в области маркетинга и кадровой политики окажет значительное влияние на улучшение имиджа, количества продаж, качества услуг, однако может привести к увеличению затрат и снижению чистой прибыли. Поэтому для проведения инновационной политики в области маркетинга и кадров рекомендуется использовать собственные свободные финансовые средства.
--	--

PEST-анализ показал, что положительными факторами влияющими на работу гостиницы являются прежде всего экономические факторы региона: конъюнктура рынка гостиничных услуг, уровень экономического развития региона, уровень ценообразования и государственное (правительственное) регулирование уровня цен.

Также в настоящее время в районе складывается выгодная для развития малого предпринимательства в отрасли гостиничного хозяйства политическая обстановка.

Федеральное правительство и муниципальное управление создают благоприятную среду для развития малого бизнеса в республике (законодательная и информационная поддержка, низкие кредитные ставки, выгодная аренда муниципальной собственности и т.д.).

Отрицательными факторами являются, в первую очередь, факторы демографической среды. Также как положительное, так и отрицательное влияние оказывает постоянно увеличивающееся количество приезжих в регионе.

С одной стороны, это приводит к повышению спроса на гостиничные услуги, с другой - к повышению требований качеству предоставляемых услуг. Технологические факторы также не оказывают существенного влияния на сферу деятельности предприятия, так как «Ясон» - предприятие непромышленной сферы. Влияние оказывают только инновации в области гостиничного оборудования и технологий, а также факторы

совершенствования маркетинговой и кадровой политики (рекламные технологии, программы обучения кадров по западным технологиям и т.д.).

В некоторых теориях природно-экологические факторы занимают одно из ведущих мест. Основной причиной, которая объясняет такое отношение к природной среде в этих теориях, является тезис о том, что развитие предпринимательства сдерживается ограниченностью ресурсов.

Влияние сильных и слабых сторон, угроз и возможностей на гостиницу «Ясон» рассмотрено в SNW-анализе (таблица 12).

Таблица 12 SNW-анализ гостевого дома «Ясон»

Фактор	S(сильная)	N (нейтральная)	W(слабая)	Комментарии
1. Текучесть кадров	//			Увеличение заработной платы и повышение мотивации труда
2. Уровень жизни		//		Повышение заработной платы
3. Возраст персонала			//	Проведение профориентации среди учащихся, повышение заработной платы
4. Ценовая политика		//		Увеличение цен за счет высокого качества продукции
5. Зарплата		//		Дальнейший рост заработной платы
6. Технология			//	Разработка инновационных технологий, увеличение скорости их внедрения
7. Ассортимент		//		Разработки в расширении ассортимента
8. Оборудование	//			Дальнейшее снижение уровня износа оборудования
9. Поставщики			//	Разработка маркетинговой стратегии
10. Качество	//			Дальнейшее улучшение качества предоставляемых услуг
11. Объем		//		Разработки в расширении ассортимента
12. Структура	//			Оптимальная структура управления
13. Кадры	//			Обучение персонала, повышение квалификации
14. Управление		//		Отсутствие лишних звеньев управления
15. Прибыль	//			Поддержание и увеличение
16. Инвестиции			//	Формирование инвестиционной стратегии, привлечение дополнительных источников средств
17. Потребители	//			Выход на новые рынки, используя

				благоприятную экономическую ситуацию региона
18. Рынок		//		Проведение исследования рынка
19. Ценности		//		Улучшение качества жизни работников
20. Условия работы			//	Модернизация производства
21. Условия жизни		//		Повышение зарплаты, разработка социальных программ

Как видно из анализа, самыми слабыми сторонами управления предприятием является кадровая политика: низкий уровень подготовки и квалификация сотрудников, высокая текучесть кадров, отсутствие мотивации персонала, отсутствие контроля за циклами найма рабочей силы; и инновационная и маркетинговая политика: отсутствие единой маркетинговой стратегии и инновационных разработок.

Выводы по второй главе

Гостиница «Ясон» обладает достаточно устойчивыми финансовыми ресурсами и является эффективно развивающимся предприятием индустрии гостеприимства.

Как видно из анализа SNW-анализ гостевого дома «Ясон», самыми слабыми сторонами управления предприятием является кадровая политика: низкий уровень подготовки и квалификация сотрудников, высокая текучесть кадров, отсутствие мотивации персонала, отсутствие контроля за циклами найма рабочей силы; маркетинговая политика: отсутствие единой маркетинговой стратегии и инновационных разработок.

Итоги проведенных опросов показывают, что ключевым инструментом мотиваций является недостаточное материальное стимулирование. В результате коэффициент текучести кадров среди персонала столичных гостиниц достигает 47 %..

Кадровая политика на предприятия индустрии гостеприимства также

требует более тщательного рассмотрения и изучения проблем. Особенности управления кадрами на предприятиях туризма во многом связаны с проблемами подготовки кадров для отрасли и недостатками системы туристского образования

В соответствии с приведенной статистикой можно сделать вывод, что самой слабой стороной гостиницы является профпригодность персонала. Довольно низкие оценки получили такие позиции как возможность бронирования номера и наличие скидок. Это в очередной раз говорит о необходимости совершенствования кадровой и маркетинговой политики.

Глава III. Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности гостиницы «Ясон» путем совершенствования кадровой и маркетинговой политики

3.1 Предложения по совершенствованию кадровой политики гостиницы «Ясон»

В целях повышения эффективности деятельности гостиницы «Ясон» рекомендуется внедрение кадрового планирования.

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.

Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости. Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

Для его разработки необходимо с помощью специально составленных анкет собрать следующую информацию в гостинице «Ясон»:

сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.);

данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.);

текучесть кадров;
потери времени в результате простоев, по болезни;
данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);
заработная плата рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Структурные мероприятия для совершенствования кадровой политики гостиницы «Ясон»:

Названия должностей должны давать повод для гордости работникам, их занимающим.

Если руководитель готовит своего потенциального приемника, то для создания здоровой конкуренции можно выбрать несколько человек. Но при этом не должно быть фаворитов. Для проверки способностей каждого, следует уехать, оставив их, по очереди на посту руководителя, дав слово по возвращении поддержать и одобрить все, что бы они не сделали. При этом возвращаться лучше всего внезапно.

В гостинице «Ясон» должна быть гибкая система отпусков для всего персонала, а не только для руководителя. При добросовестном и преданном отношении к работе и гостинице никто не позволит себе задерживаться на долго. Обязательно надо делать исключения для отпусков по уважительным причинам.

Прежде чем начать новое дело, удостоверьтесь в том, что оно будет

иметь реальные и ощутимые результаты. В противном случае мероприятие может послужить лишь утешением чьему-либо самолюбию.

Для успешного функционирования гостинице «Ясон» необходимо осмысленное неподчинение специалистов. В этом случае снижается риск принятия и, что главное, выполнения сотрудниками неправильных и непродуманных решений, в том числе и решений руководителя. Каждый сотрудник должен иметь право отстаивать свою точку зрения по поводу решения вплоть до резких мер (увольнение по собственному желанию).

Создание и поддержание в оптимальном состоянии системы обратной связи в коллективе позволит преодолеть любые негативные моменты в жизнедеятельности гостиницы через информацию от сотрудников.

Мероприятия по стимулированию персонала гостиницы «Ясон».

Изучение практической деятельности гостиницы «Ясон» позволяет выделить общие характеристики эффективной системы стимулирования труда и участия в прибылях:

непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника;

заранее согласованные принципы, вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;

отсутствие «потолка» для премий, основанных на участии в прибылях; соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника в успехе гостиницы и разумным жизненным расходам;

ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня; принцип материального стимулирования распространяется на всех работников гостиницы и носит постоянный характер;

жесткая схема начисления премий, включающая только три категории

оценок результатов работы для каждого работника (хорошо, удовлетворительно, плохо), рейтинг работы;

каждая премия вручается непосредственным начальником и сопровождается беседой и поздравлениями; с работниками, не получившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии проводится обязательно и наедине;

не должно быть никаких выплат, независящих от результатов работы; лучше не премировать вообще никого;

плохие работники не могут быть премированы ни в каком случае и ни каким образом;

никогда нельзя наказывать материально работников, которые допустили ошибки по вине руководства, даже в дни кризисов. Если работник выполняет работу на своем участке отлично, он должен быть поощрен;

в гостинице «Ясон» не должно быть никаких секретных или излишних накладных расходов, отрицательно влияющих на премиальную систему.

Помимо премиальной системы должна существовать система регулярного пересмотра зарплат в два этапа: на первом - зарплаты пересматривает коллектив, на втором - руководитель. При желании последнего и с согласия коллектива этапы можно поменять местами.

Важно помнить, что оплата труда руководителя не должна быть выше более чем в 2 раза оплаты труда ведущих специалистов, так как объем управленческой работы не настолько велик, чтобы его выражала столь большая денежная сумма. Когда нужно повысить сотрудника в должности, часто кажется, что в гостинице нет человека, способного занять вакантный пост. В таком случае, следует найти такого, который соответствовал бы требованиям только на 50% и дать ему эту работу. Через некоторое время он достигнет 100% к всеобщему удовлетворению. Но брать человека со стороны

неэффективно, даже если он подходит на 110%, так как даже через длительный промежуток времени он все еще будет знакомиться со спецификой деятельности гостиницы.

Также не стоит назначать на более высокую должность работников, имеющих большой потенциал, но низкие результаты труда: потенциал располагает к лени и много шансов за то, что работник провалит порученное дело. Если решено последовать правилу 50%, то из имеющихся кандидатур старайтесь выбрать лидера (формального или неформального), так как именно ему обеспечена поддержка коллектива в случае провала. Уделяя должное внимание профессиональной подготовке и переподготовке сотрудников, необходимо помнить, что наглядное преподавание на рабочем месте гораздо эффективней теоретических лекций. Научите подчиненного работать так: всесторонне просветите его относительно теории дела и отправьте на рабочее место, не направляя и подсказывая ему до тех пор, пока он сам не обратится за помощью. А еще лучше - уйдите в отпуск.

Никогда не экономьте на зарплате хорошим работникам. Одной преданности гостинице недостаточно для продолжительной работы в ней. Низшие потребности также обязательно должны быть удовлетворены, особенно когда они связаны с такими высшими потребностями, как потребность в уважении и признании, которая в наше время базируется на размере оклада.

Обязательно должен существовать регулярный контроль результатов деятельности всех работников в любой форме, приемлемой и руководителем и подчиненными, с основной целью - предотвращением ошибок или их исправлением на самой ранней стадии возникновения.

Коммуникационные мероприятия для кадровой политики гостиницы «Ясон»:

Обращаться к руководителям высшего ранга гостиницы лучше напрямую, так как промежуточные участники общения усложнят контакты и могут исказить информацию.

Для того чтобы поближе познакомиться с коллективом гостиницы, уйдя в отпуск, можно позвонить себе на работу в качестве обычного клиента без особенных запросов и возможностей. Это поможет выявить недостатки в кадровой политике и вовремя принять меры по их устранению.

Формальные мероприятия для совершенствования кадровой политики гостиницы «Ясон»:

Все решения должны приниматься на возможно низшем уровне, исходя из необходимости быстро и без особых затрат исправлять принятое решение.

О необходимости делегировать полномочия много сказано в различных трудах по управлению. Надо отметить, что делегирование повышает универсальность знаний работников. Надо только научиться давать сотрудникам не мелкие, а важные поручения. От подчиненных, которым делегировали полномочия, надо прежде всего добиться не только продуманной аргументации по поводу решения проблемы, но и обязательных ответов на некоторые насущные вопросы.

Психологические мероприятия для совершенствования кадровой политики гостиницы «Ясон»:

Самые большие ошибки обычно совершаются руководителем именно в той области, где он чувствует себя непревзойденным, так как не было провалов. Высокомерие и самомнение в бизнесе - верный путь к разорению.

Формой вознаграждения, которой пренебрегает абсолютное большинство руководителей, является "спасибо". Необходимо об этом помнить. Всегда надо стараться выполнять свои обещания. При этом стоит оставить себе срок подумать и определенный запас сил и средств, а также

времени. Если руководитель заботится о росте авторитета в коллективе, то должен выполнять свои обещания раньше назначенного им времени. Его обязательно будут ценить хотя бы за одно это качество. При общении с другими можно считать, что обязательность прямо зависит от занимаемого поста. Однако по данным социологических опросов 75% руководителей необязательны. Необходимо следить за физическим состоянием работников. Согласно последним медицинским исследованиям, развивающееся ожирение - верный признак неудовлетворенности работой. Если устранить причину, то вес вернется к норме, а в гостинице будет ликвидирован скрытый конфликт.

Обучение, повышение квалификации и аттестация сотрудников гостиницы «Ясон»:

Необходимо создать достаточно гибкую систему непрерывного, но последовательного обучения персонала, способного по окончании курса обучения производительно трудиться, давать экономический эффект и способствовать укреплению авторитета предприятия.

Система непрерывности включает такие уровни подготовки, как:

- 1) школы ученичества (профессиональная ориентация - I ступень);
- 2) школы профессиональных кадров (квалификационные кадры по профессиям - II ступень);
 -) школы формирования специалистов технолого-управленческого профиля (специалисты средней квалификации, бакалавры - III ступень);
 -) школы подготовки специалистов экономико-управленческого профиля (специалисты-менеджеры, а также специалисты в области маркетинга, мониторинга и бизнеса высшей квалификации, магистры - IV ступень обучения);
- 5) V ступень - последипломное образование - призвана чутко реагировать на изменения в характере труда, конъюнктуре туризма,

технологии сферы обслуживания, на достижения научно-технического прогресса, экономическую ситуацию в мире, стране, на состояние туристского бизнеса.

Непрерывность обучения обеспечивается обязательностью прохождения всех ступеней и уровней подготовки. При этом каждая ступень для учащихся завершается получением диплома с указанием полученной специализации. Последовательность обучения достигается обязательным освоением специальности поэтапно (по ступеням). Невозможно перескочить через ступень обучения.

3.2 Мероприятия по совершенствованию маркетинговой политики гостиницы «Ясон»

Для совершенствования структуры и организации маркетинговой политики предлагается новая структура службы маркетинга (рис. 4).

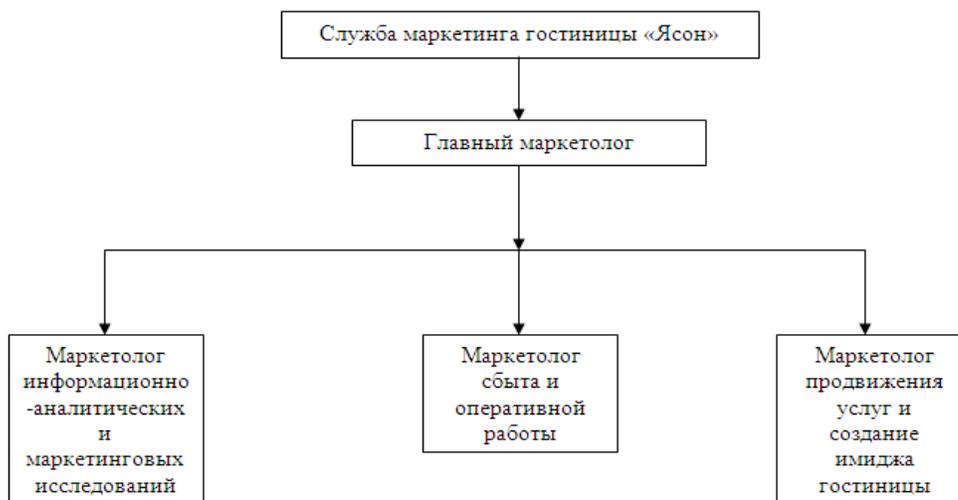


Рис. 4. Новая структура маркетинговой службы гостиницы «Ясон»

К числу отрицательных явлений в практике деятельности службы маркетинга гостиницы «Ясон» можно отнести то, не была выделена в ее составе самостоятельная должность по проведению маркетинговых исследований и по созданию имиджа гостиницы. Эта работа, конечно, велась и ранее, в первые годы существования отдела, но она не носила упорядоченного характера, не было сотрудников, ответственных именно за этот участок работы. С созданием такой группы процесс проведения маркетинговых исследований может заметно активизироваться, приобретая характер систематики и плановости. Данной должностью по итогам проведения маркетинговых исследований могут начать составляться программы маркетинга отдельных гостиничных продуктов и проблем их внедрения, которые в целом положительно могут восприниматься подразделениями гостиницы «Ясон», т.к. они могут давать ценный информационный материал для принятия соответствующих решений по гостиничным продуктам.

. Разработка положения о службе маркетинга.

В данном положении можно закрепить основные функции ее главных отделов. Так, маркетолог сбыта и оперативно-договорной работы может выполнять следующие функции: подготовка предложений по привлечению сторонних специализированных организаций по решению проблем маркетинга, изучение спроса на гостиничную продукцию, рекламы; разработка стратегии маркетинга с учетом потребностей в данной продукции, ёмкости рынка, меняющегося платёжеспособного спроса, проникновения на новые рынки сбыта, конкуренции; разработка стратегии рекламы по каждому товару и плана проведения рекламных мероприятий; организация рекламы при помощи средств массовой информации (газет, телевидения, радио и т.п.); обеспечение наружной, световой, электронной рекламы; организация участия торгового предприятия в центральных и региональных отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах.

Макетинг продвижения услуг и создание имиджа гостиницы может осуществлять разработку предложений по формированию фирменного стиля, организации рекламы с помощью фирменных изделий (плакатов, буклетов, афиш, экспресс-информации); обеспечивает представителей предприятия рекламными проспектами и другими рекламными материалами; может производить анализ деятельности рекламы, её влияния на сбыт продукции, информированности потребителей о продукции предприятия; может осуществлять разработку предложений по совершенствованию организации рекламы: изучение и использование передового опыта рекламы и стимулирования сбыта, изучение и анализ эффективности форм доставки гостиничной продукции потребителям; анализ состояния реализации гостиничной продукции предприятия, выявление продукции, не имеющей достаточного сбыта, определение причин этого.

. Для проведения маркетинговых исследований можно использовать

следующие методы исследования.

наблюдения - один из возможных способов сбора первичных данных, когда исследователь наблюдает за людьми и обстановкой, не вмешиваясь в события;

эксперимент предусматривает плановое воздействие на события. Это активный метод. Экспериментальные исследования требуют отбора сопоставимых между собой групп субъектов, создания для этих групп разной обстановки, контроля переменных составляющих и установления степени значимости наблюдаемых различий.

опрос наиболее удобен для поисковых и описательных исследований. Гостиница «Ясон» может проводить опросы, чтобы получить информацию о предпочтениях людей, о степени их удовлетворенности, а также оценить свое положение в глазах аудитории.

. В гостинице «Ясон» не осуществляется маркетинговое планирование. Поэтому предлагается в гостинице «Ясон» управление и планирование проводить путем ранжирования стратегических задач, которые включают ряд последовательных действий.

. В работе маркетинговой службы в качестве основных объектов контроля предлагается определить объем оказываемых работ и услуг, размеры прибылей и убытков, соответствие запланированных и реальных (фактических) результатов производственно-коммерческой деятельности гостиницы «Ясон».

Итак, в рамках маркетинговой деятельностью на данном гостиничном предприятии для создания наиболее благоприятных условий производства и достижения коммерческих целей предлагается контроль осуществлять по нескольким направлениям.

Соответствие плановых показателей реальным показателям

производственно-коммерческой деятельности по плановым (временным) периодам. Цель контроля - установить совпадение или несоответствие основных запланированных показателей реально достигнутым результатам по объемам реализации работ и услуг, доходам и прибылям, рентабельности в целом. В рамках контроля за фактическим выполнением плановых заданий производится значительный объем аналитической работы, включающей: изучение занимаемой предприятием доли рынка сбыта, соответствие фактической доли рынка производственным и коммерческим возможностям; анализ использования возможностей реализации произведенной и отгруженной с предприятия продукции; анализ соотношения затрат на проведение маркетинговых мероприятий с фактической реализацией произведенной продукции, т.е. оценка эффективности затрат на маркетинг; контроль за спросом на услуги и работы, т.е. установление уровня удовлетворенности потребителей коммерческой деятельностью гостиницы «Ясон» на рынке; контроль за поведением конкурентов, степенью их воздействия на позиции гостиничного предприятия на рынке, на выполнение плановых показателей.

Цель подобного контроля состоит в установлении реального отклонения фактического состояния производственно-хозяйственной деятельности гостиницы «Ясон» от плановых установок для последующей выработки корректирующих воздействий. За этот вид контроля и принятие корректирующих мер отвечает высшее руководство, управляющие среднего звена при поддержке соответствующих планово-экономических функциональных структур гостиницы.

Стратегический контроль маркетинга. Предприятие, ориентирующееся в своей производственно-коммерческой деятельности на долговременный успех, через определенные интервалы времени должно

проводить критическую оценку эффективности всей маркетинговой деятельности.

Каждое предприятие обязано периодически проводить оценку своего подхода к маркетинговой деятельности и его соответствия меняющимся условиям внешней среды.

. Создать компьютерную сеть, связывающее воедино разные подразделения гостиницы «Ясон».

Пользуясь данной системой, можно получить справочные данные о свободных местах в гостинице, данные об использовании дополнительных услугах, о заключенных договорах и их условиях, информацию о дебиторской и кредиторской задолженностях.

. Предлагается активно осуществлять координацию взаимодействия служб маркетинга и экономической службы в гостинице «Ясон», которая будет заключаться в составлении отделом маркетинга квартальных смет (бюджетов) расходов на маркетинг и подаче на рассмотрение и утверждение в экономическую службу. Кроме того, расчетом издержек гостиничного производства и калькулированием себестоимости услуг занимается экономическая служба, с которой служба маркетинга поддерживает взаимосвязь, в основном, для анализа и сопоставления цен гостиниц - конкурентов.

Специалисты отдела должны иметь возможность быстрой и квалифицированной консультации специалистов по юридическим вопросам. Юридическая служба предприятия в обязательном порядке визирует все заключаемые отделом маркетинга и сбыта договоры и консультирует сотрудников отдела по различным правовым аспектам их деятельности. Более того, в юридическом отделе выделен юристконсульт, специально работающий с отделом маркетинга и сбыта.

3.3 Экономическое обоснование разработанных мероприятий

Разработанные нами мероприятия для совершенствования кадровой политики гостиницы «Ясон» являются эффективными, так как будут способствовать повышению эффективности деятельности и производительности предприятия.

Эффективность разработанных предложений будет проявляться в:

1. Снижение текучести кадров.
2. Увеличение товарооборота.
3. Увеличение прибыли.
4. Сокращение затрат на привлечение новых работников.
5. Увеличение производительности труда.

Так предложения по совершенствованию кадровой политики гостиницы «Ясон» наделены социальной эффективностью.

Социальная эффективность мероприятий заключается в следующем:

1. Улучшатся результаты работы всего предприятия.
. Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда.
3. Способствует повышению уровня квалификации работников.

Эффективность мероприятий по совершенствованию маркетинговой политики гостиницы «Ясон».

В разработанных мероприятиях по улучшению маркетинговой политики в гостиницы «Ясон» было предложено создать новую структуру службы маркетинга. Но для этого необходимо повышение квалификации специалистов в области маркетинга. Внедрение новых функций маркетинговой деятельности требует от работников профессиональных

знаний и навыков, повышения общеобразовательного уровня.

Поэтому важным условием по улучшению маркетинговой деятельности является повышение общего образования, расширение экономических знаний и повышение квалификации работников экономического. В гостинице «Ясон» предлагается пройти переподготовку и повышение квалификации трем работникам маркетинговой службы.

Произведем расчет экономического эффекта от предложенного мероприятия. Исходные данные в таблице 3.

Таблица 13 Исходные данные для расчёта годовой экономической эффективности по подготовке и повышению квалификации специалистов маркетинговой службы

Показатели	Условные обозначение	Единицы измерения	Значение показателей
1.Численность рабочих, охваченных мероприятием	Ч	Чел.	3
2.Плановый реальный фонд рабочих дней на одного рабочего	Рд	Дни	182
3.Затраты рабочего времени -до внедрения мероприятия -после внедрения мероприятия	Зрв1 Зрв2	Час Час	11,5 11,0
4.Сокращение затрат рабочего времени после проведения мероприятия	Сзрв	Мин	30
5.Фонд зарплаты среднегодовой на одного рабочего до и после мероприятия	Фз/пср	Руб	103680
6.Годовой фонд рабочего времени на одного рабочего	Фвр	Час	2093
7.Затраты на внедрение мероприятия	Зед	Руб	1000
8.Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности мероприятий	Ен	%	0,15

Расчёт производим по следующей схеме:

Экономия времени, час.

$$\text{Эвр} = \text{Ч} * \text{Сзрв} * \text{Р} / 60 \quad (6)$$

$$\text{Эвр} = 3 \cdot 30 \cdot 182 / 60 = 276.$$

.Условное высвобождение численности, чел.

$$\text{Эч} = \text{Эвр} / \text{Фвр} \quad (7)$$

$$\text{Эч} = 276 / 2093 = 0,13.$$

.Повышение производительности труда, %.

$$\text{Птр} = [\text{Эч} \cdot 100] / [\text{Чср} - \text{Эч}] \quad (8)$$

$$\text{Птр} = [0,13 \cdot 100] / [19 - 0,13] = 0,69.$$

.Экономия зарплаты, руб.

$$\text{Эз/пл} = \text{Эч} * \Phi_{\text{з/пл ср}} \quad (9)$$

$$\text{Эз/пл} = 0,13 * 103680 = 13478.$$

.Экономия социальных нужд, руб.

$$\text{Эсоц} = \text{Эз/пл} * 40,3 / 100 \quad (10)$$

$$\text{Э соц} = 13478 * 40,3 / 100 = 5430.$$

.Экономия себестоимости, руб.

$$\text{Эс/б} = \text{Эз/пл} + \text{Эсоц} \quad (11)$$

$$\text{Эс/б} = 13478 + 5430 = 18908.$$

.Годовой экономический эффект, руб.

$$\text{Эг} = \text{Эс/б} - \text{Ен} * \text{Зед} \quad (12)$$

$$\text{Эг} = 18908 - 0,15 * 1000 = 17408.$$

Таким образом, годовой экономический эффект по данному мероприятию составит 17408 рублей.

Далее для создания маркетинговой службы необходимо определенная планировка рабочего места, на основе требований научной организации труда маркетологов. Исходные данные для расчета экономической эффективности представлены в таблице 14.

Таблица 14 Исходные данные для расчета экономической эффективности

Показатель	Количество
1.Количество охваченных человек	18
2.Годовой выпуск, норма-часа	25960
3.Часовая производительность, норма-часа	1,2
4.Себестоимость, тыс. руб	3840
5.Условно-постоянные расходы в себестоимости, %	20
6.Потери рабочего времени одним работником в смену, мин	25
7.Годовой фонд рабочего времени, 1 работника	236
8.Стоимость компьютерного оборудования, тыс.руб	301,69
9. Затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб	10

Расчёт экономической эффективности:

. Экономия рабочего времени, чел-час.

$$*18*236/60 = 1770.$$

.Высвобождение численности, чел:

$$/10*236 = 0,75.$$

.Рост производительности работи труда, %.

$$\Pi = 0,75 * 100/ 18 - 0,75 = 4,3.$$

.Экономия условно постоянных расходов, тыс. руб.

$$*3840=768.$$

.Увеличение объема товарооборота, норма-часа.

$$* 1,2 =2124.$$

$$- 2124 = 23836.$$

увеличение объема 25960-100%

- х

$$х = 95,2\%, 100-95,2 = 4,8\%.$$

. Экономия условно постоянных расходов тыс. руб.

$$*20/100 = 4767,2.$$

$$*20/100 = 5192.$$

$$*100/23836 = 21,78.$$

$$*0,2*4,8/100=36,86.$$

.Экономия капитальных вложений тыс. руб.

$$,69*0,15*4,8/100=2,2.$$

. Годовой экономический эффект, тыс. руб.

$$,2 + 36,86 + 10*0,15 = 40,1.$$

Таким образом, экономический эффект по данному мероприятию составил 40100 рублей

Внедрение новой структуры маркетинговой службы гостиницы «Ясон» позволит снизить производственные затраты.

Исходные данные для расчета экономического эффекта представлены в таблице 15.

Таблица 15 Исходные данные для расчета экономического эффекта

Экономические показатели	Количество
1.Экономия времени, в смену, мин.	20
2.Количество охваченных человек	18
3.Затраты на внедрение, руб.	1500
4.Общая численность	35
5.Годовой фонд времени, дни	236
6.Нормативный коэффициент	0,15

Расчет экономической эффективности:

.Найдем экономию времени, чел-час.

$$\text{Эвр} = (20*18*236)/60.$$

где 20- экономия времени в смену, мин.

- количество человек, задействованных в мероприятии

- годовой фонд времени, дни

- перевод в часы

$$\text{Эвр} = 1416.$$

. Снижение трудоемкости, норма-часа.

$$C_T = \Delta v_r * K, (13)$$

где C_T - снижение трудоемкости, норма-час

Δv_r - экономия времени

K - коэффициент перевода

$$C_T = 1416 * 1,05 = 1486,8.$$

. Произведем расчет экономии численности, чел.

$$\Delta \text{ч} = C_T / (\text{Фч} * K), (14)$$

где $\Delta \text{ч}$ - экономия численности;

C_T - снижение трудоемкости;

Фч - годовой фонд в дни.

$$,8 / (236 * 10 * 1,05) = 0,6.$$

. Расчет производительности труда

для задействованных мероприятий

$$P_{\text{тр}} = (\Delta \text{ч} * 100) / (\text{Ч}_{\text{ср}} - \Delta \text{ч}), (15)$$

где $P_{\text{тр}}$ - производительность труда, %,

$\Delta \text{ч}$ -экономия численности;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ -число задействованных в мероприятии работников.

$$P_{\text{тр}} = (0,6 * 100) / (18 - 0,6) = 3,4.$$

. Экономия от снижения себестоимости, руб.

$$\Delta \text{сб} = \Delta \text{ч} * \text{Фзл} * 1,385, (16)$$

где $\Phi_{зл}$ - среднегодовой фонд оплаты труда одного работника;

$$\text{Эсб} = 0,6 * 30000 * 1,385 = 24930.$$

. Вычислим окупаемость мероприятий, год.

$$\text{Ток.ф} = \text{Зед} / \text{Эсб}, (17)$$

где Зед - единовременные затраты

$$\text{Ток.ф.} = 1500 / 24930 = 0,06.$$

. Годовой экономический эффект, руб.

$$\text{Эг} = \text{Эсб} - (\text{К} * \text{Зед}) (18)$$

$$\text{Эг} = 24930 - (0,15 * 1500) = 24705.$$

Таким образом, годовой экономический эффект по данному мероприятию составил 24705 рублей.

Все рассчитанные мероприятия и годовой экономический эффект от их внедрения занесем в таблицу 16.

Таблица 16 Итоговая таблица эффективности мероприятий по совершению маркетинговой службы гостиницы «Ясон»

Предложенные мероприятия	Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.
Переобучение и повышение квалификации экономистов -маркетологов	17408
Организация рабочего мета на основе требований научной организации труда	40100
Снижение производственных затрат при внедрении новой структуры маркетинговой службы	24705
Итого	82213

Таким образом, суммарный экономический эффект от предложенных мероприятий составит $17408 + 40100 + 24705 = 82213$ рублей.

Выводы по третьей главе:

В целях повышения эффективности деятельности гостиницы «Ясон» были разработаны мероприятия по совершенствованию кадровой политики, такие как:

- структурные мероприятия;
- мероприятия по стимулированию персонала;
- коммуникационные мероприятия;
- формальные мероприятия;
- психологические мероприятия;
- обучение, повышение квалификации и аттестация сотрудников гостиницы «Ясон».

В связи с имеющимися недостатками, нами были разработаны основные направления по совершенствованию маркетинговой политике в гостинице «Ясон».

Для совершенствования структуры и организации маркетинга в гостиничном бизнесе можно предложить следующие мероприятия:

- . Новая структура службы маркетинга
- . Разработка положения о службе маркетинга.
- . Для проведения маркетинговых исследований можно использовать следующие методы исследования: наблюдения; эксперимент; опрос.
- . Управление и планирование проводить путем ранжирование стратегических задач, которые включают ряд последовательных действий.
- . В работе маркетинговой службы в качестве основных объектов контроля предлагается определить объем оказываемых работ и услуг, размер прибылей и убытков, соответствие запланированных и реальны:

(фактических) результатов производственно-коммерческой деятельности гостиницы «Ясон».

- . Осуществлять стратегический контроль маркетинга.

- . Создать компьютерную сеть, связывающее воедино разные подразделения гостиницы «Ясон».

- . Активно осуществлять координацию взаимодействия служб маркетинга и экономической службы в гостинице «Ясон», которая будет заключаться в составлении отделом маркетинга квартальных смет (бюджетов) расходов на маркетинг и подаче на рассмотрение и утверждение в экономическую службу. В работе был рассчитан экономический эффект от предложенных мероприятий, равный 82213 рублей и выявлена социальная эффективность, которая заключается в следующем:

 - . Улучшатся результаты работы всего предприятия.

 - . Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда.

- 3. Способствует повышению уровня квалификации работников.

Заключение

В заключении дипломной работы можно сделать следующие выводы:

В I главе мы рассмотрели теоретические основы эффективности деятельности предприятий гостиничной индустрии, понятие «эффективность» и ее виды. Выяснили, что это степень достижения целей при минимальных затратах. Эффективность бывает экономической, производственной, социальной. Также мы рассмотрели показатели эффективности деятельности гостиничных предприятий и факторы, влияющие на эту эффективность. Показатели эффективности деятельности можно разделить на различные группы, например: показатели эффективности использования труда, использования основных и оборотных фондов, финансовых средств, а также есть обобщающие показатели эффективности деятельности (уровень удовлетворения потребностей рынка, затраты на единицу услуг и т.д.). Факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятия, бывают внутренние, которые создает сама организация, и внешние - окружение организации. В этой главе мы также раскрыли законодательную базу туристской деятельности и дали определения понятиям: «туроператорская и турагентская деятельность», «финансовая гарантия».

Гостиница «Ясон» обладает достаточно устойчивыми финансовыми ресурсами и является эффективно развивающимся предприятием индустрии гостеприимства.

Как видно из анализа SNW-анализ гостевого дома «Ясон», самыми слабыми сторонами управления предприятием является кадровая политика: низкий уровень подготовки и квалификация сотрудников, высокая текучесть кадров, отсутствие мотивации персонала, отсутствие контроля за циклами

найма рабочей силы; маркетинговая политика: отсутствие единой маркетинговой стратегии и инновационных разработок. Итоги проведенных опросов показывают, что ключевым инструментом мотиваций является недостаточное материальное стимулирование. В результате коэффициент текучести кадров среди персонала столичных гостиниц достигает 47 %..

Кадровая политика на предприятия индустрии гостеприимства также требует более тщательного рассмотрения и изучения проблем. Особенности управления кадрами на предприятиях туризма во многом связаны с проблемами подготовки кадров для отрасли и недостатками системы туристского образования

В целях повышения эффективности деятельности гостиницы «Ясон» были разработаны мероприятия по совершенствованию кадровой политики, такие как:

- структурные мероприятия;
- мероприятия по стимулированию персонала;
- коммуникационные мероприятия;
- формальные мероприятия;
- психологические мероприятия;
- обучение, повышение квалификации и аттестация сотрудников

гостиницы «Ясон».

Социальная эффективность данных мероприятий выражается в следующем:

1. Улучшаются результаты работы всего предприятия.
2. Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда.
3. Способствует повышению уровня квалификации работников.

В соответствии с приведенной статистикой можно сделать вывод, что

самой слабой стороной гостиницы является профпригодность персонала. Довольно низкие оценки получили такие позиции как возможность бронирования номера и наличие скидок. Это в очередной раз говорит о необходимости совершенствования кадровой и маркетинговой политики.

В процессе исследования в гостинице «Ясон» мы пришли к выводам: что маркетинговая политика имеет свои преимущества и недостатки. Преимуществами являются простота и логичность структуры; выделение в составе самостоятельной службы по маркетингу, способствующих проведению работы по стимулированию сбыта и рекламной деятельности. Но в структуре наблюдаются некоторые недостатки: в гостинице «Ясон» не уделяется должного внимания изучению рынка, поведению потребителей, отсутствует четкая система проведения маркетинговых исследований и т.д.

Для совершенствования маркетинговой политики гостиницы «Ясон» можно предложить следующие мероприятия:

- . Новая структура службы маркетинга.
- . Разработка положения о службе маркетинга.
- . Для проведения маркетинговых исследований можно использовать следующие методы исследования: наблюдения; эксперимент; опрос.
- . Управление и планирование проводить путем ранжирование стратегических задач, которые включают ряд последовательных действий.
- . В работе маркетинговой службы в качестве основных объектов контроля предлагается определить объем оказываемых работ и услуг, размер прибылей и убытков, соответствие запланированных и реальных (фактических) результатов производственно-коммерческой деятельности гостиницы «Ясон».
- . Осуществлять стратегический контроль маркетинга.
- . Создать компьютерную сеть, связывающее воедино разные

подразделения гостиницы «Ясон».

. Активно осуществлять координацию взаимодействия служб маркетинга и экономической службы в гостинице «Ясон», которая будет заключаться в составлении отделом маркетинга квартальных смет (бюджетов) расходов на маркетинг и подаче на рассмотрение и утверждение в экономическую службу. Кроме того, расчетом издержек гостиничного производства и калькулированием себестоимости услуг занимается экономическая служба, с которой служба маркетинга поддерживает взаимосвязь, в основном, для анализа и сопоставления цен гостиниц - конкурентов.

В дипломной работе были предложены мероприятия и рассчитан экономический эффект от внедрения этих мероприятий, а именно:

предлагается пройти переподготовку и повышение квалификации трем экономистам - маркетологам. Годовой экономический эффект по данному мероприятию составит 17408 рублей;

организация рабочего места, на основе требований научной организации труда экономистов - маркетологов. Экономический эффект по данному мероприятию составил 40100 рублей.

внедрение новой структуры маркетинговой службы позволит снизить производственные затраты. Годовой экономический эффект по данному мероприятию составил 24705 рублей.

суммарный экономический эффект от предложенных мероприятий составит 82213 рублей.

Список использованных источников и литературы

Нормативно - правовые акты

1. Конституция Российской Федерации: (принята всенародным голосованием 12.12.1993) : (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 №6 - ФКЗ, от 30.12.2008 №7 ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. - 2009. - №4. - Ст. 445.

.Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30.12.2001 №197 ФЗ [принят Гос. Думой Фед. Собр. РФ 21.12.2001] (ред. От 25.11.2009)// Собрание законодательства РФ. - 2002. - №1. - Ст. 3.

.Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в РФ» от 5.02.2007 №12 ФЗ г.// Российская газета. - 2007. - 9 февраля. - №4291.

.Федеральный закон «Об основах охраны труда в Российской Федерации» от 9 мая 2005 года N 45-ФЗ // Российская газета. - 2005. - № 100.

.Постановление Правительства РФ № 490 от 25.04.1997 г. «Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» (с учетом изменений от 13.03.2013 г.) // Собрание законодательства РФ. - 2013. - №11. - Ст. 1132.

Учебная и научная литература

.Абрамов, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. Учебное пособие / В.В. Абрамов. - М.: Финансы и статистика, 2013 - 544с.

.Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команд: Учебное пособие /В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2013. -554с.

.Аверьянов, Б.А. Путь к звездам отеля /Б. Аверьянов. - Сочи: Нива, 2010.-231

с.

.Азар, В.И. Экономика туристского рынка: учебник /В.И. Азар, С.Ю., Туманов. - М.: Наука, 2012.-315с.

.Армстронг, Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия» / Майкл Армстронг. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 2008. - 512с.

.Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. - М.: ЮНИТИ, 2005.- 560 с.

.Бородина, В.В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент / В.В. Бородина. - М.: Книжный мир, 2011. - 165 с.

.Браймер, Р. Основы управления в индустрии гостеприимства /Р. Браймер. - М.: Русь, 2005.-321с.

.Виноградов, П.А. Менеджмент туризма: основы менеджмента. Учебник / П.А. Виноградов, В.А. Квартальнов, И.В. Зорин. - М.: Финансы и статистика, 2011.- 227с.

.Волков, Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса: учебник /Ю.Ф. Волков. - Ростов - на -Дону: Респект, 2013. - 385с.

.Гвозденко, А.А. Гостиничный и туристский бизнес: учебник/ А.А Гвозденко. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», 2008. - 284 с.

.Герчикова, И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело: учебник/ И.Н Гречкова. - М: Внешторгиздат, 2010. - 354 с.

.Гуляев, В.Г. Новые информационные технологии в туризме: учебное пособие /В.Г Гуляев. - М.: Приор, 2008, - 415 с.

.Гуревин, А.А. Гостиничное хозяйство: справочное пособие/ А.А.Гуревин. - М.,2005. - 196 с.

.Дейян, А. Реклама: учебное пособие/ А.Дейян. - М.: Респект, 2013. - 364 с.

.Джанджугазова, Е.Ф. Маркетинг в индустрии гостеприимства: учебник/ Е.Ф.

- Джанджугазова. - М.: Русь, 2003. - 256 с.
- .Долматов, Г.М. Правовые основы туристского бизнеса/ Г.М. Долматов. - М.: Наука, 2013. - 348 с.
- .Дурович, А.П. Маркетинг в туризме: учебное пособие/ А.П. Дурович. - Минск: Зара, 2011 - 213с.
- .Дурович, А.П. Организация туризма: Учебное пособие / А.П. Дурович, Т.М. Сергеева. - М.: Новое знание, 2003.-632с.
- .Ефимова, О.П. Экономика гостиниц и ресторанов/ О.П. Ефимова.- М.: Приор, 2012. - 213 с.
- .Жих, Е.М. Маркетинг: как завоевать рынок/ Е.М. Жих, А.П. Панкрухин, В.А.Соловьев. - Л.: Лениздат, 2011.- 417 с.
- .Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулаков, С.А. Сухарев. - М.: Изд-во Рос. экон. Акад. Екатеринбург: Деловая книга, 2008. - 232с.
- .Завьялов, П.С. Формула успеха. Маркетинг: 100 вопросов и ответов/ П.С. Завьялов, В.Е. Демидов. - М.: Метро, 2009. - 393 с.
- .Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: 2013. - 416с.
- .Зайцева, О.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, Н.И. Рогачева. - М.: Центр, 2008. - 432 с.
- .Зорин, И.В. Туристский бизнес и гостиничное хозяйство: учебник / И.В.Зорин, В.А.Квартальнов. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 393 с.
- .Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. - М.: Аспект Пресс, 2012. - 415с.
- .Ильенкова, С.Д. Инновационный менеджмент. Учебник дл вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 327 с.
- .Исмаев, Д. К. Маркетинг гостиничных услуг в России/ Д. К. Исмаев. - М.:

Респект, 2009. - 265 с.

.Кабинов, А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда / А.Я. Кабинов, Г.А. Мамедов-Заеде. - М.: «Экзамен», 2009. - 576с.

.Кабушкин, И.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие. 2-е изд. / И.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. - М.: Новое знание. 2011. - 216с.

.Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов / Н.Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ, 2009. - 407с.

.Картер, Г. Эффективная реклама/ Г. Картер. - М.: Русь, 2011. - 312 с.

.Коротков, А.В. Совершенствование управления маркетингом/ А.В. Коротков. - М.: Русь, 2012. - 296 с.

.Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник / Э.М. Коротков. - М.: ИНФРА-М, 2012.- 432 с.

.Котлер, Ф. Маркетинг: гостеприимство, туризм/ Ф. Котлер, Э. Боуэн, М. Майкенд. - М.: Экономика,2008. - 427 с.

.Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебник/ Ф.Котлер. - М.: Экономика, 2010. - 512 с.

.Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента -2-е изд. / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. - СПб.: Издательство ОЛВИС, 2008. - 192с.

.Кузнецова, Т.В. Делопроизводство (Организация и технологии документационного обеспечения управления): учебник для вузов / Т.В.Кузнецова, Л.В.Санкина, Т.А.Быкова. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2011. - 359с.

.Лесник, А.Л. Маркетинг и реклама в гостиничном бизнесе/ А.Л.Лесник, М. Н. Смирнова. - М.: Респект, 2012. - 354 с.

.Лесник, А.Л. Практика маркетинга в гостиничном и Ресторанном бизнесе/ А.Л. Лесник, А.В.Чернышев. - М.: Русь, 2010. - 296 с.

.Линн, Ван Дер Ваген. Гостиничный бизнес: серия учебное пособие / Ван Дер

Ваген Линн. - Ростов н/Д: Феникс, 2011. - 416 с.

.Лопатина, Н.В. Маркетинговые технологии: проблем, перспективы / Н.В. Лопатина. - М.: Респект, 2012. - 354 с.

.Могилевича, М.В. Экономические проблемы управления предприятием/ М.В. Могилевича. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2012. - 136с.

.Моррис, Р. Маркетинг: ситуация и примеры/ Р.Моррис. - М.: ЮНИТИ, 2006. - 276 с.

.Панкрухин, А.П. Словарь маркетинга/ А.П. Панкрухин, Т.Б. Панкрухина. - М.:Инженер, 2011. - 152 с.

.Романова, А.Н. Маркетинг/ А.Н. Романова. - М.: Русь, 2013. - 354 с.

.Скобин, С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе/ С.С. Скобин. - М.: Престиж, 2011.-276с.

.Уокер, Дж.Р. Введение в гостеприимство: Учебное пособие/ Дж.Р. Уокер, пер.с англ. - 2-е изд. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 607 с.

.Уткина, Э.А. Маркетинг: учебник/ Э.А. Уткина. - М.: РНТ, 2013. -373 с.

.Филипповский, Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства/ Е.Е. Филипповский, Л.В. Шмарова. - М.: Финансы и статистики, 2005. - 176 с.

.Чудновский, А.Д. Менеджмент туризма: Учебник/ А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 288с.

.Эванс, Д. Маркетинг: учебное пособие/ Д.Эванс, Б. Беоман. - М.: Респект, 2011. - 378 с.

.Яковлев, Г.А. Экономика гостиничного хозяйства: Учебное пособие/ Г.А. Яковлев. - М.: Издательство РДЛ, 2012. - 224с.

.Янкевич, В.С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт/ В.С. Янкевича, Н.А.Безрукова. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 416с.