**Оглавление**

**Введение** ………………………………………………………………….5

**Глава 1. Индустрия гостеприимства. Современные тенденции развития**

* 1. Основные понятия и сущность индустрии гостеприимства………………………………….……………….....9
  2. Гостиница как основное предприятие индустрии гостеприимства…………………..…………….…………………..12
  3. Нормативно – правовые документы, регламентирующие деятельность гостиничного предприятия…..…………………….16
  4. организационная структура управления гостиничным предприятием……………………………………………………....24

Выводы по главе…………………………………………………...30

**Глава 2. Анализ и проблематика динамики загрузки гостиничного предприятия ЗАО «Шератон Палас Отель**

* 1. Технологии сбора и обработки финансовой, бухгалтерской, статистической и прочей информации на предприятии ЗАО «Шератон Палас Отель»…………………………………………...31
  2. Анализ динамики загрузки гостиничного предприятия ЗАО «Шератон Палас Отель»…………………………………………...42
  3. Анализ показателей динамики загрузки гостиничного предприятия ЗАО «Шератон Палас Отель»………………….…..44

Выводы по главе………………………………………………..….47

**Глава 3. Разработка мероприятий по повышению эффективности управления загрузкой гостиничного предприятия ЗАО «Шератон Палас Отель»**

3.1. Общая характеристика гостиничного предприятия ЗАО «Шератон Палас Отель».………………………………………..………………………… 48

3.2. Разработка мероприятий по повышению эффективности управления загрузкой гостиничного предприятия ЗАО «Шератон Палас Отель»………………………...………………………………………………….56

3.2.1. Разработка новых услуг, обеспечивающих привлекательность нового целевого рынка……………………………...…………………………………..62

3.3. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий...70

Выводы по главе……..…………………………………………………...77

Заключение……………………………………………………………..80

Список литературы……………………………………………………………...82

**Введение**

В настоящее время туризм является одной из самой динамично развивающейся отраслей мировой экономики. К 1997 году туризм был второй в мире индустрией по доходности (после нефтяной промышленности). Стремительные темпы развития мирового туризма за последнее десятилетие приводят в течение каждых пяти лет к увеличению примерно в два раза количества персонала занятого в сфере мирового туризма, и в полтора раза – расходов населения на туристские поездки в мире.

В последнее время туризм получил значительное развитие и стал массовым социально-экономическим явлением международного масштаба. Быстрому его развитию способствует расширение политических, экономических, научных и культурных связей между государствами и народами мира. Массовое развитие туризма позволяет миллионам людей расширить знания по истории своего Отечества и других стран, познакомиться с достопримечательностями, культурой, традициями той или иной страны.

С экономической точки зрения туризм – это особый вид потребления туристами материальных благ, услуг и товаров, который выделяется в отдельную отрасль хозяйства, обеспечивающую туриста всем необходимым: транспортными средствами, объектами питания, размещения, культурно-бытовыми услугами, развлекательными мероприятиями. Таким образом, туризм входит в число наиболее перспективных отраслей экономики (в некоторых странах).

В экономике современной России туризм занимает одно из ведущих мест. Развитие отрасли туризма и гостеприимства приведёт в конечном итоге к тому, что туристы со всех стран мира, посещая Россию, дадут толчок к развитию и других отраслей народного хозяйства нашей страны.

Стремительными темпами развивается бизнес гостиничных услуг. В сфере въездного и внутреннего туризма гостиничный сервис включает в себя целый комплекс услуг для туристов и является ключевым фактором, определяющим перспективы развития туризма в России, конкурентоспособного в мировой системе туристского бизнеса.

Сегодня индустрия гостеприимства представляет собой мощнейшую систему хозяйства региона или туристского центра и важную составляющую экономики туризма. Индустрию гостеприимства составляют различные средства коллективного и индивидуального размещения: отели, гостиницы, мотели, молодёжные хостели и общежития, апартаменты, туристские приюты, а также частный сектор, участвующий в размещении туристов.

Чтобы оставаться конкурентоспособными, гостиницам сегодня приходится подстраиваться под неустойчивые вкусы постояльцев, создавать новые услуги, повышать качество обслуживания. Каждый год в отельной индустрии реализуется множество новаторских идей, в очередной раз меняющих наше представление о гостеприимстве. Гостиницам необходимо следить за всеми инновациями и быстро реагировать на все изменения, происходящие в окружающей среде.

Тема дипломной работы - управление заполняемостью номерного фонда гостиничного предприятия. Актуальность данной темы довольно высока. Грамотное управление заполняемостью гостиницы является залогом успеха деятельности предприятия. В наши дни туристская инфраструктура Москвы претерпевает значительные изменения. Эти изменения коснулись и гостиничного комплекса столицы. Деловая жизнь в городе развивается быстрыми темпами, обуславливая тем самым, большой приток туристов в гостиницы Москвы. Появление новых туристских объектов и создание единого туристского центра в Москве привлекают туристов, желающих поближе познакомиться с русской культурой. Как следствие, количество гостиниц в Москве постепенно увеличивается. В таких условиях предприятию следует научиться приспосабливаться к быстро изменяющимся условиям функционирования.

Одним из основных показателей эффективности деятельности гостиницы является средний уровень его заполняемости. Следовательно, в первую очередь, для удержания лидирующих позиций на динамично развивающемся рынке, предприятию необходимо разработать четкую политику управления загрузкой номерного фонда. Такая политика должна затрагивать все стороны деятельности гостиницы. Ведь только благодаря внимательному отношению к изучению динамики заполняемости, к интересам и предпочтениям каждого гостя, к качеству обслуживания и организационной структуре можно обеспечить устойчивую, планомерную эффективную заполняемость гостиничного предприятия, что, в свою очередь, приведет его к росту объема прибыли, процветанию и успеху.

Целью данной дипломной работы является разработка системы мер по совершенствованию управления заполняемостью номерного фонда гостиничного предприятия.

Задачами данной дипломной работы являются:

* Подробный анализ динамики заполняемости гостиницы;
* Выявление основных проблем, мешающих эффективному заполнению номерного фонда;
* Внедрение организационных мероприятий, помогающих обеспечить эффективную заполняемость номерного фонда гостиничного предприятия.

В первой главе приведены основные понятия и сущность индустрии гостеприимства, раскрыто понятие гостиницы как основного предприятия индустрии гостеприимства, определена нормативно – правовая база функционирования гостиничного предприятия в России, раскрыто понятие организационной структуры гостиничного предприятия и определены основные службы гостиницы.

Во второй главе дано подробное описание технологий сбора, обработки и анализа статистической, финансовой и прочей информации, проведен анализ динамики загрузки гостиничного предприятия, выявлены основные проблемы, мешающие эффективному функционированию предприятия.

В третьей главе разработаны мероприятия, повышающие эффективность управления загрузкой номерного фонда, дано обоснование экономической эффективности предложенных мероприятий.

**Глава 1.**

**Индустрия гостеприимства. Современные тенденции развития**

* 1. **Основные понятия и сущность индустрии гостеприимства**

Индустрия туризма занимает важное место в экономике большинства стран. В настоящее время каждый 15-й работник в мире занят в сфере гостиничного и туристского бизнеса. На долю туризма приходится около 6% мирового валового национального продукта, 11% мировых потребительских расходов. Число туристских поездок во всем мире приближается к 600 миллионам, и по прогнозам Всемирной туристской организации (ВТО) их число к 2010г. достигнет миллиарда, при этом следует учитывать, что все население планеты составляет сейчас 6 миллиардов человек .

Туризм занимает значительное место и в экономике Российской Федерации. При этом туризм является одним из немногих динамично развивающихся видов российского бизнеса.

Российская туристская индустрия включает в себя пять тысяч гостиниц, в которых занято около ста тысяч человек. Свыше 80% гостиниц находятся в государственной или муниципальной собственности. Четырех- пятизвездочные гостиницы, которые появились в последнее время, занимают 15% оборота отрасли.

Индустрия гостеприимства охватывает разные группы организаций, включая гостиницы, мотели, гостевые дома, рестораны, кафе, магазины туристских товаров, парки отдыха, клубы, другие сферы, связанные с туризмом и отдыхом, которые представляют социальные и персональные услуги. А термин «гостеприимство» завоевал особую популярность в последние годы не только во всем мире, но и в нашей стране.

Согласно толковому словарю Уэбстера, «индустрия гостеприимства – это сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризующиеся щедростью и дружелюбием по отношению к гостям ». Следовательно, индустрию гостеприимства можно рассматривать как разнообразие форм предпринимательства, специализирующихся на рынке услуг, связанном с приемом и обслуживанием гостей.

Гостеприимство – это то, что создает у гостя (клиента) представление о Вашем предприятии (гостинице, турфирме, ресторане, кафе и так далее) как об одном из лучших в городе.

Понятие «гость» является основным в концепции гостеприимства как сферы услуг. Согласно действующим правовым нормам, регулирующим рынок индустрии гостеприимства, понятие «гость» в более широком смысле идентично понятию «потребитель», регламентированному Законом РФ «О защите прав потребителей».

Потребитель – гражданин, использующий, приобретающий, заказывающий либо имеющий намерение приобрести или заказать товары (работы, услуги) для личных бытовых нужд [10].

Исполнитель – предприятие, организация, учреждение или гражданин – предприниматель, выполняющие работы или оказывающие услуги [10].

Важное место в индустрии гостеприимства занимает гостиничный бизнес, широкий и разнообразный характер которого охватывает и элементы связанных с ним секторов индустрии, например питание, отдых и развлечения и другие. Соответственно гостиничный бизнес демонстрирует более широкую и разнообразную организационную структуру, чем другие секторы индустрии.

Говоря о гостиничном бизнесе нельзя не выделить два таких понятия, как:

* средства размещения туристов - любой объект, предназначенный для временного проживания туристов (гостиница, турбаза, площадка для кемпинга и др.);
* услуги средств размещения – деятельность исполнителя по размещению туристов и оказанию гостиничных, специализированных (спортивных, туристских, лечебно-оздоровительных и других) услуг.

Требования к туристским услугам, включая условия обслуживания, согласно ГОСТ Р 50690 – 94 «Туристские услуги. Общие требования» предусматривают: - соответствие назначению; - точность и своевременность исполнения; - комплексность; - этичность обслуживающего персонала; - комфортность; - эстетичность [3].

Перечисленные требования по существу являются технологическим регламентом индустрии гостеприимства, «суммой технологий», обеспечивающих активность рекреационной деятельности; создают возможность развития рынка для индустрии гостеприимства на важнейшем принципе – повторное обращение потребителя к услуге предприятия – это залог конкурентоспособности и процветания данного предприятия. Привлекательность для потребителя услуг предприятия гостеприимства базируется на потребительском эффекте, реализуемом посредством гуманитарных составляющих:

Гостеприимство = Достоинство + Уважение + Любезность.

Доминанта гуманитарных технологий строится на принципе «Потребитель всегда прав», который в организационном воплощении средствами менеджмента в индустрии гостеприимства формирует приоритет потребителя в данной сфере.

Высшей целью деловой активности в сфере гостеприимства является, прежде всего, удовлетворение нужд клиента, и только потом – увеличение доходов предприятия.

**1.2. Гостиница как основное предприятие индустрии гостеприимства**

Гостиница – это предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, важнейшими среди которых в равной степени являются услуга размещения и услуга питания [27].

Гостиничные предприятия классифицируют по различным критериям. Наиболее употребляемыми среди них являются следующие:

1. Уровень комфорта.
2. Вместимость номерного фонда.
3. Функциональное назначение.
4. Месторасположение.
5. Продолжительность работы.
6. Обеспечение питанием.
7. Продолжительность пребывания.
8. Уровень цен.

*По месторасположению гостиницы могут быть:*

* расположенные в черте города (в центре, на окраине). Центральными являются практически все гостиницы делового назначения, отели - люкс, гостиницы среднего класса;
* расположенные на морском побережье. В данном случае очень важным является расстояние до моря (50 метров, 100, 150, 200, 250, 300);
* расположенные в горах. Обычно это небольшие гостиницы в живописной горной местности на туристском маршруте в наиболее удобном месте отдыха. В горной гостинице, как правило, содержится необходимое снаряжение для летнего и зимнего отдыха ее гостей, например альпинистский и горнолыжный инвентарь, подъемники и другое.

*По продолжительности работы гостиницы подразделяются на:*

* работающие круглогодично;
* работающие два сезона;
* одно-сезонные.

*По обеспечению питанием различают:*

* гостиницы, обеспечивающие полный пансион (размещение + трех разовое питание);
* гостиницы, предлагающие полупансион (размещение + завтрак + обед или ужин);
* гостиницы, предлагающие размещение и только завтрак.

*По продолжительности пребывания гостей различают гостиницы:*

* для длительного пребывания клиентов;
* для кратковременного пребывания.

*По уровню цен на номера гостиницы классифицируют на:*

* бюджетные;
* экономические;
* средние;
* первоклассные;
* апартаментные.

Гостиничные предприятия также можно классифицировать по связи с особыми средствами передвижения (транспорта), по виду собственности и так далее. Однако на первое место при классификации гостиниц выходит несомненно уровень комфорта.

*Уровень комфорта.*

Классификация гостиничных предприятий по уровню комфорта играет огромную роль в решении вопросов управления качеством гостиничных услуг. Уровень комфорта – это комплексный критерий, слагаемым которого являются:

* состояние номерного фонда: площадь номеров, доля одноместных (однокомнатных), многокомнатных номеров, номеров – апартаментов, наличие коммунальных удобств и так далее;
* состояние мебели, инвентаря, предметов санитарно – гигиенического назначения и тому подобное;
* наличие и состояние предприятий питания (ресторанов, кафе, баров);
* состояние здания, подъездных путей, обустройство прилегающей к гостинице территории;
* информационное обеспечение и техническое оснащение, в том числе наличие телефонной, спутниковой связи, телевизоров, холодильников, мини – баров, мини – сейфов и так далее;
* обеспечение возможности предоставления ряда дополнительных услуг.

Указанные параметры оцениваются практически во всех имеющихся сегодня системах классификации гостиниц. Кроме того, ряд требований предъявляется к персоналу и его подготовке: образование, квалификации, возрасту, состоянию здоровья, знанию языков, внешнему виду и поведению.

Установление уровня комфорта в настоящее время лежит на основе более тридцати систем классификации, наиболее распространенными среди которых являются следующие:

* европейская, или, как часто ее называют, система «звезд», базирующаяся на Французской национальной системе классификации, в основе которой лежит деление гостиниц на категории от одной до пяти звезд. Такая система применяется во Франции, Австрии, Венгрии, Египте, Китае, России и ряде других стран;
* система букв (А, В, С, D), используемая в Греции;
* система «крон», применяется в Великобритании;
* система разрядов (люкс, высший А, высший Б, первый, второй, третий, четвертый), используемая на территории бывшего СССР.

В каждом отдельном государстве к пониманию уровня комфорта как критерия классификации подходят по – разному. Именно это обстоятельство, а также ряд факторов, обусловленных культурно-историческими и национальными традициями государств, препятствуют введению в мире единой классификации гостиниц.

Под вместимостью номерного фонда понимается число мест (номеров), которое может быть предложено клиентам одновременно. Общепринятого подхода к определению вместимости малых, средних и больших гостиниц в настоящее время нет. В каждой стране к нему подходят по-разному, учитывая конкретные особенности социально – экономического и исторического развития. Ежегодный сборник «Малые гостиницы мира класса люкс» включают как отели с 10 номерами, так и отели с 200 номерами. Пытаясь решить данную проблему, ВТО рекомендует понимать под малой гостиницу с количеством номеров до 30, одновременно отмечая, что это определение является приоритетом каждой отдельной страны.

Многие страны используют следующий подход к классификации гостиниц по вместимости:

* малые – вместимостью до 150 мест (не более 100 номеров);
* средние – 150 – 400 мест (до 300 номеров);
* большие – свыше 400 мест (свыше 300 номеров).

Исходя из данного критерия, выделяют две большие группы предприятий: транзитные гостиницы, целевые гостиницы.

**Транзитные гостиницы** предназначены для обслуживания туристов в условиях кратковременной остановки. Обычно они располагаются вдоль магистралей с большим движением (на железнодорожной, авиа-, авто-, водных). Проектируются малой или средней вместимости с ограниченным уровнем комфорта. В этой группе наибольшую популярность и широкое распространение в мире получил такой тип гостиниц, как мотели.

**Целевые гостиницы** подразделяются на:

1. Гостиницы делового назначения, обслуживающие лиц, пребывающих в деловых поездках и командировках. Гостиницы этой группы наиболее известны как гостиницы для конгрессного обслуживания: обслуживания симпозиумов, съездов, собраний, конференций и так далее.
2. Гостиницы для отдыха (курортные, туристские) [27].

**1.3. Нормативо - правовые документы, регламентирующие деятельность гостиничного предприятия**

Российские парламентарии основную цель своей деятельности видят в объединении юридических правил и процедур, касающихся туризма, во всеобъемлющее законодательство, предусматривающее совершенствование и проведение в жизнь туристских законов и постановлений.

Основными задачами правотворческих органов на современном этапе являются:

* разработка современного законодательства, соответствующего принципам Конституции Российской Федерации и Гражданского кодекса, нормам и принципам Европейского Союза, положениям Генерального Соглашения по торговле услугами (ГАТС) и рекомендациям Всемирной туристской организации;
* создание правовой среды, обеспечивающей развитие внутреннего и въездного туризма, как прибыльной отрасли российской экономики;
* обеспечение гарантий качества предоставляемых услуг в сфере туризма;
* защита прав и интересов туристов и организаций туристской индустрии;
* создание способов защиты и поддержки отечественных организаций туристской индустрии, противодействие монополизму в сфере туризма.

Для решения поставленных задач в индустрии туризма и гостеприимства правовые органы издают новые, дополняют и совершенствуют уже существующие законодательные акты, указы, стандарты, положения.

К нормативно - правовым документам в сфере гостиничного обслуживания относятся:

1. Гражданский кодекс РФ. Часть первая. Раздел I. Глава IV. Акционерное общество.
2. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в РФ» от 14.11.1996 г.
3. Закон РФ «О защите прав потребителей» (в редакции Федерального закона от 09.01.1996 г.).
4. Распоряжение Мэра Москвы от 10 июля 1997 г. N 560-РМ «О правилах предоставления и порядке контроля за качеством гостиничных услуг в г. Москве».
5. Правила предоставления гостиничных услуг в РФ. Утверждены постановлением правительства РФ от 25.04.1997 г. №490.
6. Государственный стандарт ГОСТ 28681.0-90. Стандартизация в сфере туристско-экскурсионного обслуживания. Основные положения.
7. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 50646-94. Услуги населению. Термины и определения.
8. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 50645-94. Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц. Туристские услуги. Общие требования.
9. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 51185-98. Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования.

Гостиница «Шератон Палас Отель» является закрытым акционерным обществом. *Согласно Гражданскому кодексу РФ акционерным обществом признается общество*, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционеры, не полностью оплатившие акции, несут солидарную ответственность по обязательствам акционерного общества в пределах неоплаченной части стоимости принадлежащих им акций. Фирменное наименование акционерного общества должно содержать его наименование и указание на то, что общество является акционерным. Правовое положение акционерного общества и права и обязанности акционеров определяются в соответствии с настоящим Кодексом и законом об акционерных обществах. Особенности правового положения акционерных обществ, созданных путем приватизации государственных и муниципальных предприятий, определяются также законами и иными правовыми актами о приватизации этих предприятий.

Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается *закрытым акционерным обществом*. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц. Акционеры закрытого акционерного общества имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими акционерами этого общества. Число участников закрытого акционерного общества не должно превышать числа, установленного законом об акционерных обществах, в противном случае оно подлежит преобразованию в открытое акционерное общество в течение года, а по истечении этого срока - ликвидации в судебном порядке, если их число не уменьшится до установленного законом предела.

*Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в РФ»* принят Государственной Думой 4 октября 1996 года  
Одобрен Советом Федерации 14 ноября 1996 года. Данный закон включает:  [общие положения](#1); [государственное регулирование туристской деятельности](#2); [права и обязанности туриста](#3); [особенности формирования, продвижения и реализации туристского продукта](#4); [объединения туроператоров и турагентов, объединения туристов](#5); [туристские ресурсы Российской Федерации](#6); [безопасность туризма](#7); [международное сотрудничество](#8); [заключительные положения](#9).

Настоящий Федеральный закон определяет принципы государственной политики, направленной на установление правовых основ единого туристского рынка в Российской Федерации, и регулирует отношения, возникающие при реализации права граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без гражданства на отдых, свободу передвижения и иных прав при совершении путешествий, а также определяет порядок рационального использования туристских ресурсов Российской Федерации.

*Закон РФ «О защите прав потребителей» (в редакции Федерального закона от 09.01.1996 г.)*. Настоящий Закон регулирует отношения, возникающие между потребителями (туристами) и исполнителями (предприятиями индустрии гостеприимства), при оказании услуг. Устанавливает права потребителей на: приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни и здоровья потребителей; получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах); просвещение; государственную и общественную защиту их интересов; а также определяет механизм реализации этих прав.

*Распоряжение Мэра Москвы от 10 июля 1997 г. N 560-РМ "О правилах предоставления и порядке контроля за качеством гостиничных услуг в г. Москве"*. Разработка и реализация системы контроля за качеством услуг в гостинично-туристском комплексе (ГТК) г. Москвы предусмотрены "Программой развития гостинично-туристского комплекса г. Москвы", утвержденной постановлением Правительства Москвы от 28 мая 1996 г. N 449, и призвана содействовать формированию Москвы как крупнейшего международного туристского центра. Контроль за качеством предоставляемых населению гостинично-туристских услуг является одним из элементов государственного регулирования рынка. Оно осуществляется в целях защиты прав потребителей и развития международной туристской деятельности. Достижение указанных целей обеспечивается решением следующих задач: - разработка комплекта нормативной и методической документации, определяющей требования к качеству услуг, предоставляемых предприятиями ГТК г. Москвы; - создание и обеспечение функционирования системы эффективного и межведомственного контроля за соблюдением предприятиями ГТК установленных требований к качеству обслуживания. Требованиям к качеству обслуживания на предприятиях ГТК также придается статус обязательных условий для получения и действия лицензий на право осуществления соответствующих видов деятельности.

*Правила предоставления гостиничных услуг в РФ. Утверждены постановлением правительства РФ от 25.04.1997 г. №490.* Настоящие Правила разработаны в соответствии с Законом Российской Федерации «О защите прав потребителей» (Ведомости Съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации, 1992, № 15, ст. 766; Собрание законодательств Российской Федерации, 1996, № 3, ст. 140), регулируют отношения в области предоставления гостиничных услуг. Правила предоставления гостиничных услуг включают: информация об услугах; порядок оформления проживания в гостинице и оплаты услуг; порядок предоставления услуг; ответственность исполнителя и потребителя за предоставление услуг.

*Стандартизация в сфере туристско-экскурсионного обслуживания. Основные положения.* Одним из направлений реализации государственной защиты прав и интересов потребителей является стандартизация. Качество услуг подтверждается проверкой на соответствие установленным стандартам, показателям, требованиям для объявленного класса обслуживания. Причём главнейшим требованием всегда является безопасность.

В соответствии с Законом Российской Федерации «О стандартизации» (1993 г.) стандартизация – это деятельность по установлению норм, правил и характеристик в целях обеспечения: - безопасности продукции, работ и услуг для окружающей среды, жизни, здоровья, имущества; - качества продукции, работ и услуг в соответствии с уровнем развития науки, техники и технологии; - единства измерений; - экономии всех видов ресурсов; - безопасности хозяйственных объектов; - обороноспособности страны.

Принятый впервые в нашей стране Закон РФ «О стандартизации» (1993г.) устанавливает основные положения, принципы, понятия, порядок организации работ в области стандартизации, которые являются едиными и обязательными для всех субъектов хозяйственной деятельности независимо от их ведомственной принадлежности и форм собственности.

*В России с июля 1994 года введён в действие ГОСТ Р 50646-94 «Услуги населению. Термины и определения».* В соответствии с этим документом под услугойпонимается результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя. По функциональному назначению услуги, оказываемые населению, подразделяются на материальные (бытовые услуги, связанные с ремонтом и изготовлением изделий, жилищно-коммунальные услуги, услуги общественного питания, услуги транспорта и прочие) и социально-культурные (медицинские услуги, услуги культуры, туризма, образования и прочие).

*Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 50645-94. Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц. Туристские услуги.*  Утвержден Постановлением Госстандарта РФ от 21.02.94 N 33. Дата введения 01.07.94. Настоящий стандарт устанавливает классификацию гостиниц, (мотелей) различных организационно-правовых форм вместимостью не менее 10 номеров. Стандарт пригоден для применения в целях сертификации гостиниц (мотелей). Согласно данному стандарту гостиницы классифицируют по категориям), категории обозначают символом - "\*" звезда), основанным на комплексе требований к: - материально-техническому обеспечению; - номенклатуре и качеству предоставляемых услуг; - уровню обслуживания.

Качество предоставляемых услуг должно соответствовать условиям договора, а при отсутствии или неполноте условий договора – требованиям, обычно предъявляемым к этим услугам. Услуги, предоставляемые в гостиницах, подразделяются на основные и дополнительные. Они могут быть бесплатными и платными.

Система мер, обеспечивающих высокий уровень комфорта, удовлетворяющих разнообразные бытовые и хозяйственные запросы гостей, называется в гостиничном хозяйстве сервисом.Сервис нужно строить не только по принципу спроса (что хочет гость), но и по принципу предложения (гостиница предлагает новые услуги, которые может оказать, а гость выбирает). Но нельзя навязывать услуги. В соответствии с *“Правилами предоставления гостиничных услуг в РФ” (утверждены постановлением Правительства РФ от 25 апреля 1997 г. №490)* исполнитель не вправе без согласия потребителя предоставлять дополнительные услуги, оказываемые за плату. Потребитель вправе отказаться от оплаты услуг, не предусмотренных договором. Также запрещается обусловливать выполнение одних услуг обязательным оказанием других услуг. Перечень услуг зависит от категории гостиницы. Не во всех гостиницах есть возможность организовывать бытовое обслуживание гостей и предоставлять им полный перечень услуг. Однако всюду должны стремиться к тому, чтобы набор услуг полностью отвечал запросам гостей. Предприятия, оказывающие услуги, должны размещаться в доступном месте (чаще всего на первом этаже). В вестибюле, на этажах, в номерах должна быть информация о том, как и где получить услуги, часы работы должны быть удобными для гостей. Оказывая какие-либо услуги, персонал должен проявлять такт и корректность. При оказании услуг важным является не только их количество, но и качество. Поэтому во многих гостиницах проживающих при отъезде просят заполнить небольшие анкеты, которые сдаются вместе с ключами в службу приёма и размещения, а затем их изучают в службе рекламы и маркетинга.

*Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 51185-98. Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования.* Настоящий стандарт распространяется на средства размещения, предназначенные для проживания туристов (далее - средства размещения). Стандарт устанавливает виды средств размещения, общие требования к средствам размещения и услугам средств размещения. Положения настоящего стандарта применяются организациями и индивидуальными предпринимателями, оказывающими услуги средств размещения. На основе настоящего стандарта могут разрабатываться нормативные документы, устанавливающие требования к конкретным видам средств размещения.

В гостинице ЗАО «Шератон Палас Отель» г. Москва используются следующие нормативные документы:

1. Свидетельство о государственной регистрации права.
2. Лицензия.
3. Сертификат соответствия (выданный Ассоциацией «Университет Гостиничного, Туристического и Ресторанного Бизнеса»).
4. Договор о деятельности Закрытого Акционерного Общества.
5. Устав ЗАО «Шератон Палас Отель» г. Москва.
6. Методические рекомендации по приему, учету и регистрации иностранных граждан в гостиничном комплексе г. Москвы, в соответствии с федеральным законом от 25 июля 2002г. №115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в РФ».
7. Акт проверки паспортного и визового режима в гостинице «Шератон Палас Отель».
8. Распоряжение мэра Москвы от 25 сентября 1996г. №324/1-РМ об использовании помещений под офисы в гостиницах.
9. Правила предоставления гостиничных услуг в РФ. Утверждены постановлением правительства РФ от 25.04.1997 г. №490.
10. Гражданский кодекс РФ.
11. Закон о защите прав потребителей.
12. Закон РФ от 18 июня 1993г. №5215-1 о применении контрольно-кассовых машин при осуществлении денежных расчетов с населением.

Современные гостиницы, обслуживающие туристов, практически становятся полно сервисными отелями. В сервисное обслуживание гостиничного хозяйства включается множество разнообразных услуг. Перечень услуг постоянно дополняется, видоизменяется и дифференцируется в зависимости от размеров гостиницы, её месторасположения, уровня комфортабельности и других причин. Тенденция развития гостиничной индустрии направлена на расширение спектра услуг в гостиницах различного назначения, на повышение качества предоставляемых услуг. Поэтому, чтобы обеспечить требуемое качество продукции и услуг, организовать отлаженный и непрерывный технологический процесс, а также, расширить базы производственного сотрудничества с зарубежными партнёрами, повысить уровень конкурентоспособности российских предприятий на мировом рынке, создаются государственные стандарты, законодательные акты, федеральные законы.

**1.4. Организационная структура управления гостиничным предприятием**

Организационные структуры в индустрии гостеприимства предназначены для решения целевой задачи данной отрасли хозяйственной деятельности. Индустрия гостеприимства как составная часть туризма обеспечивает услуги по размещению, питанию, транспорту и отдыху гостей. Согласно этим целям в отрасли создаются и функционируют предприятия и организации.

Туристские предприятия и организации строят свою организационную структуру в зависимости от масштабов и содержания деятельности, региональных особенностей рынка, финансово-экономического положения. Схема управления зависит от:

* Организационно – правовой формы предприятия, закрепленной в регистрационных документах;
* Вида предприятия;
* Технологии производства услуг;
* Формы собственности.

Основные требования к организационным структурам заключается в:

* Способности отражать содержание деятельности предприятия, обеспечивать функциональную целесообразность звеньев управления;
* Гибкости, способности реагировать и адаптироваться к изменяющимся условиям деятельности;
* Минимизации чисел звеньев персонала;
* Высоком профессионализме персонала;
* Минимизации издержек на аппарат управления и на деятельность в целом.

Важным условием формирования структуры управления является создание не только структуры в целом, но и ее органов управления. Структурные подразделения органов можно объединить в группы:

* Руководство – работники, которые руководят всеми структурными подразделениями;
* функциональные структуры реализуют деятельность предприятия по конкретной функции в его составе (хозяйственный отдел, служба приема и размещения и т.д.);
* вспомогательные структуры.

В предприятиях гостеприимства в основном применяют линейную, функциональную или комбинированную структуру.

На предприятии ЗАО «Шератон Палас Отель» действует линейно - функциональная организационная структура. Эта структура обеспечивает тесное сочетание линейных и функциональных связей в аппарате управления и наиболее полно отражает деятельность предприятия, формирует целесообразность звеньев управления. Данная структура обеспечивает такое разделение труда на предприятии, при котором линейные звенья принимают решения и управляют, а функциональные – консультируют, информируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность. В основу организации функциональных звеньев положен линейный принцип. Руководитель функционального отдела является одновременно линейным руководителем непосредственно подчиненных ему работников. Руководители всех функциональных звеньев входят одновременно в систему линейного управления организацией. При этом связи «руководитель – подчиненный» строятся по иерархической лестнице таким образом, чтобы каждый работник был подотчетен одному лицу. Руководители функциональных служб осуществляют непосредственное влияние на производственные, торговые и управленческие подразделения, формально не обладая распорядительными правами.

Данная организационная структура позволяет освободить руководителя предприятия от целого ряда функций, для выполнения которых привлекаются отдельные специалисты. Линейно – функциональная структура позволяет специалистам профессионально выстраивать работу вверенного им отдела, однако, когда руководитель предприятия в основном отстранен от прямого вмешательства в работу функциональных звеньев, горизонтальные связи между отделами ослабевают. Иногда должно пройти немало времени, прежде чем отделы смогут согласовать свои действия касательно той или иной ситуации. В результате возникает замедление сроков реализации целей, снижение качества принимаемых решений. Однако на предприятии эта ситуация часто исправляется созданием благоприятного климата в коллективе, проведением регулярного обучения персонала, мотивации.

Структура управления фиксируется в организационных схемах структуры управления, положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях.

Кроме того, предприятия организованные в форме акционерных обществ, создают свою структуру в соответствии с уставом предприятия, в который должны быть включены (согласно ст. 52 Гражданского кодекса РФ, регулирующий порядок создания и функционирования отдельных юридических лиц) сведения об организационно – правовой форме наряду с предметом деятельности, правами и обязанностями.

Трудовые отношения между работниками регулируются Кодексом законов о труде РФ.

**Основные службы гостиницы и их характеристика**

Индустрия гостеприимства предоставляет потребителю комплекс услуг, среди которых гостиничное обслуживание занимает центральное место. Предоставление условий для проживания входит в состав любой туристской программы, независимо от ее тематической направленности и продолжительности. Наиболее совершенными среди всех известных типов предприятий гостеприимства являются гостиницы замкнутого технологического цикла обслуживания, в которых предусмотрено обеспечение всего комплекса гостиничных услуг. Кроме проживания, питания, досуговых мероприятий и бытового обслуживания, такие предприятия обеспечивают развитое экскурсионное обслуживание, спортивные мероприятия, транспортные услуги, услуги связи, бронирование билетов и т.д. Предприятия высоких категорий создают систему фирменного обслуживания с широким использованием сертифицированных систем качества, включая полный спектр деятельности технологий коммерческого дизайна.

Эффективность работы такого комплекса обеспечивается четким взаимодействием служб, их структурированностью и распределением обязанностей при общей координации со стороны руководства комплекса.

Организация службы **приема и размещения** на предприятии состоит из отдела приема и размещения, которая включает в себя функции заселения и регистрации гостя, автоматизированного расчета и выписки гостя, отдела бронирования номеров, операторского отдела, который по совместительству координирует работу внутренних служб и выполняет обязанности центра по обслуживанию гостей; службы консьержей, которая занимается организацией досуга проживающих гостей, подготовкой и организацией различных мероприятий, бронированием билетов, организует доставку почты международными курьерскими службами; отдельной стойки приема и размещения на этаже «Тауэрс», которая несет на себе те же функции, что и общая стойка с разницей в том, что обслуживает исключительно тех гостей, которые забронировали себе номера на ВИП-этаже.

**Служба питания** при гостинице имеет собственную фабрику – заготовочную, рестораны с различной кухней и режимом работы, круглосуточное обслуживание в номерах, кафе и бары.

**Служба эксплуатации номерного фонда (хозяйственный отдел)** отвечает за чистоту и общее состояние номеров, осуществляет уборку номеров согласно графику и по просьбам гостей, следит за состоянием мебели, оборудования и техники, поддерживает порядок в холлах, общественных и рабочих помещениях и офисах. Подразделение прачечной и химчистки осуществляет сервис для гостей, а также отвечает за чистоту униформы сотрудников, постельного белья, полотенец, скатертей и прочего хозяйственного оборудования гостиницы.

Работу всех **инженерных служб и коммуникаций** (лифтовое хозяйство, энергоснабжение, тепло- и водоснабжение, эксплуатация здания и др.) обеспечивает техническая служба. Инженерное оборудование здания включает в себя холодное и горячее водоснабжение, отопление, вентиляцию, кондиционирование воздуха, регулирование освещения, систему сигнализации, автоматизированную систему управления и другие современные виды инженерного оборудования и оснащения.

**Административная служба** отвечает за организацию управления всеми службами гостиничного комплекса, решает финансовые вопросы кадрового обеспечения, занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала гостиницы, контролирует соблюдение установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности, противопожарной и экологической безопасности.

Состав службы: секретариат, финансовая служба, кадровая служба, эколог, инспекторы по противопожарной безопасности и технике безопасности.

**Секретариат** занимается вопросами документационного и информационного обеспечения деятельности гостиничного комплекса.

**Финансовая служба** решает вопросы финансового обеспечения предприятия, получает отчеты от кассиров каждой торговой точки предприятия, включая службу питания, службу портье, сувенирные киоски и спортивные комплексы, если такие имеются. Финансовая служба ведет единый финансовый учет на предприятии (доходы от торговых точек, учет расходов и доходов, ведение операций по учету оплачиваемого рабочего времени, выплачиваемые бонусы).

**Кадровая служба** решает вопросы подбора, расстановки и повышения квалификации кадров. В обязанности этого подразделения входит ведение личных дел всех сотрудников гостиницы.

**Коммерческая служба** занимается вопросами оперативного и стратегического планирования. Анализирует результаты хозяйственной и финансовой деятельности.

**Отдел маркетинга и продаж** находятся в непосредственном контакте с гостями, в особенности с постоянными гостями и особо важными. Эти отделы обязаны постоянно держать связь со службой приема и размещения и с отделом бронирования. Данные, относящиеся к продаже номеров, такие как заявки на бронирование, списки с датами прибытия и отъезда ожидаемых гостей, направляются сначала в отдел продаж для подтверждения бронирования, а затем для регистрации [5].

Представители отдела маркетинга налаживают контакты с организаторами конгрессных мероприятий, ведут переговоры на перспективное использование номерного фонда гостиницы, обсуждают вопросы использования помещений (конференц-залов, бизнес - центров) под собрания, совещания, выясняют потребности определенных групп клиентов, поддерживая контакты с соответствующими подразделениями обслуживания (приложение 1).

Работа функциональных служб построена на принципе минимальных затрат времени потребителя на ожидание услуги. Принцип основного экономического закона (закона экономии времени) должен быть основной эффективности применяемых технологий в создании комплексного продукта сферы гостеприимства.

**Выводы по главе**

В данной главе дан общий обзор отрасли современного состояния индустрии гостеприимства, раскрыты основные понятия и сущность изучаемого явления. В данной главе представлен анализ нормативно – правовой базы, регламентирующей деятельность гостиничного предприятия в России, подробно охарактеризована организационная структура гостиничного предприятия и ее основные подразделения.

**Глава 2.**

**Анализ и проблематика динамики загрузки гостиничного предприятия ЗАО «Шератон Палас Отель»**

**2.1.** **Технологии сбора и обработки финансовой, бухгалтерской, статистической и прочей информации на предприятии ЗАО «Шератон Палас Отель»**

Информация – совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии объекта управления, используемых для оценки и разработки управленческих решений.

Для индустрии гостеприимства своевременность, достоверность и полнота информации чрезвычайно важны по причине многофакторности составляющих оказываемых услуг. Управление осуществляется тогда, когда совпадают интересы людей и информация о характере этих интересов и возможностях их реализации.

Для информации характерно наличие объекта (источника данных), субъекта (потребителя информации об этом объекте), а также использование данных в целях решения управленческих и других задач. Информация, используемая в процессе управления на различных уровнях, называется управленческой. В зависимости от содержания и источников можно различить экономическую, социальную, научно-техническую.

**Управленческая экономическая информация** на предприятии содержит данные экономического, финансового характера, учета, изучения спроса и конъюнктуры рынка. В зависимости от функциональной принадлежности, она подразделяется на нормативную, учетно – статистическую, оперативную, справочную.

**Нормативная информация** является основой для формирования многих других видов информации, включает показатели цен, издержек, движения финансовых средств, расхода сырья и материалов, выхода полуфабрикатов и готовых блюд, которые используются для определения валового дохода, размера статей издержек, цен на блюда и др.

**Учетно-статистическая информация** фиксирует фактические результаты процессов производства, обслуживания, снабжения и другие условия, в которых действуют предприятия гостеприимства. На этой основе разрабатываются плановые и оперативные решения, осуществляются функции контроля.

**Оперативная информация** отражает решения, принимаемые для воздействия на объекты управления. Это документы различных видов: постановления, приказы, письма, справки, расчеты и др.

**Справочная информация** осуществляется в виде прайс-листов, прейскурантов, каталогов, проспектов, справочников.

**Социальная информация содержит** социологические, социально-психологические и педагогические сведения о трудовом коллективе. Она используется при работе с кадрами предприятия, социальном планировании, социологических исследованиях.

**Научно-техническая информация** содержит данные о новых научных и научно-технических достижениях, исследованиях и разработках, новых технических средствах, используемых в индустрии гостеприимства (оборудование приготовления пищи в ресторанах, формы обслуживания и технологий для гостиничных предприятий, средства оргтехники для создания компьютерных сетей в службах размещения, бронирования билетов и др.).

На предприятии информация делится на систематизированную и несистематизированную. К **систематизированной** относят информацию, для которой четко определены состав показателей, адреса, периодичность и сроки передачи, формы представления. Характерные вид такой информации - формы статистической отчетности, регламентируемые Госкомстатом РФ.

Несистематизированная информация не регламентирована по этим характеристикам и отражается в письмах, справках, отчетах и т.д.

В управлении предприятием выделяют также документированную и недокументированную информацию. Документированная информация оформляется в форме справок, протоколов, постановлений, меморандумов, приказов. Недокументированная – это информация, передаваемая в основном в устной форме – по телефону, в личной беседе, на выступлениях.

По отношению к данному предприятию информация делится на внешнюю и внутреннюю, а внешняя, в свою очередь, – на входящую и исходящую.

К внешней информации относятся все входные и выходные документы, отражающие обмен информацией предприятия с вышестоящими и нижестоящими органами управления (директивные указания, отчеты, справки от партнеров по хозяйственной части – счета, накладные и др.).

Внутренняя информация – это документы, составляемые и используемые на данном предприятии (технологические карты, поточные графики и др.).

В практике управления широко используется вторичная информация, являющаяся результатом соответствующей переработки первичной информации, которая затем используется в деятельности управленческих звеньев (бухгалтерские и статистические отчеты, ведомости заработной платы).

По признаку времени информация характеризуется периодичностью возникновения, которая измеряется часами, сменами, декадами, месяцами, кварталами. В числе таких сведений – данные о загрузке гостиницы на определеннее время [5].

Стремление к удовлетворению запросов потребителей стало стимулом для разработки гибких пакетов прикладных программ, способных настраиваться на нужды различных пользователей. Одной из таких программ является программа FIDELIO – продукт немецкой фирмы FIDELIO, которая является производителем автоматизированных систем для гостинично - ресторанного

бизнеса. Фирма Fidelio является производителем таких систем, как FIDELIO FO (FIDELIO FRONT OFFICE), FIDELIO F&B (FIDELIO FOOD &BEVERAGE) и FIDELIO END. Система FIDELIO является составной частью глобальных компьютерных систем бронирования, таких, как AMADEUS, SABRE, GALILEO,WORLDSPAN.

В гостинице «Шератон Палас Отель» г. Москва информационное обслуживание обеспечиваться с помощью программного пакета Micros - Fidelio. Использование данной программы на предприятии позволяет ускорить и упростить выполнение персоналом функций, необходимых для обслуживания гостей, управления службами гостиницы и поддержания эффективной работы всей гостиницы.

Система управления Fidelio Front Office - система автоматизации работы службы приема и размещения гостей.   
Система Fidelio Front Office позволяет вести индивидуальные и групповые резервирования номеров, регистрацию, размещение и выписку гостей, а также осуществлять управление номерным фондом.

В информационной сети Fidelio Front Office является центральным звеном, куда стекается информация их других модулей - тарификатора звонков, платного телевидения, ресторанного комплекса и т.д.

Комплекс Fidelio Front Office упрощает и ускоряет процесс бронирования, поселения и выписки гостей; хранит имена, названия организаций-клиентов, когда-либо проживавших в гостинице. С его помощью, в любой момент, можно получить информацию о наличии комнат, времени и количестве ожидаемых приездов и отъездов, проанализировать заполняемость, а значит, правильно определить ценовую политику гостиницы. Система Fidelio Front Office позволяет эффективно работать с большими группами.

Fidelio Front Office имеет мощный аналитический блок, позволяющий получить любую отчетность и статистику за любой период времени.

Fidelio Front Office - "Фиделио" Система Портье состоит из взаимосвязанных программных модулей управления гостиницей, работающих совместно, что позволяет повысить эффективность работы службы приема и размещения и гостиницы «Шератон Палас Отель» в целом. Все модули системы Front Office разработаны с учётом возможности быстрого обучения работе с ними.

Стандартный пакет системы Front Office представляет собой полный набор модулей, необходимых для управления гостиницей, включающий в себя "Бронирования", "Службу приёма", "Кассирские функции", "Управление номерным фондом", "Ночной аудит", "Управление досугом", "Тарифы и Наличие комнат", "Группы и Блоки", "История гостей и Профайлы", "Отчёты и Безопасность". Многие другие функции, наличие которых определяется желанием гостиницы, позволяют построить систему Front Office в соответствии с нуждами любой гостиницы, согласно ее размеров и требований.

К основным группам функций в части *ведения информации о клиентах и клиентских счетах относятся*:

* ведение истории по клиентам;
* бронирование;
* заселение;
* ведение счетов;
* выписка;
* безналичные расчеты с клиентами.

В части *ведения информации о номерном фонде* программный модуль предназначен для оперативного контроля за состоянием номерного фонда и работой службы горничных (система отслеживает, убран номер или нет, и выдает предупреждение, если производится заселение клиента в неубранный номер, а также имеется возможность получать различные отчеты по состоянию номерного фонда), за сбором статистической и финансовой информации о загрузке номерного фонда.

В программе используются следующие понятия:

* карточка гостя;
* бронь;
* комната и счет клиента;
* код услуги.

*Карточка гостя* содержит следующую информацию о клиенте: фамилия, имя, язык, код VIP, адрес, страна проживания, телефон, факс, дата рождения, любимый номер (этаж) и так далее. Если гость уже останавливался в отеле, то после ввода в компьютер фамилии и имени система выдает полную информацию о количестве прожитых ранее ночей в гостинице, о характеристике номеров, в которых останавливался гость, его паспортные данные, способы оплаты и так далее. В процессе неоднократных визитов карточка гостя может дополняться или изменяться. Ведение карточки гостя позволяет, зная о приезде клиента, необходимым образом подготовиться и удовлетворить его желания.

*Бронь* заводится на период времени, в течение которого будет сниматься номер. Далее бронь может быть отменена или изменена. Бронь всегда связывается с карточкой гостя. Для одной карточки гостя может существовать несколько броней, но одна бронь может быть связана только с одной карточкой гостя. В бронь заносится следующая информация:

*Сроки проживания.* Срок проживания измеряется ночами.

*Количество человек, проживающих в номере*. Если среди них есть дети, то это необходимо отметить, так как во многих гостиницах дети до определенного возраста проживают бесплатно.

*Тип комнаты.* Определения типа и категории комнаты, в которой будет проживать гость, зависит от его предпочтений, а также от наличия номеров данной категории. Номера различаются по категориям, а, следовательно, и по цене, и по количеству кроватей.

*Ценовой код.* Обычно ценовой код обозначается несколькими буквами или цифрами, которые легко запоминаются и часто несут смысловую нагрузку: содержат первые буквы или комбинацию первых букв, содержащихся в названии компании, цены для групп и так далее. Для компаний и турфирм, которые регулярно присылают заявки о бронировании и обеспечивают достаточное количество ночей, гостиница устанавливает специальные скидки, что фиксируется специальным ценовым кодом.

*Тип бронирования.* Бронирования бывают гарантированные (позволяют держать комнату до тех пор, пока гость не приедет, то есть гость может приехать в любое время и он гарантированно получит комнату. В свою очередь, гость гарантирует оплатить номер, даже в том случае, если она не использовалась в случае незаезда, либо отменить бронирование до определенного часа.) и негарантированные (номер держат до определенного часа, и в случае незаезда гостя бронь может быть аннулирована).

Система FIDELIO FO состоит из следующих основных модулей: модуля бронирования, модуля портье, модуля кассира, модуля бухгалтера.

*Модуль бронирования* предназначен для оформления бронирования клиентов. Данный модуль позволяет совершать следующие операции:

* заведение брони для клиента;
* заведение групповой брони;
* отмена брони;
* корректировка брони;
* перенос брони в список ожидающих;
* назначение конкретных номеров по заранее сделанному бронированию;
* печать подтверждений бронирования;
* прием депозита для бронирования.

*Модуль портье* предназначен для поселения клиентов гостиницы, имеющих бронь. Во многом функциональность этого модуля похожа на модуль бронирования. Данный модуль позволяет производить следующие операции:

* поиск брони;
* назначение номеров и поселение;
* изменение брони;
* отмена бронирования;
* печать подтверждений;
* поселение;
* прием сообщений для прибывающих или прибывших гостей;
* прием депозита для бронирования;
* перемещение брони в список ожидания;
* вызов брони из списка ожидания;
* заведение служебных счетов гостиницы.

*Модуль кассира* является сложным модулем системы FIDELIO FO. Пользователь, работающий в данном модуле, может выполнять следующие основные функции:

* текущая работа со счетами клиентов;
* выставление промежуточных счетов;
* переселение клиента в другой номер;
* выписка;
* ведение главной кассы;
* ведение операций обменного пункта;
* осуществление приема депозита для бронирования;
* печать отчетов для кассиров;
* исправление брони клиента;
* прием оплат;
* перенос начислений с одного счета на другой;
* деление и объединение начислений;
* ручные начисления на счет клиентов.

*Бухгалтерский модуль* системы FIDELIO FO - FIDELIO A\R представляет собой сильно упрощенную бухгалтерскую программу (а точнее книгу продаж услуг гостиницы), нацеленную на отслеживание задолженностей клиентов, которые уже выписаны и которым выставлены счета за услуги. Функциональность данного модуля системы не очень богата, но позволяет производить некоторые манипуляции с начисленными суммами (переносить начисления с одного счета на другой, вводить оплату по каждой позиции, отслеживать историю по клиентам, печатать отчеты и письма клиентам).

Операционный день гостиницы в системе FIDELIO FO закрывается посредством проведения ночного аудита. Данная процедура проводится обычно в 6 часов утра. Процедура ночного аудита преследует несколько целей:

* перевод программной даты;
* анализ действий пользователей в системе;
* указание на незавершенность некоторых операций;
* распечатка пакета отчетов о работе гостиницы за день, которые на следующий день будут переданы руководству и в бухгалтерию;
* автоматическое начисление стоимости номера на счета гостей;
* сохранение данных и статистики за день;
* выполнение системных процедур.

Выполнение ночного аудита можно начать только при завершении всех операций за истекший день, этим и обусловлено время его проведения.

Система FIDELIO FO представляет возможность составлять различного рода отчеты и прогнозы. Эти отчеты и прогнозы необходимы для дальнейшего планирования деятельности гостиницы. Прогнозирование является важной функцией Службы бронирования гостиницы, так как от правильного составления прогноза зависит правильное координирование работы остальных служб гостиницы. Все службы гостиницы находятся в тесной взаимосвязи. Поэтому увеличение или уменьшение загрузки гостиницы ведет к изменению графика работы всех служб. На основании прогнозов такие службы как хозяйственная, служба ресторана и другие составляют расписание работы персонала, количество работающих в день, а также в ресторане прогнозируется потребление продуктов питания на основании предполагаемой загрузки.

В системе FIDELIO FO предусмотрено соблюдение конфиденциальности при работе с информацией. То есть для каждого пользователя существует определенный набор модулей системы, с которыми он может работать. Идентификация пользователя происходит посредством имени и пароля.

Для удобства в системе предусмотрено «запирание» (реализовано через клавишу F8) системы пользователем (в случае недолгого отсутствия на рабочем месте), для последующей работы нужно ввести имя и пароль.

Также в системе ведется журнал операций, то есть имеется возможность вывести отчет о действиях каждого пользователя в системе за интересуемый период. Кроме того, карточка гостя, бронь, начисление имеют поле, куда проставляется имя создавшего их оператора (пользователя).

Достоинством системы FIDELIO FO является наличие связи с другими системами и внешними устройствами. Front Office может взаимодействовать с системами MICROS-Fidelio и третьими системами, Front Office и система Sales and Catering, Front Office и система HRS Back Office, телефонные системы и системы тарификации телефонных звонков, система управления рестораном Micros, системы электронных замков, система авторизации кредитных карт, инженерный модуль и модуль управления энергией, система голосовой почты, системы Мини-баров.

1. Программный интерфейс с ресторанной системой MICROS позволяет закрывать счета в ресторанах, барах и других точках продажи на номер клиента, если он проживает в гостинице. Интерфейс устроен таким образом, что при закрытии чека в ресторанной системе MICROS официант или бармен может выбрать вид оплаты «отнесение на комнату», проверить, кто в данный момент проживает в этой комнате и, получив подпись клиента, отправить начисление на его счет в гостинице. Вместе с суммой начисления на счет клиента попадает название точки продажи, дата и время закрытия чека, номер чека, а в случае работы расширенного интерфейса и детали чека (то есть подробный счет из ресторана с перечнем блюд и цен). Начисления попадают на счет клиентов в онлайновом режиме, то есть сразу же.
2. Это приносит огромные удобства как клиентам гостиницы – не нужно носить с собой наличные, предоставляется возможность расплачиваться по своим счетам один раз и так далее, так и руководству гостиницы – оперативно получать финансовую информацию.
3. Интерфейс с программным обеспечением телефонной станции гостиницы работает с несколькими видами АТС, используемых в гостиницах. Такой интерфейс позволяет контролировать телефонные звонки клиентов гостиницы, автоматически начислять на счета клиентов плату за телефонные разговоры в соответствии с заведенной тарифной сеткой.
4. Интерфейс с бухгалтерскими системами позволяет автоматически делать проводки в бухгалтерской системе. Это сильно облегчает работу бухгалтера, так как по правилам ведения учета бухгалтер обязан показывать реализацию ежедневно, отдельно по каждому типу клиентов, а это в зависимости от величины гостиницы, ее загрузки и спектра предоставляемых услуг до сотни проводок ежедневно.
5. Программный интерфейс с телевизионными системами.
6. Программный интерфейс с ресторанной и складской системой FIDELIO F&B, что позволяет персоналу ресторана получать информацию о загрузке гостиницы и планировать количество посетителей ресторанов и баров.
7. Программный интерфейс FIDELIO END, которая позволяет оперативно отслеживать состояние номерного фонда.
8. Программный интерфейс с системой автоматического запирания и отпирания дверей в номерах, которая позволит отпереть дверь каждого номера в случае, если произведена операция заселения.
9. Программный интерфейс с системой электронной авторизацией кредитных карт.
   1. **Анализ динамики загрузки гостиницы ЗАО «Шератон Палас Отель»**

Для подбора и систематизации исходного материала для выполнения дипломного проекта используется модуль «Reports» системы FIDELIO, предназначенный для составления различного вида статистических отчетов. Целью данного дипломного проекта является рассмотрение проблемы управления заполняемостью гостиничного предприятия. Были просмотрены финансовые и статистические отчеты, в той или иной мере характеризующие загрузку предприятия в отчетных периодах.

На основании данной информации для изучения динамики загрузки предприятия были выделены следующие временные интервалы: неделя, месяц, год.

На основании отчетных документов предприятия можно проследить следующую тенденцию в динамике загрузки предприятия.



Рис. 1. Динамика недельной загрузки ЗАО «Шератон Палас Отель», %



Рис 2. Динамика среднемесячной загрузки ЗАО «Шератон Палас Отель», %



Рис. 3 Динамика среднегодовой загрузки ЗАО «Шератон Палас Отель»,%

Проанализировав динамику недельной загрузки предприятия можно выявить следующую тенденцию. В понедельник загрузка номерного фонда составляет чуть более 80%. Однако уже во вторник наблюдается резкий подъем уровня заполняемости до 110%. Предприятие оказывается в ситуации «перебронирования» (overbooking), что может повести за собой целый ряд негативных обстоятельств, как для предприятия, так и для гостей. В среду тенденция «овербукинга» сохраняется, загрузка номерного фонда составляет 103%. Однако по сравнению со вторником процент бронирований уже несколько ниже. В четверг наступает ситуация, наиболее близкая к идеальной. В пятницу и субботу наблюдается значительный спад загруженности номерного фонда предприятия. В воскресение загрузка уже несколько выше, чем в субботу.

Из диаграммы, характеризующей среднемесячную загрузку предприятия можно определить, что тенденция, представленная в диаграмме недельной загрузки, сохраняется на протяжении всего месяца.

Из диаграммы среднегодовой загрузки видно, что самые благоприятные месяцы для заполняемости номерного фонда предприятия – это февраль, март, апрель, октябрь, ноябрь, декабрь. Иными словами – начало и конец года. Значительный спад наблюдается в январе, мае, а также на протяжении всех летних месяцев.

**2.3. Анализ показателей динамики загрузки гостиницы «Шератон Палас Отель»**

Так как гостиница в основном, ориентирована на иностранных туристов, приезжающих в Москву с деловыми целями, то динамика средней недельной загруженности предприятия характеризуется, в первую очередь, темпом деловой жизни в городе. Как уже говорилось выше, пик деловой активности приходится на вторник и среду. В остальные дни недели загрузка гостиницы значительно ниже.

Это характеризуется рядом признаков:

* недостатком рекреационных возможностей предприятия;
* низким уровнем экскурсионного обслуживания;
* отсутствием гибкой системы скидок в выходные дни;
* отсутствием специальных предложений в периоды низкой загрузки;
* отсутствием хорошей рекламы.

По вторникам и средам предприятие, наоборот, оказывается переполненным. Возникает ситуация «овербукинга». Несмотря на то, что высокий уровень загрузки чрезвычайно благоприятен для гостиницы, такая ситуация может повлечь за собой и негативные последствия как для гостей, так и для предприятия. В первую очередь, постоянные гости, которые приезжают без предварительного бронирования, часто не имеют возможности поселиться в гостинице. Вследствие этого, они вынуждены останавливаться в других отелях, что влечет за собой потерю гостиничным предприятием своих постоянных клиентов. Часть приезжающих в это время гостей, имеющих гарантированное бронирование и соответствующий бланк подтверждения, заселяется в другие гостиницы, что не соответствует их ожиданиям от выбранного ими отеля. Хотя в данном случае гостиница и берет на себя оплату расходов на проживание и транспортировку, есть большая вероятность, что эти гости больше никогда не приедут в отель и общее впечатления от выбранной ими гостинцы останутся крайне низкими. Ситуация «овербукинга» может быть обусловлена:

* нечеткими прогнозами загрузки предприятия;
* стремлением «забить» гостиницу до отказа, не проведя предварительный анализ приезжающих гостей;
* низким процентом «гарантированных» бронирований по сравнению с «негарантированными»;
* отсутствием четкого разделения обязанностей, наличием дублирования функций между отделами, ответственными за принятие заявок на бронирование номеров гостиницы.

Среднегодовая загрузка предприятия также обусловлена изменениями темпа деловой жизни города. В январе и мае большинство компаний, фирм и предприятий закрыты на праздничные каникулы. Загрузка номерного фонда в эти месяцы традиционно низкая – 60% и 55% соответственно. На мой взгляд, это обусловлено:

* Отсутствием хороших развлекательных программ во время праздничных дней;
* отсутствием специальных «детских» предложений, которые могли бы привлечь гостей провести праздничные дни в гостинице, даже если они постоянно проживают в Москве,
* отсутствием праздничной рекламной компании;
* отсутствием индивидуальных праздничных предложений для постоянных гостей;
* отсутствием гибкой ценовой политики в праздничные дни.

Лето – не самый лучший сезон для гостиниц в Москве. Большинство людей уезжают из Москвы на отдых. Иностранные туристы в летние месяцы предпочитают посещать дестинации, располагающие большим выбором рекреационных возможностей. Это обуславливается целым рядом факторов, главный из которых – отсутствие развитой туристской инфраструктуры в Москве, а также отсутствие достаточного выбора возможностей для летнего отдыха в самой гостинице.

Из проведенного анализа существующей ситуации на предприятии ЗАО «Шератон Палас Отель» можно выделить следующие проблемы, препятствующие эффективному функционированию:

1. Служба приема и размещения, отдел бронирования и отдел продаж являются основными структурными подразделениями предприятия, обеспечивающими плановую загрузку номерного фонда гостиничного предприятия и составление перспективных планов заполняемости номерного фонда. Наблюдается негативные моменты в организационной структуре, а именно дублирование функций среди вышеуказанных подразделений.
2. Позиционирование предприятия на слишком узком, чуть ли не единственном сегменте рынка. Это рынок предоставления комплекса гостиничных услуг бизнес – клиентам. Такая позиция мешает предприятию обеспечить высокий уровень загруженности номерного фонда в сезоны отпусков, праздничных каникул и т.д.

Отсутствие разработанной коммерческой и имиджевой рекламы на предприятии.

1. Низкий уровень продаж, осуществляемых через Глобальные Дистрибьюторские Системы по сравнению с уровнем агентских, корпоративных и прямых продаж.
2. Отсутствие системы стимулирования работников службы бронирования и отдела приема и размещения.
3. Отсутствие гибкой ценовой политики, специальных предложений.
4. Слабая программа повышения качества обслуживания в гостинице.
5. Отсутствие специалистов, способных грамотно осуществлять прогнозирование загрузки гостинцы.

**Выводы по главе**

По данной главе можно сделать следующие выводы. Информационные технологии, которые используются гостиничным предприятием ЗАО «Шератон Палас Отель» очень эффективны и позволяют осуществлять управление целым гостиничным комплексом. Использование программы Micros - Fidelio предприятием «Шератон Палас Отель» значительно повышает качество и время обслуживания гостей, упрощает работу всех служб гостиницы. С помощью данной системы появляется возможность в короткие сроки получать полную и достоверную информацию о гостях проживающих в гостинице, о состоянии номерного фонда, прогнозировать загрузку гостиницы, составлять финансовые и статистические отчеты.

Анализ динамики загрузки гостиничного предприятия помог выявить целый ряд проблем, препятствующих эффективной заполняемости номерного фонда и позволил построить диаграммы, наглядно характеризующие динамику загруженности отеля.

**Глава 3.**

**Разработка мероприятий по повышению эффективности**

**управления загрузкой гостиничного предприятия**

**3.1. Общая характеристика предприятия ЗАО «Шератон Палас Отель»**

Первый отель с названием «Шератон» появился в 1937 году, когда основатели компании, Эрнест Хендерсон и Роберт Мур, открыли гостиницу в Спрингфилде, штат Массачусетс. Спустя два года уже было три отеля в Бостоне и, вскоре, их гостиничная сеть охватывала пространство от Майна до Флориды. В конце первого десятилетия своего существования брэнд Шератон обрел такую популярность, что New York Stock Exchange поставила компанию на первое место среди гостиничных цепей!

Шератон вышел на международный уровень, когда в 1949-м году были присоединены две канадские гостиничные цепи и активно начал разрастаться по всему миру. В 1960-м появились первые отели системы в Латинской Америке и на Среднем Востоке, к 1965-му году сотый Шератон открыл свои двери. В 1985-м Шератон стал первой иностранной компанией возглавившей управление гостиницей в Народной Республике Китай. В апреле 1995-го года компания основывает цепь Four Points by Sheraton Hotels, новый гостиничный брэнд среднего класса, предлагающий полное гостиничное обслуживание по доступным ценам.

**Направление предприятия**

Москва – крупнейший мегаполис, экономический, политический и культурный центр России. В Москве сосредоточены крупнейшие банки и предприятия, здесь расположены посольства иностранных государств. Многочисленные музеи, театры и архитектурные памятники принесли Москве славу одного из красивейших городов мира. Сегодня Москва – одно из самых интересных и популярных туристских направлений. В то же время – это центр динамично развивающегося бизнеса.

Отель «Шератон Палас» был построен в 1993 году и стал одним из первых в Москве пятизвездочных отелей международного класса. «Шератон Палас» предлагает своим гостям самый высокий уровень сервиса и комфорта в сочетании с известным русским гостеприимством. Благодаря высоким стандартам обслуживания отель получил признание знаменитостей, бизнесменов и артистов.

Расположение предприятия

Отель «Шератон Палас» находится в историческом центре города, на главной улице Тверской – Ямской, что является наилучшим расположением для бизнеса и туризма: недалеко от Красной площади, Кремля, Большого Театра, международного выставочного центра на Красной Пресне, в 30 минутах езды от международного аэропорта.

Принадлежность предприятия к международной цепи Starwood

В международную гостиничную цепь Starwood также входят отели марок: “Westin”, “St. Regis”, “W Hotels”, “Four Points”, “The Luxury Collection”.

Генеральный офис продаж и бронирования располагается в США. Во избежание конкуренции между отелями, объединенными одной торговой маркой, отельная корпорация Starwood классифицировала все марки по типам потребителя.

“Westin» – это великолепные отели, расположенные в красивейших городах и лучших курортах мира, у каждого из них своя история, подчас исчисляемая столетиями. Westin – это утонченная роскошь, безупречный сервис, индивидуальный подход к каждому гостю.

Отели «Sheraton» признаны известным журналом «Business Traveler» лучшей гостиничной сетью для современных деловых людей. Номера повышенной комфортности, полностью оснащенные всем необходимым для работы и отдыха, лучший выбор дополнительных удобств и приветливый персонал. Любой путешественник может почувствовать искреннюю заботу о своем комфорте в любой точке мира, где есть Sheraton.

«Four Points» – это комфорт и полный набор всех удобств, необходимых для наслаждения путешествием, при демократичных ценах – идеальный выбор для семейного отдыха или деловой поездки.

«St. Regis» – новая коллекция роскошных отелей для путешественников – эстетов. Незабываемые впечатления от поездки. Исторические памятники архитектуры или современная классика каждого здания прекрасно передают уникальность тех мест, где расположены отели St Regis.

«The Luxury Collection». Дворцы в Европе и райские уголки, затерянные в тропиках, - эти отели сами являются достопримечательностью того места, где они расположены. Внимательный персонал и индивидуальный подход к каждому гостю – неотъемлемая черта обслуживания гостей.

«W Hotels» – созданы специально для стильных деловых людей. Здесь вам предложат идеальные условия для ведения бизнеса, вы сможете использовать последние достижения информационных технологий, а уровень сервиса превзойдет ваши ожидания.

“Sheraton Palace Hotel” в Москве не является исключением. Номера оборудованы удобным рабочим местом, оснащены дополнительными розетками, выходом в Интернет и персональными факсимильными аппаратами, которые, при наличии у гостей ноутбука, могут также использоваться ими как принтеры и сканеры. В номерах есть стационарные и радио – телефоны, дополнительное освещение. Разработана специальная программа “Travelite” для тех, кто регулярно останавливается в нашем отеле. Эта программа подразумевает бесплатное хранение вещей гостя, круглосуточный доступ в оздоровительный центр, предоставление гостям различных адаптеров, электропереходников и зарядных устройств для мобильных телефонов и прочей портативной техники. Отель располагает несколькими банкетными залами и переговорными комнатами, где гостям могут предоставить полный пакет услуг по проведению переговоров и встреч. Круглосуточное обслуживание в номерах, служба заказа такси, бизнес – центр всегда готовы помочь гостям в организации их работы в нашем отеле.

Общее количество номеров в гостинице 204. Номерной фонд включает: 41 стандартный номер, 114 улучшенных номеров, 4 полу люкса, 4 улучшенных полу люкса, 8 люксов и 3 двухэтажных люкса.

Обстановка и удобство в номерах отвечают самым высоким стандартам:

* кондиционер, с индивидуальным контролем;
* выделенная линия доступа в Интернет;
* цветное спутниковое телевидение, радио;
* мини-бар в каждом номере;
* звуконепроницаемые окна;
* телефон с прямым набором и автоответчиком;
* просторная ванная комната с халатом и феном;
* сейф в номере;
* стерео и видео системы.

**Основные категории номеров гостиницы**

* Standard Smoking
* Standard Non-Smoking
* Superior Smoking
* Superior Non-Smoking
* Deluxe Rooms
* Junior Suite
* Executive Standard
* Executive Suite
* Towers Standard
* Towers Deluxe
* Towers Executive Suite
* Towers Bi-Level Suite

Таблица 1

Типы номеров ЗАО «Шератон Палас Отель» и их описание

|  |  |
| --- | --- |
| **Категория номера** | **Описание** |
| Стандартный Standard room | 20 кв. м., кровать king-size, телефон, голосовая  почта, цветной телевизор, модем,  система кондиционирования,  будильник, радио,  мини-бар, ванная комната, фен, рабочий стол с лампой. |
| Стандартный улучшенный Superior room | 20 кв. м., новый дизайн, кровать king-size, телефон,  голосовая почта,  цветной телевизор, модем, система  кондиционирования, будильник,  радио, мини-бар, рабочий стол с лампой, ванная  комната, фен. |
| Полу люкс Deluxe | 30 кв. м., просторная рабочая территория, персональный факс, кровать  king-size, телефон, голосовая почта, модем, система  кондиционирования, будильник, радио, мини-бар,  ванная комната,  фен, рабочий стол с лампой. |
| Люкс Suite | 54 кв. м., отдельная спальня и раздельная ванная, кровать  king-size, просторная рабочая территория, туалет для  посетителей, персональный факс, телефон, голосовая почта,  цветной телевизор, модем, система кондиционирования, радио,  мини-бар, ванная комната, фен, рабочий стол с лампой. |
| Двухэтажный люкс BI Level | 75 кв. м., система кондиционирования. Две раздельные  спальни на 2-ом этаже: - кровать king-size; - ванные комнаты; - мини-бары;  - цветной телевизор;  - будильник;  - туалетный столик. Жилая территория на 1-ом этаже:  - овальный стол на 6 человек;  - домашний кинотеатр;  - видео система;  - музыкальный центр;  - рабочий стол;  - персональный факс;  - телефон, голосовая почта;  - модем;  - туалет для гостей. |

Как видно из Таблицы 1, все номера гостиницы хорошо оснащены, имеют все необходимое для работы и отдыха гостей и ориентированы на различный сегмент туристов. На бизнесменов, приезжающих в командировку, на туристов, путешествующих с целью отдыха, на гостей, приезжающих семьями. Номера различаются как по размеру, так и по наличию дополнительного оборудования в них.

# Таблица 2

# Цены на проживание в ЗАО «Шератон Палас Отель» (цены указаны в рублях, 1 у. е.=32.5руб. в среднем за 2003г.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Категория номера** | **Основные этажи** | | **VIP этаж (Towers)** | |
| Одноместное размещение | Двухместное размещение | Одноместное размещение | Двухместное размещение |
| Стандартный номер  Standard room | 9715 | 9715 | \_\_\_ | \_\_\_ |
| Стандартный улучшенный номер  Superior room | 10217,5 | 10217,5 | 11725 | 12395 |
| Полу люкс  Deluxe | 11725 | 11725 | 13735 | 14405 |
| Улучшенный полу люкс  Junior suite | 14740 | 14740 | \_\_\_ | \_\_\_ |
| Люкс Suite | 17085 | 17085 | 19430 | 20100 |
| Двухэтажный люкс  BI Level Suite | \_\_\_ | \_\_\_ | 40200 | 40200 |

В стоимость номера включен завтрак (в том числе на VIP этаже), НДС – 18% не включен в стоимость.

**Услуги, предоставляемые гостиницей:**

* 24 часа в сутки работает служба «Обслуживание в номерах»;
* 24 часа в сутки работает служба безопасности;
* 24 часа в сутки открыт бизнес – центр;
* 24 часа в сутки работает пункт обмена валют и банкомат;
* услуги прачечной и химчистки;
* Шератон Towers ( этаж VIP);
* прокат автомобилей;
* подземная стоянка на 35 машиномест;
* спорт – клуб: джакузи, сауна, массаж, тренажерный зал;
* залы и комнаты для проведения банкетов, презентаций и других мероприятий;
* магазин подарков и сувениров;
* камера хранения багажа;
* чистка обуви.

**Рестораны, бары, комнаты для мероприятий гостиницы**

Ресторан «Ломоносов» – количество мест 180. Утром ресторан открыт на завтрак (шведский стол), вечеров на ужин (выбор блюд традиционной русской и интернациональной кухни). Идеальное место для проведения торжественных мероприятий: праздничный ужин, фуршет, коктейль, банкет.

Ресторан «Якорь» – количество мест 120. Один из лучших рыбных ресторанов в городе, днем можно пообедать (бизнес – ланч), вечером поужинать, насладившись разнообразием морских деликатесов.

Ресторан «Ла Терацца» - количество мест 80. Совсем недавно открывшийся ресторан уже пользуется огромной популярностью среди гостей отеля. Изысканная средиземноморская кухня.

Кафе «Моцарт» - количество мест 70. Удобное место для деловых встреч и вечернего досуга.

В распоряжение тех, кто прибыл в Москву по делам и для тех, кто хотел бы провести переговоры, семинар, конференцию, рабочую встречу, совещание, банкет или фуршет круглосуточно работает бизнес-центр с четырьмя конференц-залами на 8 и 64 человека.

**Залы для конференций**

Зал «Санкт-Петербург» - количество мест 64, «Москва» – количество мест 28, «Новгород» – количество мест 16 мест.

###### Таблица 3

###### Цены на услуги бизнес – центра (указаны в рублях, не включают НДС)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Единица измерения** | **Цена (руб.)** |
| 1 | 2 | 3 |
| Зал  «Санкт-Петербург» | На весь день | 31825 |
| На пол дня | 20100 |
| Зал «Москва» | На весь день | 1050 |
| На пол дня | 6700 |
| Зал «Новгород» | На весь день | 1050 |
| На пол дня | 6700 |
| Конференц – комната (этаж Тауэрс) | На весь день | 3350 |
| Интернет | За 15 минут | 251,25 |
| Ксерокопирование | От 1 до 50 копий (за страницу) | 10,05 |
| Более 50 копий (за страницу) | 6,70 |
| Факс | По Москве (за страницу) | 33,50 |
| По Европе (за страницу) | 167,5 |
| Северная Америка и Япония (за страницу) | 268 |
| Другие страны (за страницу) | 350 |
| Перевод текста | За страницу | 1005 |
| Набор текста | За страницу | 301,50 |

Квалифицированные сотрудники помогут организовать любое мероприятие, предоставят факсимильную и телефонную связь с любой точки мира, видеомагнитофон, компьютер, проекционную аппаратуру. При организации банкета или фуршета помогут составить меню, а при покупке полного пакета услуг: проживание, аренда зала, питание – предоставляются скидки.

За последние два года в гостинице произошел ряд существенных изменений. Номера улучшенной категории были обновлены, в ресторане «Ломоносов» кардинально поменяли декор, на этажах постелили новый ковролин, во всех номерах были установлены новые современные сейфы, был открыт новый ресторан «Ла Терацца», появился большой спектр дополнительных услуг.

В отеле существует отдельный ВИП – этаж «Sheraton Towers». Это своего рода отель в отеле. Здесь существует отдельная служба приема и размещения, всем гостям этажа предлагается континентальный завтрак, коктейль – час, который включает алкогольные и неалкогольные напитки, горячие и холодные закуски; отдельный бизнес – центр, комната для переговоров, услуги дворецкого на этаже и множество других услуг, уже включенных в стоимость номера. Стоимость номеров на «Towers» на порядок выше стоимости номеров на других этажах. Этаж отличается высочайшим качеством сервиса, дополнительными услугами и гости здесь вполне могут чувствовать себя «как дома».

**3.2. Разработка мероприятий по совершенствованию управления загрузкой гостиничного предприятия ЗАО «Шератон Палас Отель»**

В ходе проведенного анализа состояния ЗАО гостиницы «Шератон Палас Отель» был выявлен ряд негативных моментов, который должен быть устранен посредством разработки мероприятий направленных на совершенствование организационной структуры гостиницы и мероприятий, направленных на улучшение проблематики дипломного проекта – управления заполняемостью гостиничного предприятия.

Предлагаются следующие мероприятия.

1. Совершенствование организационной структуры. Одной из важных задач дипломного проекта является создание наиболее эффективной организационной структуры, адекватной в каждой конкретной ситуации состоянию внутренней и внешней среды организации. Поскольку как внешняя, так и внутренняя среда деятельности в силу объективных рыночных условий непременно претерпевает изменения, естественно возникает необходимость изменений организационной структуры. Были выявлены некоторые недостатки в организационной структуре управления гостиницы «Шератон Палас Отель», устранение которых поможет предприятию более успешно функционировать в условиях жесткой конкуренции. Установление тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне, прежде всего, поможет менеджерам отделов, ответственных за обеспечение плановой загрузки на предприятии быть в курсе событий, вовремя узнавать обо всех изменениях, происходящих на предприятии, доносить полученную информацию до своих сотрудников, правильно принимать решения и, при необходимости, решать проблемы совместно. Для этого предлагается ввести на предприятии ежедневное собрание начальников вышеуказанных отделов в кабинете генерального директора. Собрание проводить в начале и в конце рабочего дня, продолжительностью в двадцать минут. Каждому менеджеру необходимо будет подготовить краткий отчет о работе своей службы. Если это собрание проводится в начале рабочего дня, то следует осветить планы на день, предоставить статистику по гостинице (касаясь своего отдела), если в конце рабочего дня, то предоставить отчет о проделанной работе, сообщить с какими проблемами столкнулись в течение дня, были ли жалобы от клиентов. Такие собрания помогут избежать дублирования функций между вышеупомянутыми отделами, четко разграничивать полномочия, грамотно прогнозировать текущую и перспективную загрузку, совместными усилиями координировать ценовую стратегию, принимая решения по какой цене принимать бронирования от различных гостей в конкретное время. Также предлагается создание нового подразделения, которое будет заниматься разработкой специальных ценовых и организационных предложений для выходных и праздничных дней «Шератон Плюс». Проектом предлагается введение должности менеджера отдела и пяти координаторов.
2. Выбор целевого рынка – это определение наиболее подходящего и выгодного для гостиничного предприятия сегмента или группы сегментов рынка, на который направлен комплекс маркетинговых действий. Этой задаче необходимо уделять серьезное внимание, так как от правильного решения в большей мере зависит эффективность всей последующей деятельности предприятия. Поскольку исследуемое предприятие сосредоточено на единственном, узком сегменте рынка предоставления гостиничных услуг бизнес – туристам, загрузка номерного фонда находится в тесной зависимости от темпа деловой жизни в городе. Благодаря этому, повысить средний уровень загрузки в выходные и праздничные дни становится практически невозможно. Следовательно, предприятию необходимо ориентироваться не только на бизнес – клиентов, но и выделять и разрабатывать альтернативный уже существующему сегмент рынка. Рыночная сегментация означает разделение рынка на отдельные составляющие исходя их определенных групп покупателей.

Было проведено маркетинговое исследование рынка. чтобы выяснить на какие группы потребителей следует ориентироваться предприятию, было проведено анкетирование тысячи человек.

 В результате анкетирования была выявлена возрастная структура потребителей. Она представлена на рис 4.

Рис 4. Возрастная структура потребителей гостиницы ЗАО «Шератон Палас Отель», %

Как видно из диаграммы, представленной на рис. 4, наибольший вес в структуре потребителей фирмы занимают люди в возрасте от 30 до 45 лет – 57% от общего количества опрошенных. Эта тенденция совпадает с общей тенденцией в российском туризме.

Анализ потребителей по уровню доходов, приходящемуся на одного члена семьи в месяц, также поможет точнее определить на какого клиента следует ориентироваться. Структура клиентов ЗАО «Шератон Палас Отель» по уровню доходов представлена на рис. 5.



Рис 5. Структура потребителей гостиницы ЗАО «Шератон Палас Отель» по уровню дохода, %

Как видно на рис. 5, наибольшая доля клиентов гостиницы «Шератон Палас Отель» имеет доход свыше 3000 долларов США на одного члена семьи или 54%. Это означает довольно высокий уровень доходов. Вторая половина клиентов имеет доход от 1000 до 3000 долларов США (32%), а 14% имеют доход до 1000 долларов на члена семьи. Ориентация на клиентов с доходом более 3000$ США обеспечит возможность продаж более емких и качественных услуг по более высоким ценам.

Структура потребителей гостиницы, по стране постоянного места жительства отображена на рис. 6.



Рис. 6. Структура потребителей гостиницы «Шератон Палас Отель» по стране постоянного проживания, %

Из рис. 6. видно, что в основном гостиницу посещают туристы из Америки (32,5%), на втором месте российские туристы (27,4%), на третьем – великобританцы (12,9%), на четвертом – японцы (8,4%), затем туристы из Германии (7,7%), Франции (6,5%) и других стран (4,6%). Данное исследование поможет разрабатывать новые услуги с учетом национальной специфики приезжающих туристов, а также дает возможность распространять услуги среди туристов, уже хорошо знакомых с предприятием (сокращение расходов на рекламу и сбыт).

Структура потребителей гостиницы ЗАО «Шератон Палас Отель» по критерию «цель путешествия» представлена на рис. 7.



Рис. 7. Структура клиентов гостиницы ЗАО «Шератон Палас Отель» по критерию «цель путешествия», %

Из диаграммы видно, что подавляющее большинство туристов приезжают в гостиницу с деловыми целями - 60%. Незначительная доля в структуре приходится на тех туристов, которые приезжают в гостиницу отдохнуть –20% от общего числа. Всего 15% приезжают провести время в личных целях и 5% из-за какого либо специального события.

Данное исследование позволяет наиболее точно характеризовать состав услуг гостиничного предприятия, показывает рынок каких услуг менее развит. Дает возможность выбрать определенный целевой сегмент.

Из проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Предприятию следует ориентироваться на туристов возрастной группы от 30 до 45 лет, с уровнем дохода более 3000$ на члена семьи, странами поставщиками которых являются США, Великобритания, Россия и Япония, выбирающих целью путешествия отдых и досуг.

Выбранный сегмент достаточно емок и содержателен. Можно покрыть издержки, связанные с внедрением и работой на рынке, получить прибыль. Риск в данном случае минимален, так как разработка нового сегмента рынка никаким образом не вредит продолжению разработки старого, уже существующего целевого рынка и получать с него запланированную прибыль.

**3.2.1. Разработка новых услуг, обеспечивающих привлекательность отеля для нового целевого рынка**

Предприятию следует провести ряд мероприятий, позволяющих увеличить привлекательность гостиницы для выбранной группы потребителей. В первую очередь, - это:

1. Повышение уровня экскурсионного обслуживания в отеле. Создание собственной туристической базы. Необходимо разработать ряд программ путешествий по историческим местам Москвы и России для туристов, приезжающих в Москву на отдых. Это должны быть программы для выходных дней, которые позволят удержать в отеле туристов, предпочитающих уезжать из Москвы на выходные дни. Также должны быть разработаны программы, рассчитанные и на будние дни, которые после соответствующей рекламы помогут привлечь туристов, приезжающих в Москву с экскурсионно–познавательными целями. Для внедрения данного мероприятия гостинице необходимо заключить контракты с различными экскурсионными бюро, уже имеющими привлекательные разработанные туристские маршруты, а также с фирмами, которые будут разрабатывать специальные туристские маршруты и программы по заказу гостиницы; с транспортными предприятиями, которые помогут обеспечить туристов автобусами и автомобилями; провести обучение сотрудников информационной службы гостинцы (консьержей), после которого они смогут профессионально и грамотно помогать гостям удовлетворять их потребности в экскурсионном обслуживании.

2. Повышение рекреационной привлекательности отеля и внедрение новых ценовых программ и специальных предложений. Разработка пакета программ «Шератон Плюс», в который входит новая услуга отеля «Воскресный джаз бранч». Великолепный выбор блюд шведского стола, праздничная обстановка, живой джазовый оркестр, игровая комната для детей работает на протяжении всего дня, детей развлекают профессиональные актеры детского театра, клоуны и фокусники. Для самых маленьких предусмотрены детские стульчики и специальное детское меню. Так же в пакет программ «Шератон Плюс» входит набор ваучеров, которые позволяют пользоваться различными предложениями. Это может быть номер по специальной цене «выходного дня», праздничный ужин в одном из ресторанов отеля в подарок при бронировании номера в выходной день специальный «апгрейд» на ВИП – этаж «Тауэрс» плюс 1 час массажа в оздоровительном центре в подарок, распространение скидки «выходного дня» на несколько номеров, бронируемых на выходные дни, возможность посещения так называемых «счастливых часов» в баре «Моцарт», когда гостям могут предложить хороший выбор дорогих напитков, включенных в стоимость номера. Также в состав мероприятий, расширяющих рекреационную привлекательность может стать заключение специального договора с загородными клубами, обеспечивающими высококлассный отдых в выходные и праздничные дни. Гостям, бронирующим номера в выходные дни предлагается специальная цена на развлечения в «Moscow Country Club», бесплатная доставка в комфортабельных автомобилях туда и обратно, 50% скида на посещение акватории «Лагуна».

После внедрения новых услуг и предложений предприятию необходимо выбрать метод позиционирования. Позиционирование услуги – это оценка потребителями ее основных характеристик, т.е оценка потребителем места, позиции, которое занимает данная гостиница по отношению к конкурентам. Потребители перегружены информацией о товарах и услугах. Они не могут каждый раз, принимая решение о покупке, снова оценивать или переоценивать ее. Чтобы упростить процедуру принятия решения о покупке, потребители делят услуги на разные категории, т.е. они мысленно определяют позицию услуг и гостиниц, их предлагающих. Руководителю гостиничного предприятия нельзя отдавать определение позиций своих услуг на волю случая. Позиционирование гостиницы можно провести на основе потребностей, которые она удовлетворяет, или выгод, которые она предоставляет своему клиенту. В нашем случае гостиница «Шератон» может сформировать имидж предприятия, которое обеспечивает уникальное сочетание услуг как для ведения бизнеса, так и для проведения отдыха, как единственная пятизвездочная гостиница в Москве, являющаяся как рекреационным центром, так и центром внутреннего российского туризма.

1. Для выведения новых услуг на рынок, предприятию необходимо разработать ряд рекламных мероприятий. Постановка рекламной цели должна быть основана на информации целевого рынка, позиционировании маркетинга. Маркетинговое позиционирование определяет роль, которую реклама должна исполнить в общей программе маркетинга. Рекламная цель – определенная коммуникационная задача, которая будет выполнена в отношении определенной целевой аудитории в течение определенного времени. Основной задачей коммерческой рекламы является формирование и стимулирование спроса на гостиничные услуги. Такая реклама будет информировать потенциальных клиентов о достоинствах услуг гостиницы, пробуждать интерес к ней и, соответственно, содействовать продаже номеров. Необходимо разработать и имиджевую рекламу, которая будет представлять собой рекламу достоинств гостиницы как предприятия, выгодно отличающих ее от конкурентов. Именно благодаря имиджевой рекламе предприятию удастся создать определенный образ предприятия как центра отдыха и внутреннего туризма. При осуществлении имиджевой рекламы необходимо координировать ее с мероприятиями по коммерческой рекламе. Реклама новых услуг и нового имиджа предприятия должна быть селективной, то есть ориентированной на выбранную группу потребителей, рыночному сегменту. Это позволит сократить расходы на рекламу и добиться большего успеха [4]. Прежде всего, необходимо создать рекламу на международном сайте гостиницы. Во – первых, это позволит информировать о составе услуг широкий круг потенциальных покупателей, в том числе как частных клиентов, так и различных туристских фирм и организаций, во – вторых, этот вид рекламы достаточно выгоден еще и потому, что не требует больших материальных затрат.

Необходимо давать широкую рекламу в печатных изданиях. Печатная реклама – одна из важнейших носителей информации. Размещение информации в печатных изданиях не налагает ограничения с точки зрения используемого места и пространства. Это позволить давать подробные разъяснения и описания.

Реклама новых услуг и имиджа предприятия обязательно должна быть опубликована и в журналах. Журналы имеют более высокую специализированную направленность по группам людей. Поэтому рекламу нужно разместить в журналах, специализирующихся на туризме и путешествиях. Это позволит хорошо рекламировать услуги в отеля среди профессионалов туристского бизнеса – потенциальных партнеров. Примерно раз в месяц необходимо давать короткий рекламный ролик по центральному телевидению. Хотя телевизионная реклама является весьма дорогим видом, она охватывает огромные слои аудитории, среди которых потом выделятся определенные группы потребителей, которых будет проще заинтересовать в приобретении услуг гостиницы за счет более простых видов рекламы. Сувенирную и наружную рекламу следует использовать для поддержания солидного имиджа организации. Благодаря сувенирной рекламе проще воздействовать на заранее намеченную целевую аудиторию, а наружная реклама хоть и не будет производить селекции аудитории, она очень важна для поддержания имиджа [4].

1. Автоматическая отчетность системы показала, что уровень продаж, осуществляемых через Глобальные Дистрибьюторские Системы и системы гостиничных провайдеров ниже по сравнению с уровнем агентских, корпоративных и прямых продаж. В основе компьютерных систем DGS лежит каталог туристских продуктов для турагентов и других участников распределения и сбыта услуг в сфере гостеприимства. С их помощью гостиничные предприятия, туроператоры, компании по аренде автомобилей и другие организаторы сферы туризма могут давать информацию о себе и создавать хорошие возможности турагентам для сбыта своих услуг. Гостиница «Шератон Палас» в Москве входит в корпоративную дистрибьюторскую систему «Starwood One». Эта сеть принадлежит вышеупомянутым гостиничным цепям и служат для загрузки гостиниц корпораций, расположенных по всему миру. Корпоративные дистрибьюторские системы носят более замкнутый характер и ориентированы на загрузку собственных гостиниц. Для увеличения продаж через GDS необходимо усилить рекламу на международных сайтах отеля, а также на сайтах корпорации Starwood, организовать Интернет – рассылку виртуального знакомства с отелем на сайты туристских компаний, подключенным к системам GDS, разработать систему выгодных скидок и других привлекательных предложений для туроператоров и турагентов.
2. отсутствие системы стимулирования работников службы бронирования и отдела приема и размещения – большой минус для повышения загрузки гостиницы, если учесть, что это основные отделы гостиничного предприятия, обеспечивающие загрузку. Служащие должны быть научены работать эффективно. Общение с ними нужно строить так, чтобы они получали оценку своей работы. Необходимо использовать стандарты обслуживания и методы оценки, определяющие насколько организация соответствует этим стандартам. Результаты оценки обслуживания должны сообщаться служащим. Система вознаграждения при высоком уровне продаж основана на достижении сотрудниками определенных финансовых результатов, таких, например, как прибыль, себестоимость и т.д. система поощрения должна быть основана на достижении определенных целей по объему сбыта. Сотрудник отдела бронирования и службы приема и размещения, совершив личную продажу номера по высокой цене, а также сотрудник, который убедил гостя купить номер по более высокой цене, чем он был забронирован заранее, должен обязательно получить денежное вознаграждение. Причем вознаграждение должно увеличиваться по мере того, как увеличивается количество таких продаж. Кроме денежной премии сотрудники должны быть поощрены призами. Так, за занятие первой позиции в месяце по количеству продаж, повысивших загрузку гостиницы и продаж, повышающих среднюю стоимость номера в сутки, сотрудник может получить подарочный ужин на двоих в одном из ресторанов отеля. За занятие первой позиции в году, сотрудник получает право остановиться в одной из гостиниц марки «Шератон» в любой точке мира [1].
3. Для привлечения гостей в периоды низкой загрузки очень важно создание специальных развлекательных программ. Необходимо разработать пакеты развлечений во время праздничных дней и каникул. Примерные варианты:

«Новогоднее шоу» включает обширную развлекательную программу, буфет, бар, а также номера по специальной новогодней цене NEWYEAR rate.

Женский праздник 8 марта. Особое меню в ресторанах отеля, специальная цена WOMEN rate, бутылка шампанского и корзина фруктов в подарок.

День всех влюбленных. «Романтическое» меню, праздничный дизайн номера, специальная цена LOVE rate.

Пасха. Пасхальное меню, оригинальный праздничный декор гостиницы, включая настоящих пасхальных кроликов в холле гостиницы. Можно организовать экскурсию гостей в католические или православные храмы Москвы. Специальная цена EASTER rate.

Рождество православное и католическое. Незабываемая атмосфера сказки. Рождественское меню в ресторанах отеля. Можно организовать программу катания на санях, на русских тройках, выезд на природу.

«Лето с нами» - специальное предложение для тех, кто приезжает в Москву на время летних отпусков. Специальная цена SUMMER rate, а также большой выбор развлечений при условии проживания в отеле более 14 дней.

Кроме того, в периоды низкой загрузки гостиницы нужно информировать потребителей о специальных ценах, установленных на тот или иной период. Если номер бронируется в эти дни сроком более чем на семь дней, гость получает бонус – бесплатный викенд в любой гостинице корпорации Starwood. Такая информация должна распространяться через местные носители, а также на международных Интернет – сайтах отеля. Реклама низких цен должна стать частью международной корпоративной программы продвижения гостиниц своей сети корпорацией Starwood.

1. Программа повышения качества услуг должна включать усилия всех подразделений гостиницы. Чтобы повысить качество обслуживания, разрабатываемая программа должна включать десять основных принципов.

1. Лидерство. Руководство гостиницы должно иметь ясное представление о

предназначении и будущем развитии предприятия, но этого недостаточно. Руководители также должны донести свое представление до подчиненных и убедить их поверить в него и ему следовать. Руководитель должен видеть цель в том, чтобы добиться качества обслуживания посредством действий, видимых и служащим и клиентам.

2. Внедрение маркетингового подхода во все подразделения гостинцы. Концепция маркетинга предусматривает, что он должен пронизывать всю организацию. Надо иметь в виду, что выполнение функций маркетинга по обслуживанию гостей в отеле – это также обязанность сотрудников вне отдела маркетинга. Помимо этого отдела маркетинг в гостинице должен присутствовать в работе каждого подразделения.

3. Понимание потребностей клиентов. Клиенты хорошо чувствуют качество. Гостиница с высоким качеством знает, что от нее требует рынок. Предлагаемая гостиницей услуга должна быть предназначена для целевого рынка и иметь свою нишу.

4. Понимание целей и задач гостиничного бизнеса. Предоставление качественно обслуживания требует слаженной работы всей команды работников гостиницы. Служащие каждого подразделения должны понимать, как их работа влияет на результаты деятельности всего коллектива. Необходимо обучить персонал перекрестному обслуживанию, когда сотрудник выполняет различные виды работ. Такое обучение позволит работнику овладеть смежными профессиями и способствует пониманию сути работы по другим специальностям.

5. Применение в работе основных организационных принципов. Работа гостиницы должна быть хорошо спланирована и иметь хорошее управление. Это начинается с разработки проекта концепции управления. Управление должно быть организовано так, чтобы обслуживание в гостинице обеспечивало выгоды для клиента в выбранном рыночном сегменте. При это необходимо создать системы, снабжающие управленческой информацией сотрудников гостиницы. В гостинице, где обеспечивают качественное обслуживание, хорошо отлажены операционные процессы.

6. Факторы свободы. Необходимо обеспечить персональное обслуживание, более ориентированное на клиента. Система предоставления услуг должна быть ненавязчивой и гибкой. Служащие должны иметь определенные степени свободы в своих действиях, чтобы обслужить клиента соответственно его потребностям. Они не должны быть привязаны к строгим и жестким правилам.

7. Использование соответствующей технологии. Технология должна использоваться, чтобы контролировать изменения маркетинговой среды, помогать операционным системам, развивать базы данных клиентов и совершенствовать методы поддержания связи с ними.

8. Эффективное управление кадрами. Действия руководства – единственный путь общения с коллективом гостиницы. Руководитель любого уровня должен понимать, что служащие наблюдают за его реакцией на ту или иную ситуацию и изучают его поведение. Управлять надо так, чтобы служащие знали, как работать эффективно.

9. Установление стандартов, оценка выполнения работы и введение системы стимулов. Наиболее важный способ улучшения качества обслуживания состоит в том, чтобы установить стандарты обслуживания и его цели, а затем обучить этому управленцев и служащих. Эти стандарты должны непрерывно повышаться, а служащие, выполняющие их, вознаграждаться. Программа управления качеством должна включать разработку стандартов обслуживания клиентов и методы оценки, насколько труд работника соответствует этим стандартам. Кроме того, информация, полученная от клиентов об их удовлетворенности отдельными услугами, может изменить отношение служащих к работе. Но это при условии, если результаты доведены до сведения всех, а тот, кто обслуживает хорошо, выделяется и получает определенный вид вознаграждения.

10. Обратная связь со служащими по результатам труда. Результаты работы гостиницы должны доводиться до сведения служащих. Это должно исходить от высшего руководства гостиничным предприятием.

Разработка программы по повышению качества обеспечит надлежащее понимание предоставления качественного обслуживания в гостинице. Внедрив ее, гостиничное предприятие сможет добиться понимания потенциальных проблем организации качественного обслуживания. Это поможет предприятию решить любые проблемы, возникающие на каждой стадии производства и предоставления услуг [1].

**3.3. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий**

Чтобы определить рентабельность прелагаемых услуг применяется маржинальный метод анализа «затраты – выручка – прибыль».

Согласно этому методу, затраты разделяются на переменные и постоянные. Переменные затраты – это затраты, которые непосредственно зависят от объема производства, изменяются пропорционально ему, планируются в расчете на единицу продукции. Постоянные затраты в целом не зависят от объема производства. Они зависят от времени и исчисляются по временным нормативам. Маржинальный метод анализа CVP взаимосвязи «затраты – выручка – прибыль» по фирме производится, опираясь на данные «директ – костинга». Итог – расчет передаточного отношения (операционного рычага) и точки безубыточности предприятия. Анализ использует три показателя:

1. Валовый маржинальный доход;
2. Относительный доход;
3. Передаточное отношение (операционный рычаг) [8].

Для определения влияния новых мероприятий на рентабельность гостиницы ЗАО «Шератон Палас Отель» рассчитываются основные показатели маржинального метода анализа «затраты – выручка – прибыль».

Таблица 4

Структура переменных затрат на внедрение новых услуг из расчета на 1 год

|  |  |
| --- | --- |
| **Виды затрат** | **Стоимость, руб** |
| Экскурсионное обслуживание | 961 840 |
| Скидки на воскресный джаз – бранч | 12 550 |
| Скидки на размещение в сезон низкой загрузки | 450 200 |
| Специальные цены в праздничные дни | 253 625 |
| Реклама | 500 000 |
| Подарочные предложения в барах и ресторанах | 78 500 |
| Скидки на посещение акватории «Лагуна» | 40 025 |
| Скидки на отдых в «Moscow Country Club» | 239 985 |
| Итого | 2 536 725 |

Рассчитываются основные показатели для проведения анализа «затраты – выручка – прибыль» в базовом периоде (2003 г.) и проектируемом периоде (2004 г.).

Таблица 5

Исходные данные для расчета основных показателей в базовом периоде (2003 г.)

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатели** | **Значения** |
| Переменные затраты | 57 063 275 |
| Постоянные затраты | 175 750 000 |
| Средняя цена номера в сутки | 5106 |

Таблица 6

Исходные данные для расчета основных показателей в проектируемом периоде (2004 г.)

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатели** | **Значения** |
| Переменные затраты, руб. | 59 600 000 |
| Постоянные затраты, руб. | 175 750 000 |
| Средняя цена номера в сутки, руб | 4910 |

Для определения годового *объема реализации* услуг, складывается количество проданных в каждом месяце номеров. Годовой объем реализации определяется по формуле:

**V = М1 + М2 + М3 + М4 + М5 + М6 + М7 + М8 + М9 + М10 + М11 + М12**, где

V – объем реализации услуг;

М1 – объем реализации услуг в январе;

М2 – объем реализации услуг в феврале;

М3 – объем реализации услуг в марте;

М4 – объем реализации услуг в апреле;

М5 – объем реализации услуг в мае;

М6 – объем реализации услуг в июне;

М7 – объем реализации услуг в июле;

М8 – объем реализации услуг в августе;

М9 – объем реализации услуг в сентябре;

М10 – объем реализации услуг в октябре;

М11 – объем реализации услуг в ноябре;

М12 – объем реализации услуг в декабре.

Годовой объем реализации услуг в базовом периоде (2003 г.) составляет **53 533** гостиничных номера.

Годовой объем реализации услуг в проектируемом периоде (2004 г.) составляет **60 694** гостиничных номера.

Средняя стоимость гостиничного номера в сутки (ADR) в базовом периоде (2003 г.) составляет **5106** руб.

Средняя стоимость гостиничного номера в сутки (ADR) в проектируемом периоде составляет **4910** руб.

*Выручка от реализации услуг* рассчитывается по формуле:

**Вр = V \* ADR, где**

Вр – выручка от реализации услуг;

V – объем реализации услуг;

ADR – средняя стоимость гостиничного номера в сутки.

Выручка от реализации услуг в базовом периоде (2003 г.) составляет **273 330 498** руб.

Выручка от реализации услуг в проектируемом периоде (2004 г.) составляет **298 037 887** руб.

*Маржинальный доход* определяется по формуле:

**МД = Вр – ПЕР**, где

МД – валовый маржинальный доход;

Вр – выручка от реализации услуг;

ПЕР – переменные затраты на производство услуг.

Маржинальный доход в базовом периоде (2003 г.) составляет 216 276 223 руб.

Маржинальный доход в проектируемом периоде (2004 г.) составляет 238 037887 руб.

*Переменные затраты* (ПЕР) на производство услуг в базовом периоде

(2003 г.) составляют **57 063 275** руб.

*Переменные затраты* (ПЕР) на производство услуг в проектируемом периоде (2004 г.) составляют **59 600 000** руб.

*Постоянные затраты* (ПОС) в базовом периоде (2003 г.) и в проектируемом периоде (2004 г.) равны составляют **175 750 000** руб.

*Относительный Доход* рассчитывается по формуле:

**ОД = (МД / Вр) \* 100%**, где

ОД – относительный доход;

МД – валовый маржинальный доход;

Вр – выручка от реализации продукции.

Относительный доход в базовом периоде (2003 г.) составляет 79%.

Относительный доход в проектируемом периоде (2004 г.) составляет 80%

*Прибыль от реализации услуг* рассчитывается по формуле:

**Пр = Вр – (ПОС + ПЕР)**, где

Пр – прибыль от реализации продукции;

Вр – выручка от реализации продукции;

ПОС – постоянные затраты;

ПЕР – переменные затраты.

Прибыль от реализации услуг в базовом периоде (2003 г.) составляет **40 526 223** руб.

Прибыль от реализации услуг в проектируемом периоде (2004 г.) составляет **62 687 887** руб.

*Передаточное отношение* (операционный рычаг) рассчитывается по формуле:

**ПО = МД / Пр**, где

ПО – передаточное отношение (операционный рычаг);

МД – валовый маржинальный доход;

Пр – прибыль от реализации продукции.

Операционный рычаг в базовом периоде (2003 г.) составляет 5.

Операционный рычаг в проектируемом периоде (2004 г.) составляет 3,8.

Таблица 7

Показатели эффективности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Значения в базовом периоде (2003 г.) | Значения в проектируемом периоде (2004 г.) |
| Объем реализации услуг, номера.  Средняя стоимость номера, руб.  Выручка от реализации услуг, руб.  Переменные затраты на производство, руб. | 53 533  5106  273 339 498  57 063 275 | 60 694  4910  298 037 887  59 600 000 |
| Валовый маржинальный доход, руб.  Относительный доход, %.  Постоянные затраты на производство, руб. | 216 276 223  79  175 500 000 | 238 438 000  80  175 500 000 |
| Прибыль от реализации услуг, руб. | 40 526 223 | 62 687 887 |
| Передаточное отношение (операционный рычаг), ед. | 5 | 3,8 |

Маржинальный метод предусматривает определение объема реализации, соответствующего уровню нулевой прибыли, при котором у предприятия не будет ни прибыли, ни убытков. Это – точка окупаемости постоянных затрат. Условием уровня нулевой прибыли является ситуация, когда выручка от реализации равна сумме переменных и постоянных затрат.

Рассчитывается маржинальный доход на единицу произведенной услуги.

**МДед = МД / V**, где

МДед – маржинальный доход на единицу продукции;

МД – валовый маржинальный доход;

V – объем реализации услуг в отчетном периоде.

Маржинальный доход на единицу произведенной услуги в базовом периоде (2003 г.) составляет **4040** руб.

Маржинальный доход на единицу произведенной услуги в проектируемом периоде составляет **3928** руб.

Объем реализации в натуральном выражении в точке окупаемости рассчитывается по формуле:

**ОРнат = ПОС / МДед**, где,

ОРнат - объем реализации в натуральном выражении в точке окупаемости;

ПОС – постоянные затраты на производство услуг;

МДед - маржинальный доход на единицу продукции.

Объем реализации в натуральном выражении в точке окупаемости в базовом периоде (2003 г.) составляет **43 440** номеров в год.

Объем реализации в натуральном выражении в точке окупаемости в проектируемом периоде (2004 г.) составляет **44 679** номеров в год.

Этот же показатель в денежном выражении через относительный доход рассчитывается по формуле:

**ОРруб = ПОС / ОД**, где

ОРруб – объем реализации в денежном выражении в точке окупаемости;

ПОС – постоянные затраты на производство услуг;

ОД – относительный доход.

Объем реализации в денежном выражении в точке окупаемости в базовом периоде составляет **22 215 189** руб.

Объем реализации в денежном выражении в точке окупаемости в проектируемом периоде составляет **219 375 000** руб.

**Выводы по главе**

По данной главе можно сделать следующие выводы. Благодаря внедренным мероприятиям загрузка гостиницы ЗАО «Шератон Палас Отель» увеличилась. Следовательно, внедренные мероприятия положительно повлияли на управление заполняемостью гостиничного предприятия «ЗАО Шератон Палас Отель». Динамика увеличения загрузки гостиницы ЗАО «Шератон Палас Отель» в проектируемом периоде (2004 г.) представлена на рис 8.



Рис 8. Динамика увеличения загрузки гостиницы ЗАО «Шератон Палас Отель» в проектируемом периоде (2004 г.)

Объем реализации в проектируемом периоде в точке окупаемости в натуральном выражении составляет 44 679 номеров в год. Хотя это значение несколько выше значения объема реализации в базовом периоде, предприятие проходит точку безубыточности и является прибыльным.

Объем продаж гостиницы также увеличился. Если в базовом периоде (2003 г.) объем реализации услуг составлял 53 533 номера в год, то в проектируемом периоде он составляет 60 694 номера в год. Прирост годового объема реализации услуг составляет **7 161** номер.

Несмотря на то, переменные затраты в проектируемом периоде увеличились по сравнению с базовым периодом на 2 536 725 руб., выручка от реализации в проектируемом периоде также увеличилась на **24 698 389** руб.

Прибыль в проектируемом периоде увеличилась по сравнению с базовым на **22 161 664** руб.

Маржинальный доход в проектируемом периоде превышает постоянные затраты, следовательно предприятие прибыльно.

Относительный доход, характеризующий рентабельность производства после того, как будут окуплены постоянные затраты увеличился в проектируемом периоде по сравнению с базовым и составляет 80%.

Передаточное отношение в проектируемом периоде уменьшилось, так как постоянные затраты остались неизменными, а переменные выросли. В данном случае такую тенденцию можно рассматривать как нейтральную, так как загрузка гостиницы, объем реализации, выручка и прибыль увеличились. К тому же следует иметь в виду, что если в силу каких-либо причин произойдет падение объемов производства ниже точки окупаемости, это больше всего скажется на деятельности предприятий с более высоким уровнем постоянных затрат.

**Заключение**

В наши дни индустрия гостеприимства динамично развивается. в течение каждых пяти лет количество персонала, занятого в туристском бизнесе увеличивается в среднем в 2 раза. Изменения коснулись и туристского комплекса Москвы. идет строительство новых отелей и реконструкция старых, формируется комплекс отелей высокого класса 4 и 5 звезд. в городе функционирует большое количество туристских фирм, предлагающих туры в самые различные уголки мира. Сегодня индустрия гостеприимства представляет собой мощнейшую систему хозяйства и важную составляющую экономики туризма. Чтобы оставаться конкурентоспособными и удерживать лидирующие позиции на рынке, гостиницам сегодня приходится подстраиваться под желания и потребности клиентов, разрабатывать новые услуги, постоянно повышать качество обслуживания. Другими словами гостиничному предприятию следует научиться приспосабливаться к быстро изменяющимся условиям рынка. Одним из основных показателей эффективности деятельности гостиничного предприятия уровень его заполняемости. Целью дипломной работы является разработка системы мер по совершенствованию управления заполняемостью гостиницы.

В дипломной работе приведены исследования динамики загрузки предприятия в базовом периоде, дан подробный анализ показателей динамики загрузки гостиницы, с помощью которого были выявлены основные факторы, негативно влияющие на загрузку гостиничного предприятия.

На основании проанализированных данных, была разработана система мероприятий, повышающих эффективность управления заполняемостью гостиничного предприятия. Были предложены мероприятия по совершенствованию организационной структуры, по созданию единой системы качества в гостинице, ряд мер по повышению квалификации и стимулированию работников, а также, разработка нового рыночного сегмента и системы мероприятий, повышающих привлекательность гостиницы для нового целевого рынка.

В результате внедрения мероприятий и разработки новых услуг, основные показатели, характеризующие рентабельность предприятия, увеличились в проектируемом периоде.

Загрузка предприятия в проектируемом периоде значительно увеличилась. Увеличился и объем продаж. его прирост составил 7 161 номер. Выручка от реализации услуг увеличилась и составляет 298 037 887 руб. Ее прирост 24 698 389.

Увеличилась прибыль предприятия. В проектируемом периоде она составляет 62 687 887. Ее прирост 22 161 664 руб.

Гостиничное предприятие ЗАО «Шератон Палас Отель» в проектируемом периоде увеличило все основные показатели, характеризующие его рентабельность, следовательно, все предложенные в дипломной работе мероприятия по совершенствованию управления загрузкой гостиницы можно считать эффективными.

**Список литературы**

1. Ильенкова С.Д., Ильенкова Р.Д., Умнов А.Н. Управление качеством: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003г.
2. Володоманова Н.Ю., Морозов М.А., Умнов А.Н. Международные стандарты обслуживания для предприятий гостиничной индустрии. – М.: ИПФ «Талер», 2001г.
3. Долматов Г.М. Международный гостиничный бизнес: история, реальность и перспективы. Серия «Учебные пособия». – Ростов – на – Дону: «Феникс», 2001г.
4. Скобкин С.С Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: Учебно – практич. Пособие. – М.: Юристъ, 2001г.
5. Соловьев Б.Л., Толстова Л.А. Менеджмент гостеприимства: Справочно – методическое пособие. – М., 1997г.
6. Анискин Ю.П. Общий менеджмент: Учебник по общей теории менеджмента. – М.: РМАТ, 1997г.
7. Байгат С. А. Основы менеджмента. М.;1997г.
8. Бондаренко Г.А. Гостиничное и ресторанное хозяйство: Учебно-практическое пособие. - Мн.: БГЭУ, 1999 г.
9. Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства М.: Аспект пресс, 1999г.
10. Вепренцев В. Ю., Васильев И. В. Правовое регулирование туристического бизнеса в Российской Федерации. – М.: Издательская компания «Триада А. -График». Подготовка «Турбизнес», 2000г.
11. Виханский О. С., Наумов И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1999г.
12. Гостиничный и туристический бизнес. – М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем", 1998г.
13. Гостиничный и туристический бизнес. Под ред. Чудновского А. Д. М.: ЭКСМОС, 1998г.
14. Гражданский кодекс РФ. 1-я часть.
15. Гуляев В.Г. Практика туристского бизнеса. Учебное пособие. – М.: РФСЗ, 1996г.
16. Гуляев В. Г. Организация туристской деятельности/Учебное пособие. – М.: Нолидж, 1996г.
17. Дехтярь Г. М. Лицензирование, стандартизация и сертификация в туризме.
18. Дойль П. Менеджмент, стратегия и тактика: Пер. с англ. – СПб., 1999 г.
19. Журнал: Туризм: практика, проблема, перспектива. М.: №6 2002г.
20. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 7 февраля 1992г. №2300-1.
21. Закон РФ от 10 июня 1993г. №5154-I «О стандартизации услуг».
22. Закон РФ от 24 ноября 1996г. №132-ФЗ «Об основах туристической деятельности в РФ».
23. Конституция РФ. 1-я часть.
24. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг: гостеприимство, туризм: Учебник / Пер. с англ. Под ред. Р.Б. Ноздрёвой. - М.: ЮНИТИ, 1998 г.
25. Котлер Лесник А. Л. Организация и управление гостиничным бизнесом» М.: Интел-Универсал, 2000г.
26. Лесник А. Л., Чернышев А. В. Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе. М.: Агентство рекламы товарищ, 2000г.
27. Папирян Г. А. Менеджмент индустрии гостеприимства М.: Экономика, 2000г.
28. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: отели и рестораны. - М.: ЭКОНОМИКА, 2002 г.
29. Постановление Правительства Москвы № 449 от 28.05.96г. « О программе развития гостиничного – туристского комплекса города Москвы».
30. Постановление Правительства РФ № 490 от 25.04.1997 г. «Правила предоставления гостиничных услуг в РФ».
31. Приложение к распоряжению Мэра Москвы от 5 апреля 1999 г. № 292-РМ «Положение об организации профессиональной подготовки переподготовки и повышения квалификации специалистов гостинично – туристского комплекса г. Москвы».
32. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник, - М.: ИНФРА-М, 2003 г.
33. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изм. и доп. от 24, 25 июля 2002 г.).
34. Туризм и гостиничное хозяйство: Учебник/Под редакцией А. Д. Чудновского. – М.:2000г.