

Министерство образования и науки Российской Федерации
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа сервиса и торговли

Директор высшей школы
сервиса и торговли
к.э.н., доцент

_____ И.В. Капустина
«__» _____ 2018 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ
КАТЕГОРИИ 4* - 5***

по направлению 43.04.01 «Сервис»
по образовательной программе
43.03.01_01 «Сервис в гостиничном и ресторанном бизнесе»

Выполнил
студент гр. 3537341-0101

А.А. Ядрихинский

Руководитель
к.э.н., доцент, доцент ВШСТ

О.В. Ильина

Консультант по нормоконтролю
к.и.н., доцент, доцент ВШСТ

М.Л. Макаревич

Санкт-Петербург 2018

Ministry of Education and Science of Russian Federation
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
Institute of Industrial Management, Economics and Trade
Graduate School of Service and Trade

Director of the Graduate
School of Service and Trade
c.e.s., docent

_____ I.V. Kapustina
«__»_____2018 г.

BACHELOR THESIS

THE SPECIFICS OF THE MANAGEMENT OF A HOTEL ENTERPRISE
4* -5*

in the direction of 43.04.01 «Service»
on the educational program
43.03.01_01 «Service in the hotel and restaurant business»

Student of
group z537341-0101

A.A. Iadrikhinskii

Scientific advisor,
Ph.D. in Economics, Assoc. Prof.

O.V. Ilina

Technical consultant,
Ph.D. in Historical, Assoc. Prof.

M.L. Makarevich

Saint-Petersburg 2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра
Великого»

Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли

УДК 640.41

УТВЕРЖДАЮ

Директор высшей школы
сервиса и торговли
к.э.н., доцент

_____ И.В. Капустина
«__» _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение квалификационной работы бакалавра
студенту группы з537341_0101 Ядрихинскому Александру Александровичу

1. Тема: «Специфика управлением гостиничным предприятием категории 4* -5*».

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы «25» мая 2018г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: методические указания по выпускной квалификационной работе, учебная литература по выбранной тематике, статьи из журналов и научных трудов, материалы из Интернет источников, технико-экономическая информация по исследуемому предприятию.

4. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):

- теоретические основы специфики управления предприятиями гостиничного бизнеса, требования, предъявляемые к отелям разного класса звездности;

- анализ факторов, влияющих на функционирование высококлассных гостиниц в России, выявление методов повышения конкурентоспособности среди предприятий такого же класса;
- характеристика отеля «Moscow Marriott Royal Aurora Hotel», изучение организационной структуры, применяемых ей методов повышения эффективности управления;
- разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности гостиницы.

5. В работе представлены: 1 рисунок и 2 таблицы.

6. Дата выдачи задания «30» марта 2018 г.

Руководитель

к.э.н., доцент, доцент ВШСТ

_____ (О.В. Ильина)

Задание принял к исполнению «30» марта 2018 г.

Студент

_____ (А.А. Ядрихинский)

РЕФЕРАТ

51с., 1 рис., 2 табл., 21 источник, 1 прил.

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ГОСТИНИЦЫ, ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ, МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, ТРЕНИНГИ, НЕЙРОСЕТЕВЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Объектом исследования является ПАО «Moscow Marriott Royal Aurora Hotel».

Целью выпускной квалификационной работы является изучение основных принципов управления отеля «Moscow Marriott Royal Aurora Hotel» на основе анализа, применяемых ею структуры и методов управления.

В задачи работы входит изучение теоретических аспектов вопроса специфики управления гостиницами класса 4*-5*, анализ методов управления изучаемой гостиницы и разработка мероприятий по повышению эффективности ее на рынке услуг гостеприимства.

В ходе работы было разработано предложение о внедрении нейросетевой системы управления.

На основе анализа были выявлены сильные стороны гостиницы, связанные с уровнем предоставления сервиса, где основными являются высокая квалификация персонала, широкий спектр услуг, а также гибкая ценовая политика.

Были рассмотрены методы мотивации персонала, тренинги, как способ повышения квалификации, КРІ. Разработаны способы привлечения новых клиентов и удержанию старых посетителей.

Реализация данных мер приведет к повышению конкурентоспособности гостиницы и получению дополнительной прибыли.

ESSAY

51 p, 1 pic, 2 tables, 21 sources, 1 app.

EXPERT ASSESSMENT OF THE HOTEL, THE MAIN INDICATORS IN THE HOTEL BUSINESS, MOTIVATION OF STAFF, TRAINING OF NEURAL NETWORK CONTROL SYSTEM

The object of the research is public joint stock company "Moscow Marriott Royal Aurora Hotel".

The goal of the final qualifying work is to study the basic principles of management of the hotel "Moscow Marriott Royal Aurora Hotel" based on the analysis of its structure and management methods.

The tasks of the work include the study of theoretical aspects of the specifics of the management of hotels of class 4*-5*, the analysis of management methods of the studied hotel and the development of measures to improve its efficiency in the hospitality market.

In the course of the work, a proposal for the introduction of a neural network management system was developed.

On the basis of the analysis, the strengths of the state hotel associated with the level of service provision were identified, where the main ones are high qualification of staff, a wide range of services, as well as a flexible price policy.

The methods of personnel motivation, training as a way of professional development, KPI were considered. Ways to attract new customers and retain old visitors have been developed.

The implementation of these measures will lead to an increase in the competitiveness of the hotel and generate additional profits.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ГОСТИНИЦАХ КАТЕГОРИИ 4*-5 *	10
1.1 Характеристика гостиниц категории 4*-5*	10
1.1.1 Экспертная оценка гостиниц. Присвоение категории 4*-5*	10
1.1.2 Влияние местоположения на работу гостиничных предприятий категории 4*-5*	12
1.1.3 Бренд, как составляющая успеха гостиниц категории 4*-5*	13
1.2 Управление гостиницами категории 4*-5*	14
1.2.1 Цели, задачи и функции управления гостиничными предприятиями категории 4*-5*	14
1.2.2 Основные показатели в гостиничном бизнесе	19
1.2.3 Использование KPI как системы мотивации персонала гостиницы	20
1.2.4 Тренинги	22
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ОТЕЛЯ «MARRIOTT ROYAL AURORA» ...	26
2.1 Макро – и микросреда отеля	26
2.2 Общая характеристика	30
2.3 Описание организационной структуры отеля «Marriott Moscow Royal Aurora»	31
2.4 Закрепление функций управления за сотрудниками «Marriott Moscow Royal Aurora»	32
2.5 Расчет основных показателей отеля «Marriott Moscow Royal Aurora»	36
3 СОЗДАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ НЕЙРОСЕТЕВОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ	40
3.1 Современные автоматизированные системы управления	40
3.2 Описание нейросетевой системы управления	41
3.3 Разработка и внедрение нейросетевой системы управления	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	47
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	49
ПРИЛОЖЕНИЯ	51

ВВЕДЕНИЕ

Гостиничный сервис – сфера, динамично развивающаяся в современном мире. Высокие темпы такого развития, в условиях постоянно растущей конкуренции, сталкивают предприятия с проблемами повышения эффективности управления, доходности бизнеса и конкурентоспособности на мировом и национальном рынках. Это побуждает менеджмент совершенствовать систему управления, оптимизировать процессы оказания услуг, создавать новые технологические продукты. Обособленной группой среди предприятий гостиничного бизнеса являются гостиницы категории 4*-5*. Из-за высоких законодательных требований и ожиданий клиентов, применяемых к отелям такого класса, необходим наиболее скрупулезный подход к управлению, организации работы всех служб и каждого отдельного сотрудника, в частности, что и делает для меня выбор этой темы актуальным.

Цель дипломной работы: изучение процесса и ключевых особенностей управления гостиницами категории 4*-5*, поиск путей повышения эффективности их работы.

Задачи:

- сформулировать общую характеристику гостиниц категории 4*-5*.
- рассмотреть требования, предъявляемые к гостиницам категории 4*-5*.
- определить специфические особенности и влияние экономических, социальных, технико-технологических и культурных факторов на управление гостиницами высших категорий;
- изучить процесс управления службами гостиницы по предоставлению основных и дополнительных услуг;
- рассмотреть характеристику отеля «Moscow Marriott Royal Aurora Hotel»;
- изучить процессы управления и основные финансовые показатели «Moscow Marriott Royal Aurora Hotel»;
- разработать предложение по повышению эффективности работы отеля «Moscow Marriott Royal Aurora Hotel».

Для удобства рассмотрения вышеперечисленных задач, ВКР разбита на три основных раздела:

1. Теоретические основы.
2. Практический анализ гостиничного предприятия.
3. Внесение предложения о повышении эффективности работы гостиницы.

Первый раздел ВКР характеризует гостиничные предприятия категории 4*-5*. В нем выявляются особенности таких отелей и их отличие от всех остальных объектов на рынке услуг гостеприимства. Далее рассматриваются требования, предъявляемые к этому классу звездности, анализируются законодательные документы, их регулирующие.

После общего ознакомления со стандартами, характеризующими отель 4*-5*, оценивается влияние на его работу таких факторов как: местоположение, инфраструктура, экономическое, социальное, культурное развитие региона в целом.

Вторая часть первого раздела ВКР посвящена непосредственно управлению предприятием - его целям, задачам и принципам, описываются особенности горизонтального разделения труда, рассматриваются способы повышения эффективности управления путем мотивации сотрудников.

Методики управления предприятиями гостиничного бизнеса описываются в трудах таких авторов как: Р. Вакуленко, Е. Кочкурова, С. Алмосов, С.Медлик, Х. Инграм, Т. Тультаев. При всей широте рассмотренного в книгах материала, авторы не уделяют достаточного внимания отличию и специфике высококласных отелей, упоминая их вскользь. Так же не в полной мере повествуется о механизмах оценки работы персонала и его влиянии на достижение поставленных целей в управлении.

Второй раздел ВКР основан на практическом анализе деятельности отеля «Moscow Marriott Royal Aurora Hotel». В нем дана общая характеристика, описывается организационная структура и функции, закрепленные за сотрудниками, рассматривая каждую службу отеля подробно.

Третий раздел ВКР посвящен предложению о разработке и внедрению интеллектуального инновационного продукта, способного повысить уровень сервиса, оптимизировать управление и повысить эффективность деятельности.

1. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ГОСТИНИЦАХ КАТЕГОРИИ 4*-5 *

1.1 Характеристика гостиниц категории 4*-5*

Отели класса Люкс, к коим относятся 5*, помимо размещения гостей в номерах для временного проживания, предоставляют индивидуальные услуги и удобства высшего уровня. Менеджеры и обслуживающий персонал таких отелей стремятся вызвать у постояльцев ассоциации о пребывании в нем со словами: роскошь, изысканность, исключительность, утонченность, безупречность. Здесь Вас окружают уютом и заботой, а сотрудники будут не просто выполнять Ваши желания, но и предугадывать их. Отели класса 4* в сущности предлагают все то же самое, что и 5*, но к ним предъявляется чуть меньше требований.

Для обеспечения высокого уровня обслуживания требуется структурированный подход в его организации, внимание к мелочам и продуманность каждой детали. Это сложный процесс – совокупность последовательных действий, подчиненных определенным правилам, регламентируемых законодательными актами и внутренней политикой предприятия. Исполнение правил обеспечивается вышколенным высококвалифицированным персоналом, действия которого производятся оперативно и четко, не доставляя каких-либо неудобств гостю.

Для отелей класса 5* первостепенными являются 4 качества: бренд, местоположение, комфорт и безопасность.

1.1.1 Экспертная оценка гостиниц. Присвоение категории 4*-5*

Чтобы предприятие гостиничного сервиса соответствовало категории 4*-5*, необходимо выполнение ряда требований, установленных законодательно.

В Российской Федерации органом, регламентирующим требования к категориям гостиниц и других средств размещения, является Министерство Культуры РФ. Его приказом от 11.07.2014 г. № 1215, зарегистрированном в Минюсте РФ 21.12.2014 г. № 35473, установлен "Порядок классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями" (далее Порядок).

В соответствии с приложением 1 Порядка, предъявляется набор обязательных требований к:

- зданию и прилегающей территории;

- техническому оборудованию;
- номерному фонду;
- техническому оснащению;
- санитарным объектам общего пользования;
- общественным помещениям;
- помещениям для предоставления услуг питания;
- предоставляемым услугам;
- персоналу и его подготовке.

Все требования направлены на обеспечение максимального комфорта и безопасности предоставления услуг.

На основании выполнения вышеизложенных требований для проведения экспертной оценки, средству размещения необходимо набрать определенное количество баллов по критериям балльной оценки для получения сертификата соответствия категории звезд, а именно для 5*(в скобках - для 4* соответственно):

- 132 (96) балла для гостиниц с номерным фондом более 50;
- 104 (75) балла для гостиниц с номерным фондом 50 и менее;
- 142 (103) балла для курортных гостиниц;
- 101 (73) балл для гостиниц, расположенных на территории исторического поселения;
- 97 (70) баллов для апартотелей;
- 183 (133) балла для домов отдыха, пансионатов и аналогичных средств размещения.

Помимо баллов, указанных выше, персоналу средства размещения категории 5* необходимо набрать 26 баллов по критериям балльной оценки персонала гостиниц. Допускается уменьшение суммарного количества на 4 балла в случае работы средства размещения менее 3-х лет.

Аттестовывать и выдавать свидетельства отелям могут уполномоченные организации, в том числе коммерческие.

Согласно пункту №16 раздела I «Общие положения», классификация объектов туристской индустрии проводится в три этапа:

1. Экспертная оценка объектов туристской индустрии.
2. Принятие Решения.
3. Получение Объектом туристской индустрии Свидетельства о принадлежности к той или иной категории [1].

В 2017 г. в правительстве РФ был вынесен на рассмотрение законопроект об обязательной классификации гостиниц и получении свидетельства. Закон подготовлен министерством культуры. Документ

предварительно одобрила комиссия по законопроектной деятельности правительства.

Обязательная классификация гостиниц будет вводиться поэтапно. "Сначала получить свидетельства должны крупные гостиницы, располагающие большим номерным фондом и имеющие большие обороты, затем - средние, после - небольшие» - прокомментировал СМИ один из соавторов законопроекта, вице-президент Российского союза туриндустрии (РСТ) Юрий Барзыкин.

Таким образом, с 1 января 2018 года "звезды" должны получить гостиницы и "другие средства размещения", имеющие более 50 номеров. С 1 января 2019 года - более 15 номеров. А с 1 января 2020 года - классификация будет обязательна в отношении всех гостиниц, сказано в законопроекте.

1.1.2 Влияние местоположения на работу гостиничных предприятий категории 4*-5*

Не каждый населенный пункт, нуждающийся хотя бы в одном качественном отеле, способен принять объект верхней границей ценового уровня. Еще до строительства гостиницы надо определить ее целевую аудиторию, понять, для кого она будет. На отели высоких категорий большое влияние оказывают: место его расположения, экономические, социальные, технико-технологические и культурные факторы, а также стратегические цели региона и его сфера деятельности. Такой обширный пласт влияния обусловлен целевой аудиторией отеля 4*-5*. Регион нахождения отеля, его инфраструктура, социально-культурная атмосфера должны соответствовать целям и потребностям этих людей. Среди гостей таких отелей можно выделить 3 группы постояльцев:

1. Бизнес-туристы.
2. Отдыхающие.
3. Участники спортивных мероприятий, клиенты, проходящие лечение в оздоровительных учреждениях.

Именно поэтому высококласные отели мира в большинстве своем располагаются в столицах, городах – деловых центрах, местах с уникальной природой, чистой экологией или популярных дорогах курортных зонах.

Для определения наиболее оптимального местоположения для отеля, необходимо произвести сегментацию гостиничного бизнеса:

1. Разбить территорию города на зоны с расположением значимых объектов.
2. Выделить группы потребителей на основе целей поездок и общности побудительных мотивов, статусной и социальной

принадлежности, а также уровня доходов и степени расхода средств.

3. Особое внимание обратить на инфраструктуру региона: близость к аэропортам, вокзалам, дорожной сети.
4. На основании предыдущих данных рассчитать заполняемость туристами того количества номеров, которое регламентируется законодательством по отношению к отелям 4*-5*.

Как показывает статистика, в Российской Федерации 70 процентов всех 4-х и 5-звездочных гостиниц расположены в Москве, Санкт-Петербурге, Сочи и Казани.

В Российской Федерации много перспективных регионов для развития туристического бизнеса. К сожалению, не всё зависит от собственников гостиничных предприятий: вложение их инвестиций в регион напрямую зависит от условий, которые последний может предложить на текущий момент и в ближайшем будущем. Поэтому, необходимо тесное сотрудничество бизнеса и представителей районных администраций. Результатом этой работы станет как повышение притока средств от туризма в казну, так и улучшение жизни региона в целом.

1.1.3 Бренд, как составляющая успеха гостиниц категории 4*-5*

Многие люди состоятельного класса, помимо комфорта, ценят стабильность и привычные вещи, окружающие их. Если им понравилась отель в одной стране, то они с большой вероятностью предпочтут проживать в отеле того же бренда в другой стране, где им все привычно и знакомо. Поэтому на рынке гостиниц категории 5* в основном конкурируют бренды, а не отдельные предприятия.

Бренд – это узнаваемость. Бренд – это надежность. Развитие бренда – это способ увеличить стоимость компании, ее активы. Рынок управления недвижимостью, как и весь мир, стремится к глобализации, в гостиничном бизнесе это возможно при вложении в бренд.

Стать частью известного бренда можно с помощью франчайзинга. Раскрученные сети продают лицензии на использование их торговой марки и прав на участие в системах сбыта и маркетинга своей сети. Управление таким предприятием осуществляется собственником, но с соблюдением жестких стандартов бренда. Для гостиничных предприятий договор франчайзинга выставляет требования к внешнему виду здания, количеству и интерьеру номеров, предлагаемым услугам и уровню обслуживания.

При покупке известного бренда, вместе с именем условно покупаются и его клиенты. Перед управленцами нового отеля не стоит первостепенной задачей наработать клиентскую базу с нуля. Наиболее важным для них является: своими действиями и управленческими решениями поддерживать высокое качество обслуживания, соблюдая традиции и нормы сети.

1.2 Управление гостиницами категории 4*-5*

1.2.1 Цели, задачи и функции управления гостиничными предприятиями категории 4*-5*

В условиях постоянной изменчивости рынка услуг гостеприимства, законодательства и конкуренции функционирование любого предприятия гостиничного сервиса сложно представить без системы менеджмента.

В гостиничном бизнесе, как и во всех без исключения сферах предпринимательской деятельности, основная задача финансового менеджмента - обеспечение финансовой устойчивости и прибыльности. Отличительная особенность гостиничного бизнеса - крайне низкая эластичность предложения, обусловленная высокой фондоемкостью, которая в сочетании с нестабильным спросом и привязанностью бизнеса к определенной территории представляет серьезную проблему, ограничивающую экономическую эффективность гостиничного предприятия и сужающую диапазон возможных управленческих решений по ее повышению.

Цель менеджмента гостиничного предприятия — это повышение эффективности и качества работы гостиницы в рыночных условиях за счет профессионального управления.

Функции профессионального менеджмента заключаются в следующем:

- четкое осознание основных функций и связующих процессов управления гостиничным предприятием;
- умение максимально пользоваться доступной информацией в ходе принятия управленческих решений;
- использовать методы оптимизации и моделирования управленческих решений;
- устанавливать и проводить анализ факторов риска, сопутствующих разработке и принятию решений в ходе управления гостиничным предприятием;
- уметь принимать оптимальные решения в конфликтных ситуациях;

- осуществлять кадровый менеджмент на базе современных методов отбора и оценки персонала;
- создавать и внедрять управленческие решения на базе современных психологических подходов.

Другими словами, исполнение функций осуществляется в определенной последовательности:

1. Планирование – составление как долгосрочных, так и краткосрочных планов, установка показателей, к которым стремится предприятие и других целей, значимых для работы.
2. Организация – разработка и постепенное внедрение мероприятий, направленных на выполнение установленного плана.
3. Учет, контроль и анализ – проведение проверок с определенной периодичностью, ведение аналитических отчетов, расчет показателей. Это обеспечит понимание: движется ли работа в заданном направлении, есть ли препятствия.
4. Координация и регулирование – устранение выявленных отклонений, корректировка задач [4].

Осуществление функций менеджмента на предприятиях гостиничного сервиса основывается на принципах, которые отличают эти предприятия от предприятий других сфер деятельности, а именно:

1. Принцип обусловленности функций управления персоналом целям производства, согласно которому первичны потребности и цели производства и уже на их основании строятся функции управления персоналом.
2. Принцип возможных имитаций. Данный принцип говорит о том, что работники должны быть заменяемыми и их временное отсутствие по личным причинам или болезни не должно негативно влиять на процесс, прерывать производственный цикл операций.
3. Принцип экономичности. Стремление предприятия всегда искать наиболее выгодные пути решения, варианты сокращения издержек, внедрение технологий, приносящих выгоду в перспективе.
4. Принцип соответствия предприятий гостиничного сервиса лучшим зарубежным и российским аналогам.
5. Принцип прогрессивности и перспективности. При организации технологических процессов, укомплектовании их оборудованием и средствами труда необходимо учитывать перспективы развития предприятия и возможность внедрения прогрессивных технологий в производство услуг.

6. Принцип комплексности. Необходимость принимать во внимание все факторы, влияющие на качество оказания услуг.
7. Принцип оперативности и оперативного реагирования. Возможность предупреждать заранее и оперативно устранять ситуации, выводящие из строя процесс нормального функционирования объекта.
8. Принцип оптимальности. Избрание рационального варианта для конкретных условий организационной деятельности предприятия.
9. Принцип иерархичности регулирует управленческие отношения в вертикальных структурах аппарата управления.
10. Принцип автономности говорит о том, что каждое структурное подразделение и его руководитель должны иметь некую автономию.
11. Принцип согласованности. Структурные подразделения предприятия гостиничного бизнеса всегда должны действовать согласованно.
12. Принцип комфортности. Любая организация рабочих и технологических процессов должна реализовываться с максимальным комфортом и простотой для исполнителей.
13. Принцип единства управления предполагает соблюдение субординации между сотрудниками, но при этом один руководитель должен нести полную и абсолютную ответственность за работу всего коллектива.
14. Принцип дифференциации работ. Различные виды работ имеют различные свойства, которые следует принимать во внимание при разделении производственных процессов между сотрудниками. Высококвалифицированная персональная деятельность потребует других условий, чем неквалифицированная. Разделение сложных работ на отдельные операции, их квалификация и унификация.

Реализация указанных принципов в деятельности предприятий дает возможность снизить затраты на производство услуг, на которые приходится значительный удельный вес в общей себестоимости услуг гостиничного бизнеса. Применения в практической деятельности принципов функции менеджмента организация производства услуг проживания подтверждает особенность и неординарность этой отрасли и ее отличие от других сфер деятельности [7].

Однако, нельзя описать специфику управления как единую модель. Это уникальный менеджмент для каждого предприятия, главная цель которого - это удовлетворение потребностей клиентов, и она

зависит именно от строгой управленческой иерархии. Этот аспект особенно заметен в зависимости от категории гостиницы. В высококлассных отелях число ступеней управления отличается от небольших гостиниц в большую сторону. Причина в горизонтальном разделении труда в таких гостиницах, где происходит расстановка руководителей по различным подразделениям гостиницы. Ключевая особенность этого подхода в том, что горизонтально разделенная структура должна быть максимально скоординирована.

Размер гостиничного предприятия определяет количество уровней менеджмента, которые в свою очередь делятся на три категории:

1. Институциональный уровень.
2. Управленческий уровень.
3. Технический уровень.

Институциональный уровень включает в себя разработку стратегических и перспективных задач. Данный уровень является самым малочисленным по сравнению с другими, в него входят должности, относящиеся к звену управления: президент, вице-президент, председатель совета директоров компаний. Руководители данного уровня ответственные за принятие самых важных управленческих решений. Основная часть их решений направлена на следующее:

1. Определение основного направления деятельности гостиничного предприятия с учетом всех факторов данной сферы.
2. Выработка стратегии.
3. Организация стратегических задач.
4. Аналитический прогноз работы предприятия на определенный срок и прогноз результатов эффективности предприятия.

Менеджмент управленческого уровня находится в подчинении у руководителей институционального уровня управления. Их задача – координация и контроль над деятельностью управляющих низовым уровнем. Гостиницы высших категорий имеют разветвленную структуру управления и менеджмент управленческого уровня делится на 2 дополнительных уровня: верхний и нижний.

Характерными должностями управляющих среднего звена являются руководитель отдела, заведующий функциональным подразделением, службы и т.д.

Руководители управленческого уровня принимают участие в принятии решений, направленных на следующие цели:

- организация работы малых групп;

- контроль над реализацией административных решений, принятых на более высоком уровне;
- реализация лидерских функций;
- сохранение сплоченности группы и ее целостности, принятие всеми членами группы организационных целей;
- развитие ценностно-ориентационного единства;
- мотивация отдельных сотрудников и групповая мотивация;
- решение с конфликтных ситуаций.

Руководители среднего звена управления готовят данные на основе которых принимаются решения руководителями высшего звена.

Руководители технического уровня управления реализовывают контроль над исполнением производственных задач. Данный организационный уровень пребывает напрямую над рабочим персоналом. Руководители низового уровня осуществляют весьма тяжелую разнобразную работу. В связи с этим ключевые решения, принимаемые на данном уровне, ориентированы на следующее:

- организация деятельности отдельных исполнителей;
- реализация персональной мотивации каждого сотрудника;
- контроль над исполнением задач;
- разрешение деловых и межличностных конфликтов;
- решение текущих задач управления;
- реализация обратной связи с персоналом.

В современных обстоятельствах управление гостиничным предприятием обязано быть простым и гибким, это является залогом конкурентоспособности. Оно должно иметь следующие характеристики:

1. Оптимизация количества уровней управления.
2. Подразделения должны быть небольшими и укомплектованы квалифицированным персоналом, а не родственниками и друзьями директора.
3. Производство и организация работы на основе применения современных решений в IT технологиях.

Представляется, что повышение эффективности управления гостиничным бизнесом должно, в основном, вестись по двум основным направлениям: совершенствованием политики в области человеческих ресурсов, включая отбор претендентов при найме, обучение и построение эффективной команды, а также внедрением в практику

управления информационных технологий для контроля за текущими операциями, финансами, а также для устранения отрицательных организационных эффектов, обусловленных делегированием полномочий.

Что касается управления персоналом гостиницы, то здесь существует несколько противоречий системного характера.

Первое - состоит в совмещении рыночного подхода в отношении персонала, обеспечивающего относительную свободу действий менеджменту и гибкость бизнесу, с созданием и сохранением сплоченной команды исполнителей, от работы которой, собственно, зависит процветание этого бизнеса; второе - состоит в совмещении известных методик и принципов эффективного управления с персонифицированным подходом к каждому рабочему месту и самому работнику, поскольку последний представляет собой «часть гостиничного продукта».

1.2.2 Основные показатели в гостиничном бизнесе

Для планирования политики продаж и оценке эффективности в гостиничном бизнесе, следует брать в расчет следующие показатели:

1. *Выручка продаж за номерной фонд* определяется как полная выручка от номерного фонда за вычетом налогов, расходов на питание и комиссии турагентствам. Расчет ведется в рублях.

2. *Загрузка гостиницы* – важный показатель рентабельности гостиницы, который изменяется от сезонности, выходных. Уровень загрузки можно рассчитать путем деления сданных номеров на общее количество номеров. Измерение ведется в процентах. Руководству необходимо применять меры для уменьшения колебаний этого коэффициента.

3. *Средняя цена за номер ADR*. В зависимости от сезонного фактора, от специфики ценообразования в гостинице, от наличия спецпредложений и корпоративных клиентов, в гостинице разрабатывается тарифная сетка, которая в зависимости от состояния рынка динамически изменяется. Средняя цена рассчитывается по следующей схеме: выручка от продажи номеров делится на количество проданных номеров. Измерение ведется в рублях. Результат измерения указывает среднюю цену за номер с учетом всех скидок. Также нужно учитывать следующие факторы, влияющие на среднюю цену:

- конкуренция;
- сезонность;
- активность;
- инфляция.

4. *Средний доход на комнату - RevPar (Revenue per available room*. Это один из ключевых показателей, который включает в себя всю политику продаж гостиницы. С его помощью можно оценить возможности рынка, сравнивая с аналогичным показателем других отелей в регионе или динамику своей работы на протяжении определенного периода времени. Средний доход рассчитывается путем отношения выручки от продажи номеров к количеству всех номеров в отеле. Измеряется в рублях. Данный показатель требует постоянного мониторинга, так как он напрямую указывает на состояние бизнеса. Кроме расчета показателя необходимо понимание его колебаний и факторов, влияющих на него. Рост - указывает на хорошее состояние дел в гостиничном предприятии, а снижение RevPar не всегда говорит только о неправильном ведении политики продаж, на него может повлиять увеличение номерного фонда отеля или спад бизнес-активности в регионе. Для понимания целостной картины, необходим расчет еще нескольких показателей, представленных ниже.

1. *Среднее количество гостей в номере Double Occupancy*. Данный показатель важен для формирования бюджета. На основании среднего чека на дополнительные услуги, можно рассчитать доход при той или иной загрузке.

2. *Выручка номерного фонда на гостя в день, месяц, год RevPAC*. Данный показатель рассчитывается путем отношения полной выручки (включая все сопутствующие доходы и расходы) к количеству проживающих в гостинице. Измеряется в рублях.

Он точно характеризует работу администраторов и менеджеров по продажам дополнительных услуг. Повышение показателя прямо указывает на качество работы сотрудников. Зачастую показатель применяют как значение KPI.

Регулярный контроль количественных данных является важным моментом в гостиничном бизнесе. Замер показателей должен осуществляться по дням, неделям и месяцам. Это позволяет оставаться в тренде и оперативно реагировать на рыночные колебания.

Немаловажную роль играет система мотивации. Сотрудники, осуществляющие продажу дополнительных услуг, должны видеть в этом личную выгоду.

1.2.3 Использование KPI как системы мотивации персонала гостиницы

Гостиничная сфера в России, в общемировом ее понимании, очень молода. Тридцатилетний период не достаточен, чтобы поменять

ментальное сознание граждан кардинально. В связи с этим гостиничный бизнес в России столкнулся с такой важной проблемой, как низкое обслуживание клиентов, что является следствием недостатка квалифицированных кадров и низкой мотивации персонала.

Действия персонала напрямую отражаются на результатах деятельности гостиничного предприятия. В помощь управленцу может прийти эффективная система мотивации (премирования), которая может быть достигнута двумя путями:

1. Создание концепции мотивирования согласно ключевым показателям эффективности для каждого подразделения и сотрудника – система KPI (Key Performance Indicators).

2. Создание единой концепции премирования персонала, основываясь на итогах деятельности гостиничного предприятия в целом – коэффициент трудового участия (КТУ).

Если сравнивать данные системы, то оценка эффективности посредством KPI является более эффективной, так как она позволяет руководителю отчетливее видеть вложения сотрудника в общий вклад, что, естественно, является определяющим в системе поощрения. Касаясь второй системы можно сказать, что КТУ не является столь объективной, т.к. премирование происходит на общих основаниях, независимо от вклада сотрудника.

На сегодняшний день ключевые показатели эффективности упускаются руководством гостиниц, что, безусловно, является просчетом в менеджменте, так как именно KPI помогает установить тактические и стратегические цели, дать оценку состоянию предприятия, реализовывать контроль подразделения и компании в целом.

На сегодняшний день способ определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения называют системой мотивации на основе KPI.

Система показателей KPI – это практический механизм измерения поставленных целей организации. Мотивирование персонала на основе KPI, в отличие от базовой заработной платы, нацелено на достижение краткосрочных и долгосрочных целей компании, является основой для действий самого сотрудника. Характеристики KPI можно разделить на две категории:

1. Запаздывающие – подобные показатели отображают итоги деятельности согласно финансовым показателям.

2. Опережающие (оперативные) – предоставляют возможность управлять ситуацией в пределах отчетного периода. Данные характеристики говорят о текущей деятельности подразделений и компании в целом.

Суть понятия показателей КРІ – определение вектора развития в целом, а также бизнес процессов в отдельности. Ключевые показатели несут в себе и другие функции, такие как: определение качества выполненных работ каждого отдельного сотрудника или отдела; влияют на продуктивное выполнение поставленных целей у персонала.

КРІ финансово-хозяйственной деятельности гостиничного предприятия – это критерий оценки, который применяют с целью определения результатов деятельности предприятий, работающих в сфере гостиничного бизнеса.

Существует множество показателей финансово-хозяйственной деятельности отеля и для выбора наиболее объективных значений следует придерживаться следующих принципов:

- показатель КРІ обязан быть лаконичным;
- показатель КРІ – это конкретные показатели и временные рамки;
- расчет показателей КРІ осуществляется только на основе достоверных сведений.

При разработке системы мотивации на основе КРІ рекомендовано применять не более десяти основных показателей. Это исключит лишнюю нагрузку на менеджмент предприятия. Для мотивационных методик оптимально использовать от двух до трех показателей КРІ.

Рационально перед разработкой и внедрением системы КРІ удостовериться, что устранены вероятные предпосылки неудач внедрения: отсутствие механизма обратной связи, большое число показателей в системе КРІ, недостаток контроля. Соблюдение всех вышеуказанных мер и предотвращение их невыполнения, является обязательным для эффективной разработки и внедрения системы КРІ [13].

Отсутствие эффективной системы мотивации персонала прямо влияет на текучесть кадров, что является недопустимым для гостиниц категории 4* -5*.

Система мотивации на базе ключевых указателей эффективности это непрерывный контроль за деятельностью персонала и гостиницы, с возможностью ежедневной выборки по показателям. Однако, не смотря на положительный опыт внедрения данной системы на предприятиях, само внедрение системы КРІ считается очень серьезной проблемой. Следует учитывать анализ ситуации в гостинице и постановку задач перед персоналом, прежде чем внедрять данную систему.

1.2.4 Тренинги

Для грамотного руководителя сотрудник - это главное средство для достижения результата. Результат работы любого предприя-

тия прямо пропорционален профессионализму его сотрудников. В динамично развивающемся мире обучение персонала должно происходить систематически. Соблюдение данного требования напрямую влияет на эффективность деятельности предприятия и игнорировать его не рекомендуется.

Специфика деятельности сотрудников устанавливает необходимость изучения ими традиций, культуры и поведения клиента, а также тенденций развития рынка гостиничных услуг.

Персонал гостиничного предприятия является важнейшим ресурсом и просчеты в управлении им напрямую скажутся на финансовых показателях гостиницы. Создание учебно-тренинговых центров на базе предприятия является одним из вариантов для подготовки и обучения кадров в непрерывном режиме. Это дает возможность непрерывно совершенствовать профессионализм сотрудника.

Тренинг – это набор средств по изменению психологического восприятия человека с целью гармонизации профессиональных и личностных качеств человека. Тренинг осуществляется посредством следующих подходов:

1. Планомерный подход - предусматривает отработку определенных навыков в сочетании с усилением мотивации сотрудников по совершенствованию работы.
2. Процессный подход - тренировка относительно основной деятельности посредством интенсивного обучения, демонстрации и практической деятельности.
3. Количественный подход - ежедневная подготовка и управление с целью повышения эффективности исполнительской деятельности.

Вышеописанные подходы подразумевают выполнение ряда условий:

- инструктаж, демонстрация, практическая работа;
- мотивирование к улучшению производительности и качества труда;
- желание повысить эффективность работы.

Тренинги подразделяются на активные и проактивные.

Активный тренинг - это ответ на повседневную проблему.

Проактивный тренинг осуществляется в рамках корпоративной стратегии в тесной связи с планами гостиничного предприятия в области трудовых ресурсов. Данный тренинг в большей мере ориентирован на перспективу и может быть обусловлен разработкой новых услуг, совершенствованием управления, внедрением новых бизнес-процессов, выходом на новые рынки.

Теоретическая часть тренингов делится на коммуникативные (психологические) и специализированные.

Коммуникативные тренинги повышают уровень навыков общения в гостиничном предприятии. К ним относятся тренинги по технике общения с постояльцами, технике ведения переговоров, по организации презентаций, выступлений, продуктивному деловому общению, делегированию полномочий, решению конфликтных ситуаций и т.д.

Специализированные тренинги напрямую выходят из конкретной маркетинговой стратегии развития гостиницы и системы взаимодействий между подразделениями.

Порядок организации тренинга должен позволять вносить изменения и коррективы в управление операционной системой гостиницы при малейшем изменении методов, задач, целей, масштабов деятельности и возникновением новых типов услуг.

Обучение сотрудников отеля – это непрерывный процесс. Данное условие достигается долгосрочным планированием обучения сотрудников и еженедельным проведением занятий с ними. Гостиничное предприятие разрабатывает собственный план обучения, рассчитанный минимум на полугодие. В конце полугодия необходимо проводить аттестацию по специальным дисциплинам. Итоги обучения учитываются при итоговой аттестации сотрудников в конце каждого года [14].

Подготовка персонала гостиницы осуществляется по следующим тренинг-программам:

1. Тренинги для руководителей и менеджеров служб (стратегическое управление конкурентоспособностью гостиницы, сопряженное со стратегическим планированием, анализом целей и приоритетами развития).

2. Тренинги, ориентированные на понимание процесса управления гостиницей (рассматривается методология анализа и оптимизации бизнес-процессов, основное внимание уделяется технологиям совершенствования, реинжиниринга, и автоматизации бизнес-процессов, рассматриваются практические примеры, а также использование данных технологий при калькуляции себестоимости, внедрении систем бюджетирования).

3. Тренинги, в которых уделяется внимание проектам совершенствования развития работы гостиниц, а также технологиям построения эффективной проектной команды и управления изменениями при внедрении результатов проектирования.

4. Тренинги по системе управления персоналом (новые способы выполнения управленческих операций при создании систем аттестации, мониторинга и тестирования при подборе сотрудника, методики проведения кадрового аудита проактивными психологическими методиками в диагностике персонала и механизмы коллективной и организационной мотивации).

5. Тренинги, рассматривающие основы антикризисного управления.

6. Тренинги, рассматривающие инновационные психотехнологии (системы диагностики персонала, связанные с использованием методов оценки человеческого капитала, системы четкой психологической диагностики для построения мотивационных карт и моделирования).

7. Тренинги, рассматривающие ряд методик, которые предоставляют возможность распознать все элементы механизма, который управляет поведением человека: мотивы, ценностные показатели и воля личности, психологическая разгрузка во избежание психологического перенапряжения, психологическая корректировка срывов, адаптация и обновление трудоспособности сотрудников.

8. Тренинги для руководителей и специалистов PR службы.

9. Тренинги, рассматривающие методику отношения с клиентом, способы привлечения новых и удержания постоянных клиентов, способы поддержания контактов с клиентами и сохранения высокой лояльности клиентов.

10. Тренинги, рассматривающие создание креативной идеи в рекламе.

11. Тренинги для менеджеров по продажам (поиск клиентов и создание клиентской базы, ведение переговоров и т.д.).

12. Тренинги, рассматривающие управленческий учет, управленческие финансовые отчеты, систематизация расходов, анализ безубыточности, сбытовая стратегия гостиницы, формирование бюджета.

Следует отметить, что комплексная система обучения разрабатывается и вводится с учетом конкретных условий для каждого отдельного гостиничного предприятия.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ОТЕЛЯ «MARRIOTT ROYAL AURORA»

2.1 Макро – и микросреда отеля

Макросреда представлена более широким окружением, оказывающим влияние на конъюнктуру рынка в целом, и включает природный, технический, политический, экономический, демографический и культурный факторы.

Согласно официальной статистике, с 2010 года в России отмечается медленный, но стабильный прирост численности граждан. Общая численность населения РФ на 1 января 2018 года составляет 146880432 человек (согласно данным Росстата от марта 2018 года "Оценка численности постоянного населения на 1 января 2018 г. и в среднем за 2017 г."), тогда как к 1 января 2017 года этот показатель составлял 146842402. Миграционный прирост полностью компенсировал численные потери населения и превысил их на 57,6%.

Российская Федерация занимает сегодня 9–е место в мире по количеству населения (после КНР, Индии, США, Индонезии, Бразилии, Пакистана и тд), располагая при этом самой большой, более 17 млн. квадратных километров, территорией в мире.

В целом туристические услуги и природная среда взаимодействуют, и сводиться к следующим утверждениям:

- необходимым условием существования и развития гостиничных услуг является природная среда (примерный перечень проблем: качество среды обитания человека, естественные факторы туристского предложения и характер их влияния на туристское предложение);
- туризм негативно влияет на природную среду (примерный перечень проблем: рациональное использование природных ресурсов, предотвращение разрушения ландшафта, загрязнение воды и воздуха);
- туризм сохраняет окружающую среду (примерный перечень проблем: защита и сохранение памятников природы, рациональное использование природных ресурсов).

Непропорциональное развитие туризма влечет за собой подрывание за собой самой концепции оказания услуг: гостиницы потребляют природные ресурсы, в центрах массового туризма этот процесс приобретает разрушительный характер (изменение естественных условий, ухудшение среды обитания животных, растений и человека). Разрушение природной среды влечет за собой спад туристского предложения.

Вопросы рационального использования всё больше попадают под контроль государства. Поэтому предприятия гостиничного бизнеса должны учитывать это и корректировать свою деятельность.

Развитие экономики, рост общественного производства характеризуются, прежде всего, масштабами и темпами научно-технического прогресса, обеспечивающего качественные перемены в услугах сервиса, внедрением систем машин нового поколения, совершенствованием форм организации труда и управления, изменением места и роли человека в организации гостиничного обслуживания.

Развитие техники радикально меняет жизнь человечества. Компьютеризация охватила все отрасли экономики, в корне изменила большинство технологических процессов; сотовые телефоны конкурируют с местной телефонной связью; интернет – технологии изменили представление о коммуникациях.

Гостиница оснащена разнообразным инженерным оборудованием. Поддерживать его в рабочем состоянии позволяют специальные технологии. При этом обязательно соблюдение требований техники безопасности и охраны труда. Ущерб здоровью персонала и постояльцев могут наносить различные шумы, вибрации, недостаточное или избыточное освещение, тепло, влагоотделение, присутствие в здании вредных веществ и прочие побочные эффекты.

Однако, наличие помещений технического оснащения просто необходимо для нормальной работы гостиницы. Так, водопроводная сеть обеспечивает здание гостиницы водой для питьевых и хозяйственно-бытовых нужд. Удалению загрязненной вода способствует наличие системы канализации. Помимо поставки холодной водой в отеле действуют системы горячего и пожарного водоснабжения. Качественные и температурные характеристики воды, поступающей в гостиницы, должны соответствовать нормам, принятым в этой стране.

Ключевым контрольно-надзорным органом в сфере услуг является Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека - Роспотребнадзор.

Микросреда предприятия состоит из субъектов, с которыми гостинице приходится взаимодействовать в процессе своей работы, и факторов, которые непосредственно связаны с отелем и оказывают влияние на его способность эффективно действовать на рынке. В микросреду входят: поставщики, посредники, конкуренты, контактные аудитории.

Чтобы успешно осуществлять деятельность, гостиница «Moscow Marriott Royal Aurora Hotel» должна закупать рабочую силу (трудовые ресурсы), электроэнергию, оборудование (компьюте-

ры, кассы, стеллажи и т. д.); и прочее техническое оснащение «Moscow Marriott Royal Aurora Hotel» закупает продукты для собственной кухни, а так же все вещи, включающие уборку и техническое обслуживание здания. То есть различные оптовые организации и юридические лица будут являться поставщиками для гостиницы.

Важную часть непосредственного окружения компании составляют различные виды посредников. Посредниками являются организации, помогающие предприятию в продвижении, распространении и сбыте готовой продукции среди покупателей и таким образом влияющие на величину получаемых доходов. Посредники бывают торговые (дилеры), по организации товародвижения, маркетинговые и финансово-кредитные.

Необходимость существования торговых посредников обусловлена тем, что они обеспечивают удобные условия продажи готовой продукции с меньшими издержками, чем это сделал бы сам производитель. Торговым посредником гостиницы являются различные системы бронирования (Booking, OneTwoTrip, AnywayAnyday, Ozon.travel, Biletix, Amadeus, Galileo, Sabre и Worldspan, например), и турфирмы.

Посредники по организации товародвижения помогают производителю готовой продукции создавать запасы собственных изделий и осуществлять их транспортировку от мест производства до мест назначения. У гостиницы имеется своё собственное складское помещение. Компания пользуется услугами ведущих транспортных компаний для аренды микроавтобусов для группового трансфера, таких как EasyMove.

Маркетинговые посредники представляют собой организации, оказывающие рекламные услуги, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, а также проблемами предпринимательского риска; консалтинговые фирмы. Основное назначение таких посредников - помочь производителю точнее адресовать и продвигать готовую продукцию на подходящие рынки сбыта с возможно меньшим риском и большим извлечением дохода.

«Moscow Marriott Royal Aurora Hotel» пользуется следующими видами рекламы:

1. Реклама в масс-медиа: в интернете и ролики на нескольких популярных телевизионных каналах (Fox, NBC и ABC).

2. Внутренняя реклама (интерьерная реклама) - текстовая, графическая, либо иная визуальная информация рекламного характера, размещающаяся на специальных стационарных или временных кон-

струкциях, расположенных внутри помещений общественного назначения, не являющихся непосредственными местами продаж.

К числу финансово-кредитных посредников относятся банки, кредитные учреждения, страховые компании, основное назначение которых помогать производителю финансировать сделки по приобретению производственных запасов и сбыту собственной готовой продукции и (или) страховать себя от предпринимательского риска, связанного с покупкой и продажей товаров.

Отель ориентирован на иностранных и российских бизнес-туристов, основной сегмент постояльцев: мужчины и женщины от 18 до 50 лет, с заработком более 50000 руб/мес.

Потенциальными покупателями услуг гостиницы «Moscow Marriott Royal Aurora Hotel» являются:

- организации, предприятия, учреждения различных форм собственности России и зарубежья (различные конференции, банкеты и мероприятия);

- туристические фирмы;

- жители Москвы, Московской области, других городов и регионов России;

- граждане зарубежных стран.

Среди конкурентов выделяют желания-конкуренты, товарно-родовые и товарно-видовые конкуренты, а также марки-конкуренты.

Желания-конкуренты – это те, которые покупатель, возможно, захочет удовлетворить.

Товарно-родовые конкуренты – это основные способы удовлетворения желания выбранной ранее покупки.

Остановится у знакомых/родных, в гостинице, посуточная аренда апартаментов, хостел.

Товарно-видовые конкуренты – это разновидности одного итого же товара, способные удовлетворить конкретное желание покупателя.

Марки-конкуренты – это товары разных производителей, способные удовлетворить окончательно определившееся желание покупателя.

Марки конкуренты: Hilton, Hyatt, Radisson, Crowne Plaza, Carlson.

В состав маркетинговой среды входят и различные контактные аудитории фирмы.

Контактная аудитория - любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации и оказывает влияние на ее способность достигать поставленной цели, то есть способ-

ность извлекать доход от реализации готовой продукции (услуг) в процессе хозяйственной деятельности. Контактная аудитория может либо способствовать, либо противодействовать усилиям фирмы по обслуживанию рынков. «Moscow Marriott Royal Aurora Hotel» является активным участником всемирно известной благотворительной организации, поддержку которой оказывает на глобальном уровне вот уже много лет - Детские деревни — SOS Россия.

Естественно, в связи со своей деятельностью «Moscow Marriott Royal Aurora Hotel», как и любая другая гостиница, стремится к открытому и честному бизнесу. Ведется тщательный контроль удовлетворенности клиентов. Все деятельность осуществляется в соответствии Российского законодательства. Компания открыта к сотрудничеству с "Общество по защите прав потребителей», налоговыми органами, службой миграционного учёта.

2.2 Общая характеристика

Отель Марриотт Роял Аврора Москва (Moscow Marriott Royal Aurora Hotel), был построен в 1999 г. и считается самым новым из всех столичных гостиниц Марриот. Помимо этого, это единственная гостиница в Москве, предлагающая индивидуальные услуги дворецкого: при въезде Вам подадут бокал шампанского, могут помочь зарезервировать стол, соберут вещи перед отъездом и справятся с всевозможными возникающими задачами. В гостинице Марриотт Роял Аврора Москва, останавливаются те, кто ценит внимание к себе и знаком с качеством услуг, предлагаемых гостиницами Марриот. Мариотт Ройял Аврору, предпочитают общественно-политическая элита, президенты и вице-президенты компаний, деятели шоу-бизнеса и артисты театра и кино.

Гостиница Марриотт Ройял Аврора находится в центре Москвы, в шаговой доступности от основных достопримечательностей города: Красной площади, Кремля и Большого театра. Гостиница располагается в непосредственной близости от всемирно известных магазинов ЦУМ, ГУМ, Петровский пассаж и Столешникова переулка, где расположены бутики люксовых брендов. Роскошь гостиницы состоит в безупречно многофункциональном современном оснащении, модных экстерьерах, а также в индивидуальном внимании дворецких к каждому посетителю. Гастрономическое удовольствие и естественная обстановка ждут посетителей в ресторанах гостиницы: Аврора, который популярен собственными завтраками и ланчами, и вечернем ресторане Поло Клуб. Кроме того, к услугам гостей современный бизнес-центр,

24-часовое обслуживание в номерах, услуги консьержей, фитнес-центр с бассейном.

Номерной фонд отеля составляет 232 номера, из них на двух VIP этажах расположились: 35 люксов, из которых 3 именных высшей категории, выполненных по индивидуальному дизайну, 10 угловых апартаментов, 2 Посольских, 21 малых номера, 3 Президентских люкса.

Во всех номерах есть удобная мебель, индивидуальный кондиционер и климат-контроль, высокоскоростной беспроводной интернет, телевизор, спутниковое телевидение, электронный замок с ключ-картой, мини-бар, кофеварка, сейф с возможностью хранения ноутбука, утюг, гладильная доска, в ванной комнате – джакузи, фен, халат, тапочки. К каждому номеру приписан свой дворецкий.

2.3 Описание организационной структуры отеля «Marriott Moscow Royal Aurora»

Структура управления в данном отеле считается многофункциональной, которой свойственно формирование структурных подразделений с установленными задачами и обязанностями. Любой исполнитель «заточен» на осуществление конкретного типа работы. Указания поступают от высшего руководства - исполнительного директора и направляется главам нижестоящих служб, функции которых соответствуют установленной задаче. Они, в свою очередь, передают задачу собственным подчиненным - прямым исполнителям. И далее, вниз по иерархической лестнице, задачи подлежат дальнейшему функциональному дроблению в соответствии с процессами. Многофункциональная организация направлена на стимулирование качества и креативного начала, а также на стремлении к экономии, обусловленной увеличением масштабов производства товаров или услуг. Она позволяет выполнять задачу тем исполнителем, который наиболее для этого подходит. Однако у такого рода структуры имеются и минусы:

1. В связи с передачей данных от сотрудника к сотруднику, возрастает время выполнения задачи и тем самым – время принятия управленческих решений.
2. Необходимость регулярно поддерживать связь с другими функциональными подразделениями.
3. «Нечёткая» ответственность, так как каждый исполнитель получает задачи от разных руководителей.
4. Несогласованность и иногда повторение указаний.
5. Каждый руководитель подразделения считает свои задачи наиболее значимыми.

6. Из плюсов можно отметить:
7. Результативную и слаженную работу на осуществление стандартных задач.
8. Привлечение к управлению более компетентных в конкретной сфере профессионалов.
9. Быстрый рост профессионализма функциональных руководителей.

Многофункциональная структура в чистом виде не эффективна для предприятий с обширным номенклатурным с диапазоном услуг, постоянно меняющейся высокой потребностью клиентов, а также для организаций, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различным законодательством. Сущность концепции - централизованно координируемая специализация. Система работает на общий результат, вклад каждого звена в ней трудно прослеживается. Функциональная организация может давать сбои из-за неверного применения, так как логика этой организации заключается в централизованном контроле, который нелегко адаптируется к продуктовой диверсификации. Она используется в тесном, органическом сочетании с линейной структурой, действующей вдоль иерархии управления сверху вниз и базирующейся на строгой подчиненности низшего звена управления высшему. При таком построении переплетается выполнение узкоспециализированных функций с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач по проектированию, производству продукции и ее поставке потребителям.

2.4 Закрепление функций управления за сотрудниками «Marriott Moscow Royal Aurora»

Функции каждого сотрудника в отдельности являются частью одного большого процесса. Неверный шаг на одном из этапов может отрицательно сказаться на репутации отеля. Организационная структура отеля «Marriott Moscow Royal Aurora» представлена в приложении А и представляет собой схему взаимодействия сотрудников и отделов между собой. Рассмотрим подробнее функции каждого отдела.

1. Отдел бронирования.

Это первый отдел, с которым встречается потребитель, рассчитывая провести время в отеле, заранее заказывая номер. В «Marriott Moscow Royal Aurora» функции бронирования реализовывают менеджеры отделения бронирования отеля или напрямую отдел приема и размещения посетителей.

К функциям службы бронирования относятся:

- прием заказов по телефону, факсу, телексу, по почте, с помощью компьютерных систем бронирования и их последующая обработка;
- фиксирование данных о дате и времени заезда и выезда, ФИО, количество посетителей, категория номера, услуги в гостинице, услуги питания, стоимость, тип оплаты, специальные просьбы;
- ежедневное составление графиков заезда, карты движения номерного фонда, порядок регистрации и размещения гостей.

Дальнейший шаг - расселение, который заключается в встрече, регистрации, вручении ключа и сопровождение вплоть до номера.

Гостиницы высочайшего класса могут встречать посетителя не только «на пороге», но и предлагают услуги следующего рода: трансфер из аэропорта или вокзала по желанию клиента.

Прибыв в отель, клиент обязан пройти регистрацию. Продолжительность регистрации зависит от того, забронировал посетитель номер заранее или нет.

Как правило, заселение по брони в отелях, где присутствует автоматизированный учет, занимает кратко меньше времени, так как практически все необходимые сведения о постояльце указаны в заблаговременной заявке.

Для хранения анкет и работы с ними в администраторской ведутся 2 картотеки: в 1 хранятся анкеты проживающих в отеле, в 2-ой - на лиц, выбывших из отеля в течение месяца. Анкеты в картотеках ставятся в алфавитном порядке.

Проверив сведения анкеты, администратор выставляет решение на поселение - документ, удостоверяющий право посетителя на заселение, в 2-ух экземплярах: один для кассира, какой обязан выписать счет за пребывание, 2-ой для дежурного по этажу.

Расчет оплаты за резервирование и проживание по безналичному расчету выполняется согласно формы № 7-Г и проводится дежурным администратором либо портье в 2-ух экземплярах. Конечный результат подводится уже после выезда проживающего и является основанием к оплате счета, предъявляемого предприятию, компании.

2. Отдел сервиса.

С точки зрения посетителей данный отдел считается важнейшим в отеле, так как персонал данной службы функционирует с клиентами в непрерывном контакте и осуществляет все функции, сопряженные с их прямым сервисом.

Службу возглавляет руководитель, которому подчинены швейцары, коридорные, портье, лифтеры, консьержи, рассыльные, водители (обслуживают арендованные автомобили и паркуют машины посетителей). В связи с значимостью первого впечатления клиента об отеле, на персонал данного отдела возлагается особая ответственность.

Швейцары, как правило, встают у входа в гостиницу и первыми, принимают и приветствуют посетителей, помогают им выйти из автомобиля.

Швейцары обязаны обладать данными об услугах, оказываемых в отеле, о гостиничных событиях (конференциях, фуршетах), месторасположении отеля и его окрестностях. Портье сопровождают посетителей в номера, а также доставляют туда багаж. Во время сопровождения им рекомендовано поддерживать с посетителями диалог. При этом особенно важно предоставить данные о предоставляемых отелем услугах, о наличии и режиме работы ресторана, кафе, бара, прачечной, химчистки, бассейна, фитнес-клуба. В номере портье обязан в какой-то степени помочь посетителю расположиться, разъяснить (и в то же время проконтролировать исправность), что и как функционирует (освещение, радио и телевизоры, сплит-система, телефон, мини-бар).

Консьержи оказывают посетителям множество важных услуг. Их возможно заметить за специальным столиком в вестибюле отеля, либо непосредственно на этажах. К более стандартным услугам, оказываемым консьержами, относятся:

- приобретение и доставка билетов в театры;
- заказ столика в ресторанах;
- заказ и доставка ж/д, автобусных и авиабилетов, справки о работе международного, междугородного и внутреннего транспорта;
- резервирование мест в парикмахерской, косметическом салоне, запись на прием к доктору;
- информация о местных достопримечательностях, работе музеев, выставок, торговых центров;
- помощь в экстренных случаях (к примеру, вызов врача, адвоката, нотариуса);
- выполнение личных задач клиентов (осуществление покупок, оформление виз и т.д.).

3. Отдел эксплуатации номерного фонда

Важной функцией службы эксплуатации номерного фонда считается сохранение требуемого уровня комфорта и санитарно-гигиенического состояния гостиничных номеров, а также общественных помещений (холлов, залов, переходов, коридоров).

Согласно количеству персонала, данный отдел считается самым крупным в отеле. Как правило, в нем работает до 50 % всех служащих.

Службу эксплуатации номеров возглавляет менеджер; ему подчинены горничные, дежурные по этажу, супервайзеры, стюарды и прочие группы сотрудников.

Горничные осуществляют уборку. Это их основная обязанность. Уборку номеров осуществляют вне зависимости от того, заняты они или свободны.

Уборка номеров бывает ежедневной, а после выезда посетителя - генеральной. Каждый день горничная осуществляет текущую и (по необходимости) промежуточную уборку номеров.

Дежурный по этажу (сменный супервайзер) осуществляет контроль за работой смены горничных, для того чтобы полностью быть уверенным, что помещения убраны в соответствии со стандартами. В прямые обязанности супервайзера, кроме того, входит передача в службу приема информации о свободных и занятых номерах. Подобная должность предусмотрена не во всех отелях.

Стюарды имеются в гостиницах высоких категорий сервиса (гостиницах люкс). Они начинают свою работу во второй половине дня. В прямые обязанности стюардов входят обеспечение каждого номера свежими полотенцами, придание номеру нарядного вида, а также установка (при необходимости) убирающейся кровати.

4. Служба питания.

Данное подразделение предполагает под собой неотъемлемую часть гостиничного бизнеса, так как гостеприимства без стола не бывает.

Гостиничные рестораны - это не только престиж и лицо отеля, но и основной источник доходов (приблизительно третья часть прибыли гостиничного комплекса). Отель без ресторана - попросту «ночлежка», человек обязан сперва вкусно покушать, а затем поспать.

При организации сервиса в ресторанах (кафе) гостиничных комплексов, как правило предлагаются следующие требования питания: полный пансион (трехразовое питание - завтрак, обед и ужин); полупансион (двухразовое питание - завтрак плюс обед или ужин); только завтрак (одноразовое питание).

В абсолютно всех отелях особый интерес уделяется сервису завтраков. С завтрака начинается день гостей, и от его организации во многом зависит, будет ли начало дня для гостей хорошим или плохим

В отличие от обеда и ужина, на завтрак приходят почти все без исключения постояльцы, живущие в отеле. Различают следующие виды завтраков:

- континентальный завтрак;
- расширенный завтрак;
- английский завтрак;
- американский завтрак;
- завтрак с шампанским;
- поздний завтрак.

Такое разнообразие сможет удовлетворить самые требовательные вкусы и начать утро с приятных моментов.

5. Отдел безопасности.

Данный отдел гарантирует поддержание порядка и безопасности клиентов гостиницы.

Ежедневная деятельность работников службы безопасности включает детальный осмотр охраняемой территории (каждые 2 ч), постоянную связь со всеми дежурными службами гостиничного комплекса, взаимообмен данными о сомнительных личностях и объектах, и т.д. Важно и формирование интенсивного сотрудничества с территориальными правоохранительными органами. При проведении массовых мероприятий, концертов обязательно осуществляется осмотр помещений кинологом с собакой, обученной искать взрывчатых веществ.

После сбора и анализа информации о задачах, выполняемых отделами отеля «Marriott Moscow Royal Aurora» можно сделать вывод о качестве предоставляемых услуг.

Хочется отметить безупречный внешний вид персонала. Firmenная форма на каждом сотруднике чистая и выглаженная, сидит точно по фигуре, у девушек волосы уложены в аккуратную прическу, маникюр пастельного цвета, отсутствуют крупные украшения. Ровная осанка и доброжелательный взгляд демонстрируют готовность помочь посетителям отеля. Благодаря прописанным бизнес-процессам, каждый сотрудник четко осознает свои функции, его действия отлажены до механизма. Взаимодействие между сотрудниками происходит согласно типу горизонтального разделения труда.

6. Инженерная служба.

В гостинице находится сложное инженерное оборудование (лифты, система кондиционирования, отопления, водоснабжения и

канализации, электрическое (большой мощности) и газовое оборудование кухни, кабельное телевидение, компьютеры и т. д.).

Естественно, гостиница не может позволить себе содержать полный штат инженерно-технических работников для обслуживания и ремонта всего оборудования. У отеля заключены договоры со специализированными фирмами, которые осуществляют обслуживание и ремонт. Служба главного инженера имеет относительно небольшой штат сотрудников-универсалов, способных устранить несложные неисправности сантехнического и электрооборудования и осуществлять грамотную эксплуатацию всего оборудования. Инженерная служба также может иметь в своем составе мастерскую по ремонту мебели, ковров, а также службу, проводящую ремонт номеров (малярные, сантехнические работы). Служба главного инженера также осуществляет контроль над расходом воды, электроэнергии, газа и обеспечивает пожарную безопасность. Все работы, выполняемые этой службой, регистрируются в специальном журнале.

Специалист по it-технологиям, который так же входит в инженерно-техническую службу, проводит грамотное и качественное обслуживание компьютерной техники, сетевого оборудования и ПО, которые необходимы в работе. Системный администратор устраняет любые неполадки и проблемы, связанные с этим оборудованием и программами, чтобы работа и дальше проходила в стандартном режиме. Главными задачами, которые выполняет системный администратор, являются диагностика и настройка работы локальных вычислительных сетей, установка и настройка ПО, обеспечение компьютерного оборудования антивирусными программами, настройка доступа в интернет, ремонт и модернизация неисправной техники и многое другое.

7. Отдел закупок

Функция отдела закупок — закупки нужных товаров требуемого качества по разумной цене в нужное время. При этом должен выдерживаться оптимальный размер запасов в гостинице, поскольку хранение стоит денег, к тому же многие закупленные товары при чрезмерно длительном хранении могут испортиться.

Приобретенные для нужд гостиницы товары делятся на следующие основные группы:

- пищевые (продукты и напитки);
- оборудование и мебель (по мере износа и выхода из строя), посуда, белье;
- расходные материалы (в основном используемые при уборке номеров и общественных помещений).

8. Отдел персонала.

Основные функции работников отдела персонала являются:

1. Формирование кадров организации (планирование, отбор и найм, анализ текучести).
2. Обучение работников (ориентация, переподготовка, аттестация, организация продвижения по службе).
3. Совершенствование организации труда, создание безопасных условий труда.
4. Стимулирование производственной, творческой отдачи, активности персонала.
5. Разработка и реализация программы развития кадров гостиницы.

1.5 Расчет основных показателей отеля «Marriott Moscow Royal Aurora»

На основании бухгалтерской отчетности можно проанализировать финансово-хозяйственную деятельность отеля «Marriott Moscow Royal Aurora», проследить динамику. В 2015-2017 гг. были зафиксированы показатели, представленные в таблице 1.

Таблица 1 - Основные показатели деятельности отеля «Marriott Moscow Royal Aurora» за 2015-2017гг.

Показатель, тыс. руб.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение в 2017 году в процентном отношении к	
				2015 г.	2016 г.
Выручка от реализации товаров и услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	879650	835700	792610	90,1	94,8
Себестоимость проданных товаров и услуг	414640	398620	398630	96,1	100,0
Валовая прибыль	465010	437080	393980	84,7	90,1

Окончание таблицы 1

Прибыль (убыток) от продаж, всего	330010	307270	247450	74,9	80,5
Прочие операционные доходы.	16510	3160	112330	68,0	35,5
Прочие операционные расходы	172500	98810	9230	5,3	9,3
Прочие внереализационные доходы	1180	62990	40960	34,7	65,0
Прочие внереализационные расходы	1310	205050	21128	161,3	103,0
Чистая прибыль (убыток)	173890	69560	370382	213	532

Показатели финансовых итогов определяют абсолютную эффективность хозяйствования компании. Важными из них считаются показатели прибыли, которая в условиях перехода к рыночной экономике составляет основу экономического развития компании. Увеличение доходов формирует финансовую базу для самофинансирования, расширенного производства, решение проблем социальных и материальных потребностей трудового коллектива.

Исходя из проведенного сравнительного анализа роста активов и основных показателей хозяйственной деятельности отеля «Marriott Moscow Royal Aurora», можно сделать заключение, что финансовое состояние гостиницы находится в состоянии стабильного роста.

3 СОЗДАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ НЕЙРОСЕТЕВОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

3.1 Современные автоматизированные системы управления

Современная гостиница представляет собой сложную совокупность функциональных звеньев, от слаженности работы которой зависит успешность существования предприятия на рынке. Принимая во внимание современные тенденции в сфере гостеприимства и конкуренцию, что усиливается, повышается необходимость обеспечения оперативности и точности работы персонала и гостиничного комплекса в целом. Решение данной проблемы возможно лишь за счет внедрения систем автоматизации работы отеля, то есть внедрение Автоматизированных Систем Управления (АСУ) отелем (в английском варианте — Property Management System (PMS)).

АСУ для гостиничных предприятий является комплексом интегрированных подсистем, которые создают эффективную среду взаимодействия сотрудников, клиентов и деловых партнеров — туристических агентств, корпоративных клиентов и туроператоров. И хотя цена таких систем высока, согласно исследованиям корпорации Microsoft, большинство отелей на Западе (особенно сетевых) периодически направляют новую систему управления. Это вызвано темпами роста конкурентной борьбы и технологического прогресса — если раньше отели меняли техническое оснащение в среднем каждые 7-9 лет, то сегодня — каждые 3-5 лет, и тенденция сокращения этого срока сохраняется [20].

Так, в составе корпорации Мариотт около 300 высококлассных специалистов по программированию занимаются поддержкой и развитием программных продуктов, которые определяют технологии работы и отчетность исполнительных дирекций отелей, разбросанных по земному шару. При этом только разработка таких продуктов составляет около 120 миллионов долларов ежегодно, что считается экономией из расчета затрат на один отель.

Наиболее популярными на этом рынке являются западные системы — «Micros Fidelio», «Lodging • Touch LIBICA», Hospitality Enterprise Resource Planning «Cenium», Epitome PMS, Amadeus PMS, OPERA; российские разработки — «Nimeta», «Эдельвейс», «Отель», «KEI Hotel», «UCS Shelter», соответствующие модули корпоративных систем Галактика и Парус.

3.2 Описание нейросетевой системы управления

В качестве рационализаторского инструмента по улучшению качества обслуживания я предлагаю Мариотт Отелю разработать и внедрить нейросетевую систему управления (далее НСУ).

Цель нейросети - улучшение имиджа отеля и всей сети за счет амелиорации потребностей клиента, на более высоком уровне, нежели предлагают базовые программы, состоящие из фиксированного набора команд.

Главной задачей системы является сбор и анализ информации о клиенте из открытых источников в сети интернет, например, социальных сетей, а также данных о предыдущих посещениях отелей сети, на основании которой можно предположить его предпочтения, увлечения и потребности.

НСУ, или как его можно назвать нейро ассистент, помогает сотруднику отеля делать свою работу. Программа может обучаться в разы быстрее и хранить намного больше информации, ее возможности экспоненциально растут, в отличие от линейных возможностей человека. На рисунке 1 представлен простой алгоритм обучения НСУ. Система с правильно заданными параметрами сделает труд людей эффективнее.

Нейросеть образуется из совокупности математических нейронов, похожих на нейроны головного мозга человека, и обладает «цифровой интуицией». Она сможет определять постоянного посетителя, отличить его от нового клиента, анализировать что он ел и посещал в предыдущий приезд. При использовании омниканальной платформы – способ коммуникации с клиентом в любом из каналов и бесшовно, например, клиент позвонил по телефону, затем общение продолжилось в мессенджере, а покупка совершилась через интернет-банк, НСУ проанализирует всю информацию, сохранит ее в базе данных, «запоминающая» предпочтения гостя. Например, такие как: любимые запахи, блюда меню, алкоголь и сигары, музыка, телепередачи, увлечения и т.д. При очередном посещении отеля гость может обнаружить в своем номере настроенные каналы ТВ, бутылку вина или букет цветов по его вкусу. Постепенно база будет расти и хранить данные вплоть до нужного размера тапочек. Очевидно, что гость с удовольствием вернется туда, где его понимают с полуслова и даже без слов.

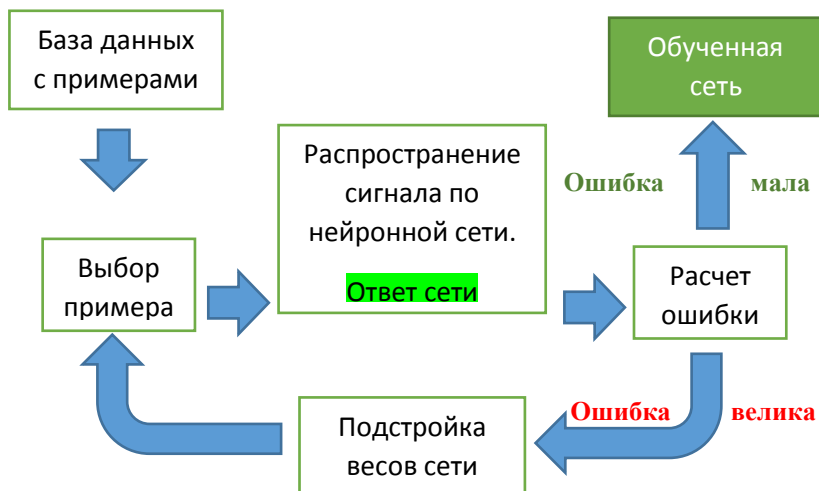


Рисунок 1 – Алгоритм обучения НСУ

3.3 Разработка и внедрение нейросетевой системы управления

Внедрение нейросети хорошо подходит компаниям, где:

1. Большинство процессов стандартизировано. Отель категории 5* полностью удовлетворяет этому требованию, так как в нем функции каждого сотрудника описаны бизнес-процессами.
2. Существует автоматизация на базе CRM или ERP.

В первую очередь для разработки и внедрения данной системы необходимо определить команду: программист data science – человек, конструирующий нейросеть, работники IT служб, бизнес-аналитики, экономисты внешние консультанты.

Во вторую – составить перечень измеримых показателей и значений, которые руководство считает необходимым достигнуть после внедрения проекта, например, через год после внедрения системы, увеличение выручки на 10%. Пишется техническое задание для программистов.

В третью очередь подготавливается персонал, который будет непосредственно работать с системой. Для начала сотрудников обучают использовать локальные решения для обучения работы с нейронной сетью.

После разработки программы техническими специалистами происходит «обучение» НСУ – корректируются ошибки, вносятся все необходимые параметры и назначается дата внедрения. Начинается тестовый период, который обычно длится от 1 до 3 месяцев и при успешном его прохождении переходит из опытной эксплуатации в промышленную.

В таблице 2 отражены основные аспекты, которые необходимо учесть в процессе разработки и внедрения НСУ.

Таблица 2 – План внедрения НСУ в гостиницу «Marriott Moscow Royal Ауга»

	Последовательность действий	Цель	Задача
1	Определение целей внедрения информационной системы.	Выделение (прогнозирование) основных проблем управления отелей, расстановка приоритетов для их решения	Формирование команды, осуществляющей принятие решения о внедрении НСУ
2	Определение желаемых результатов от внедрения НСУ	Контроль над потоком доходов (результат фронт-офиса)	Документированный перечень задач внедрения системы НСУ
		Снижение потерь от неэффективного управления материальными ресурсами: снижение складских запасов, уменьшение отвлечения оборотного капитала (результат бэк офиса);	
		Снижение материальных затрат (результат бэк-офиса)	

Продолжение таблицы 2

		Ликвидация потерь от неэффективного управления ресурсами, контроль дебиторов и снижение задолженностей (результат бэк-офиса)	
		Прогнозирование и прибыльное размещение средств, формирование бюджета развития (результат бэк-офиса)	
3	Предпроектное обследование. Бизнес-диагностика. Этап рекомендуется осуществлять совместно с профильной консалтинговой компанией	Детальное описание бизнес-процессов: детальный перечень измеримых показателей и значений, которых необходимо достигнуть после внедрения проекта НСУ	<p>Формализованное описание бизнес-процессов</p> <p>Выделение основных проблем управления, расстановка приоритетов для их решения</p> <p>Составление требований к информационной системе предприятия</p>
4	Формирование системы требований к поставщику и программному продукту	<p>Общесистемный функционал (основные бизнес-процессы в иерархии)</p> <p>Функционал по подсистемам управления (например, управление запасами, управление себестоимостью, управление транспортом, отраслевая аналитика)</p>	Составление требований к информационной системе предприятия

Продолжение таблицы 2

		Требования к квалификации персонала компании поставщика	
		Базовая стоимость НСУ, включая программное обеспечение	
		Стоимость необходимой аппаратно-технической периферии и обучения	
		Надёжность, удобство обслуживания и эксплуатации	
		Защита информации	
		Стандартизация и унификация, возможность «апгрейда»	
		Интерфейсы и документирование	
		Лицензионная чистота	
		Юридическое обоснование необходимых обновлений версий и т.д.	
5	Анализ и выбор программного продукта и поставщика услуг по внедрению.	«Закупочный комитет» должен подготовить в качестве тестового комплекс бизнес-процессов, максимально полно отражающих специфику деятельности предприятия. Этот комплекс бизнес-процессов настраивается в исследуемых программных продуктах компаниями поставщиками. В процессе настройки выясняется, каким образом требования предприятия отражены в информационной	По результатам настройки демонстрационных версий и анализа компаний-консультантов «Закупочный комитет» рекомендует оптимальное решение. Принятие решения о формате и функционале НСУ, выбор поставщика.

Окончание таблицы 2

		системе. Наиболее часто встречающаяся ошибка - недостаточно пристальное изучение поставщика на реализованных им примерах	
6	Рискпрогноз вероятных и типичных ошибок.	<p>Ошибки, которые могут возникнуть при отработке механизма использования НСУ в отеле:</p> <ul style="list-style-type: none"> -отсутствие чётко и однозначно сформулированных целей и задач гостиницы и, соответственно, для НСУ; -непонимание руководителями подразделений своего места в проекте. -Несогласованное управление ресурсами проекта; -Составление мнения о функционале НСУ на основе только описаний; 	<p>Подготовка и утверждение распределения ответственностей и инструкций по использованию НСУ, уровням доступа к отчетам</p> <p>Тренинги команды менеджеров отеля</p>
7	Процесс установки системы управления.	Моделирование, тестирование и реализация требований к НСУ	Опробование системы

В настоящее время нейросети уже нашли свое широкое применение в таких сферах, как медицина, логистика, торговля и др. Было бы ошибочно не использовать такую возможность и в сфере гостеприимства. Пусть на начальном этапе возможности НСУ будут ограничиваться информацией о предпочтениях гостей, но в дальнейшем ее функционал можно будет значительно расширить. Например, даже контентная реклама будет появляться та, которая учитывает интересы именно этого клиента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Гостиничный бизнес - это инфраструктурная составляющая современного туристского рынка, роль, значение, а также объем предоставляемых услуг которой непрерывно возрастают по мере общего социально-экономического развития той или иной страны, в том числе и России.

После проведенного мной исследования, можно сделать вывод, что управление высококлассными гостиницами – это сложный и многогранный процесс, не терпящий никаких девиаций. Всё, что Вас там окружает должно быть на высшем уровне. Так как в сфере туризма и гостеприимства основным ресурсом являются люди, осуществляющие процесс, становится очевидно: в работе отелей высокого класса вся вертикаль сотрудников от работников низшего звена до руководства играет первостепенную роль. От их взаимодействия между собой и слаженности работы напрямую зависит успешность бизнеса.

Профессиональные отельеры утверждают: гостеприимству нельзя научить. Это качество прививается с детства семейными ценностями и традициями. При выборе новых сотрудников оно превалирует над всеми остальными, в некоторых ситуациях и над опытом.

В процессе сбора информации для ВКР, меня привлек девиз отеля «Ritz-Carlton»: «Дамы и господа обслуживают дам и господ». Мне кажется, он лучше других отражает уровень обслуживания отелей категории 5*, к которому необходимо стремиться. Для достижения такого уровня обслуживания важна мотивация сотрудников, обучение их новому и создание комфортных условий работы.

Генеральный менеджер пятизвездочного отеля Москвы «Moscow Marriott Royal Aurora Hotel» Константин Горяинов утверждает, что 70% повторных визитов гостей в отель обусловлены работой персонала. Именно качество обслуживания играет первостепенную роль, а потом уже интерьер. Анализируя работу отеля «Moscow Marriott Royal Aurora Hotel», можно сделать вывод, что Константин Горяинов прекрасно справляется с должностью руководителя, выстроив прочную систему взаимодействия служб отеля. Так же он является единственным россиянином среди генеральных менеджеров пятизвездочных отелей Москвы, что говорит о его компетентности на мировом уровне управления предприятиями сферы гостеприимства. Приняв решение о внедрении нейронной сети, он выведет отель на новый уровень развития. НСУ сегодня находятся в начальной стадии своего раз-

вития, но эксперты утверждают, что за этой технологией будущее. Соответственно, отель такого известного бренда как «Moscow Marriott Royal Aurora Hotel» должен находиться в тренде новых технологий, опережая время.

Так же в заключении хотелось бы отметить, что гостиничный бизнес в отличие от других сфер имеет практически неограниченные возможности для роста, так как постоянно появляются новые направления для бизнес-туризма и отдыха. Несмотря на то, что в России 70% отелей 4*-5* находятся в Москве, Санкт-Петербурге, Казани и Сочи, существует большая база городов, открытых к развитию предприятий гостеприимства: Владивосток, Краснодар, Новосибирск, Брянск, Ижевск, Ростов-на-Дону и еще ряд перспективных городов нашей страны. По мнению Евгения Панасенко – руководителя представительства GVA Sawyer в Южном федеральном округе в каждом областном центре края должна быть хотя бы одна гостиница категории от 4*. Учитывая целевую аудиторию таких отелей, они не должны оттянуть на себя спрос у мини-отелей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Приказ Минкультуры России (Министерство культуры РФ) от 11 июля 2014 г. №1215 "об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями".
2. Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденными Постановлением Правительства РФ от 9 октября 2015 г. № 1085 (далее – «Правила предоставления гостиничных услуг»).
3. Закон РФ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», в том числе в части определения порядка классификации объектов туристской индустрии
4. Вакуленко Р., Кочкурова Е., управление гостиничным предприятием: учебник - М; Логос, 2015. 22-с.
5. Зайцева Н., Управление персоналом в гостиницах: учебник – М; ДРОФА, 2015. 35-с.
6. Зайцева Н., Огнева С., Дмитриева Н., Ушаков Р., Гостиничный менеджмент: учебник – М; Альфа-М, Инфра-М, 2015. 113-с.
7. Баумгартен Л., Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг: учебник – М;Academia, 2014. 171-с
8. Баумгартен Л., Маркетинг гостиничного предприятия: учебник – М; Юрайт, 2017. 142-с.
9. Семенова Л., Корнеевец В., Драгилева И., Такташов Т., Маркетинг гостиничного предприятия: учебник – М; Дашков и Ко, 2015. 109-с.
10. Иванов В, Волов А, Антикризисный менеджмент в гостиничном бизнесе: Инфра-М, 2016. 142-с.
11. Пфлегер А., Отель. Как выстроить дело с нуля до пяти звезд: учебник – М; Центрполиграф, 2014. 187-с.
12. Камилина Л., Сервис класса люкс. Розовая книга менеджера: учебник –М; Альпина Паблишер, 2016. 63-с.
13. Шоул Д., Первокласный сервис как конкурентное преимущество: учебник – М, Альпина Паблишер, 2017. 41-с.
14. Невеев А., Тренинг в организации: учебник – М; Инфра-М, 2015. 89-с.

15. Ветлужских Е., Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI: учебник –М; Альпина Диджитал, 2014. 93-с.
16. Черевичко Т., Теоретические основы гостеприимства: учебник – М; Флинта, 2015. 118-с.
17. Руденко Л., Овчаренко Н., Косолапов А., Технологии гостиничной деятельности: учебник – М; Дашков и Ко, 2014. 64-с.
18. Асанова И., Жуков А., Деятельность службы приема и размещения: учебник – М; Academia, 2015. 163-с.
19. Гаврилова А., Деятельность административно-хозяйственной службы: учебник – М; Academia, 2015. 78-с.
20. Юсупов Р., Основы автоматизированных систем управления технологическими процессами: учебник – М; Инфра-Инженерия, 2018. 151-с.
21. Злобин В., Ручкин А., Нейросети и нейрокомпьютеры: учебник –СПб; БХВ-Петербург, 2016. 68-с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура отеля «Moscow Marriott Royal Aurora Hotel»

