НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Факультет электронного обучения

Направление: _____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

«ОРГАНИЗАЦИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В ГОСТИНИЦЕ

(НА ПРИМЕРЕ «АЗИМУТ ОТЕЛЬ ОЛИМПИК МОСКВА»)»

Обучающийся _____ _____

(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Руководитель _____ _____

(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Москва

2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
Глава 1. Теоретические аспекты организации обслуживания клиентов в гостинице.....6
1.1. Технологический цикл обслуживания гостей.....6
1.2. Характеристика основных служб гостиничного предприятия.....12
1.3. Сущность и виды дополнительных гостиничных услуг.....18
Глава 2. Анализ организации предоставления гостиничных услуг в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва».....28
2.1. Организационно-экономическая характеристика «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва».....28
2.2. Анализ организации обслуживания гостей.....35
2.3. Анализ ассортимента предоставляемых услуг.....43
Глава 3. Разработка рекомендаций по развитию дополнительных услуг в гостинице «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва».....56
3.1. Основные направления развития дополнительных услуг «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва».....56
3.2. Оценка эффективности предложенных рекомендаций.....70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....78

ВВЕДЕНИЕ

Современная гостиница уже давно вышла за рамки понятия обычного «временного жилья», сегодня она является центром, в котором гость может получить максимально полное удовлетворение своих потребностей жизнедеятельности во время пребывания вне дома. Предоставление гостю необходимых услуг в отеле есть собственно содержанием гостиничного сервиса. Первоначальное значение слова «сервис» (от англ. «service» – услуга, служба, обслуживание) в гостиничном хозяйстве тоже переросло свои рамки и сейчас означает систему мероприятий, обеспечивающих гостю необходимый уровень удовлетворения его разнообразных бытовых, хозяйственных, культурных запросов в условиях быстрого, четкого и вежливого обслуживания.

Гостиница – коммерческая организация, основной целью деятельности которой является получение прибыли. Объемы прибыли непосредственно зависят от объема реализации услуг, который каждая гостиница стремится увеличить. На эти показатели влияет жесткая рыночная конкуренция, которая, несомненно, является основным регулирующим механизмом рынка. Такие важные характеристики как местоположение гостиничного предприятия, его категория, инфраструктура, уровень комфорта и сервиса, техническое оснащение и многое другое являются его «визитной карточкой». Однако, в современных условиях этого не достаточно для привлечения большего количества клиентов.

В условиях высокой конкуренции расширение спектра и повышение качества дополнительных услуг в структуре сервиса предприятия могут стать дополнительным конкурентным преимуществом гостиницы. Успешное развитие данного направления деятельности должно быть основано на эффективном сочетании имеющихся ресурсов, которые непосредственно обеспечивают повседневную работу гостиницы, и грамотного руководства данному направлению работы. Финансовый фактор в развитии дополнительных услуг, далеко не всегда находится на первом плане. В системе дополнительных

услуг, как ни в какой другой части гостиничного сервиса, востребованы нестандартные подходы к решению многих вопросов, позволяющие гостинице выгодно выделиться на фоне основных конкурентов.

Следует отметить, что с каждым годом уровень требований клиентов к качеству обслуживания и ассортименту дополнительных гостиничных услуг постоянно растет. Клиенты не готовы платить высокую цену за уровень обслуживания, который не соответствует их ожиданиям. При этом обслуживание должно быть быстрым, качественным и ненавязчивым – это ключевые критерии, которыми руководствуется потенциальный клиент на этапе выбора гостиницы. Мнение клиента относительно качества гостиничного сервиса и комплекса предлагаемых услуг формируется исходя из наблюдений и субъективного опыта.

Исходя из этого, главной задачей менеджмента гостиничного предприятия является максимально полное и качественное удовлетворение потребностей и ожиданий гостя. При этом высокое качество обслуживания гостей обеспечивается коллективными усилиями всех гостиничных служб, постоянным и эффективным контролем со стороны администрации, проведением работы по совершенствованию форм и методов обслуживания, внедрением передового опыта, новых технологий и стандартов обслуживания, расширением ассортимента и совершенствованием качества основных и дополнительных услуг.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях высокой конкуренции развитие дополнительных услуг предприятии гостиничной индустрии позволяет повысить его привлекательность для клиентов, что, в свою очередь, положительно отражается на экономических показателях деятельности и конкурентной позиции предприятия на рынке.

Цель исследования – анализ практики организации дополнительных услуг в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию. Исходя из данной цели, были поставлены следующие задачи исследования:

1. Рассмотреть технологический цикл обслуживания гостей

2. Охарактеризовать деятельность основных служб гостиничного предприятия.

3. Изучить сущность и виды дополнительных гостиничных услуг.

4. Привести организационно-экономическую характеристика «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва».

5. Проанализировать организацию обслуживания клиентов гостиницы.

6. Проанализировать ассортимент предоставляемых дополнительных услуг.

7. Разработать основные направления развития дополнительных услуг «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва».

8. Оценить эффективности предложенных рекомендаций.

Объектом настоящего исследования выступает «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва».

Предмет исследования – организация дополнительных услуг гостиницы на примере «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва».

Информационная база исследования включает: действующее законодательство, учебно-методическую литературу, профильные публикации и ресурсы Интернет, внутренние регламенты и стандарты обслуживания клиентов гостиницы.

В качестве методов исследования в настоящей работе были использованы методы наблюдения, обобщения, статистического анализа, а также опросы и анкетирование.

Практическая значимость работы состоит в разработке рекомендаций по организации дополнительных услуг «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва», которые могут быть использованы гостиницей в целях приобретения дополнительных конкурентных преимуществ.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части, заключения и списка литературы.

Глава 1. Теоретические аспекты организации обслуживания клиентов в гостинице

1.1. Технологический цикл обслуживания гостей

Соответствие качественных характеристик гостиничного сервиса установленным критериям, разработка принципов работы гостиниц, необходимость прогнозирования факторов изменяющейся внешней среды позволяют рассматривать процесс оказания гостиничной услуги как технологический процесс, представляющий собой комплекс упорядоченных последовательных операций, с применением определенных методов в соответствии с разработанными стандартами гостиничного обслуживания.

Технология обслуживания клиентов гостиничного хозяйства характеризуется цикличностью, под которой понимают последовательное регуляторное повторения процесса предоставления гостям различных услуг с момента его прибытия до окончательного отъезда из отеля посредством реализации совокупности операций[1].

Технологический цикл обслуживания представляет собой унифицированный стандартный объем услуг с определенной последовательностью предоставления, которым планирует воспользоваться клиент и благодаря которому формируется предложение средства размещения для удовлетворения выявленного спроса. Главная идея технологии заключается в том, что перечень услуг, уровень их качества могут быть вариативными, при этом основные этапы предоставления традиционных услуг обеспечиваются в определенной последовательности[2].

То есть, создание конечного продукта в виде гостиничной услуги со своими особыми признаками имеет собственный технологический цикл, который в практике хозяйствования получил название «гостевой цикл» (в

[1] Гостиничный сервис: Учебник / Н.Г. Можаева, Г.В. Рыбачек. – М.: Альфа–М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 240 с.
[2] Скобкин С.С. Система менеджмента качества для предприятий индустрии гостеприимства : монография / С.С. Скобкин, Я.А. Белавина, Г.В. Калита. – М., 2016. – 113 с.

перев. с англ. - guest cycle). Гостевой цикл включает последовательность временных, информационных, кадровых, материальных затрат, направленных на обслуживание одного гостя[3].

Раскрытие содержания гостевого цикла в контексте бизнес-процессов основывается на трактовке этой категории как поэтапного распределения деловой активности гостиницы, при помощи которого происходит идентификация физически-коммуникационных контактов и финансово-обменных процедур между клиентами и сотрудниками гостиничного предприятия. Так, в технологический алгоритм гостевого цикла, описывающий действия, в которых привлекается каждый гость, с момента подачи заявки на размещение и проживание до окончательного выезда из отеля, можно включить четыре этапа[4]:

- до приезда в отель (Pre-Arrival);
- прибытие клиента в отель (Arrival);
- время пребывания в отели (Occupancy);
- выезд из отеля (Departure).

Таким образом, гостиничный цикл характеризуется законченной системой производства, которая имеет взаимосвязанные и взаимообусловленные составляющие.

Эффективный синтез указанных компонентов формирует производственный процесс предоставления услуг, выступает способом организации.

Организация производства гостиничных услуг содержит такие компоненты[5]:

- кадровая политика, включающая профессиональную подготовку персонала;

---

[3] Гостиничное дело: Учебное пособие, 2–е изд., перераб. и до. Стандарт 3–го поколения. – СПБ.: Питер, 2016. – 336 с.

[4] Быстров, С.А. Организация гостиничного дела: Учебное пособие / С.А. Быстров. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 432 с.

[5] Барчуков И. С., Баумгартен Л. В., Башин Ю. Б., Зайцев А. В. Гостиничный бизнес и индустрия размещения туристов. Учебное пособие; КноРус – Москва, 2014. – 168 с.

- применение средств труда: машин, механизм, инструментов, сооружений, помещений и др.;
- использование предметов труда: материалов, сырья и других видов ресурсов;
- потребление энергии: тепловой, электрической, механической, световой;
- работа с информационной базой: научно - техническое, оперативно-производственное, нормативно - правовое обеспечение.

Технология производства гостиничной услуги представляет совокупность методов, приемов, режимов работы, последовательность процедур в сочетании с использованием средств, оборудования, материалов, инструментов и других материальных, кадровых, информационных ресурсов, необходимых для обеспечения бесперебойного выполнения гостиничного цикла. Координация технологического цикла обслуживания клиентов в гостиницах реализуется с помощью организационной функции[6].

Организация гостевого цикла в гостиницах относится к стандартных производственных процедур в деятельности такого типа субъектов хозяйствования. При этом унификация конкретного набора и последовательности действий предполагает учет специфики отдельной экономической единицы в соответствии с размерами, организационной структурой, категорией принадлежности по классификационным признакам, ориентацией на определенный сегмент рынка и тому подобное. Это обусловливает фактическое осуществление организации технологических процессов в гостиницах на принципах идентификации предприятий гостиничного хозяйства и их внутренних структурно-функциональных элементов. То есть, техническая и организационно-экономическая характеристика производственного процесса предприятий гостеприимства

[6] Ёхина, М.А. Организация обслуживания в гостиницах: учеб. пособие / М.А. Ехина. – 4–е изд., стереотип. – М.: Академия, 2012. – 208 с.

определяется видом производимых услуг, объемом производства, типом и видом применяемых техники и технологии, уровнем специализации и т. п.

Комплекс операций и процедур, которые включаются в каждый этап технологического цикла, формируют организационную матрицу функционирования гостиницы в период пребывания определенного гостя в нем. Каждая фаза гостевого цикла должна сопровождаться высококачественной организацией работы всех служб и подсистем, которые формируют производственный процесс оказания гостиничной услуги, и соответствовать стандартам профессионального обслуживания с учетом ожиданий и пожеланий всех типов потребителей[7].

Организация производственного процесса предоставления услуг требует соблюдения определенных принципов, которые должны составлять основу управления технологической цепью и реализовываться в повседневной практической деятельности отеля. Главными из них выступают: специализация, пропорциональность, параллельность, непрерывность, ритмичность, цикличность и комплексность[8].

Таким образом, систематизация организационно-методических основ построения технологического цикла предоставления гостиничных услуг, основанных на соблюдении основных принципов производственных процессов, способствует оптимизации управления гостиницами путем создания основы для решения ключевых задач, среди которых следует выделить[9]:

- регулярное обеспечение технологических процессов и оснащение рабочих мест;
- обоснование и принятие производственной программы, разработка и систематизация вариативного состава предлагаемых услуг;

---

[7] Малых Н. И. Экономика гостиничного предприятия: учеб. пособие / Н. И.Малых, Н.Г. Можаева. –М.: Инфра–М, Форум, 2013. – 320 с.

[8] Медлик С. Гостиничный бизнес: Учебник для студентов вузов / С. Медлик, Х. Инграм. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2014. – 238 с.

[9] Джум Т. А. Организация гостиничного хозяйства [Текст] : Учебное пособие / Т. А. Джум, Н. И. Денисова. - Москва : Магистр ; ИНФРА-М, 2016. - 400 с.

- рациональное использование производственных мощностей, информационных и трудовых ресурсов;
- предоставление стандартизированных услуг проживания как продукта гостиничного хозяйства;
- обеспечение действенных механизмов и форм контроля над соответствием качества услуг установленным критериям.

Разработка структуры процесса обслуживания в гостиничном сервисе является комплексной задачей. Успешность ее реализации в большой мере зависит от правильного применения разработанной блок-схемы технологического цикла, которую также называют структурной схемой. При использовании этого метода все технологические процессы обслуживания отражаются с помощью последовательностей, потоков, взаимосвязей и взаимозависимостей.

Для разработки такой структурной схемы сервисных процессов гостиничного цикла необходимо определить основные виды деятельности, которые непосредственно связанны с предоставлением услуг, и раскрыть взаимосвязи между ними. При этом особое внимание следует уделить разграничению видов деятельности гостиничных услуг, в которых непосредственное участие принимает потребитель (клиент) и в которых задействован исключительно персонал отеля.

Структурные схемы сервисного процесса предоставляют возможность раскрыть характер взаимоотношений между персоналом и клиентами гостиничного предприятия, а также представляют, как эти отношения поддерживаются дополнительными и периферийными услугами.

Так как эти схемы отражают взаимосвязь между функциями, которые осуществляют сотрудники, операционными процессами, информационными технологиями, на основе их анализа можно существенно повысить степень интеграции основных аспектов менеджмента гостиничного предприятия.

Составление таких структурных схем предоставляет менеджерам возможность определить вероятные точки «провала» в сервисном процессе

гостиничного цикла, т.е. моменты, связанные с риском значительного снижения уровня качества обслуживания. На основе полученной информации менеджеры смогут разработать такие мероприятия, которые минимизируют риск возникновения данных негативных ситуаций, то есть разработать план необходимых действий в определенных обстоятельствах. Помимо этого в структурной схеме отдельно указаны этапы сервисного процесса, на которых клиенту необходимо ожидать предоставления услуги[10].

На последующем этапе производится разработка стандартов по каждому виду гостиничных услуг, рассчитывается время, необходимое для их предоставления и потребления, а также разрабатываются инструкции, регулирующие взаимоотношения между клиентами и персоналом гостиничного предприятия.

Структурная схема технологического цикла предоставляет возможность выявить направления улучшения качества обслуживания, в процессе изменения существующей схемы гостиничных услуг, путем введения или ликвидации тех или иных элементов или же посредством перепозиционирования услуг с целью привлечения потребителей из других сегментов.

Таким образом, технология производства гостиничной услуги представляет совокупность методов, приемов, режимов работы, последовательность процедур в сочетании с использованием средств, оборудования, материалов, инструментов и других материальных, кадровых, информационных ресурсов, необходимых для обеспечения бесперебойного выполнения гостиничного цикла. Каждая фаза гостевого цикла должна сопровождаться высококачественной организацией работы всех служб и подсистем, которые формируют производственный процесс оказания гостиничной услуги, и соответствовать стандартам профессионального обслуживания с учетом ожиданий и пожеланий всех типов потребителей

[10] Никольская, Е.Ю. Пути совершенствования технологии обслуживания клиентов в гостинице/Е.Ю. Никольская, Жорж Джарруж. // Сборник статей Международной научно–практической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян А. А. –Уфа, 2015. – С. 149–154.

1.2. Характеристика основных служб гостиничного предприятия

На доходность и успешность гостиничного предприятия влияет множество факторов. От того, какая атмосфера царит в отеле, зависит, будет ли гость возвращаться туда снова. Как известно, атмосфера отеля складывается из таких деталей, как уютные номера, удобные кровати, качественное белье, свежий воздух, приятное освещение и, главное, внимательный и предупредительный персонал.

В зависимости от вида и степени взаимодействия клиентов гостиницы и её персонала все службы классифицируются на контактные и бесконтактные.

К контактным службам относятся[11]:

- служба питания и напитков;
- служба приёма и размещения;

Группу бесконтактных служб образуют:

- инженерно-техническая служба;
- коммерческая служба.

Первая группа служб относится к «лицу отеля» (Front of the House), а вторая к «сердцу отеля» (Heart o f the House).

Кроме того, в рамках гостиницы функционируют отделы, в которых предоставляются дополнительные и сопутствующие услуги (Additional Services) - пункты валютно-обменных операций, киоски по продаже печатной продукции и т.п.

Важнейшей службой гостиницы является служба управления номерным фондом, в состав которой, как правило, входит служба эксплуатации номерного фонда, отдел бронирования и служба приема и размещения.

[11] Руденко, Л.Л. Технологии гостиничной деятельности: Учебное пособие для бакалавров / Л.Л. Руденко, Н.П. Овчаренко, А.Б. Косолапов. – М.: Издательско–торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 176 с.

Главной функцией службы эксплуатации номерного фонда является поддержание надлежащего уровня комфорта и санитарно-гигиенического состояния гостиничных номеров, а также общественных помещений.

Службу приема и размещения (СПиР) часто называют «сердцем» отеля. С этой службой гость контактирует чаще всего, сюда же он обращается за информацией и услугами во время своего пребывания в отеле. К важнейшим функциям СПиР относятся встреча гостя и выполнение необходимых формальностей при его размещении. Сотрудник СПиР (портье) является почти первым сотрудником отеля, с кем контактирует гость. До прибытия гостя служба приема получает от отдела бронирования обработанные заявки, согласно которым составляется карта движения номерного фонда, помогающая вести учет свободных номеров. Сопровождением гостей, а также доставкой багажа до номера занимаются коридорные. Также в СПиР входят парковщики (обслуживают арендованные машины и паркуют автомобили гостей)[12].

Инженерно-техническая служба является неотъемлемой частью функционирования гостиницы. Конечно, отель не может себе позволить держать полный штат инженерно-технических сотрудников для обслуживания и ремонта всего оборудования. Поэтому менеджер службы имеет небольшое количество персонала в своей подчиненности, которые способны устранить несложные неисправности сантехнического и электрического оборудования и осуществлять грамотную эксплуатацию всего оборудования. Эта служба контролирует расходы воды, газа и электроэнергии.

Коммерческая служба средства размещения занимается решением задач формирования стратегии продаж, управления загрузкой отеля, заключения корпоративных договоров, исследования рынка, организации рекламной деятельности.

В коммерческой службе существует ряд подразделений: отдел по связям с общественностью, отдел бронирования. В подчинении начальника службы

[12] Джум Т. А. Организация гостиничного хозяйства [Текст] : Учебное пособие / Т. А. Джум, Н. И. Денисова. - Москва : Магистр ; ИНФРА-М, 2016. - 400 с.

находятся: руководитель отдела маркетинга специалисты по продажам, специалисты по групповому бронированию, менеджер отдела бронирования.

Служба безопасности создается для защиты гостей, их имущества и имущества отеля от возможной кражи или повреждения со стороны различных рода криминальных элементов. Численность службы небольшая, в штате, как правило, есть женщина, поскольку во время несчастного случая охранник-женщина лучше поймет потерпевшую женщину, что облегчает раскрытие преступления. Наиболее трудоемкой функцией этой службы является патрулирование помещений. При этом проверяется, заперты ли двери, наличие лиц, которые не должны находиться на территории, нарушение персоналом правил безопасности и др. Служба безопасности контролирует служебный вход, на главном входе должен размещаться охранный персонал, незаметный для гостей, но эффективный, чтобы избежать появления в отеле хулиганов и прочих нежелательных элементов[13].

Деятельность службы питания несколько отличается от работы обычного ресторана. Время работы гостиничного ресторана устанавливается из расчета, чтобы удовлетворить большинство клиентов гостиницы, даже если для этого в отдельные часы ресторан не будет приносить прибыль. Если уменьшается загруженность отеля, роль этой службы как источника прибыли увеличивается и практически уравнивается с ролью номерного фонда. Поэтому возрастает внимание к этой службе – рестораны становятся более роскошными, число их в одной гостинице увеличивается, появляются специализированные рестораны, кафе, бары. Руководство питанием в гостинице достаточно самостоятельное. Например, рекламная кампания ресторана проводится отдельно от рекламы гостиницы[14].

Кадровая служба или служба развития персонала является функционально вспомогательным подразделением гостиницы, потому что ее

[13] Никольская Е.Ю. Организация функционирования и взаимодействия основных служб гостиницы // Технологии гостиничной деятельности / Е.Ю. Никольская и др. – М., 2017. - С. 125-171.

[14] Скобкин, С.С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма: Учебное пособие / С.С. Скобкин. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 496 с.

сотрудники участвуют в создании гостиничного продукта не напрямую. Как правило, ее сотрудники выступают в роли экспертных советников линейных руководителей при решении кадровых вопросов. За последнее время расширены функции кадровых служб, работники этого подразделения становятся ответственными не только за подбор и найм сотрудников, но и за повышение эффективности работы и творческой отдачи от каждого из них.

Служба продаж и маркетинга занимается вопросами перспективного и оперативного планирования, маркетинга, разработкой ценовой политики, формированием пакетов услуг, организует и руководит процессом предоставления гостиничных, банкетных, конференц-услуг и услуг питания, а также анализирует результаты хозяйственно-финансовой деятельности для достижения основной цели – обеспечения рентабельности гостиничного предприятия в целом. Коммерческий директор руководит службой, в подчиненности которого находятся специалисты: по продажам и маркетингу, по продажам и рекламе, по продажам гостиничных услуг и координаторы.

Отдел продаж и маркетинга решает поставленные задачи в тесном сотрудничестве с другими структурными подразделениями организации. Порядок взаимодействия со смежными подразделениями определяется отдельными внутренними нормативными документами. Отдел продаж и маркетинга участвует в производственных собраниях, проводимых другими подразделениями отеля, в случае если обсуждаемые вопросы касаются задач отдела[15].

Каждая служба имеет свои особенности функционирования, но их работа взаимосвязана между собой, и имеет единую цель – «удовлетворение потребностей клиента». То есть деятельность гостиницы, как и любой другой коммерческой организации, можно рассматривать как выполнение совокупности взаимосвязанных процессов, которые нацелены на получение прибыли, создают добавленную стоимость продукта и сам продукт,

[15] Никольская Е.Ю. Организация функционирования и взаимодействия основных служб гостиницы // Технологии гостиничной деятельности / Е.Ю. Никольская и др. – М., 2017. - С. 125-171.

представляющий ценность для клиента; формируют результат и потребительские качества, за которые внешний клиент готов платить деньги. Таким образом, в отношении управления бизнесом определение понятия процесса можно представить как логический, последовательный взаимосвязанный набор мероприятий, который предусматривает использование ресурсов поставщика для создания результата необходимого потребителю[16].

Подход к управлению через описание бизнес-процессов на сегодня является основным подходом и рекомендован большинством стандартов управления. Сущность этого подхода заключается в разделе всей деятельности на шаги – процессы, которые позволят оптимизировать деятельность предприятия. Бизнес-процесс – это множество внутренних шагов (видов) деятельности, которые начинаются с одного или более «входов» и завершаются созданием продукции или услуги, которая необходима клиенту[17].

Основная цель бизнес-процесса – преобразование входа, т. е. ресурсов, входящих в процесс, необходимых для реализации процесса, в выход, то есть результат, или продукцию процесса. Основной составляющей бизнес-процесса является функция преобразования. Она представляет собой совокупность подпроцессов, работ и операций, осуществляемых над входами для получения выходов. Процесс осуществляется с помощью очерченного механизма (способа, технологии). Процесс происходит не сам по себе, он управляется (то есть организуется, планируется, контролируется) и проводится конкретным исполнителем (группой).

Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить клиенту товар или услугу, которая удовлетворит его по цене, качеству и уровню сервиса.

По классической схеме выделяют следующие виды бизнес-процессов[18]:

---

[16] Макаров, А.Д. Маркетинг, менеджмент, предпринимательство в туризме и в гостиничном деле Санкт–Петербурга: монография / А.Д. Макаров. – СПб.: Копи–Р Групп, 2013. – 459 с.

[17] Макаров А.Д., Серба В.Я., Крутик А.Б Маркетинг и менеджмент инновационно–активных предпринимательских структур туристских кластеров и гостиничного бизнеса Санкт–Петербурга. – СПб.: Копи–Р Групп, 2013. – 316 с.

[18] Медлик, С. Гостиничный бизнес: Учебник для студентов вузов / С. Медлик, Х. Инграм. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2014. – 238 с.

- основные – направлены на удовлетворение потребностей, требований клиентов гостиницы. Эти процессы непосредственно участвуют в создании стоимости для клиентов и являются единственной причиной, почему гости тратят свои средства;
- поддерживающие (вспомогательные) – процессы, которые иногда называют логистическими или ресурсными, направленные на удовлетворение потребностей внутренних пользователей отеля. Поддерживающие процессы, так же, как и основные, участвуют в создании ценности для клиента, однако это участие косвенно;
- процессы управления;
- процессы управления изменениями (процессы развития).

Бизнес-процессы гостиничного предприятия можно разделить на процессы производства (приготовление пищи, работа бара по приготовлению напитков, различных десертов) и процессы предоставления услуг (размещение гостей, развлечения, стирка и т.п.).

Таким образом, гостиничное предприятие является комплексным сложным объектом, в состав которого входят различные структурные подразделения, обеспечивающие реализацию таких основных функций, как: прием гостей, их размещение и обслуживание, организация питания и предоставление дополнительных услуг. Все рассмотренные выше службы одинаково важны и необходимы для достижения эффективности деятельности гостиницы; их необходимо рассматривать в тесной взаимосвязи между собой, в рамках координации и слаженности действий персонала различных служб. Без выполнения этих условий деятельность гостиничного предприятия будет хаотична и малоуправляема.

1.3. Сущность и виды дополнительных гостиничных услуг

В определении понятия основных и дополнительных услуг отеля у теоретиков и практиков гостиничного бизнеса нет единства. Многие из них

предлагают считать основными услугами проживания и питания. Такая трактовка имеет смысл, учитывая общее историческое развитие этих видов услуг. Кроме того, в настоящее время большинство крупных отелей включают услугу питания (завтрак) в стоимость проживания как обязательную. Но вместе с тем существуют гостиницы, где услуги питания не предлагаются вообще.

Некоторые исследователи и практики гостиничного дела считают основными услугами отеля те, которые предоставляются в нем бесплатно, что зачастую зависит от назначения конкретного отеля. Так, в туристических отелях могут бесплатно предоставляться некоторые бытовые услуги, в рекреационных учреждениях – услуги проката спортинвентаря, пользование сауной, бассейном и тому подобное. Но такая трактовка не позволяет разработать единый подход к классификации услуг, оставляя ее на уровне каждого конкретного гостиничного предприятия. Поэтому наиболее целесообразным является научный подход, который определяет основной услугой отеля проживание, а все остальные относит к составу дополнительных[19].

Количество дополнительных услуг в отеле может быть очень большим, а их ассортимент – разнообразным. Это зависит от уровня комфорта отеля и одновременно определяет его классность. Повышение уровня гостиничного сервиса предполагает, с одной стороны, расширение видов, ассортимента, с другой – совершенствование форм их предоставления.

Дополнительные услуги гостиничного предприятия можно классифицировать по цели удовлетворения потребностей гостя, частотой спроса, экономическому признаку, по форме организации их предоставления.

По цели удовлетворения потребностей гостя на первое место следует поставить услуги питания – от обычного буфета на этаже и организации завтраков, к развитой системе общепита, в том числе, развлекательного (рестораны, кафе, бары, винные погреба, варьете и т.д.).

---

[19] Карачанская А.П. Стратегический анализ реализации дополнительных услуг в гостиницах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_31/Karachanskaya%20A.P._statya_.pdf (дата обращения: 10.04.2020).

На втором месте – услуги бытового характера, которые предоставляет гостиница в соответствии с потребностями гостя. Они включают стирку и глажку, чистку и мелкий ремонт одежды гостя, хранения его вещей, прокат необходимого инвентаря, замену постельного белья и тому подобное.

Далее – услуги культурного и спортивно-оздоровительного характера, услуги связи и информации, транспортные, торговые, медицинские, банковские и др. Конечно, такое разделение услуг является несколько условным. Одни и те же услуги можно отнести к разным видам. Так, например, вызов такси – к транспортным или бытовым услугам, представление питания в номер – к услугам питания или бытовым и т. п[20].

По частоте спроса можно выделить услуги стандартные, услуги расширенного спроса и уникальные. Стандартные услуги предоставляются практически в каждом отеле и не зависят от его специализации и классности. Это такие услуги как стирка белья гостя, доставка корреспонденции, хранения вещей в камере хранения и тому подобное. Услуги расширенного спроса часто зависят от назначения гостиницы. Так, в туристических отелях спросом могут пользоваться услуги экскурсионного характера, в бизнес-отелях – прокат автомашины, аренда конференц-зала, услуги быстрой связи и т. п. Уникальные услуги характерные для конкретного отеля и обычно являются частью политики гостиничной концептуализации (например, экологические продукты из собственного хозяйства и вода из собственных скважин; прогулка по морю на катере, принадлежавшему известной исторической личности и т. п.)[21].

По экономическому признаку услуги подразделяются на бесплатные, платные и комплиментарные. Перечень бесплатных услуг определяется Правилами пользования гостиницей. Практически во всех отелях мира на безвозмездной основе предоставляются услуги побудки гостя в определенное

---

[20] Солоницына К. С. Формирование гостиницами сопутствующих и дополнительных услуг, повышающих их конкурентоспособность / К. С. Солоницына, Л. С. Петрик // Наука и спорт : соврем. тенденции. - 2015. - № 2, т. 7. - С. 119-124.

[21] Телепченкова Н. В. Некоторые аспекты формирования системы дополнительных услуг гостиничного пред-приятия // Региональные аспекты функционирования гостиничной индустрии : материалы II Всерос. науч.-практ. семинара. – Ставрополь, 2015. - С. 210-214.

время, доставка ему корреспонденции, вызов скорой помощи и пользование гостиничной аптечкой, предоставление в номер кипятка, ниток и иголок для мелкого ремонта и т. п. В определении ассортимента платных услуг гостиница руководствуется существующими стандартами, учитывая назначение и класс предприятия. Перечень платных услуг должен доводиться до сведения гостя через рекламу отеля, помещаться в рекламно-информационных материалах в номерах. Комплиментарные услуги не входят в перечень бесплатных услуг отеля, хотя и не оплачиваются гостем. Такие услуги используются гостиницей для демонстрации гостю повышенного внимания и предоставляются с определенной целью, чаще всего - сделать рекламу отеля, удержать гостя среди постоянных клиентов. Приветственные напитки, конфета или шоколадка на ночь возле кровати, анимационная программа на встречу-проводы гостя является проявлением политики гедонизации отдыха и способствуют созданию положительного имиджа отеля в глазах клиента[22].

По форме организации предоставления услуг в гостинице выделяют услуги, предоставляемые непосредственно гостиницей или туристическим комплексом, услуги предприятий, арендующих помещения и площади в отеле, и услуги предприятий, предоставляемых ими на основании договора, заключенного с отелем. В свою очередь услуги, предоставляемые отелем напрямую, включают такие, которые предоставляются на основе самообслуживания, автоматики, собственно работниками отеля (в том числе на жилом этаже и в номерах, а также посреднические услуги) и предприятиями, входящими в состав гостиничного комплекса[23].

Как правило, услуги на основе самообслуживания характерные для отелей средней категории и концентрируются в специальном помещении – комнате самообслуживания (комнате бытового обслуживания). Такая комната оборудуется на каждом этаже или одна на 2-3 этажа из расчета на 50

[22] Тимохина Т. Л. Технологии гостиничной деятельности. Теория и практика [Текст] : учебник для прикладного бакалавриата по экономическим направлениям и специальностям / Т. Л. Тимохина ; Рос. гос. гуманитар. Ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 336 с.

[23] Тимохина, Т. Л. Гостиничный сервис : учебник для среднего профессионального образования / Т. Л. Тимохина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 331 с.

проживающих. Она должна быть оборудована столом (доской) для глажки, вешалкой с плечиками для выглаженными одежды, зеркалом, шкафом-стеллажом с набором галантерейной фурнитуры (нити менее двух цветов – черного и белого, иглы, ножницы, набор пуговиц, кнопок, крючки с петельками, щетки и чистящие средства для одежды и обуви и т.п.), раковиной с горячей и холодной водой.

Типичными предприятиями размещения, в которых большинство услуг предоставляется на основе самообслуживания, являются кемпинги.

Все чаще в гостиницах внедряются услуги, предоставляемые на основе автоматизации: автоматизированные камеры хранения; автоматы для продажи газет, напитков и кондитерских изделий, для приготовления кофе, чая и других горячих напитков, соков; автоматическая чистка обуви; автоматизированная система побудки гостя; автоматические утюги и гладильные доски и др. Существуют гостиницы, где автоматизирована большая часть, как основных, так и дополнительных услуг. Но в гостиницах высоких категорий преимущество предоставляется участию персонала в обслуживании гостя.

В последнее время наблюдается также тенденция максимизации обслуживания гостя на жилом этаже и в номере. Так, гость, не выходя за пределы своего номера, может получить большое количество услуг как на основе самообслуживания – пользование чайником и кофеваркой, холодильником, микроволновой печью, телевизором, факсом, компьютером с выходом в Интернет и т.п., так и с участием обслуживающего персонала – свежая пресса в номер, чистка обуви, выставленной на ночь перед номером, и т. д. Стоимость большинства таких услуг входит в стоимость номера, но есть и такие, которые предоставляются на платной основе[24].

Персонал этажей в основном обеспечивает предоставление бытовых услуг, таких как прокат белья, посуды и мелкого инвентаря, стирка и глажка белья и тому подобное. Технология приема заказов на стирку, чистку, ремонт и

[24] Экономика гостиничного предприятия [Текст] : учебное пособие для вузов по специальности "Гостиничное дело" / А. Н. Лазарев [и др.] ; ред. А. Н. Лазарев ; Рос. гос. ун-т туризма и сервиса. - Москва : КноРус, 2016. - 304 с.

глажка одежды и белья гостя предусматривает возможность сделать это без личного контакта с обслуживающим персоналом. Для этого в ванной комнате номера вывешивают специальные пакеты, а в рекламной папке размещают прейскурант цен и бланки заказов, в которых гость указывает вид услуги и желаемый срок исполнения.

В некоторых отелях невысоких категорий на этаже можно заказать чай, кофе, купить буфетную продукцию (персонал этажей получает ее из ресторана или состава под отчет и передает по изменению). Но такие услуги все чаще заменяются услугами «room-service» – представление еды в номер из ресторана, бара или буфета на этаже с заказом по телефону. В гостиницах высоких категорий, где практикуется представление завтраков в номера, на этаже могут быть специальные сервизные комнаты, где еду разделяют на порции перед доставкой в номера. В номерах гостям предоставляется услуга мини-бара. Мини-бар – небольшой шкаф-холодильник с набором напитков и буфетной продукции в мелкой упаковке. Движение товара в мини-барах контролируется службой приема и размещения, оплата производится через кассу отеля. В рекламной папке номера, в котором установлен мини-бар, обязательно должен присутствовать прейскурант цен на его продукцию.

Услуги, предоставляемые персоналом отеля, имеют широкий спектр – от бытовых, в числе которых заказ такси, вызов скорой помощи, доставка лекарств и мелких товаров, цветов, доставка и отправка корреспонденции, поднос багажа, хранения вещей и ценностей и т.п., до услуг культурно-развлекательного, делового характера, транспортных, медицинских, организации досуга и т. п[25].

Большое количество услуг отеля имеет посреднический характер: прием, оформление и контроль за выполнением заказа гостя, которое выполняется предприятиями, имеющими соглашение с отелем, арендующими площади в нем, или предприятиями, входящими в состав гостиничного (туристического)

[25] Семеркова Л. Н. Технология и организация гостиничных услуг [Текст] : учебник / Л. Н. Семеркова, В. А. Белякова. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 320 с.

комплекса. В этом случае прейскурантная стоимость такой услуги является собственно комиссионным вознаграждением за посредничество, взимаемым сверх стоимости заказа.

Услуги предприятий, входящих в гостиничный комплекс, включают услуги общепита, рекреационных, спа- и фитнес-комплексов, конференц-залов и предприятий бытового обслуживания – парикмахерских, прачечных, ремонтных и фотомастерских, автостоянок и камер хранения и др. Подобные заведения могут работать в отеле также на условиях аренды площадей и помещений.

Услуги на условиях аренды помещений и площадей в отели предоставляют предприятия питания, службы быта, транспорта, торговли, связи, банки, аптечные учреждения и др.

Такие предприятия, как правило, обслуживают как гостей отеля, так и местное население, но при этом гости отеля имеют преимущественное право на обслуживание. Режим работы таких предприятий согласовывается с руководством отеля.

Преимущества такой формы организации обслуживания очевидны:

- расширяется ассортимент услуг, повышается гостиничный комфорт без усилий со стороны самой гостиницы;
- гостиница получает дополнительные денежные поступления от арендной платы;
- гостиница может выступать в качестве посредника при заказе услуг предприятий-арендаторов и включать комиссионное вознаграждение за посредничество в перечень собственных дополнительных услуг.

Однако существуют и определенные недостатки:

- иногда гостиница может иметь большие доходы, если организует в помещении свое предприятие, чем получая арендную плату;

- некоторые виды услуг могут негативно влиять на уровень комфорта гостиницы, снижая его (например, шумные развлечения)[26].

Поэтому руководству гостиницы следует взвешенно подходить как к определению перечня услуг, которые будут предоставляться арендаторами, так и к самим арендаторам, исходя из существующих в гостинице условий.

Перечень услуг проживающим в гостинице местными предприятиями и организациями на основе договоров с отелем, является практически неисчерпаемым. Подобные договоры могут заключаться с музеями и театрами, экскурсионными учреждениями, учреждениями бытового обслуживания, транспортными, спортивными, досуговыми, развлекательными и другими учреждениями. Отель принимает на себя обязанности организовать соответствующую рекламу, своевременно размещать (или доставлять для исполнения) заказ и оплачивать его, обеспечивает оформление заявки, контролирует получение заказа и качество выполнения услуги. В свою очередь предприятие-исполнитель обязуется выполнять заказы качественно и своевременно, предоставляет необходимый рекламно-информационный материал. Таким образом, гостиница может значительно расширить ассортимент услуг, в том числе, посреднических. При этом важно, чтобы эти услуги были востребованы со стороны клиентов.

Современные отели все чаще обращаются к идее комплексной продажи услуг, предлагая гостям как специально сформированные пакеты дополнительных услуг, так и целые программы обслуживания, включающие как основные, так и дополнительные услуги. Главными целями, которые в таком случае преследуются отелями, является стимулирование клиента воспользоваться услугами и потратить как можно больше денег в отеле, интенсифицировать продвижение и продажу своего продукта, выйти на определенный потребительский сегмент на рынке гостиничных услуг,

[26] Телепченкова Н. В. Некоторые аспекты формирования системы дополнительных услуг гостиничного предприятия // Региональные аспекты функционирования гостиничной индустрии : материалы II Всерос. науч.-практ. семинара. – Ставрополь, 2015. - С. 210-214.

завоевать постоянного клиента и тому подобное. Иногда такие программные пакеты становятся основой клубного обслуживания.

Так, в гостиницах рекреационного типа предлагаются пакеты услуг спортивно-оздоровительного характера, включающие определенное количество посещений сауны, бассейна и фитнес-центра. Подобные пакеты пользуются популярностью также в гостиницах делового типа. Пакет услуг «Романтический уикенд» может включать, кроме ночевки, утренний завтрак в номер, посещение спа-центра, романтический ужин в ресторане при свечах. Похожие пакеты услуг предлагаются, например, молодоженам и могут включать также лимузин на встречу-проводы, экскурсии, цветы и шампанское в номер[27].

При клубном обслуживании программы услуг оформляются специальными клубными картами и, как правило, имеют несколько уровней, в соответствии с повышением которых увеличивается и объем льготных услуг. Основой для повышения уровня клубной карты может быть количество проведенных в отеле ночей или потраченных на оплату его услуг средств. Программы клубного обслуживания в гостиницах – это чаще всего клубы для деловых людей (бизнес-клиенты) или клубы постоянных гостей, которые существуют при крупных отелях высокого класса или при гостиничных цепях.

Часто отели предлагают постоянным гостям бонусную систему для применения дальнейших скидок на номера или предоставление бесплатных ночевок. Комплексное программное обслуживание также может быть элементом политики концептуализации в гостиничном предприятии.

Важно, чтобы весь ассортимент гостиничных услуг, предлагаемых рассматривался через призму экономической эффективности, если не ставится другая цель. Необходимо использовать критерий выгодности предоставления услуг, ведь дополнительная гостиничная услуга потребует увеличения расходов, связанных с содержанием площадей, персонала, оборудования и т. п.

[27] Агарёва В.А. Развитие гостиничного бизнеса в рамках внедрения новых услуг: необходимость и перспективы развития / В.А. Агарёва // Концепт : электрон. науч.-метод. журн. – 2015. – № 5. – С. 211-215.

При этом следует отметить, что в некоторых гостиницах ассортимент услуг расширяется, независимо от окупаемости каждой отдельной из них в расчете на то, что привлекательность комплекса гостиничных услуг будет способствовать увеличению спроса и покроет расходы на отдельные виды нерентабельных услуг[28].

Таким образом, на основании вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что дополнительные услуги гостиничного предприятия достаточно разнообразны, а их основной целью является наиболее полное удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов. Широкий спектр актуальных дополнительных услуг высокого качества может стать сильным конкурентным преимуществом гостиницы. Ассортимент дополнительных услуг должен быть востребованным со стороны клиентов и экономически обоснованным.

Выводы по главе

Изучение теоретических аспектов организации обслуживания клиентов в гостинице позволило сформулировать следующие выводы:

1. Технология производства гостиничной услуги представляет совокупность методов, приемов, режимов работы, последовательность процедур в сочетании с использованием средств, оборудования, материалов, инструментов и других материальных, кадровых, информационных ресурсов, необходимых для обеспечения бесперебойного выполнения гостиничного цикла. Каждая фаза гостевого цикла должна сопровождаться высококачественной организацией работы всех служб и подсистем, которые формируют производственный процесс оказания гостиничной услуги, и соответствовать стандартам профессионального обслуживания с учетом ожиданий и пожеланий всех типов потребителей

[28] Мухина М.В. Исследование путей повышения конкурентоспособности предприятия / М.В. Мухина, А.С. Плетнева, Г.В. Пачурин // Фундаментальные исслед. – 2016. – № 12-4. – С. 891-896

2. Гостиничное предприятие является комплексным сложным объектом, в состав которого входят различные структурные подразделения, обеспечивающие реализацию таких основных функций, как: прием гостей, их размещение и обслуживание, организация питания и предоставление дополнительных услуг.

3. Дополнительные услуги гостиничного предприятия достаточно разнообразны, а их основной целью является наиболее полное удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов. Широкий спектр актуальных дополнительных услуг высокого качества может стать сильным конкурентным преимуществом гостиницы. Ассортимент дополнительных услуг должен быть востребованным со стороны клиентов и экономически обоснованным.

Глава 2. Анализ организации предоставления гостиничных услуг в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва»

2.1. Организационно-экономическая характеристика «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва»

Управление гостиницей «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» осуществляет общество с ограниченной ответственностью «Азимут Хотелс Компани».

Компания «Азимут Хотелс Компани» начала свою деятельность в сентябре 2006 года с момента официальной государственной регистрации.

Основным видом деятельности компании является «Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления» (код ОКВЭД 70.22). Помимо этого, компания имеет право осуществлять еще 15 дополнительных видов деятельности, среди которых: «Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания» (55.10), «Услуги по бронированию, прочая и сопутствующая деятельность» (79.90) и другие.

Основные юридические реквизиты компании представлены в табл. 1.

Таблица 1

Справка из ЕГРЮЛ[29]

Руководитель:	Бродовский Максим Михайлович
Уставной капитал:	10 000 руб.
Численность персонала:	129
Количество учредителей:	1
ИНН	7726548255
КПП	770201001
ОГРН	5067746497660
ОКПО	97231673
Юридический адрес	129110, город Москва, Олимпийский пр-т, дом 18/1

[29] Общество с ограниченной ответственностью «Азимут Хотелс Компани» [Электронный ресурс] // Данные с сайта. – URL: https://www.rusprofile.ru/id/4414704 (дата обращения 01.08.2019)

Компания осуществляет свою деятельность в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью (ООО). Согласно Уставу компании, Общество является юридическим лицом в соответствии с законодательством Российской Федерации, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, иметь обязанности, быть истцом и ответчиком в суде[30].

Ниже в таблице 2 приведены основные финансовые результаты деятельности «Азимут Хотелс Компани» за последние три года.

Таблица 2

Финансовые результаты деятельности ООО «Азимут Хотелс Компани» за 2016-2018 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)
1	2	3	4	5	6
1. Доходы (выручка)	514 517	611 217	603 921	89 404	+17,4
2. Расходы по обычным видам деятельности	525 877	504 967	612 780	86 903	+16,5
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	-11 360	106 250	-8 859	2 501	↑
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	139 205	-33 442	256 845	117 640	+84,5
5. Прибыль до уплаты процентов и налогов (3+4)	127 845	72 808	247 986	120 141	+94
6. Проценты к уплате	93 217	204 343	241 877	148 660	+159,5
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-1 132	-29 797	-9 918	-8 786	↓

[30] Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 06.04.2015) // Собрание законодательства РФ. 1998. №7. Ст. 785.

8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	33 496	-161 332	-3 809	-37 305	↓

Наглядно изменение основных финансовых показателей гостиницы за последние три отчетных периода представлено на рис. 1.

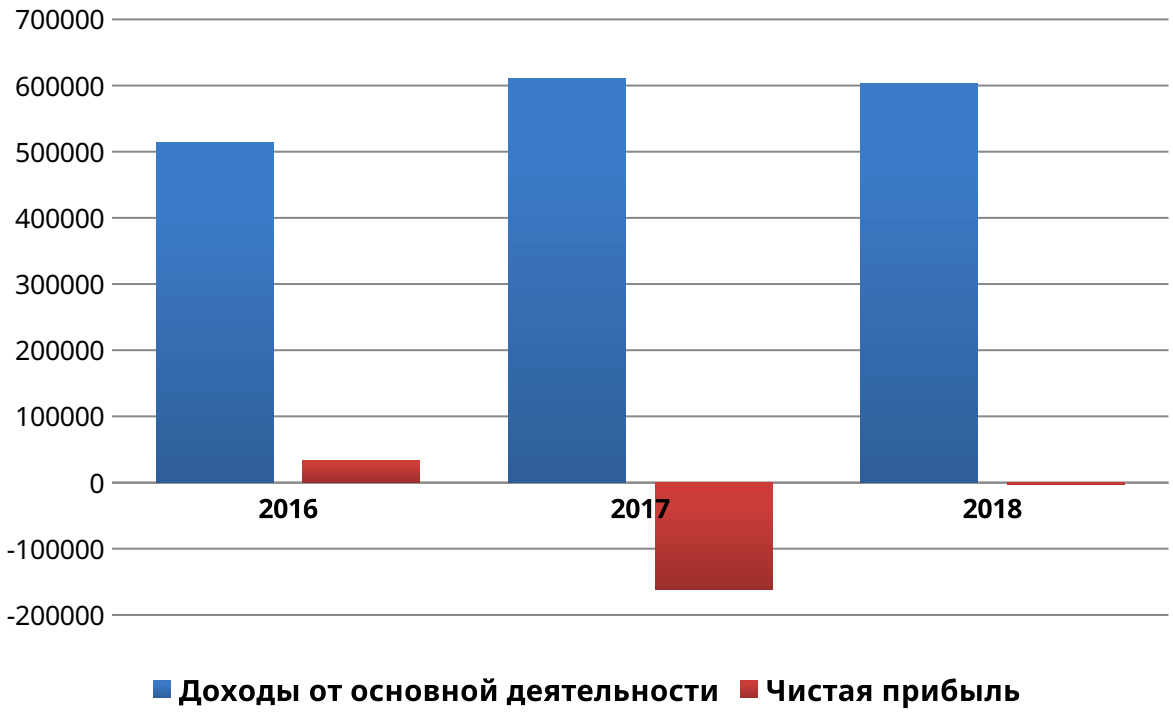

Рисунок 1. Динамика доходов от основной деятельности и чистой прибыли за 2016-2018 гг.

Как показывают данные рис. 1, несмотря на значительный рост доходов от основной деятельности, чистая прибыль компании имеет отрицательное значение. Такая ситуация обусловлена наличием кредитных обязательств и выплатами по ним. Так в 2018 году сумма процентов к уплате составила 241 877 тыс. руб. Привлеченные средства использованы на модернизацию основных средств гостиницы, что свидетельствует о реализации стратегии развития и повышения конкурентоспособности компании.

Основную часть выручки гостиницы составляют доходы от услуги проживания. Распределение выручки представлено на рис. 2.



Рисунок 2. Распределение выручки от основной деятельности за 2018 год

Таким образом, предоставление дополнительных услуг является важным направлением деятельности гостиницы, поскольку обеспечивает более трети всех доходов.

«АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» имеет категорию 4* и является одним из крупнейших отелей сети AZIMUT в России. Гостиница «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» располагается в центральной части столицы в непосредственной близости спортивного комплекса «Олимпийский», Садового Кольца, станций метро «Достоевская» и «Проспект мира». Неподалеку находится Екатерининский парк – отличное место для прогулок. Гостям предлагается бесплатная доставка к основным достопримечательностям Москвы, таким как Красная площадь и Кремль.

«АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» предлагает клиентам 496 комфортабельных номеров 7 категорий различного уровня комфорта и цен.

Типы номеров и минимальная стоимость проживания представлены в таблице 3.

Таблица 3

Типы и стоимость номеров «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва»[31]

№ п/п	Категория номера	Количество номеров	Минимальная стоимость за одни сутки, руб. (двое взрослых)
1	Супериор	422	4050
2	Супериор на Клубном этаже	61	7650
3	Полулюкс	5	11475
4	Люкс	3	13005
5	Люкс с панорамным видом	3	13005
6	Апартаменты	1	14535
7	Президентский Люкс	1	53933

Основными конкурентами гостиницы в категории 4* являются: Sunflower Авеню Отель, Холидей Инн Москва Сущевский и Novotel Москва Центр. Анализ цен на основную услугу показал, что цены «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» на проживание в основной категории номеров (супериор) не превышают уровень конкурентов.

В гостинице имеется развитая внутренняя инфраструктура позволяющая предоставлять широкий спектр дополнительных услуг, как для гостей отеля, так и для жителей города Москвы. В «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» работают известная кондитерская Bakery, а также ресторан средиземноморской кухни «495» и пивной ресторан Paulaner с с обственной пивоварней.

«АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» является ведущим конгресс-отелем Москвы и предлагает клиентам 12 оборудованных конференц-залов для проведения деловых мероприятий (конференций, семинаров, переговоров). Также клиентам предлагаются услуги банкетного обслуживания.

В отеле имеется также фитнес-клуб AZIMUT Health Cub, предоставляющий полный спектр услуг: тренажеры, индивидуальные и групповые, бассейн, сауна и т. п. Также гостям доступны услуги спа-салона LE'THAI, предлагающего уникальный тайский массаж.

[31] Официальный сайт гостиницы «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://azimuthotels.com/Russia/azimut-hotel-olympic-moscow/(дата обращения 20.03.2020).

Таким образом, материальная база гостиничного комплекса характеризуется следующими ключевыми преимуществами:

- 496 номеров разных категорий;
- Представительский этаж;
- 5 ресторанов разных кухонь мира;
- Собственная кондитерская Bakery;
- AZIMUT Health Club с бассейном и фитнесом;
- Салон тайского массажа Le'Thai;
- Собственная парковка;
- 12 конференц-залов.

Организационная структура компании представлена на рис. 1.

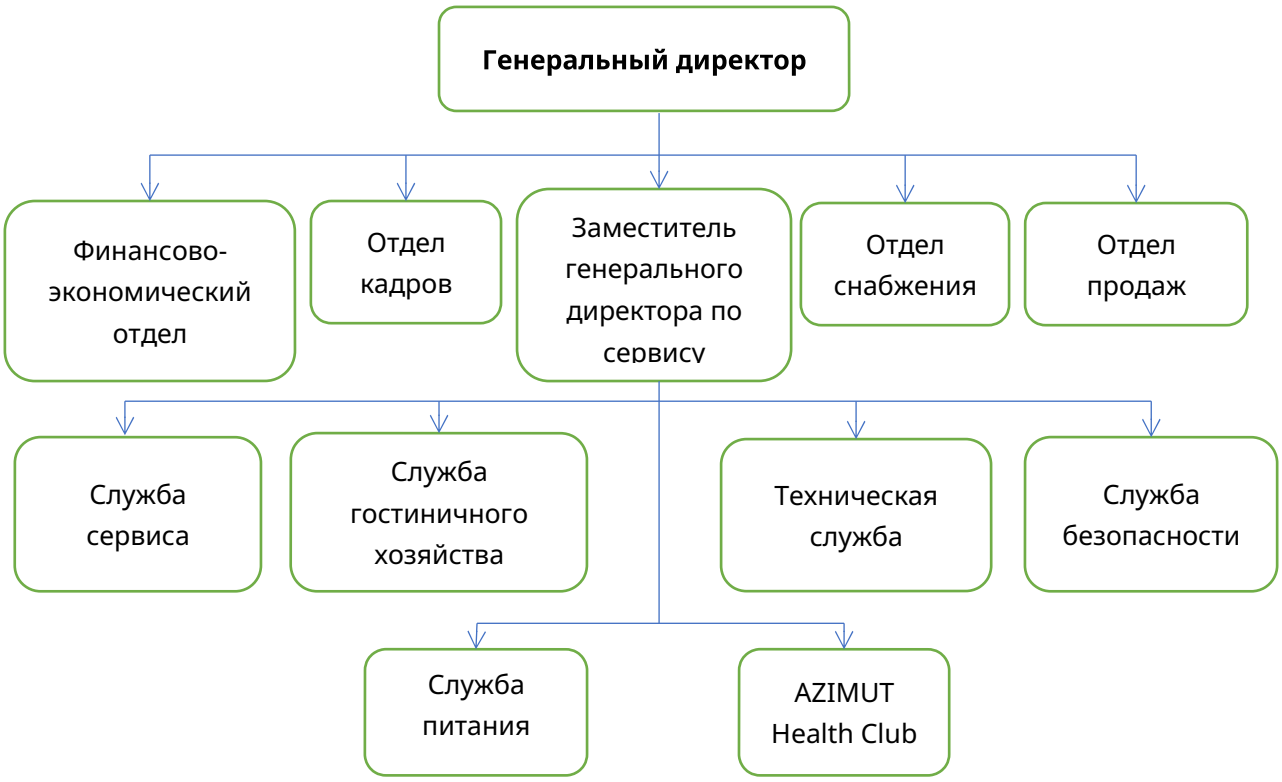

Рисунок 3. Организационная структура «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва»

Организационная структура компании является линейно-функциональной и состоит из двух уровней. Первый уровень представлен генеральным директором организации, а второй включает четыре структурных подразделения, которые непосредственно подчинены руководителю, и его заместителя, которому починены все сервисные подразделения. У каждого подразделения имеются свои определенные функции и задачи.

Преимуществами такой структуры являются простота, конкретность заданий и их исполнителей. Один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель. Главным недостатком структуры является высокая загрузка руководителя и высокие требования к его квалификации.

«АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» заботится о комфортном пребывании каждого гостя и постоянно совершенствует качество предоставляемых услуг. Отель предоставляет все возможности для комфортного проживания людей с различными культурными и религиозными особенностями. «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» прошел проект адаптации сервисных услуг для туристов из КНР и стал участником программы China Friendly Hotels. Также отель присоединился к программе Halal Friendly Hotels и India Friendly.

«АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» присоединился к программе «Judaism Friendly» и стал единственной на территории России гостиницей, где еженедельно проходят традиционные синагогальные службы, встреча субботы (Шаббата) в пятницу вечером, утром и днем в субботу.

Сегодня «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» единственный отель в России с собственной синагогой. Участие в молитвах открыто для всех: присоединиться к молитве и посетить праздничную трапезу могут и гости отеля иудейского вероисповедания, и все интересующиеся мероприятием.

Организационно-экономическая характеристика «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» позволяет выделить основные конкурентные преимущества гостиницы:

- выгодное месторасположение в центре столицы;

-удобная транспортная развязка и близость метро;

-значительный номерной фонд, благодаря которому есть возможность размещения групповых заездов, связанных с конференциями, съездами и прочими масштабными деловыми событиями;

-развитая инфраструктура отеля и широкий спектр дополнительных услуг;

-высокий уровень сервиса и внимательное отношение к гостям.

Таким образом, «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» является современным, комфортабельным средством размещения, которое заботится о каждом клиенте и постоянно совершенствует качество предоставляемых услуг. Гостиница имеет развитую внутреннюю инфраструктуру, обеспечивающую предоставление широкого спектра дополнительных услуг. Предоставление дополнительных услуг является важным направлением деятельности гостиницы, поскольку обеспечивает более трети всех доходов.

2.2. Анализ организации обслуживания гостей

Процесс организации обслуживания в гостинице «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» можно представить в виде схемы (рис. 4).



Рисунок 4. Процесс обслуживания гостей в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва»

Таким образом, в гостинице организован стандартный процесс обслуживания гостей, который включает следующие основные этапы:

1. Обслуживание до прибытия в гостиницу (бронирование).
2. Обслуживание во время прибытия в гостиницу, регистрации и размещения клиента.
3. Обслуживание во время проживания гостя.
4. Организация отъезда и окончательный расчет за проживание.

Проанализируем эти этапы более подробно.

Процедура бронирования номеров в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» осуществляется с использованием телефона, факса, электронной почты, официального сайта отеля (https://azimuthotels.com/Russia/azimut-hotel-olympic-moscow/), международных систем бронирования (booking.com и др.), а также через турагентов и операторов).

Проведенный анализ каналов поступления заявок на бронирование за 2018 год показал, что основным источником являются заявки, поступившие от туристических операторов и агентств – 31% (рис.2).

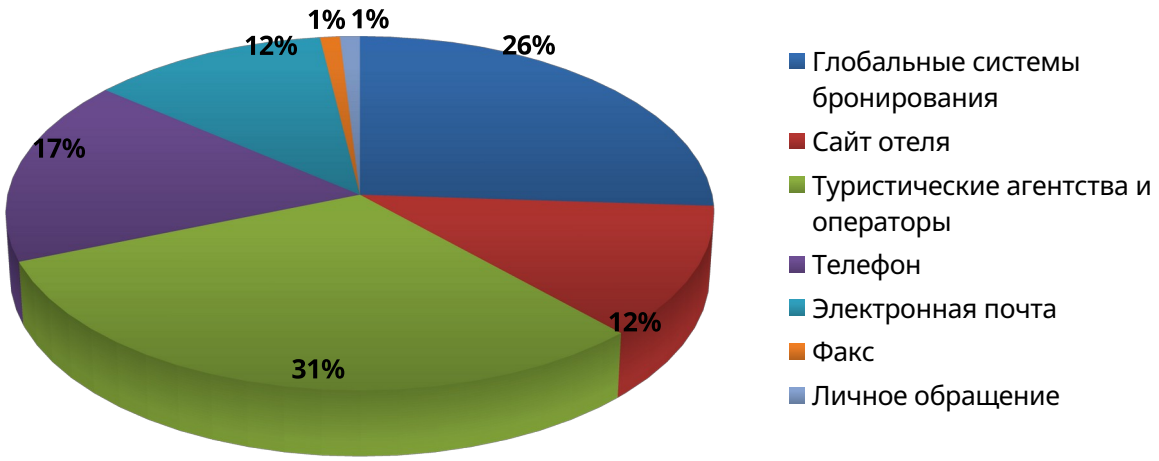

Рисунок 5. Каналы заявок на бронирование за 2018 год, %

Бронирование номеров в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» происходит с использованием системы гарантированного бронирования, предусматривающей сохранение за гостем гостя свободного номера от времени внесения предоплаты до непосредственного размещения в забронированном номере. Такая система обеспечивает отелю гарантию оплаты номера в случае его неиспользования клиентом (если не произошло аннулирование брони). При этом, если процесс бронирования осуществлялся через туристическое агентство или оператора, то именно они отвечают за покрытие затрат возникших в случае неиспользования забронированного номера.

Прием гостей в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» предусматривает определение номеров под заселение согласно оформленным заказам, встречу гостя, уточнение условий поселения и оформления, необходимых для этого документов, при необходимости перемещения гостя к другому номеру, текущее информирование гостя, выдачу ключа от номера. Все эти функции осуществляет специально уполномоченный сотрудник службы сервиса – дежурный администратор. Он может принимать гостя, осуществлять поселение, оформление расчетных и других документов для передачи их в соответствующие службы и дальнейшего оформления. Он также является координатором действий всех подразделений гостиницы по приему и обслуживанию гостей в свою смену и уполномочен решать все вопросы, входящие в компетенцию руководства отеля в случае его отсутствия. В процедуре встречи и приема гостя участвуют также лица с младшего гостиничного персонала: швейцар, который первым встречает гостя, водитель, в обязанности которого входит парковки машины гостя, лифтер, гардеробщик и др.

При правильной организации приема и размещения гостей время, затрачиваемое на процедуру, в соответствии с внутренними стандартами гостиничной сети «АЗИМУТ», должно составлять не более 5 минут на размещение одного гостя, а в случае группового заезда – не более 15 минут для группы до 30

человек. Завершается процедура приема и размещения получением гостем электронного ключа от номера.

Расчеты за проживание и услуги в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» могут осуществляться в течение всего времени пребывания гостя в отеле, но начинаются они на этапе приема и оформления гостя на поселение в гостиницу. На этом этапе осуществляется прием, хранение и передача в бухгалтерию отеля наличных денег и платежных документов, полученных к оплате за проживание и услуги, контроль над своевременным их внесением, ведение учетно-расчетной и отчетной документации.

Организация проживания осуществляется службой гостиничного хозяйства. Служба сервиса «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» осуществляет контроль над этой работой, координирует и направляет этот процесс в рамках существующих функциональных связей.

Обеспечение безопасности проживания гостя и сохранности его имущества включает своевременный и правильный прием, доставку в номер, а также вынос из номера и отправку багажа гостя, контроль санитарной, технической, пожарной и личной безопасности для гостя и его имущества в гостинице. Безопасность предполагает также, прием на специальное хранение ценных вещей гостя, обеспечение соблюдения порядка проживания, содействие розыска потерянных и возвращению забытых вещей гостя, правильное ведение ключевого хозяйства. За этот участок работы отвечает как специальная служба безопасности «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва», так и персонал службы гостиничного хозяйства, а также и работники службы сервиса (дежурные администраторы, швейцары, консьержи, сотрудники камеры хранения, посыльные).

Минимально необходимый объем бытовых услуг гостям обеспечивает служба гостиничного хозяйства – горничные, дежурные на этаже. При этом персонал этой службы использует преимущественно бесконтактную форму обслуживания, оставляя услуги, требующие контакта с гостем, службе сервиса. Службы сервиса в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» представляет дежурный администратор, в обязанности которого входит, предоставлять гостю широкий

круг дополнительных услуг. Представителем службы сервиса, который чаще всего контактирует с гостем, является консьерж. Он выдает гостю его корреспонденцию, передает сообщения, вызывает скорую или такси, принимает заказы на бытовые услуги (стирка, чистка, ремонт, прокат), предоставляет информацию о гостинице, достопримечательностях города и тому подобное. Их работа построена на основе полной взаимозаменяемости. Заказ на услуги осуществляется по телефону, номер которого доводится до сведения гостя через справочные материалы рекламной папки в его номере, или же гость может непосредственно сделать заказ через сотрудника службы сервиса. Последний вариант предпочтительнее учитывая, что при личном визите гостю можно предоставить больше информации об услугах отеля, сделать для них надлежащую рекламу, при этом предложить кофе, сувениры или рекламные материалы и таким образом увеличить продажи гостиничных услуг.

Сегодня в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» существует также возможность заказа дополнительных услуг онлайн, при помощи специально разработанного мобильного приложения для смартфона. Мобильное приложение имеет следующие функциональные возможности:

- полная информация об отеле и его услугах;
- актуальные и выгодные специальные предложения для гостей;
- информация о кафе и ресторанах, которые находятся в отеле;
- гид по достопримечательностям Москвы;
- информация по близлежащим магазинам, аптекам и банкоматам;
- возможность быстрого заказа блюд в номер.

Таким образом, технология предоставления дополнительных услуг в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» включает следующие элементы:

- организация информирования и рекламы дополнительных услуг;
- организация приема заказа, его выполнение или чаще контроля над его выполнением, доставка заказа;
- организация расчетов за предоставленные услуги.

Завершающим этапом обслуживания гостей является организация выезда, которая предусматривает прием номера, его освобождение, контроль расчетов, отправление багажа и т. д. В процессе выезда гостей из «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» предусматривается соблюдение следующих моментов:

1. Прием номера от гостя, во время которого осуществляют контроль над сохранностью гостиничного имущества и на предмет забытых вещей гостя.

2. Контроль над своевременным освобождением мест, предусматривающий хорошо налаженный контакт между службой сервиса и службой гостиничного хозяйства.

3. Контроль своевременной оплаты номера и предоставленных дополнительных услуг. С целью получения полной оплаты за проживание Правилами пользования гостиницей установлена возможность почасовой оплаты номера. Особого контроля требует оплата дополнительных услуг, полученных гостем – телефонные переговоры, услуги мини-бара и тому подобное.

4. Сохранность ключей. Перед окончательным выездом гостей проверяется наличие в рецепции всех сданных ключей от номеров.

5. Контроль выноса и отправки багажа гостей.

6. Организация свободного времени гостей, оставшегося до их отъезда. Если гости не имеют возможности отдохнуть, развлечься, скучают и чувствуют себя некомфортно после того, как оставили свои комнаты и ожидают времени выезда, это может испортить общее впечатление от пребывания в гостинице. Для этого им предлагается воспользоваться услугами баров, ресторанов, экскурсии и тому подобное.

7. Подготовка номеров к следующему заселению.

Заканчивается работа по организации приема, размещения, проживания и выезда гостей подведением итогов рабочей смены, составлением необходимых отчетов.

Таким образом, «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» использует стандартный процесс обслуживания гостей. В качестве преимущества организации обслуживания следует отметить использование современных технологий в виде

специального мобильного приложения, позволяющего оперативно осуществлять заказ необходимых дополнительных услуг.

Для определения «портрета гостя», являющегося пользователем основных и дополнительных гостиничных услуг, нами был проведен анализ анкет гостя «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва», а также внутренних аналитических источников гостиницы за 2017-2019 гг.

На рис. 6 представлено распределение гостей по возрастному признаку.

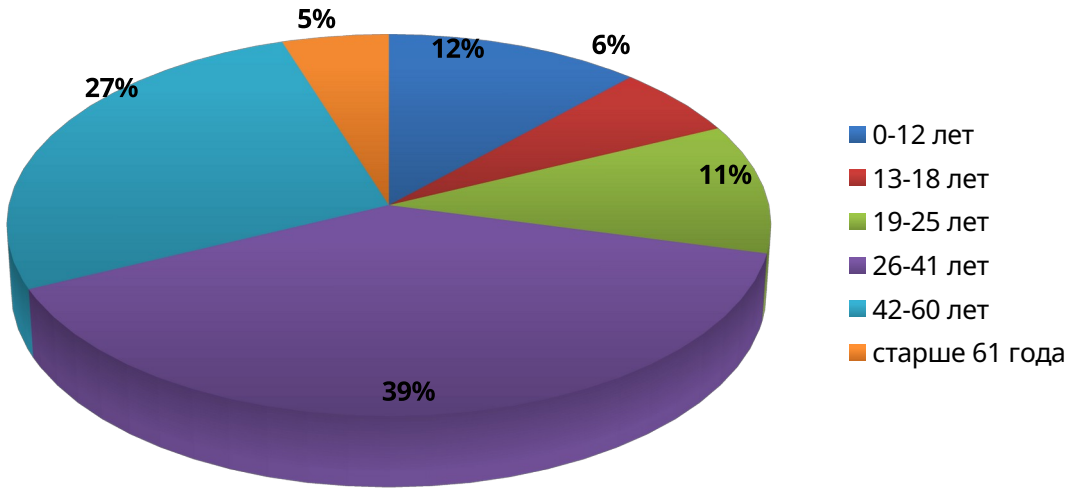

Рисунок 6. Распределение гостей по возрастному признаку

Таким образом, основными потребителями гостиничных услуг являются люди в возрасте 26-60 лет (66%). При этом следует отметить значительную долю детей в возрасте 0-12 лет – 12%. Большую часть гостей составляют мужчины – 57%, женщины – 43% соответственно.

На рис. 7 представлено распределение гостей по цели визита.

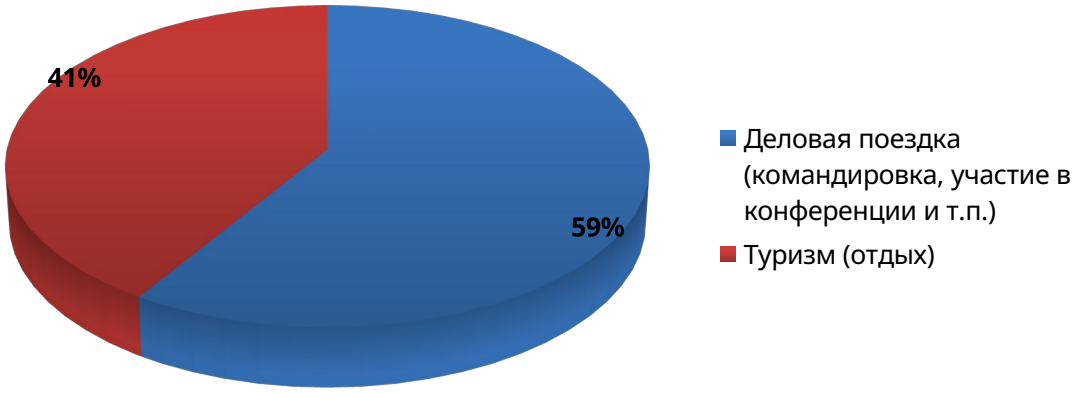

Рисунок 7. Распределение гостей по цели визита

Таким образом, основной целью визита гостей проживающих в гостинице являются деловые поездки в столицу (59%). Рис. 8 демонстрирует среднюю продолжительность проживания в зависимости от цели визита.

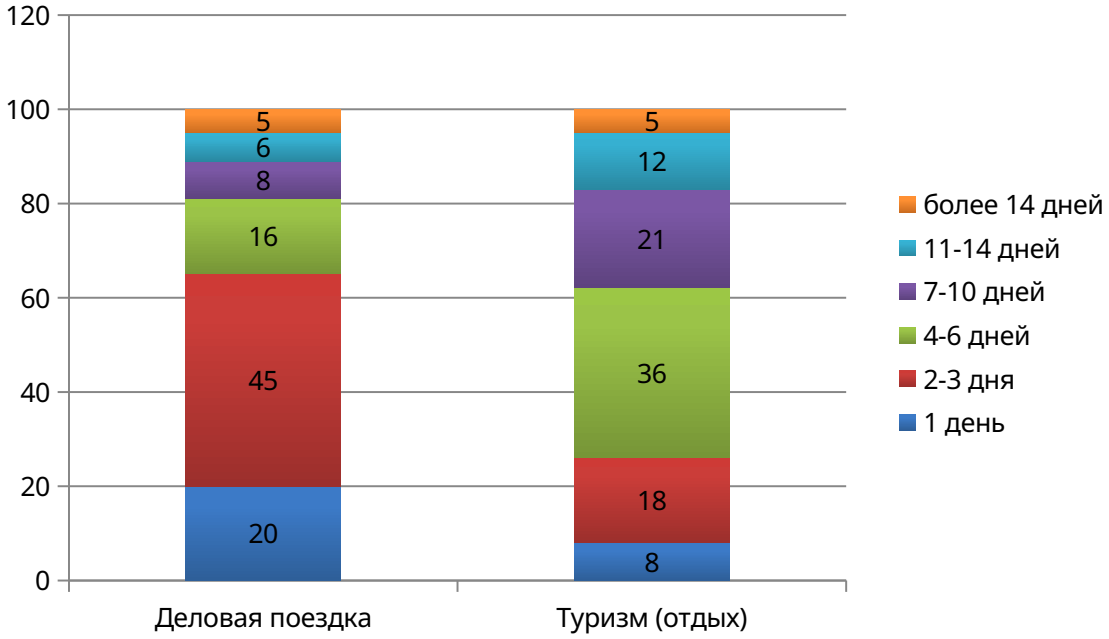

Рисунок 8. Средняя продолжительность проживания, %

Как показываю данные рис. 8, время пребывания значительно отличается в зависимости от цели визита. Так гости, приехавшие группами для проведения деловых встреч, как правило, останавливаются на 2-3 дня, а гости, приехавшие, в туристических целях – на 4-6 дней.

Таким образом, «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» использует стандартный процесс обслуживания гостей. За исключением организации предоставления дополнительных услуг, все остальные звенья технологической цепи обеспечивают предоставление основной услуги – проживания. В качестве преимущества организации обслуживания следует отметить использование современных технологий в виде специального мобильного приложения, позволяющего оперативно осуществлять заказ необходимых дополнительных услуг.

Основными клиентами гостиницы являются люди в возрасте 26-60 лет (66%). При этом следует отметить значительную долю клиентов с детьми в возрасте 0-12 лет – 12%. Основная цель визита гостей – это деловые поездки, при этом, доля гостей прибывших с туристической целью является значительной – 41%. Следует отметить, что средний срок проживания гостей превышает 5 дней, а вместе с ростом продолжительности пребывания возрастает и потребность в широком ассортименте и высоком качестве дополнительных услуг, которые будут проанализированы далее.

2.3. Анализ ассортимента предоставляемых услуг

В «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» созданы отличные условия для комфортного проживания гостей. Широкий спектр дополнительных услуг постоянно обновляется и совершенствуется.

В номерах отеля гостям предоставляется: широкая двуспальная кровать / 2 отдельные кровати, оборудованное рабочее место, ванная комната с душем / ванной, кондиционер, обслуживание в номерах (Room service) 24/7, мини-бар, сейф, станция для приготовления чая и кофе, телевизор с большим выбором каналов, бесплатная бутылка минеральной воды, тапочки и халат (по запросу), бесплатный Wi-Fi, дополнительное спальное место.

На территории отеля клиентам доступны: парковка, трансфер, заказ такси, услуги консьержа, услуги химчистки и прачечной, глажки, бесплатный

шаттл в центр города, круглосуточная стойка регистрации, организация мероприятий.

Основным направлением дополнительных услуг «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» являются бизнес услуги, в частности, организация деловых мероприятий (аренда конференц-залов и банкетное обслуживание).

К услугам клиентов 12 современных помещений площадью от 50 до 650 кв. м. общей вместимостью 1580 человек. Все залы оборудованы микрофонами, LCD-проекторами, экранами прямой проекции. Для мероприятий предлагается также Банкетное обслуживание: 6 видов кофе-брейков, бизнес-ланч , 4 вида банкетного меню в формате «шведский стол», 4 вида меню в формате «подача официантами», 4 вида сет-меню.

Особое внимание уделяется организации питания гостей. На территории «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» функционируют 5 ресторанов: «495», «Олимпик», «Jai Hind», «MOON RestoBar» и пивной ресторан «Paulaner Brauhaus Moscow Olympic». Также ежедневно к услугам гостей широкий ассортимент тортов и пирожных предлагает кондитерская Bakery.

Для проживания Гостей, которые ценят максимальный уровень комфорта в ходе деловых или туристических поездок на 12 этаже отеля расположен Клубный этаж. Для Гостей Клубного этажа предлагается ряд дополнительных услуг: завтрак и легкий ужин, современный бизнес-центр на этаже, библиотека, бар, алкогольные напитки на ужин (по выбору гостя) и легкие закуски в течение дня, возможность позднего выезда до 16:00. Для гостей Клубный этаж открыт с 6:00 до 00:00 ежедневно.

Гордостью гостиницы является AZIMUT Health Club который имеет всё необходимое для активного отдыха: тренажерный зал с современным оборудованием, большой бассейн, комфортное джакузи, мужская и женская сауны и собственная зона отдыха.

Плавательный бассейн является основным достоинством клуба здоровья AZIMUT Health Club. Он имеет внушительный размер и это гарантия того, что посетители будут чувствовать себя максимально комфортно, вне зависимости

от количества человек в клубе. Вода в бассейне проходит постоянный контроль качества с помощью системы специальных фильтров очистки и ультрафиолетовому фильтру. Благодаря этому вода не только безопасна для плавания, но и не имеет характерного неприятного запаха.

Тренажерный зал Клуба здоровья AZIMUT Health Club предоставляет гостям все возможности для качественного и комфортного занятия физическими упражнениями и поддержания себя в спортивной форме. В нем действует классическое разделение тренажеров в соответствии с типом нагрузки на кардио-зону и силовую. Зал работает круглосуточно 7 дней в неделю, поэтому гости не ограничены по времени его посещения.

Гости AZIMUT Health Club могут расслабиться в сауне после посещения бассейна, спортзала или просто так. Она относится к финскому типу и представляет собой сухую парную, с относительно низким уровнем влажности. Благодаря этому в сауне можно находиться более продолжительное время и она легче переносится детьми и пожилыми людьми. Парная разделена на два отделения: мужское и женское. Первое рассчитано одновременно на 8-10 человек одновременно, второе – на 6-8 посетительниц.

Рядом с бассейном AZIMUT Health Club расположена гидромассажная ванна джакузи, которая является одним из самых любимых мест отдыха гостей клуба. Благодаря внушительным размерам, в джакузи одновременно могут поместиться до 6 человек. Воспользоваться сауной или принять гидромассажную ванну гости могут ежедневно с 6:00 до 23:00.

AZIMUT Health Club оборудован такой важной частью любого фитнес-центра, как солярий. Он имеет классическую горизонтальную форму. Использование солярия не входит в перечень услуг абонементов и оплачивается отдельно. Стоимость 8-минутного сеанса – 350 руб.

После посещения тренажерного зала и водных процедур у гостей AZIMUT Health Club нет необходимости уходить из Клуба. Они могут отдохнуть и расслабиться в специальной зоне отдыха. Уютную атмосферу здесь создают комфортные лежаки, а также возможность выпить чай и перекусить фруктами.

Клуб здоровья посещают не только жители окрестностей «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» – многие постоянные гости приезжают заниматься сюда со всех уголков Москвы. Их привлекает особый уют и домашняя атмосфера. В Клубе здоровья действуют несколько вариантов абонементов, среди которых каждый гость может выбрать наиболее подходящий своему образу жизни.

Также в сфере досуга и оздоровления на 3 этаже гостиницы работает массажный салон LE'THAI, который ежедневно предлагает гостям 10 видов тайского массажа по цене от 2150 до 3900 руб. за 60 мин.

Среди эксклюзивных дополнительных услуг можно отметить участие отеля в программе Motorbike Friendly. Эта программа предполагает определенные привилегии для владельцев мотоциклов, забронировавших номер в гостинице:

- специальную крытую парковку для мотоцикла;
- экспресс-чистку одежды;
- специальный набор для чистки двухколесного средства передвижения;
- возможность заказа питания в режиме 24/7.

«АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» единственный отель на территории Российской Федерации, где еженедельно проходят традиционные синагогальные службы, встреча субботы (Шаббата) в пятницу вечером, а так же утром и днем в субботу. Гости Отеля иудейского вероисповедания, а также любые интересующиеся, могут присоединиться к молитве и посетить праздничную трапезу.

В рамках программы «Judaism Friendly», AZIMUT Отель Олимпик Москва предоставляет следующие дополнительные услуги:

- синагогальная служба в Шаббат (каждый вечер пятницы, суббота утром/днем – молитва и праздничная кошерная трапеза);
- приемная Раввина на территории Отеля;
- персонал со знанием базовых иудейских требований;
- отдельную Молитвенную комнату в будние дни (под запрос);
- номера с механическим замком в течение Шаббата;
- возможность заказа Молитвенников (Сидуры).

АЗИМУТ Отель Олимпик Москва также присоединился к программе Halal Friendly Hotels, ориентированной на гостей, исповедующих Ислам.

В рамках программы Отель предоставляет следующие дополнительные услуги:

- соблюдение особых требований во время Рамадана (питание ночью в период поста);
- обслуживающий персонал со знанием канонических требований, норм исламской этики;
- продукты питания «Халяль» под заказ гостей;
- наличие в номере пространства для совершения молитвы;
- отдельная Молитвенная комната;
- наличие молитвенного коврика, четок, расписание времени молитв для региона;
- завтрак с продуктами и блюдами «Халяль» ;
- возможности заказа экземпляра Священного Корана;
- телеканалы на арабском языке.

Совсем недавно «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» получил статус «Pet Friendly» и теперь предоставляет своим гостям возможность проживать вместе со своим питомцем. Разрешается проживание с декоративными и служебными собаками весом не более 6 кг. Также разрешается проживание людей с ограниченными возможностями и обслуживающими их нужды собаками-поводырями (любой весовой категории), а также проживание сотрудников кинологической службы со служебными собаками.

Для всех питомцев необходимо представлять актуальную справку от ветеринарного врача с отметкой обо всех прививках. Стоимость такой дополнительной услуги зависит от категории номера (для номера Standard и Superior на 1 этаже она составляет 1000 руб./сутки). При заезде гость с питомцем также вносит депозит в размере 5000 рублей, на случай повреждения номера, который полностью возвращается при выезде.

Следует отметить, что в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» в соответствии с действующим законодательством установлен определенный перечень бесплатных дополнительных услуг, которые должны предоставляться посетителям в обязательном порядке. К ним относятся[32]:

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

Таблица 4

Ассортимент дополнительных услуг «АЗИМУТ Отель Олимпик»

Вид услуг	Ассортимент
Бытовые услуги	Услуги прачечной, химчистки, мелкий ремонт одежды и обуви, камеры хранения и сейфы для ценных вещей, услуги консьержа.
Услуги связи	Междугородняя и международная телефонная связь, доступ к сети Интернет.
Организация досуга	Продажа и заказ билетов на культурные мероприятия, организация экскурсий, тренажерный зал с современным оборудованием, большой бассейн, комфортное джакузи, мужская и женская сауны, соб-

[32] Постановление Правительства РФ от 9 октября 2015 г. N 1085 "Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://base.garant.ru/71216750/#friends (дата обращения 10.04.2020).

	ственная зона отдыха, массажный салон LE'THAI, солярий.
Организация питания	5 ресторанов («495», «Олимпик», «Jai Hind», «MOON RestoBar», «Paulaner Brauhaus Moscow Olympic»), кондитерская Bakery, шведский стол, миини-бар в номере, возможность круглосуточного заказа еды и напитков в номер.
Транспортные услуги	Motorbike Friendly, парковка на территории отеля, заказ такси, бронирование авиа– и железнодорожных билетов, бесплатный шаттл в центр города.
Бизнес услуги	Бизнес-центр, пользование и прокат оргтехники, распечатка и сканирование текста, услуги переводчиков, аренда конференц-залов, банкетное обслуживание.
Эксклюзивные услуги	Размещение с животными Pet Friendly, особые услуги для представителей отдельных религий и культур (Halal Friendly, Judaism Friendly, Japan Friendly).

Таким образом, в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» представлен широкий спектр дополнительных услуг, в том числе, эксклюзивных, позволяющий удовлетворить запросы большинства клиентов гостиницы. Вместе с тем, существует часть клиентов не довольных качеством обслуживания и ассортиментом дополнительных услуг, о чем свидетельствуют негативные отзывы, размещенные как в книге отзывов и предложений, так и на открытых ресурсах сети Интернет.

Для оценки удовлетворенности организацией дополнительных услуг в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» нами был проведен устный опрос гостей отеля[33]. В опросе приняли участие 60 респондентов в возрасте от 20 до 63 лет. В процессе опроса участникам было предложено ответить на следующие вопросы:

[33] Семенникова А.И. Методы контроля качества обслуживания на предприятиях гостиничного бизнеса / А.И. Семенникова, М.В. Кобяк // Актуал. пробл. развития индустрии гостеприимства, туризма и спорта : сб. ст. / Рос. экон. ун-т им. Г.В. Плеханова. – Уфа : ООО Аэтерна, 2018. – С. 143-149.

1. Порекомендуете ли Вы отдых в этом отеле своим друзьям и знакомым?

2. Вернетесь ли Вы еще в этот отель?

3. Оцените от 0-10 (где 10 – отлично, а 0 – неудовлетворительно) следующие показатели:

- организация питания;
- организация бытовых услуг;
- организация досуга/развлечений;
- качество работы обслуживающего персонала;
- ассортимент дополнительных услуг;
- соответствие цена/качество дополнительных услуг.

4. Какие дополнительные услуги, на Ваш взгляд, необходимо внедрить в работу отеля?

5. Основные проблемы, с которыми Вы столкнулись во время предоставления дополнительных услуг?

На вопрос порекомендуют ли гости отель своим друзьям большая часть респондентов – 83% ответили положительно. Однако, значительная доля негативных ответов, свидетельствует о наличии определенных проблем. Аналогичная ситуация наблюдается с желанием повторного визита (85% и 15%) (рис.9).

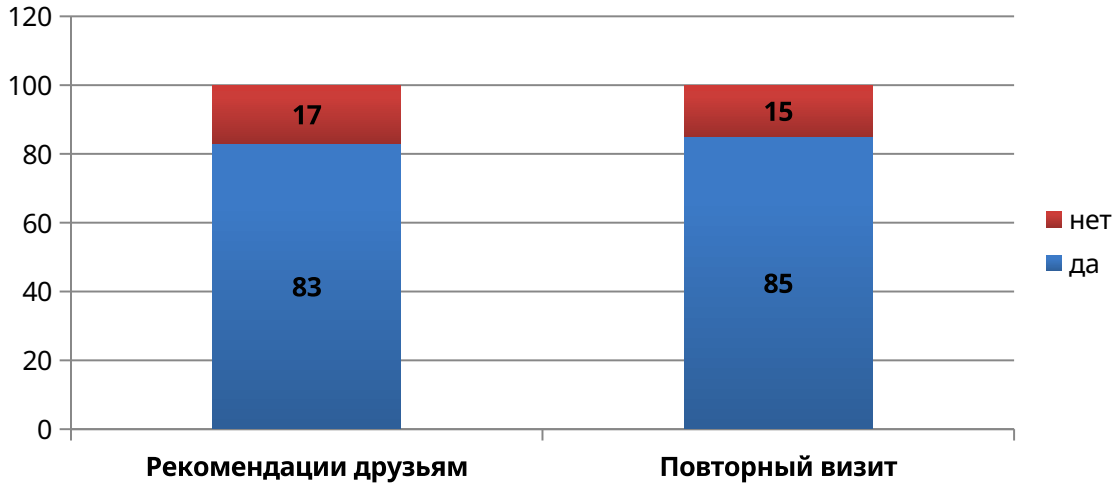

Рисунок 9. Распределение ответов на вопрос о рекомендациях отеля друзьям и повторном визите, %

Данные рисунка свидетельствует о существенной доле неудовлетворенных гостей (17%) мнение которых следует постоянно анализировать с целью повышения лояльности клиентов.

Следующий вопрос был направлен на оценку качества организации дополнительных услуг в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва». Здесь следует отметить, что относительная неудовлетворенность клиентов наблюдается по многим показателям, но в большей степени она выражена в организации досуга и соотношении цена/качество дополнительных услуг (рис. 10).

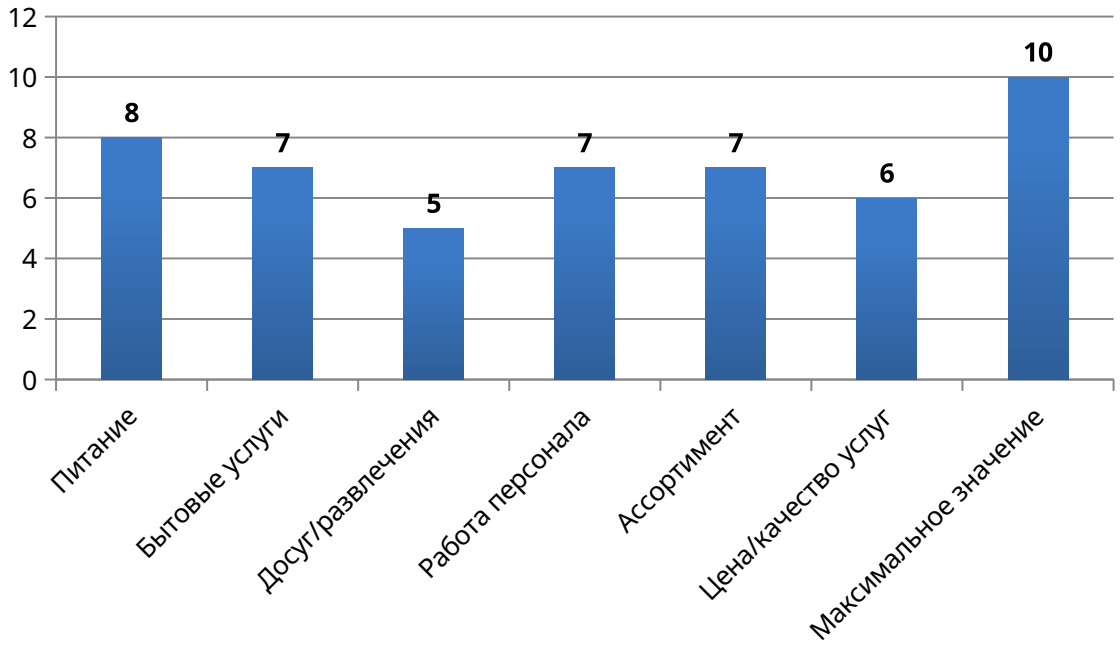

Рисунок 10 – Средняя оценка качества организации дополнительных услуг

Таким образом, несмотря на положительную оценку отдельных видов дополнительных услуг, клиенты считают их цену завышенной относительно качества, что свидетельствует о необходимости совершенствования качества обслуживания. Самую низкую оценку (5 баллов) получили дополнительные услуги в сфере организации досуга и развлечений. Как отмечалось ранее, основным на-

правлением дополнительных услуг является организация деловых мероприятий. Вместе с тем 41% гостей отеля посещает его с туристической целью, при этом более половины из них проживают от 4 до 10 дней. Несмотря на это в ассортименте дополнительных услуг отсутствуют анимационные программы для гостей. Не уделяется достаточного внимания и детям – в гостинице нет специальной комнаты и анимационных программ для детей (при этом дети составляют 12% всех гостей).

Данные выводы подтверждаются ответами на открытый вопрос анкеты №4 « Какие дополнительные услуги, на Ваш взгляд, необходимо внедрить в работу отеля?» (рис. 11).

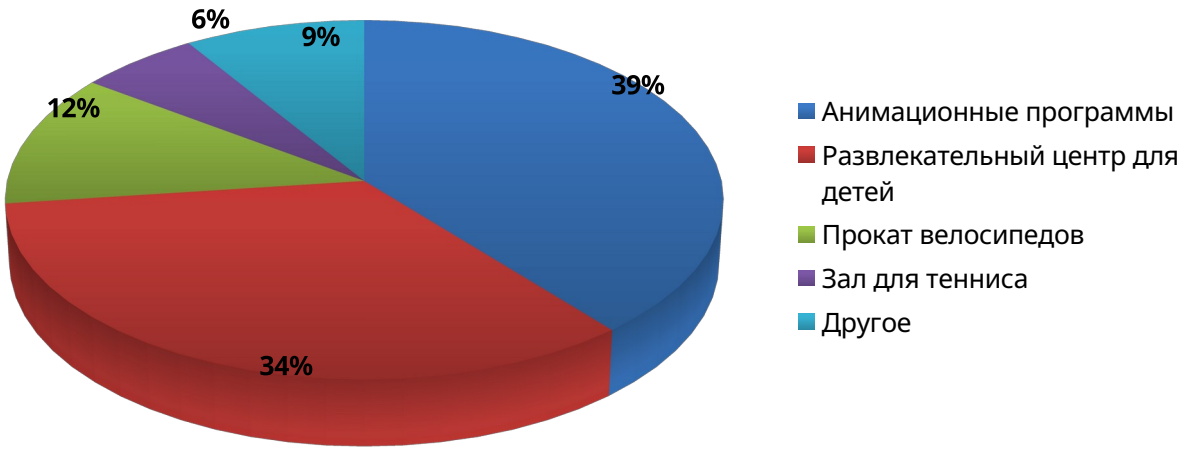

Рисунок 11. Дополнительные услуги, которые необходимо включить в ассортимент

Таким образом, наиболее востребованными дополнительными услугами, которые сегодня отсутствуют в ассортименте «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва», по мнению респондентов, являются анимационные программы и развлечения для детей.

В последнем вопросе респонденты имели возможность выразить свои замечания относительно качества предоставления дополнительных услуг. Среди наиболее часто встречающихся ответов можно выделить следующие:

- забывчивость или невежливое обращение персонала;
- несвоевременная доставка / выполнение заказа;
- очередь и холодная вода в бассейне.

Следует отметить, что невежливое обращение контактного персонала является одной из основных проблем в организации дополнительных услуг, которая отмечается как в проведенном нами опросе, так и в отзывах, размещенных в сети Интернет[34]. Пример одного из таких отзывов представлен на рис. 12.

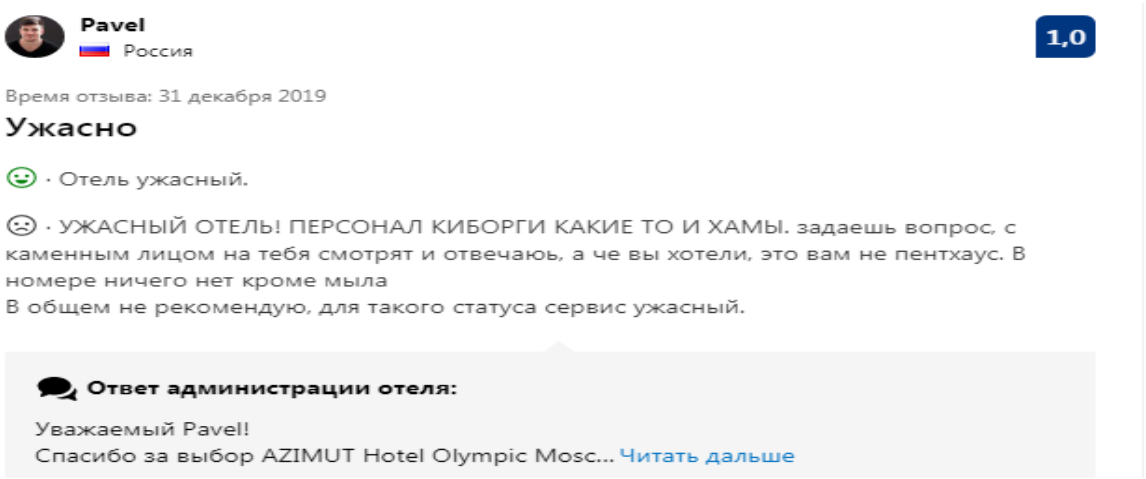

Рисунок 12. Пример отзыва на сайте www.booking.com

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» представлен широкий спектр дополнительных услуг, в том числе, эксклюзивных, позволяющий удовлетворить запросы большинства клиентов гостиницы. Вместе с тем, существует часть клиентов не довольных качеством обслуживания и ассортиментом дополнительных услуг, о чем свидетельствуют негативные отзывы, размещенные как в книге отзывов и предложений, так и на открытых ресурсах сети Интернет. На основании проведенного опроса было установлено, что наиболее востребованными дополнительными услугами, которые сегодня отсутствуют в ассортименте «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва», по мнению респондентов, являются

[34] Блиева А.А. Повышение конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства на основе анализа жалоб и отзывов в Интернете клиентов сетевых отелей / А.А. Блиева, А.Е. Скворцова // Рос. регионы: взгляд в будущее. - 2016. - №1 (6). – С. 42-48.

анимационные программы и развлечения для детей. Одной из основных проблем в организации дополнительных услуг является также невежливое обращение контактного персонала.

Исходя из этого, основными направлениями совершенствования организации дополнительных услуг «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» могут стать расширение ассортимента и повышение качества предоставляемых услуг. Разработке рекомендаций по развитию дополнительных услуг посвящена следующая глава исследования.

Выводы по главе

Анализ организации предоставления гостиничных услуг, проведенный во второй главе исследования позволил сформулировать следующие выводы:

1. «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» является современным, комфортабельным средством размещения, которое заботится о каждом клиенте и постоянно совершенствует качество предоставляемых услуг. Гостиница имеет развитую внутреннюю инфраструктуру, обеспечивающую предоставление широкого спектра дополнительных услуг. Предоставление дополнительных услуг является важным направлением деятельности гостиницы, поскольку обеспечивает более трети всех получаемых доходов.

2. Гостиница использует стандартный процесс обслуживания гостей. За исключением организации предоставления дополнительных услуг, все остальные звенья технологической цепи обеспечивают предоставление основной услуги – проживания. В качестве преимущества организации обслуживания следует отметить использование современных технологий в виде специального мобильного приложения, позволяющего оперативно осуществлять заказ необходимых дополнительных услуг.

Основными клиентами гостиницы являются люди в возрасте 26-60 лет (66%). При этом следует отметить значительную долю клиентов с детьми в возрасте 0-12 лет – 12%. Основная цель визита гостей – это деловые поездки, при этом, доля гостей прибывших с туристической целью является значительной –

41%. Следует отметить, что средний срок проживания гостей превышает 5 дней, а вместе с ростом продолжительности пребывания возрастает и потребность в широком ассортименте и высоком качестве дополнительных услуг.

3. В «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» представлен широкий спектр дополнительных услуг, в том числе, эксклюзивных, позволяющий удовлетворить запросы большинства клиентов гостиницы. Вместе с тем, существует часть клиентов не довольных качеством обслуживания и ассортиментом дополнительных услуг, о чем свидетельствуют негативные отзывы, размещенные как в книге отзывов и предложений, так и на открытых ресурсах сети Интернет. На основании проведенного опроса было установлено, что наиболее востребованными дополнительными услугами, которые сегодня отсутствуют в ассортименте «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва», по мнению респондентов, являются анимационные программы и развлечения для детей. Одной из основных проблем в организации дополнительных услуг является также невежливое обращение контактного персонала.

Исходя из этого, основными направлениями совершенствования организации дополнительных услуг «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» могут стать расширение ассортимента и повышение качества предоставляемых услуг. Разработке рекомендаций по развитию дополнительных услуг посвящена следующая глава исследования.

Глава 3. Разработка рекомендаций по развитию дополнительных услуг в гостинице «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва»

3.1. Основные направления развития дополнительных услуг «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва»

На основании результатов анализа, проведенного во второй главе исследования, предлагаем совершенствовать организацию дополнительных услуг«АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» в следующих направлениях:

1. Расширение ассортимента дополнительных услуг.

2. Повышение качества предоставления дополнительных услуг.

Как отмечалось ранее, по мнению опрошенных гостей «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва», в существующий ассортимент необходимо включить дополнительные услуги по организации досуга, в том числе, для детей.

Значительная часть гостей «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» это семьи с детьми. Отдыхая с маленькими детьми, родители очень часто испытывают потребность в индивидуальном отдыхе, поскольку дети требуют ежеминутного внимания и контроля. В связи с этим, на наш взгляд, перспективным направлением развития дополнительных услуг может стать оборудование детской игровой комнаты, где родители могли бы спокойно оставить свого ребенка на некоторое время и заняться личными делами или отдыхом, например посетить массажный салон или спортивный центр.

Данная игровая комната будет предоставлять свои услуги как для гостей отеля, так и для других посетителей гостиничного комплекса. Основным реимуществом детской игровой комнаты в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» станет ее выгодное местоположение в центре столицы, а также наличие детских анимационных программ, организация праздников, мастерклассов и т. п. Таким образом, гостиница сможет привлекать дополнительный поток клиентов, и, соответственно увеличивать объем продаж дополнительных услуг и уровень чистой прибыли.

При организации данной дополнительной услуги следует учесть тот факт, что она требует определенных инвестиций для приобретения необходимого оборудования и материалов. Также следует разработать рекламу для информирования проживающих гостей и посетителей комплекса. Также следует учесть такие моменты как шум, который может мешать качественному предоставлению основных услуг гостиницы. Для этого необходимо позаботиться о правильном размещении помещения и качественной шумоизоляции.

Для оборудования комнаты предлагается использовать конференц-зал «Ладога», расположенный на первом этаже гостиницы, который по данным внутренней аналитики пользуется наименьшим спросом. Площадь проектирумой игровой комнаты составит 75 кв. м. Проектирование детской игровой зоны требует соблюдения ряда нормативных документов, в том числе и государственных стандартов. Поэтому предлагаем воспользоваться услугами специализированной организации, осуществляющей проектирование, монтаж и техническое обслуживание детских игровых комнат, заключив соответствующий договор.

При обустройстве детской развлекательной зоны следует использовать исключительно экологичные материалы для отделки помещения. Стены должны быть ровными и гладкими и покрыты специальными красками для детских помещений. Такое покрытие позволит легко проводить влажную и сухую уборку, что очень важно для этого помещения. Пол в детской комнате предлагается покрыть ковролином, который будет смягчать возможные падения и уровень шума. Детская игровая зона должна стать местом, где главным героем станет ребенок и все его особенности и пожеланияв будут учтены. Каждый игровой элемент должен быть быть максимально безопасным – это главное требование, которое должно быть учтено при проетировании помещения.

Детская игровая комната будет работать без выходных с 10:00 до 20:00 и обслуживать детей в возрасте от 3 до 12 лет. Родители, которые приводят

ребенка, будут заполнять анкету, в которой следует указывать имя и фамилию, № комнаты в гостинице (для прожиающих в отеле), контактный телефон, возраст и имя ребенка, его предпочтения и особенности.

Оплата будет производиться за стойкой регистрации через сотрудника игровой зоны. Стоимость посещения детской игровой комнаты будет почасовая из расчета 300 рублей в час в будние дни и 400 рублей в выходные и празничные дни. Для проживающих гостей отеля предлагается предоставлять скидку в размере 30%.

Правила посещения предлагается разместить при входе в игровую комнату. В их содержание необходимо включить следующие основные пункты:

– приводить ребенка и забирать его должен один человек;

– дети в возрасте до 3-х лет допускаются в игровую зону лишь в сопровождении взрослых;

– запрещается проносить в игровую зону еду и напитки;

– максимальное пребывание ребенка в игровой зоне составляет 4 часа.

Интерьер комнаты будет оформлен в ярких цветах с изображениями героев известных мультипликационных фильмов для создания хорошего эмоционального фона. Максимальная вместимость игровой зоны составляет приблизительно 25 человек. Исходя из этого, минимальная потребность в персонале составит 2 квалифицированных сотрудника в смену. Руководство и контроль работы игровой зоны будет возложен на руководителя службы сервиса «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва».

К подбору персонала детской игровой комнаты необходимо подходить особо тщательно, поскольку работа с детьми требует особых личностных качеств и высокого профессионализма. Персонал работающий с детьми должен обязательно иметь медицинские книжки. Обязательным требованием должно стать наличие педагогического образования или значительного стажа практической работы с детьми. Сотрудники игровой комнаты должны уметь эффективно налаживать контакт с детьми. Основная задача сотрудников состоит в присмотре за детьми, контроле порядка и чистоты, а также

обеспечении безопасности детей и исправной работы оборудования детской развлекательной зоны. Персонал игровой зоны должен обеспечивать проведение активных и познавательных игр. К развлечению детей предлагается привлекать также и анаиматоров, которые будут оказывать услуги на договорной основе. Уборка помещения будет осуществляться персоналом службы гостиничного хозяйства. Затраты на содержание персонала представлены в табл. 5.

Таблица 5

Затраты на содержание персонала детской игровой комнаты «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва»

Персонал	Ставка в месяц	Количество сотрудников	Оклад	Премия (до 50%)	Страховые взносы на ФОТ (30%)	Всего, руб.
Сотрудник игровой зоны	30 000	4	120 000	60 000	54 000	234 000
Всего	X	4	120 000	60 000	54 000	234 000

Таким образом, общие затраты на содержание персонала детской игровой комнаты составят 234 000 руб.

Помимо руководителя службы сервиса, который будет осуществлять контроль над работой персонала игровой зоны, в помещении должны быть обязательно установлены камеры видеонаблюдения.

Для обеспечения стабильного спроса на данную услугу рекомендуется организовывать различные праздничные мероприятия для детей, мастер-классов, соревнований, конкурсов и т. п. Развлекательная программа должна периодически обновляться и изменяться. Так будние дни можно посвятить тематическим мероприятиям, а в отдельные дни проводить развлекательные мероприятия и конкурсы. Развлекательная программа должа быть составлена заблаговроеменно и размещена в холле гостиницы и на сайте «АЗИМУТ Отель

Олимпик Москва». В табл. 6 представлена примерная развлекательная программа на неделю в детской игровой комнате.

Таблица 6

Программа мероприятий детской игровой комнаты

День недели	Время	Название мероприятия
Понедельник	10.00	Мастер-класс «Фигуры из гипса»
	15.00	Спортивный конкурс
Вторник	12.00	Мастер-класс «Сладости из шоколада»
	17.00	Эстафета
Среда	10.00	Мастер-класс «Фокусник»
	15.00	Кукольный театр
Четверг	12.00	Мастер-класс «Рисование на воде»
	17.00	Кукольный театр
Пятница	14.00	Мастер-класс «Мягкая игрушка»
	18.00	Шоу талантов
Суббота	15.00	Конкурс талантов
	17.00	Анимационное шоу
Воскресенье	15.00	Шоу мыльных пузырей
	17.00	Анимационное шоу

Тематика проводимых мастер-классов и развлекательных мероприятий должна периодически меняться. Это могут быть творческие, кулинарные, и профессиональные мастер-классы. В целях общего развития можно проводить творческие занятия по рисованию, дизайну, лепке, изготовлению игрушек и многое другое. В выходные дни можно организовать детские анимационные шоу под руководством и непосредственном участии приглашенных аниматоров. Анимационное шоу будет включать различные конкурсы и квесты с символическими брендированными призами (наборы фломастеров, карандашей, раскраски и т.п.).

Рекламу новой дополнительной услуги «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» необходимо распостранять в виде полиграических материалов в номерах отеля, ресторанах, спортивном клубе, а также на страницах сайта в сети Интернет. Активное распространение рекламных материалов позволит проинформировать не только гсотей отеля, но и клиентов, которые являются потребителями лишь дополнительных услуг (посетители ресторанов и т. п.).

Детскую игровую комнату «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» предлагается разделить на 2 зоны: зону творчества и саморазвития, а также зону для активных игр. Поскольку в ней планируется организация различных конкурсов и мероприятий, ее необходимо оборудовать телевизором, музыкальной аппаратурой и другой техникой. В табл. 7 представлен минимальный перечень необходимого оборудования детской игровой комнаты.

Таблица 7

Затраты на оборудование детской игровой комнаты

Оборудование	Сумма, руб.
Проектирование	20 000
Ремонт	100 000
Мягкие игровые наборы	50 000
Напольные игрушки	30 000
Мебель (пластик)	10 000
Мягкая мебель (диваны, кресла)	50 000
Надувной батут	60 000
Телевизор	20 000
Музыкальное оборудование	20 000
Лабиринт	200 000
Настольные игры	6 000
Наборы для творчества	3 000
Игрушки	20 000
Шкафчики для личных вещей	30 000
Прочее	10 000

Всего:	**629 000**

Следует отметить, что при реализации проекта детской игровой комнаты существуют определенные риски, в частности, высокая ответственность со стороны отеля за жизнь и здоровье каждого ребенка. Однако такую ответственность отель несет и во время их проживания. Дети часто играют в активные игры в коридорах и вестибюлях гостиницы, подвергая себя опасности и создавая при этом шум. Поэтому, на наш взгляд, целесообразно направить их энергию в правильное русло, предоставив родителям возможность отдохнуть.

Эфективная организация проекта детской игровой комнаты «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва», позволит не только повысить привлекательность основной гостиничной услуги, но и станут стабильным источником дополнительного дохода.

Внедряя развлечения для детей не стоит забывать об их родителях. Как отмечено во второй главе исследования, отсутствие развлечений является одной из основных проблем сущесвующего ассортимента дополнительных услуг. На наш взгляд, для отдыхающих гостей потребность в досуге и развлечениях стоит на третьем месте после вкусной и разнообразной пищи, комфортабельного и уютного номера. П связи с этим, предлагаем использовать в практике организации досуга анимационные программы для взрослых.

Основная задача анимационной деятельности – постоянный контакт с гостями отеля, результат которого в значительной мере определяет общее впечатление об отдыхе. Именно благодаря такому контакту отель сможет увеличить число постоянных клиентов. Гостиничная анимация может стать незаменимым средством организации досуга при неблагоприятных погодных условиях и других непредвиденных ситуациях.

Для наиболее эффективной организации анимационных услуг следует, в первую очередь, изучить потребительские предпочтения на основании анкетирования, опросов и личного контакта сотрудников отеля с гостями, а также имеющегося опыта обслуживания гостей в своем отеле и в отелях

конкурентов. При этом следует учитывать пол, возраст, религиозные, культурные и другие индивидуальные особенности гостей. На основании результатов анализа необходимо разработать анимационную программу, которая позволит сформировать комфортную, гостеприимную, дружескую атмосферу среди гостей «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» и удовлетворить их потребности в эмоциональном и физическом отдыхе, позитивных эмоциональных переживаних.

Для постоянных клиентов отеля в электронной базе данных службы сервиса следует осуществлть учет личных предпочтений гостя.

Предлагаются внедрить в практику предоставления дополнительных услуг «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» реализацию следующих анимационных программ:

1. Зрелищно-развлекательные, приключенческо-игровые программы.
2. Познавательные, культурно-познавательные и экскурсионные программы.
3. Спортивные, спортивно-оздоровительные, спортивно-развлекательные программы.
4. Комплексные (комбинированные) программы.

Зрелищно-развлекательная ани мация включает: праздничные мероприятия, фестивали, конкурсы, карнавалы, тематические дни, дискотеки и т.п..

Приключенческие, игровые анимационные программы необходимо строить на ознакомлении гостя с интересным, волнующим, необычно (например, участие в ролевых играх и конкурсах и т. п.) Эти программы, как правило, пользуются спросом в не зависимости от возраста, пола и национальности.

Культурно-познавательные анимационные программы должны строиться на приобщении гостя к культурно-историческим и духовных ценностям города Москвы. Некоторые из этих программ должны быть сегментированы по уровню платежеспособности гостя и его культурным предпочтениям.

Комплексные анимационные программы являютс комбинациями из выше указанных программ. Однако здесь необходимо уделить больше внимания ненавязчивой и комфортной обстановке, благодаря которой реализуется общение в соответствии с интересами, желаниями, темпераментом, национальными традициями и тому подобное. приобретение дополнительных знаний в области культуры.

Для того чтобы удовлетворить потребности гостей с разными индивидуальными особенностми, программы анимации должны меняться в течение всего сезона по содержанию, интенсивности, времени проведения и по другим параметрам.

Организация отдыха, досуга и развлечений может стать одним из эффективных средств привлекательности, повышения имиджа и привлечения гостей в отель. Она повлияет и на позитивную оценку работы такой гостиницы как «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва».Это своеобразные дополнительные услуги клиенту, цель которых пробудить в нем положительные эмоции, почувствовать удовольствие от отдыха и желание приехать в эту гостиницу еще раз.

Внедрение анаимационных программ в практику работы «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» не требует дополнительных инвестиций. На первом этапе анаимационную деятельность предлагается осуществлять с привлечением на договорной основе специалистов Event-агентств. В случае получения положительной обратной связи от гостей отеля, руководству следует рассмотреть вопрос введения в штат гостиницы должности анаиматора на постоянной основе.

Вторым важным направлением развития дополнительных услуг, на наш взгляд, является повышение качества предоставления дополнительных услуг. В этом направлении, с целью обеспечения дополнительного комфорта для отдельных категорий клиентов, предлааем формировать индивидуальные программы.

Индивидуальные предложения предлагается сформировать по следующим блокам:

Программа 1. «Лучший отдых для вас и ваших детей». Предлагаем следующие условия данной программы стимулирования постоянных клиентов:

1. Предоставление дополнительной услуги няни для постоянных клиентов, отдыхающих с детьми;

2. Бесплатное посещение детской комнаты с аниматорами;

3. Возможность индивидуального приготовления еды для маленьких детей с использованием экологически чистых продуктов;

4. Наличие в баре детских соков и детского питания;

5. Бесплатное предоставление детского стульчика для кормления, прогулочной коляски и детской кроватки.

Программа 2. «Отдыхай активно!»:

1. Индивидуальная подборка физических занятий в тренажерном зале (услуги инструктора бесплатные);

2. Фитнес питание;

3. Организация спортивных мероприятий на базе гостиничного комплекса.

Программа 3. «Стань чемпионом с нами!». Ориентирована на постоянных клиентов, приезжающих на соревнования по различным видам единоборств, гимнастике, танцам и т. п. Здесь следует отметить необходимость льготных условий предоставления спортивного клуба для проведения тренировок и льготных условий проживания. Важно также отметить нацеленность на проведение детских соревнований, поскольку при этом клиентами гостиницы являются не только дети (участники соревнований), но и их родители.

В рамках данной программы предлагается следующее:

1. Индивидуальное обслуживание группы участников в ресторане – коллективный завтрак, обед и ужин в ресторане. Подбор меню с учетом пожеланий группы;

2. Бесплатное предоставление оборудования для проведения соревнований;

3. Содействие в рекламном продвижении соревнования путем размещения рекламы на сайте и на территории гостиницы о проводимых соревнованиях.

4. Организация тематических вечеров, анимационных программ по вечерам для участников соревнований.

Программа 4. «Комфортно для любого возраста»:

1. Предоставление пожилым людям и семей с детьми номеров на первом этаже;

2. Индивидуальное меню и завтрак в номер;

3. При необходимости безоплатное предоставление необходимого инвентаря;

4. Содействие в организации досуга;

5. Предоставление свежей прессы и печатных изданий в номер.

Безусловно, для всех этих индивидуальных программ также будут действовать условия, предоставляемые по бонусным картам гостиницы в настоящее время.

Таким образом, предлагается сформировать комплексные пакеты дополнительных услуг, которые будут учитвать особые предпочтения отдельных категорий клиентов. Это позволит упростить процесс предоставления отдельных услуг, так как они будут предоставляться клиенту по умолчанию, что позволит оптимизировать затраты времени и других ресурсов на их предоставление. Помимо этого, такие пакеты услуг будут способствовать повышению лояльности существующих клиентов.

Как уже было отмечено ранее, в гостинице «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» отмечается определенная неудовлетворенность клиентов качеством обслуживания со стороны контактного персонала. В связи с этим, считаем целесообразным постоянно повышать профессиональный уровень обслуживаю-

щего персонала. Сотрудники гостиницы должны досконально знать свои обязанности и стандарты обслуживания, а также иметь ясное представление о возможностях и потенциале гостиничного предприятия, для того чтобы уметь компетентно донести эту информацию до клиентов.

Совершенствование профессионального уровня персонала гостиницы «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» необходимо организовывать с учетом специфики деятельности отдельных подразделений (служб). Вместе с тем в образовательном процессе присутствую и общие компоненты характерные для всех сотрудников.

В направлении совершенствования профессионального уровня, считаем целесообразным организовать для обслуживающего персонала, непосредственно задействованного в процессе предоставления дополнительных услуг, прохождение следующих тренингов:

1) Стандарты поведения и внешнего вида. Задача тренинга: получить представление и усвоить стандарты качества обслуживания гостиничного предприятия).

Персонал, который будет обучаться – персонал службы приема и размещения, администраторы.

2) Стандарты обслуживания клиентов в гостиничной индустрии (задача: овладеть основными правилами гостеприимства и качественного сервиса).

Данный тренинг будет проведен для администраторов и обслуживающего персонала.

3) Механизм принятия решений (задача: выработка практических навыков мониторинга и трактования проблем гостиничного сервиса, оценки и формирования порядка действий с целью принятия результативного решения).

Тренинг ориентирован на руководящий персонал.

4) Коммуникативные навыки (задача: формирование и развитие практических навыков взаимодействия при общении сотрудников гостиницы гостиничного предприятия с клиентами и между собой).

Тренинг направлен на развитие коммуникативных навыков у всех групп персонала.

5) Решение конфликтных ситуаций.

Данный тренинг проходит в двух вариантах. Первый – предполагает ситуацию в сфере гостеприимства (задача: развитие умений распознавания конфликтных ситуаций на начальной стадии, навыков ухода от конфликта, а также способов его рационального разрешения). Второй вариант этого тренинга направлен на внутрифирменное взаимодействия персонала, его участники – линейные руководители (задача: выработка единых подходов к управлению и стратегии поведения в решении конфликтных ситуаций).

Он рассчитан на администраторов и руководящий персонал гостиницы.

6) Основы этикета. Также предусматривает два варианта – ориентированный на непосредственное общение сотрудника с гостем (задача: развитие практических навыков этикета в гостиничном хозяйстве в соответствии с международными стандартами обслуживания) и в ситуации опосредованного общения сотрудника с клиентом.

Рассчитан на весь персонал гостиницы, включая руководителей.

Кроме проведения указанных тренингов, в качестве дополнительных мероприятий предлагаем также использовать программы ротации кадров, которые будут направлены как на рядовых сотрудников, так и на управленческий персонал. Сущность этого мероприятия заключается в том, что знакомство с работой других подразделений и служб гостиничного предприятия позволяет в будущем эффективнее организовывать сотрудничество и взаимодействие тем службам, персонал которых, включая руководителей, прошел ротацию. Механизмы практического взаимодействия, которые отрабатываются гостиничными службами, играют важное значение в процессе повышения качества предоставляемых услуг.

При этом периодичность ротации сотрудников и схема их кадровых передвижений должны быть детально продуманы. Программы ротации должны

разрабатываться с учетом специфики подразделений индивидуальных особенностей кандидатов на те или иные должности, а также смягчать негативные моменты, которые неизбежно возникают в таких процессах.

Особое внимание следует уделять обучению и развитию новых сотрудников. Каждый сотрудник должен четко представлять свою роль в производственном цикле. Для этого тренинги для новых сотрудников должны предусматривать:

- теоретические учебные занятия по ознакомлению с должностной инструкцией;
- стажировку на рабочем месте в соответствии с требованиями должностной инструкции под руководством непосредственного руководителя;
- практические занятия с целью достижения необходимого уровня навыков предусмотренных внутренними стандартами гостиницы;
- постоянную отработку и совершенствование полученных навыков в соответствии с существующими профессиональными стандартами.

Одной из основных целей в стимулировании деятельности обслуживающего персонала гостиницы «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» должно стать формирование дополнительных способов служебного роста. Сохранить инициативного и перспективного сотрудника возможно лишь тогда, когда он будет четко представлять себе дальнейшие перспективы карьерного роста, каждую следующую ступень которого будет сопровождать увеличение материального вознаграждения.

В соответствии с этим в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» необходимо создание пакета программ повышения квалификации или тренинговых проектов, которые будут способствовать расширению и совершенствованию необходимых навыков и умений. Подобные программы (тренинги) должны быть разработаны для служащих каждого структурного подразделения.

Реализация рекомендаций в направлении повышения профессионального уровня сотрудников не требует дополнительных затрат и будет осуществлена

за счет средств, предусмотренных в бюджете на обучение и развитие персонала.

Таким образом, реализация предложенных рекомендаций по развитию дополнительных услуг в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва», на наш взгляд, позволит повысить удовлетворенность гостей ассортиментом услуг и качеством их прдоставления, что в свою очередь положительно скажется на уровне конкурентоспособности гостиничного предприятия и финансовых показателях его деятельности.

3.2. Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Из всех предложенных нами рекомендаций, значительных инвестиций требует лишь проект организации игровой комнаты для детей. Общие затраты (капитальные инвестиции) на реализацию проекта представлены в табл. 7. И составляют 629 000 руб.

Помимо первоначальных инвестиций организация игровой комнаты потребует ежемесячных расходов, которые должны обеспечиваться доходами от текущей деятельности. Пиблизительный перечень и сумма текущих расходов представлены в табл. 8

Таблица 8

Ежемесячные затраты на организацию дополнительной услуги

Статья затрат	Сумма, руб.
Заработная плата персонала	180 000
Отчисления на социальное страхование (30%)	54 000
Рекламные расходы	10 000
Оплата услуг аниматоров	50 000
Организация мероприятий	40 000
Коммунальные услуги	20 000
Игрушки, расходные материалы	12 000
Всего:	**366 000**

Таким образом общая сумма затрат на организацию услуги за год составит 4 392 тыс. руб. Далее рассчитаем прогнозируемый объем реализации дополнительной услуги, который основан на следующих исходных данных:

- среднее количество посетителей в будние дни – 20 человек;
- среднее количество посетителей в выходные –25 человек;
- среднее количество часов в расчете на одного человека – 3;
- стоимость 1 часа посещения в будние дни– 300 руб., в выходные – 400 руб.

Расчетные данные по среднему прогнозному объему реализации дополнительной услуги представлены в табл. 9.

Таблица 9

Прогнозный средний объем реализации дополнительной услуги

Период	Среднее количество посетителей	Среднее количество часов (на посетителя)	Стоимость услуги (с учетом скидки)	Стоимость участия в мероприятии	Общий доход, руб.
1 день	20	2,5	15 000	3 000	18 000
Неделя	140	2,5	105 000	21 000	126 600
Месяц	600	2,5	450 000	90 000	540 000
Год	7200	2,5	5 400 000	1 080 000	6 480 000

Экономический эффект указанного проекта будет состоять в получении дополнительной прибыли гостиничного предприятия. На объем чистой прибыли, в свою очередь, влияет объем доходов от реализации услуги, ставки налоговых отчислений и уровень себестоимости, предоставляемых услуг. При оценке эффективности прогнозируется ежегодный прирост объема реализации в размере 8% от уровня предыдущего года, а также рост себестоимости услуг на уровне 5%. На основе приведенных выше расчетов нами был составлен прогнозный финансовый план проекта создания детской игровой комнаты «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» (табл. 10).

Таблица 10

Прогнозный финансовый план проекта, тыс. руб.

Показатели	Год реализации проекта		
	I	II	III
Доход от реализации услуг	6 480, 0	6 998,4	7 558,3
Себестоимость	4 392,0	4 611,6	4 841,6
Прибыль до налогообложения	2 088,0	2 386,8	2 716,7
Отчисления по налогу на прибыль (20%)	417,6	477, 4	543,3
Чистая прибыль проекта	1 670,4	1 909,4	2 173,4

На основании расчета ожидаемых результатов доходности была проведена оценка экономической эффективности инвестиционного проекта на основе расчета чистой приведенной стоимости (NPV - Net present value). В табл. 11 приведен расчет чистого дохода с учетом ставки дисконта в течение всей продолжительности реализации проекта. Величина ставки дисконтирования принята на уровне 25% в соответствии с величиной, установленной в ООО «Азимут Хотелс Компани» в сценарных условиях формирования инвестиционных проектов. Ставка учитывает условия кредитования юридических лиц в национальной валюте, надбавку за риск проекта и риск отрасли.

Таблица 11

Расчет чистого дисконтированного дохода по проекту

Период	Капитальные инвестиции	Денежный поток	Коэффициент дисконта	Чистый дисконтированный доход (NPV)	Дисконтированный доход нарастающим итогом
0	**-629,0**	**-629,0**		**-629,0**	**-629,0**
1		1 670,4	0,800	1336,3	929,3

2		1 909,4	0,640	1222,0	2151,3
3		2 173,4	0,512	1112,8	3264,1

Методика оценки проекта по показателю NPV предполагает, что даже если она равна нулю денежных потоков от проекта хватит, чтобы возместить инвестированный капитал. При положительном значении NPV проект принесет прибыль, и чем выше его уровень, тем выгоднее окажутся вложения в проект. Исходя из этого, предложенный проект позволит не только возместить сумму привлеченных инвестиций в течение первого года реализации, но и получать доплнительную прибыль в течение всего срока.

Таким образом, результаты расчета показателей эффективности инвестиционного проекта по внедрению дополнительной услуги детской игровой комнаты «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» подтверждают, что проект является эффективным и может быть принят к внедрению.

Реализация мероприятий по повышению качества дополнительных услуг положительно отразится на уровне удовлетворенности клиентов и, соответственно, их лояльности гостиничному предприятию. Расширение ассортимента и качества доплнительных услуг будут способствовать усилению конкурентного положения «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» и росту финансовых показателей гостиницы.

Выводы по главе

На основании результатов анализа, в третьей главе исследования были разработаны практические рекомендации по совершенствованию организации дополнительных услуг в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва».

Организацию дополнительных услуг«АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» предлагается совершенствовать в следующих направлениях:

1. Расширение ассортимента дополнительных услуг.

2. Повышение качества предоставления дополнительных услуг.

В направлении расширения ассортимента дополнительх услуг предложено внедрение анимационных программ и оборудование детской игровой комнаты. Вторым важным направлением развития дополнительных услуг, на наш взгляд, является повышение качества предоставления дополнительных услуг. В этом направлении, с целью обеспечения дополнительного комфорта для отдельных категорий клиентов, предлаем формировать индивидуальные программы. Также предложена реализация программ обучения и профессионального развития персонала гостиницы.

Результаты расчета показателей эффективности инвестиционного проекта по внедрению дополнительной услуги детской игровой комнаты «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» подтверждают, что проект является эффективным и может быть принят к внедрению.

Реализация мероприятий по повышению качества дополнительных услуг положительно отразится на уровне удовлетворенности клиентов и, соответственно, их лояльности гостиничному предприятию. Расширение ассортимента и качества доплнительных услуг будут способствовать усилению конкурентного положения «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» и росту финансовых показателей гостиницы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Гостиничное предприятие является комплексным сложным объектом, в состав которого входят различные структурные подразделения, обеспечивающие реализацию таких основных функций, как: прием гостей, их размещение и обслуживание, организация питания и предоставление дополнительных услуг. Дополнительные услуги гостиничного предприятия достаточно разнообразны, а их основной целью является наиболее полное удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов. Широкий спектр актуальных дополнительных услуг высокого качества может стать сильным конкурентным преимуществом гостиницы. Ассортимент дополнительных услуг должен быть востребованным со стороны клиентов и экономически обоснованным.

В рамках настоящего исследования был проведен анализ организации предоставления гостиничных услуг «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва». В результате анали было установлено, что «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» является современным, комфортабельным средством размещения, которое заботится о каждом клиенте и постоянно совершенствует качество предоставляемых услуг. Гостиница имеет развитую внутреннюю инфраструктуру, обеспечивающую предоставление широкого спектра дополнительных услуг. Предоставление дополнительных услуг является важным направлением деятельности гостиницы, поскольку обеспечивает более трети всех получаемых доходов.

Гостиница использует стандартный процесс обслуживания гостей. За исключением организации предоставления дополнительных услуг, все остальные звенья технологической цепи обеспечивают предоставление основной услуги – проживания. В качестве преимущества организации обслуживания следует отметить использование современных технологий в виде специального мобильного приложения, позволяющего оперативно осуществлять заказ необходимых дополнительных услуг.

Основными клиентами гостиницы являются люди в возрасте 26-60 лет (66%). При этом следует отметить значительную долю клиентов с детьми в возрасте 0-12 лет – 12%. Основная цель визита гостей – это деловые поездки, при этом, доля гостей прибывших с туристической целью является значительной – 41%. Следует отметить, что средний срок проживания гостей превышает 5 дней, а вместе с ростом продолжительности пребывания возрастает и потребность в широком ассортименте и высоком качестве дополнительных услуг.

В «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» представлен широкий спектр дополнительных услуг, в том числе, эксклюзивных, позволяющий удовлетворить запросы большинства клиентов гостиницы. Вместе с тем, существует часть клиентов не довольных качеством обслуживания и ассортиментом дополнительных услуг, о чем свидетельствуют негативные отзывы, размещенные как в книге отзывов и предложений, так и на открытых ресурсах сети Интернет. На основании проведенного опроса было установлено, что наиболее востребованными дополнительными услугами, которые сегодня отсутствуют в ассортименте «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва», по мнению респондентов, являются анимационные программы и развлечения для детей. Одной из основных проблем в организации дополнительных услуг является также невежливое обращение контактного персонала.

На основании результатов анализа, в третьей главе исследования были разработаны практические рекомендации по совершенствованию организации дополнительных услуг в «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва».

Организацию дополнительных услуг«АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» предлагается совершенствовать в следующих направлениях:

1. Расширение ассортимента дополнительных услуг.

2. Повышение качества предоставления дополнительных услуг.

В направлении расширения ассортимента дополнительх услуг предложено внедрение анимационных программ и оборудование детской игровой комнаты. Вторым важным направлением развития дополнительных услуг, на наш взгляд, является повышение качества предоставления

дополнительных услуг. В этом направлении, с целью обеспечения дополнительного комфорта для отдельных категорий клиентов, предлааем формировать индивидуальные программы. Также предложена реализация программ обучения и профессионального развития персонала гостиницы.

Результаты расчета показателей эффективности инвестиционного проекта по внедрению дополнительной услуги детской игровой комнаты «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» подтверждают, что проект является эффективным и может быть принят к внедрению.

Реализация мероприятий по повышению качества дополнительных услуг положительно отразится на уровне удовлетворенности клиентов и, соответственно, их лояльности гостиничному предприятию. Расширение ассортимента и качества доплнительных услуг будут способствовать усилению конкурентного положения «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» и росту финансовых показателей гостиницы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс РФ №51-ФЗ от 30.11.1994 г. (в послед. ред. Федерального закона от 29 июня 2015 г., № 210-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2015. № 7. Ст. 3487.

2. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 06.04.2015) // Собрание законодательства РФ. 1998. №7. Ст. 785.

3. Постановление Правительства РФ от 9 октября 2015 г. N 1085 "Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://base.garant.ru/71216750/#friends (дата обращения 10.04.2020).

Литература

4. Агарёва В.А. Развитие гостиничного бизнеса в рамках внедрения новых услуг: необходимость и перспективы развития / В.А. Агарёва // Концепт : электрон. науч.-метод. журн. – 2015. – № 5. – С. 211-215.

5. Алюшин Р.Е. Сегментация рынка гостиничных услуг в современной России / Р.Е. Алюшин, Б.Ю. Мишин // Наука и образование: новое время. – 2018. – № 5 (28). – С. 247-250.

6. Барчуков И. С., Баумгартен Л. В., Башин Ю. Б., Зайцев А. В. Гостиничный бизнес и индустрия размещения туристов. Учебное пособие; КноРус – Москва, 2014. – 168 с.

7. Блиева А.А. Повышение конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства на основе анализа жалоб и отзывов в Интернете клиентов сетевых отелей / А.А. Блиева, А.Е. Скворцова // Рос. регионы: взгляд в будущее. - 2016. - №1 (6). – С. 42-48.

8. Быстров, С.А. Организация гостиничного дела: Учебное пособие / С.А. Быстров. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 432 с.

9. Гостиничное дело: Учебное пособие, 2–е изд., перераб. и доп. Стандарт 3–го поколения. – СПБ.: Питер, 2016. – 336 с.

10. Гостиничный сервис: Учебник / Н.Г. Можаева, Г.В. Рыбачек. – М.: Альфа–М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 240 с.

11. Джум Т. А. Организация гостиничного хозяйства [Текст] : Учебное пособие / Т. А. Джум, Н. И. Денисова. - Москва : Магистр ; ИНФРА-М, 2016. - 400 с.

12. Ёхина М.А. Организация обслуживания в гостиницах: учеб. пособие / М.А. Ехина. – 4–е изд., стереотип. – М.: Академия, 2012. – 208 с.

13. Макаров А.Д., Серба В.Я., Крутик А.Б Маркетинг и менеджмент инновационно–активных предпринимательских структур туристских кластеров и гостиничного бизнеса Санкт–Петербурга. – СПб.: Копи–Р Групп, 2013. – 316 с.

14. Макаров, А.Д. Маркетинг, менеджмент, предпринимательство в туризме и в гостиничном деле Санкт–Петербурга: монография / А.Д. Макаров. – СПб.: Копи–Р Групп, 2013. – 459 с.

15. Малых, Н. И. Экономика гостиничного предприятия: учеб. пособие / Н. И.Малых, Н.Г. Можаева. –М.: Инфра–М, Форум, 2013. – 320 с.

16. Медлик, С. Гостиничный бизнес: Учебник для студентов вузов / С. Медлик, Х. Инграм. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2014. – 238 с.

17. Мухина М.В. Исследование путей повышения конкурентоспособности предприятия / М.В. Мухина, А.С. Плетнева, Г.В. Пачурин // Фундаментальные исслед. – 2016. – № 12-4. – С. 891-896

18. Никольская Е.Ю. Организация функционирования и взаимодействия основных служб гостиницы // Технологии гостиничной деятельности / Е.Ю. Никольская и др. – М., 2017. - С. 125-171.

19. Никольская Е.Ю. Пути совершенствования технологии обслуживания клиентов в гостинице/Е.Ю. Никольская, Жорж Джарруж. // Сборник статей Международной научно–практической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян А. А. –Уфа, 2015. – С. 149–154.

20. Руденко, Л.Л. Технологии гостиничной деятельности: Учебное пособие для бакалавров / Л.Л. Руденко, Н.П. Овчаренко, А.Б. Косолапов. – М.: Издательско–торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 176 с.

21. Семенникова А.И. Методы контроля качества обслуживания на предприятиях гостиничного бизнеса / А.И. Семенникова, М.В. Кобяк // Актуал. пробл. развития индустрии гостеприимства, туризма и спорта : сб. ст. / Рос. экон. ун-т им. Г.В. Плеханова. – Уфа : ООО Аэтерна, 2018. – С. 143-149.

22. Семеркова Л. Н. Технология и организация гостиничных услуг [Текст] : учебник / Л. Н. Семеркова, В. А. Белякова. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 320 с.

23. Скобкин С.С. Система менеджмента качества для предприятий индустрии гостеприимства : монография / С.С. Скобкин, Я.А. Белавина, Г.В. Калита. – М., 2016. – 113 с.

24. Скобкин С.С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма: Учебное пособие / С.С. Скобкин. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 496 с.

25. Солоницына К. С. Формирование гостиницами сопутствующих и дополнительных услуг, повышающих их конкурентоспособность / К. С. Солоницына, Л. С. Петрик // Наука и спорт : соврем. тенденции. - 2015. - № 2, т. 7. - С. 119-124.

26. Телепченкова Н. В. Некоторые аспекты формирования системы дополнительных услуг гостиничного предприятия // Региональные аспекты функционирования гостиничной индустрии : материалы II Всерос. науч.-практ. семинара. – Ставрополь, 2015. - С. 210-214.

27. Телепченкова Н. В. Некоторые аспекты формирования системы дополнительных услуг гостиничного предприятия // Региональные аспекты функционирования гостиничной индустрии : материалы II Всерос. науч.-практ. семинара. – Ставрополь, 2015. - С. 210-214.

28. Тимохина Т. Л. Технологии гостиничной деятельности. Теория и практика [Текст] : учебник для прикладного бакалавриата по экономическим

направлениям и специальностям / Т. Л. Тимохина ; Рос. гос. гуманитар. Ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 336 с.

29. Тимохина, Т. Л. Гостиничный сервис : учебник для среднего профессионального образования / Т. Л. Тимохина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 331 с.

30. Экономика гостиничного предприятия [Текст] : учебное пособие для вузов по специальности "Гостиничное дело" / А. Н. Лазарев [и др.] ; ред. А. Н. Лазарев ; Рос. гос. ун-т туризма и сервиса. - Москва : КноРус, 2016. - 304 с.

Интернет-ресурсы

31. Карачанская А.П. Стратегический анализ реализации дополнительных услуг в гостиницах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_31/Karachanskaya%20A.P._statya_.pdf (дата обращения: 10.04.2020)

32. Общество с ограниченной ответственностью «Азимут Хотелс Компани» [Электронный ресурс] // Данные с сайта. – URL: https://www.rusprofile.ru/id/4414704 (дата обращения 01.08.2019)

33. Официальный сайт гостиницы «АЗИМУТ Отель Олимпик Москва» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://azimuthotels.com/Russia/azimut-hotel-olympic-moscow/(дата обращения 20.03.2020).

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

_____ /_____/

подпись *(Ф.И.О.)*

Дата сдачи готовой выпускной квалификационной работы в деканат

«___» _____ 2020 г.