

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по развитию компетенции менеджера гостиничной организации

Обучающийся

Е.О. Уточкина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Е.О. Уточника.

Тема работы: «Разработка мероприятий по развитию компетенции менеджера гостиничной организации».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева.

Целью работы является разработка мероприятий направленных на развитие компетенций управленческого персонала гостиничного дела.

Объектом исследования является предприятие ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara.

Предметом исследования является развитие компетенций менеджера гостиничной организации.

В первом разделе работы рассматриваются компетенции личной эффективности менеджера, факторы формального и неформального лидерства. Развитие компетенций в современном мире, личные и профессиональные навыки управленцев высшего звена.

Во втором разделе проводится оценка организационно-экономической характеристики предприятия ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara за 2021-2023 гг, проводится анализ развития компетенций менеджера гостиничной организации, оценка ведения гостиничного дела, выявляются недостатки в работе менеджера высшего звена.

В третьем разделе разрабатываются мероприятия, направленные на развитие компетенций менеджера гостиничной организации ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara. Мероприятия включают в себя прохождение курсов менеджера высшего звена с целью повышения своих компетенций, а также осуществление ремонта гостиничного фонда. Проводится расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Структура работы включает в себя три раздела, введение, заключение, список используемой литературы и используемых источников, состоящий из 39 источников, 8 таблиц 16 рисунков и приложения.

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 4  |
| 1. Теоретические аспекты развития компетентности менеджера .....                                       | 6  |
| 1.1 Компетенции личной эффективности менеджера .....   | 6  |
| 1.2 Развитие компетенций менеджера в современном мире .....  | 13 |
| 2 Оценка развития компетентности менеджера компании ООО «МТЛ-Отель»<br>HolidayHall Samara» .....       | 25 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....                                       | 25 |
| 2.2 Анализ компетентности менеджера в работе организации гостиничного<br>бизнеса.....                  | 31 |
| 3 Разработка мероприятий по развитию компетенции менеджера ООО «МТЛ-<br>Отель» HolidayHall Samara..... | 42 |
| 3.1 Мероприятия направленные на повышение компетенций менеджера<br>гостиничного бизнеса.....           | 42 |
| 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий .....                                  | 47 |
| Заключение .....   | 51 |
| Список используемой литературы и используемых источников.....  | 54 |
| Приложение А Организационная структура управления предприятием.....                                    | 58 |

## Введение

Актуальность данной темы заключается в том, что для успешного функционирования любого предприятия необходимо иметь высокий уровень производительности и эффективности деятельности. Эффективность работы организации во многом зависит от таких факторов, как качество постановки целей и задач, которые отвечают требованию внешней среды, возможностям предприятия и интересам персонала; правильность выбранных стратегий поставленным целям; сила и направленность мотиваций, которые способствуют развитию персонала и желанию достигать поставленные цели и задачи, а также объемы качества вовлекаемых в производство ресурсов.

Осуществление выше представленных факторов напрямую зависит от профессиональной успешной деятельности руководителя предприятия, которая включает в себя определенный комплекс качеств, способностей и навыков. Для того чтобы определить соответствие уровня компетенций руководителя занимаемой должности, необходимо проводить его оценку труда и трудового потенциала.

Исходя из условий с расширением полномочий руководителей и с изменением функциональной структуры их деятельности, меняются требования к профессиональным способностям управленческого персонала. В связи с этим актуализируется проблема оценки компетенций руководителя.

Целью работы является разработка мероприятий направленных на развитие компетенций управленческого персонала гостиничного дела.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить теоретические аспекты развития компетенций у управленческого персонала;
- дать оценку организационно-экономической характеристики предприятия ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara;
- провести анализ компетенций менеджера гостиничной организации;

- разработать мероприятия направленные на развитие компетенций менеджера ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara;
- провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования является предприятие ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara.

Предметом исследования является развитие компетенций менеджера гостиничной организации.

Методами исследования в работе являются: аналитический, статистический, процессный, системный и пр.

В первом разделе работы рассматриваются компетенции личной эффективности менеджера, факторы формального и неформального лидерства. Развитие компетенций в современной мире, личные и профессиональные навыки управленцев высшего звена.

Во втором разделе проводится оценка организационно-экономической характеристики предприятия ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara за 2021-2023 гг, проводится анализ развития компетенций менеджера гостиничной организации, оценка ведения гостиничного дела, выявляются недостатки в работе менеджера высшего звена.

В третьем разделе разрабатываются мероприятия, направленные на развитие компетенций менеджера гостиничной организации ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara. Мероприятия включают в себя прохождение курсов менеджера высшего звена с целью повышения своих компетенций, а так же осуществление ремонта гостиничного фонда. Проводится расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Структура работы включает в себя три раздела, введение, заключение, список используемой литературы и используемых источников, состоящий из 39 источников, 8 таблиц 16 рисунков и приложения.

# 1. Теоретические аспекты развития компетентности менеджера

## 1.1 Компетенции личной эффективности менеджера

«Компетенция – область знаний, которыми менеджер владеет и готов их применить для выполнения своей деятельности в определенной сфере» [5].

«Компетентность – характеристика комплекса личных качеств менеджера, которые приобретены в процессе получения всех видов обучения, образования и воспитания в семье, школьном, студенческом и трудовом коллективах» [5]:

- физические характеристики (активность, энергетика, мобильность, интеллект, непринужденность речи, работоспособность, внешность и др.);
- особенности характера (представления о морали, этических ценностях, честности, креативности, уверенности, целеустремленности, ответственности и др.);
- социальные черты (способность привлекать к сотрудничеству других людей, умение работать в коллективе, популярность, репутация, общительность, навыки межличностного общения, участие в общественной жизни, дипломатичность, тактичность).

«Профессиональные компетенции – способность менеджера выполнять работу в соответствии с должностными обязанностями, принятыми в организации» [5].

«К этой группе компетенций, прежде всего, относят: – видение стратегических и тактических целей организации, – формулирование миссии организации, – создание ценностей организации, – способность подбирать сотрудников, формирование деловых коммуникаций, – организация собственного рабочего времени, – умение отдыхать» [5].

«В стремительном современном мире требования к уровню компетентности руководителя серьезно повышаются. Кроме корпоративной лояльности, профессионального опыта и сугубо управленческих компетенций, он должен обладать так же личной эффективностью. Под эффективностью в самом общем виде понимается продуктивность использования ресурсов в достижении какой-либо цели» [10].

«Личная эффективность (лат. effectus – исполнение, действие) – способность выполнять работ и достигать необходимого или желаемого результата с наименьшей затратой времени и усилий» [10]. Матрица навыков для менеджера представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Матрица навыков для менеджера

| Навыки                  | Компетенции менеджера  |
|-------------------------|--|
| Лидерство               | Делегирование полномочий<br>Управление изменениями в организации<br>Разработка стратегии развития бизнеса<br>Управление проектами<br>Мотивация<br>Системное мышление         |
| Межличностное отношение | Ведение переговоров<br>Тим билдинг<br>Создание корпоративной культуры и управление дисциплиной<br>Построение отношений согласно иерархии<br>Умение слушать собеседника       |
| Коммуникация            | Умение организовывать встречи и вести переговоры,<br>Проводить собеседования и опросы, Подготовка презентаций и докладов<br>Этика делового письма<br>Вербальная коммуникация |
| Планирование            | Расстановка приоритетов в работе<br>Тайм-менеджмент<br>Проведение анализа<br>Проведение оценки<br>Координация действий и согласования<br>Принятие управленческих решений     |
| Организация             | Умение принимать управленческое решение с целью устранения выявленных проблем  |
| Управление              | Компетенция управления качеством   |
| Администрирование       | Ведение учета компьютерная грамотность   |
| Управление ресурсами    | Управление затратами<br>Составление и ведение финансовой отчетности  |
|                         | Составление бюджета<br>Контроль за финансовыми показателями деятельности организации   |

«Осуществление всех возможностей, полная реализация личного потенциала, полное осуществление требований к самому себе по определению предполагает столь же полную ответственность и принятие инициативы на себя, готовность воспринять работу как университет, предназначенный для самосовершенствования, увидеть в повседневных обязанностях вдохновляющий вызов» [12].

«Признанный специалист по вопросам руководства, управления жизнью, автор книги «Семь навыков высокоэффективных людей», Стивен Кови, определяет эффективность как баланс между «продуктом» (П) (результатом) и «источником продукта» (ИП), (ресурсом, средством, способностью), представляя её в виде соотношения П/ИП. Раскрывая понятие эффективности, Стивен Кови представляет её с точки зрения развития человека от зависимости к независимости, т.е. ответственности за собственную жизнь, самодостаточности, удовлетворенности жизнью и способности сотрудничать с другими людьми» [21].

«Можно подумать, что руководитель по определению мотивирован на достижения и эффективность. Но личная эффективность устойчиво возможна лишь в том случае, когда профессиональная деятельность на ценностном уровне гармонично соединена с другими аспектами жизни руководителя, не противоречит личным целям и задачам, и его потенциал раскрывается при достижении целей компании. Тогда принятые решения и совершаемые действия осознаны, системны и последовательны, а это и приводит к балансу между достижениями и ресурсами» [18].

«Руководитель с высокой личной эффективностью обладает таким отношением к целям деятельности, которое можно описать формулой «Четырех Ц». К ним относятся целеопределенность или понимание, каких результатов можно добиться в конкретной ситуации. Далее, целенаправленность – способность в своей работе неуклонно двигаться по направлению к цели, находится «всегда в поле результата» или «в теме». Кроме того, важно отметить такую характеристику, как целеустремленность –

это способность человека воспринимать любые препятствия (конфликты, кризисы, стрессы) как вызов, возможность. И, наконец, целесообразность – умение точно определить, сколько и каких ресурсов нужно и достаточно для достижения стоящей перед ней цели» [18].

«Какие качества и умения позволяют достигать целей определенности, целенаправленности, целеустремленности и целесообразности? В современном консалтинге обозначены такие характеристики как компетенции личной эффективности менеджера» [12].

Потребность в самоактуализации. Руководитель увлечен большим делом, что наполняет его жизнь смыслом. Он относится к своей работе как к миссии, реализуя важные в жизни ценности, работает с самоотдачей, ориентируется на долгосрочные, стратегические цели [2].

Интернальный локус–контроль. Руководитель ставит цель в работе и жизни и стремится к ее реализации. Оптимистичный, лидирующий, он направлен на преодоление трудностей и препятствий. Способность к росту и накоплению конструктивного опыта [3].

«Современный руководитель направлен на накопление опыта в профессии – знаний и навыков, а также выработку эффективного индивидуального стиля в работе. Кроме того, он накапливает опыт понимания людей и развития эффективной саморегуляции» [19].

«Умение справляться с неудачами и ошибками – это то, что помогает завтра сделать дело лучше. Анализ собственных ошибок руководитель проводит на основе технологии "50:25:25", которая гласит, что в случае ошибки самоанализ должен проводиться на основе: 50% – анализ своих действий (а лучше держать «контрольный пакет» – 51% +), анализ действий других людей – 25%, анализ условий и обстоятельств – 25%. Высокая обучаемость и стремление к самосовершенствованию. Здесь важна способность сосредоточиться на самом себе и овладеть самим собой как предметом» [17].

«Обладающим своей специфической устойчивостью и своим специфическим значением – способностью не просто познавать, а познавать самого себя: не просто знать, а знать, что знаешь. Эффективный руководитель не просто постоянно учится, он отличается высокой учебной мотивацией, готовностью непросто узнать новое, но пересмотреть привычное; активностью в обучении; готовностью отрабатывать новые навыки в условиях работы» [17].

«Навыки само менеджмента заключаются в том, что успешный руководитель умеет отлично планировать и структурировать рабочее время, выделять приоритеты, делегировать, согласованно работать в команде, снижать влияние поглотителей, выполнять задачи в указанные сроки. Саморегуляция в стрессе позволяет руководителю осуществлять эффективный самоконтроль в стрессовых, напряженных ситуациях, умеет сохранить самообладание в непростых условиях» [17].

«Рассмотрим ТОП-5 компетенций современного «босса», грамотного руководителя и организатора» [17].

«Лидерство. Управленческие компетенции руководитель-лидер постоянно развивает и совершенствует, каждый день черпает новую информацию и оттачивает полученные навыки на практике. Умелый «босс» знает, как эффективно влиять на команду» [17].

«Стратегическое мышление. Она проявляется в нестандартном подходе к решению задач, склонности к декомпозиции, прогнозированию. Руководитель способен быстро ориентироваться и приспосабливаться к изменяющейся ситуации, внедрять новые методики, подходы, генерировать интересные, новаторские идеи» [17].

«Технологические и технические компетенции. Профессионализм управленца, полная осведомленность в нюансах работы, знание технологических особенностей конкретной отрасли – ключевые навыки руководителя» [17].

«Организаторские способности, работ в команде. Основополагающая компетенция руководителя – умение и желание работать в команде, применяя

эффективные механизмы мотивации, систему поощрений и внутреннего контроля» [17].

«Собственная эффективность. Умение общаться, способность правильно «подать» себя, присутствующий дар убеждения и точность выражения мыслей – ключевые компетенции руководителя в любой сфере бизнеса» [17].

«Деятельность менеджеров характеризуется различными аспектами, которые выходят далеко за рамки профессиональных знаний и умений, а прививаются и развиваются в социальной среде: Восприятие организации как целого во взаимодействии его частей. Первоочередное значение в этом случае мы отводим стилю мышления менеджера, его умению обрабатывать поступающую информацию и его способности к планированию. Такие навыки необходимы всем менеджерам, но особое значение они имеют для руководителей высших уровней организации, которые должны уметь схватывать суть каждой возникающей ситуации, выделять важнейшие ее факторы и предугадывать дальнейшее развитие событий» [17].

«Работа с людьми и посредством людей, а также в умении эффективно взаимодействовать в качестве члена команды, проявляющиеся в том, как менеджер относится к сотрудникам: как он мотивирует их, как содействует их деятельности и координирует ее, подает пример, как он общается и разрешает конфликты. Обладающий развитыми человеческими навыками менеджер мотивирует подчиненных к самовыражению, стимулирует их вовлеченность в деятельность организации. Навыки использования технологий и оборудования, необходимых при выполнении конкретных функций, таких как исследования и разработки, производство или финансы. Владение менеджера техническими навыками предполагает наличие профессиональных знаний, аналитических способностей и умения правильно применять инструментальные и иные средства для разрешения проблем в данной конкретной области» [17].

«Стратегическое мышление менеджера – способность принимать новые стратегии, реализация которых позволит кардинально изменить структуру и степень влияния конкурентных сил на поведение организации и увидеть ее будущее состояние. Стратегическое мышление менеджера является одним из главных факторов успеха организации» [6].

«В основе стратегического мышления менеджера личные качества и профессиональные компетенции, которые не передаются «по наследству», но могут быть получены в процессе кропотливого обучения и развиты под влиянием определенных ситуаций, которые помогут сформировать у менеджера способность мыслить стратегически и в правильном направлении внешних уровнях взаимодействия с организацией и ее средой» [7].

«Приведем ниже навыки, которыми необходимо обладать современному менеджеру» [17].

«Воспитание и образование формируют базовые качества менеджера, без которых невозможно дальнейшее развитие. Причем учиться менеджерам предстоит всю жизнь, иначе они быстро потеряют свои позиции» [8].

«Опыт работы формирует ответственность за реализацию проектов и стиль принятия решений стратегического характера» [4].

«Признание менеджера как состоявшегося руководителя, признанного лидера, что очень важно для развития стратегического мышления, так как дает возможность объект стратегии в полном объеме его свойств» [9].

«Присутствие наставника, опытного управленца, готового к демонстрации собственных знаний, умений и навыков» [11].

«Диалог с коллегами, которые готовы бросить начальнику вызов, на который лидер должен адекватно отвечать. Это хорошая практика – цена ошибки еще не слишком велика, но приобретенный опыт поможет в будущем» [23].

«Оценка результатов полученного опыта для расширения стратегического кругозора и развития нужных навыков, позволяющих найти

решение любой проблемы, не замыкаясь на одной из альтернатив решения» [22].

«Участие в процессе выполнения стратегического плана поможет развитию стратегических способностей менеджера» [17].

«Реализация сложного, трудоемкого проекта, в котором основным фактором развития стратегического мышления станет свобода в принятии решений» [14].

«Испытание угрозой выживанию компании, заставившее пересмотреть собственную позицию и свое видение проблем и способов их решения» [20].

«Умение извлекать полезные уроки из чужого опыта» [13].

«Для того чтобы развить стратегическое мышление, потребуется время. Этот навык нарабатывается годами. Большинству менеджеров потребуются десятки лет, чтобы окончательно сформировать этот навык. Более того, менеджеры постоянно находятся не в одной, а в нескольких параллельных ситуациях. Поэтому пережить ситуацию и приобрести опыт мало, нужно научиться применять полученные знания, предвидеть проблемы и видеть способы их решения. К сожалению, искусственно создать необходимые для развития стратегического мышления условия крайне трудно, поэтому в данном случае учиться необходимо на практике. Люди сами по себе не становятся великими стратегами, они планомерно создают предпосылки для собственного развития или их создает организация» [16].

## **1.2 Развитие компетенций менеджера в современном мире**

Процесс управления является целенаправленным действием и представляет собой сложное субъект – объектное соотношение. Он состоит из следующих взаимосвязанных частей: субъект управления – эта часть персонала, которая собственно производит целенаправленное управленческое воздействие; объект управления это часть, которая является предметом

приложения управленческого воздействия. Объект управления – исполнитель управленческого воздействия, например, собственно организация или персонал, т.е. личный состав организации, который работает по найму для обеспечения целей организации. Структура или состав персонала: руководящий (управляющий), специальный, вспомогательный. Обязанности объекта управленческой деятельности – информационная подготовка, разработка, согласование и исполнение управленческого решения [24].

Субъект управления - это источник управленческого воздействия, персонал управления, осуществляющий непосредственное руководство управляемым объектом. В основе управления лежит принятие управленческого решения. К обязанностям субъекта управления относятся принятие, утверждение, организация, контроль, координация исполнения, корректировка управленческого решения. Персоналом управления создаются социально-экономические и организационно-технические условия для эффективного труда сотрудников в организации. В качестве субъекта управления может выступать отдельный руководитель (менеджер высшего, среднего, низшего звена) или коллегиальный орган управления (управленческий аппарат, администрация дирекция), наделенный соответствующими правами, полномочиями, ресурсами и ответственностью. Полномочия – это ограниченное право использовать ресурсы организации (финансовые, человеческие, материальные, информационные) в пределах занимаемой должности и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач [26].

Менеджер – субъект управления, член организации, наемный специалист в области управления, осуществляющий управленческую деятельность, принимающий управленческие решения. Менеджер – профессия, специальный персонал организации. Особенностью профессии менеджера является руководство людьми. Особенностью должности «менеджер» является наличие подчиненных. Менеджер может быть

предпринимателем (бизнесменом) и руководить собственным делом, а может быть наемным работником. Он может руководить коммерческой, либо некоммерческой организацией и возглавлять государственные, общественные, религиозные и другие организации. При этом менеджер может руководить всем предприятием (высшее звено управления) или возглавлять только часть его (среднее, низшее звенья управления) [25].

В России руководитель, как правило, является первым лицом организации (предприятия), т.е. директором или начальником крупного структурного подразделения, решает практически все вопросы, связанные с управлением. В американском понимании руководитель должен заниматься в основном стратегическим управлением, а оперативное управление он возлагает на своих заместителей – менеджеров. Менеджер не является владельцем фирмы, он работает по найму, но это профессиональный управляющий, обладающий специальными знаниями, умениями, талантом и определенными навыками в области управления [39].

«Профессиональные ресурсы менеджера включают специальные знания, умения, навыки, уровень квалификации профессионального мышления, накопленный опыт в сфере практической управленческой деятельности. Менеджер должен обладать достаточным уровнем теоретических знаний, умений для реализации задач с использованием теоретической базы, а также практических навыков, квалификации и научного потенциала для решения научно-практических и технологических задач. Указанное необходимо, с одной стороны, для качественного и своевременного выполнения должностных обязанностей, обеспечения высокой производительности труда, а с другой – для снижения затрат предприятия на дополнительное обучение или переобучение управленческого персонала» [15]. Не менее важно и постоянное самообразование менеджера как источник дополнительных управленческих знаний. Психологические ресурсы менеджера включают в себя стиль руководства, стиль делового поведения и

общения. Данные ресурсы зависят от личностных качеств, воспитания, способностей, темперамента, характера, норм поведения и ценностей.

К административным ресурсам менеджера относится право руководить подчиненными и использовать власть. При этом власть может рассматриваться, как право в пределах занимаемой должности отдавать приказы, оказывать влияние на поведение и деятельность отдельных людей или групп. В организациях все сотрудники находятся в официальных (формальных) отношениях. Они связывают руководителей и подчиненных, а также всех сотрудников между собой, и, как правило, четко определены и скоординированы. Кроме этого, все сотрудники, менеджеры и подчиненные, находятся в отношениях субординации, т.е. в официальных условиях служебного подчинения младшего по занимаемой должности старшему по должности и исполнения правил служебной дисциплины. Официальные (формальные) отношения определяют три условия: – ответственность; – власть; – подотчетность [27].

Наличие власти является необходимым условием эффективного управления. Власть может быть рассмотрена через иерархию – вертикаль управления, как инструмент для реализации целей организации, порядок подчиненности низших звеньев управления высшим. На рисунке 1 представлена иерархия управления, представлена в виде пирамиды, состоящей из высшего, среднего и низшего звеньев (уровней) управления.

Чем выше иерархический уровень управления, тем больше власть, ответственность, право использовать ресурсы организации, объем выполняемых функций, доля стратегических управленческих решений, а также доступ к внутриорганизационной информации.



Рисунок 1 – Иерархия управления [28]

Ответственность – это обязательство работника выполнять предписанную работу и отвечать за удовлетворительное разрешение поставленных задач. Но при этом уменьшается подотчетность, которая заключается в том, что каждый подчиненный отчитывается в выполнении задач перед своим непосредственным начальником, который в свою очередь отчитывается перед вышестоящим руководителем за действия и результаты работы подчиненных [29].

На рисунке 2 представлена схема формального и неформального лидерства.

Менеджер в организации руководит людьми, опираясь на власть, использует ресурсы организации, формирует должностные обязанности и контролирует их исполнение. При этом он может не обладать необходимым для эффективного управления авторитетом. Лидерство основывается на взаимодействии с людьми. Люди, работающие с менеджером, – это

подчиненные. Данный процесс называется руководство или формальное лидерство [30].

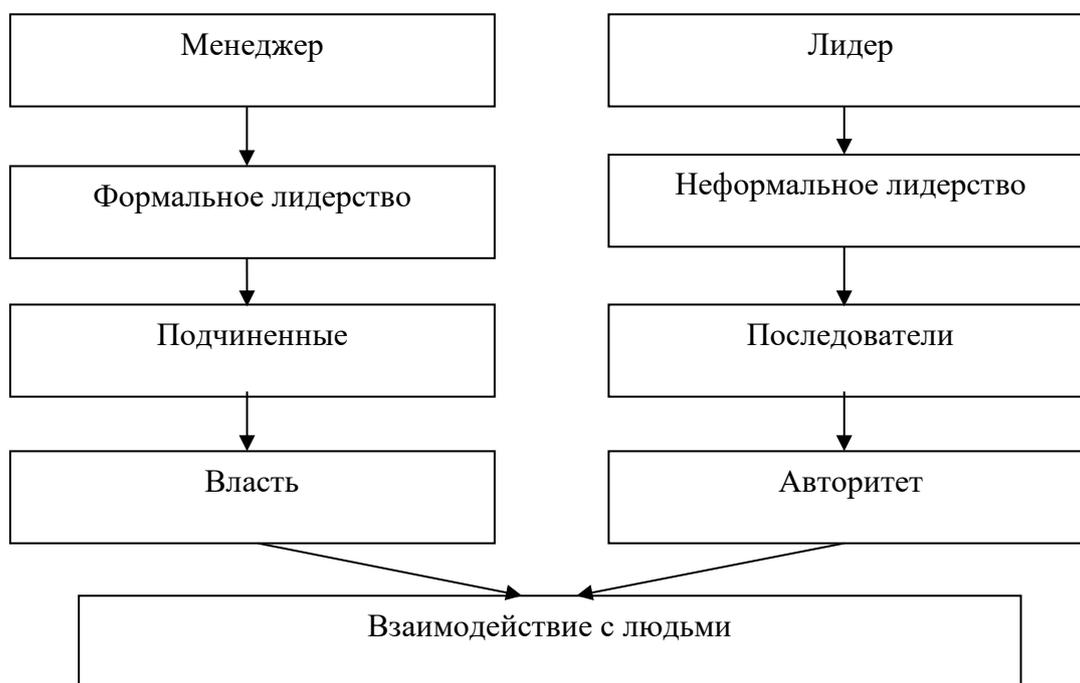


Рисунок 2 - Формальное и неформальное лидерство [31]

Формальное лидерство – это процесс влияния на людей с позиций занимаемой в организации должности и власти. Формальное лидерство – это тип управленческого взаимодействия, направленный на побуждение людей к достижению общих целей, основанный на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти [32].

Неформальное лидерство – это процесс влияния личности через завоеванный авторитет, способности, знания, умения или другие ресурсы на индивидуума или группу людей для побуждения их к действию и достижению определенных целей. Неформальное лидерство базируется на психологическом желании членов группы формироваться вокруг определенного ядра, неформального лидера, который выдвигается из среды членов группы и берет на себя данную роль, так как превосходит остальных

членов группы по уму, интеллекту, профессионализму, умению воздействовать на людей, человеческим и нравственным качествам. В группе возможно наличие двух неформальных лидеров по разным критериям оценки, например, по профессионализму и по нравственности, человечности. Неформальный лидер в организации в своей работе с людьми опирается на последователей, а не подчиненных. В организации идеально сочетание двух основ формального и неформального лидерства в руководителе.

Рассмотрим образ менеджера в современном мире [33].

Современный менеджер, человек, постоянно работающий с коллективом и имеющий в своем подчинении сотрудников организации, являющийся для них авторитетом, должен обладать личностными и профессиональными качествами. В таблице 2 представлены личностные и профессиональные качества. К профессиональным качествам, как правило, относят те, которые необходимы для эффективного исполнения должностных обязанностей, осуществления служебной деятельности. Основы их закладываются при обучении в высшем учебном заведении, а затем развиваются, усиливаются в процессе работы, при повышении квалификации, специализации, самообразовании. Личностные качества, в первую очередь, являются следствием воспитания, привитых норм поведения, морали, нравственных ценностей. Важны и врожденные качества, например, харизма, лидерство, организаторские способности и др. Они проявляются у человека, как при исполнении служебных обязанностей, так и в частной повседневной жизни. Менеджер постоянно взаимодействует с людьми, при этом его личностные качества обязательно проецируются на профессиональную деятельность.

Таблица 2 – Личностные и профессиональные навыки менеджера [34]

| Личностные качества менеджера    | Профессиональные качества менеджера                                   |
|----------------------------------|---|
| Честь                            | Умение руководить   |
| Ответственность                  | Политическое мышление   |
| Самостоятельность                | Компетентность  |
| Внутренняя дисциплинированность  | Мотивация к успеху и выполнение профессиональных задач в деятельности |
| Целеустремленность               | Способность принимать управленческие решения в кризисных ситуациях    |
| Решительность                    | Применение в профессиональной деятельности творческого подхода        |
| Добросовестность                 | Коммуникация с коллегами, умение работать в команде                   |
| Исполнительность                 | Умение взаимодействовать с людьми и выполнять поставленные задачи     |
| Внутренняя организованность      | Предъявление требований к себе и к своим сотрудникам                  |
| Коммуникабельность и доверие     | Самообразование   |
| Доброжелательность и искренность | Умение убеждать оппонента и четко выражать свои мысли                 |
| Энергичность                     | Умение слушать и принимать точку зрения сотрудников в организации     |
| Инициативность                   | Умение сдерживать данное слово  |
| Честность                        | Осуществление публичных выступлений                                   |
| Бережливость                     | Умение выстраивать доброжелательные отношения в коллективе            |
| Аккуратность                     | Умение быть справедливым в отношении с сотрудниками организации       |
| Стрессоустойчивость              | Адекватное поведение в любой кризисной ситуации                       |
| Терпеливость                     | Высокий уровень развития интеллекта и культуры                        |
| Лидерские качества               | Осознание профессиональной значимости                                 |

Кроме этого менеджер должен иметь соответствующий уровень здоровья и вести здоровый образ жизни, так как это обеспечивает высокую работоспособность менеджера. Немаловажен интеллект, общекультурный уровень развития менеджера. Перечисленные качества усиливают авторитет, доверие и уважение со стороны подчиненных, коллег, партнеров по бизнесу и других лиц, связанных с деятельностью организации.

В процессе осуществления профессиональной управленческой деятельности для достижения целей организации менеджеры определяют

задачи в организационно-управленческой, информационно-аналитической и предпринимательской сферах деятельности.

Задачи менеджера в организационно-управленческой деятельности сводятся к следующему:

- разработка и реализация корпоративной и конкурентной стратегий организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой и др.);
- разработка и реализация комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;
- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации;
- планирование деятельности организации и подразделений  
формирование организационной и управленческой структуры организации;
- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных видов деятельности, работ;
- контроль деятельности подразделений, коллективов, команд (групп) работников;
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;
- участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы).

Задачи менеджера в информационно-аналитической сфере деятельности:

- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- построение внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;

- создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организации;
- разработка и поддержка функционирования системы внутреннего документооборота организации, ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;
- разработка системы внутреннего документооборота организации;
- оценка эффективности проектов;
- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;
- оценка эффективности управленческих решений.

Задачи менеджера в сфере предпринимательской деятельности:

- разработка и реализация бизнес-планов создания нового бизнеса;
- организация и ведение предпринимательской деятельности.

Правильно сформулированные, доведенные до исполнителей, обеспеченные ресурсами задачи способствуют достижению целей организации [35].

Общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции менеджеров. Труд менеджера является специфическим и носит преимущественно умственный, творческий характер. У менеджеров предметом труда является информация, которая служит основой для принятия управленческих решений, необходимых для изменения состояния управляемого объекта.

«При этом разнообразии решаемых задач вызывает необходимость постоянно анализировать информацию, касающуюся деятельности организации в целом, ее отдельных подсистем и элементов, а также внешней среды. Все это требует наличия у специалиста-менеджера достаточного количества и качества определенных специфических знаний в области управления, экономики, права, социологии, психологии и др., а главное, умений и навыков в сфере управленческой деятельности. Подготовка

конкурентоспособных менеджеров является важнейшей задачей системы высшего профессионального образования. Основным показателем конкурентоспособности менеджера является уровень освоения профессиональных компетенций, который является определяющим критерием при приеме на руководящую должность. Конкурентоспособность менеджера - это профессионально- личностное качество, отражающее уровень развития профессиональной компетентности, соответствующее требованиям рынка труда и позволяющее претендовать на высокую должность в сфере управления. Уровень конкурентоспособности менеджера в процессе образовательной деятельности повышается за счет формирования профессионализма, компетентности будущего специалиста. Овладение определенными умениями, навыками обеспечивает эффективность управленческой деятельности на практике. Наличие и развитие личностных качеств менеджера, необходимых в профессиональной деятельности, усиливает востребованность и эффективность будущих менеджеров» [37].

«Конкурентоспособность менеджера может быть рассмотрена как конечный результат сформированной профессиональной компетентности. Компетентность – обладание знаниями, позволяющими судить о чем-либо, высказывать авторитетное мнение, производить определенные действия. Управленческая компетентность – это готовность и возможность эффективно использовать полученные знания, умения, навыки в процессе осуществления профессиональной деятельности. С учетом современных требований менеджеры должны обладать многими компетенциями. В образовательном процессе подготовки менеджеров будущий выпускник вуза изучает широкий перечень учебных дисциплин. При этом специальные и часть общепрофессиональных дисциплин формируют профессиональные компетенции, а гуманитарные, математические и естественнонаучные дисциплины – общекультурные компетенции [18].

«Профессиональные компетенции представляют собой способность работника к осуществлению профессиональной деятельности в соответствии

с должностными, квалификационными требованиями. Совокупность профессиональных компетенций определяет профессиональную компетентность как способность личности применять приобретенные знания, умения и навыки для решения практических профессиональных задач. Готовность индивида к профессиональной деятельности обуславливается уровнем профессиональной компетентности» [36].

«Темпы изменений на современном этапе развития общества и экономики стремительны, это связано с увеличением скорости устаревания знаний и умений специалистов в условиях постоянно обновляющегося производства, технологий. Потребность предприятий в профессионально мобильных специалистах, возрастание значимости профессиональной компетенции специалистов обуславливают острую необходимость в постоянном повышении квалификации и профессиональной переподготовке менеджеров» [18].

«Следует отметить, что главным условием успеха в профессиональной деятельности менеджеров является их способность к постоянному обучению и переобучению, стремление получить дополнительные знания в смежных отраслях, умение быстро адаптироваться в быстроизменяющихся обстоятельствах. Это позволяет быть конкурентоспособным, профессионально компетентным менеджером, востребованным на рынке труда» [18].

## **2 Оценка развития компетентности менеджера компании ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Отель расположен в самом центре Самары, в непосредственной близости от исторического центра и основных достопримечательностей. Адрес, по которому расположен данный отель: 443099, Самарская область, г. Самара, ул. Алексея Толстого, д. 99.

Атриум отеля является главной архитектурной доминантой и изюминкой отеля. «Воздушный» атриум внутри здания спроектирован таким образом, что ему не требуются искусственные источники света – солнечных лучей вполне хватает, чтобы его осветить, создаётся ощущение свободного пространства. Ясная функциональная организация и простота привлекают гостей и жителей города, поэтому лобби отеля является идеальным местом для проведения деловых встреч и отдыха за чашкой ароматного кофе. За такое неординарное архитектурное решение. Отель был награждён золотой медалью «Хрустальной Дедал» на IX международном фестивале архитектуры и дизайна в номинации «Общественный интерьер» [38].

В Приложении А на рисунке А.1 представлена организационная структура управления отеля ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara». В структуру данного отеля входит:

- директор гостиницы;
- управляющий, который отвечает за работу всех обслуживающих служб;
- служба обслуживания номеров отвечает за уборку номеров, содержание в чистоте помещений в гостинице, за наличие постельных и банных принадлежностей и своевременной выдачи их гостям;
- служба приема и размещения отвечает за бронирование номеров, регистрацию и размещение гостей, сопровождение гостей при

необходимости в их номера, доведение до приезжающих правил проживания, график работы гостиницы и наличие дополнительных услуг;

– служба питания отвечает за работу кафе, ресторанов, баров на территории отеля, организует доставку питания room-service, контролирует процесс приготовления блюд и проверку поступающих продуктов на качество;

– коммерческая служба отвечает за продвижение и развитие гостиницы;

– финансовая служба ведет бухгалтерскую и финансовую отчетность о деятельности гостиницы;

– инженерно-техническая служба за техническую часть работы отеля;

– служба дополнительных услуг отвечает за работу SPA-зоны, в которую входят бассейны, сауны, салон красоты, массажные кабинеты.

Далее в таблице 3 и на рисунках 3-7 представлена организационно – экономическая характеристика предприятия услуг ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara».

Таким образом, в результате проведенного анализа технико-экономических показателей деятельности предприятия ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara» представленных в таблице 3 и на рисунках 3 – 7 можно сделать вывод о том, что в целом предприятие за период с 2021 по 2023 год отработало эффективно. Так, выручка от реализации услуг в 2022 году по сравнению с 2021 годом выросла на 79%, а в 2023 году по сравнению с 2022 годом еще на 25,56%.

Таблица 3 – Организационно-экономическая характеристика предприятия за 2021-2023 гг.

| Показатели   | 2021    | 2022    | 2023    | Изменение         |                         | Изменение         |                         |
|--|---------|---------|---------|-------------------|-------------------------|-------------------|-------------------------|
|  |         |         |         | 2022-2021гг       |                         | 2023-2022гг       |                         |
|  |         |         |         | Абс.изм<br>(+/-)\ | Темп<br>прирост<br>а, % | Абс.изм(<br>+/-)\ | Темп<br>прирост<br>а, % |
| Выручка, т.р.  | 150 545 | 269 775 | 338 737 | 119 230           | 79                      | 68 962            | 25,56                   |
| Себестоимость,<br>т.р.   | 128 389 | 133 655 | 95 002  | 5 266             | 4                       | -38 653           | -28,92                  |
| Валовая<br>прибыль<br>(убыток), т.р.                                     | 210 348 | 136 120 | 243 735 | -74 228           | -35                     | 107 615           | 79,06                   |
| Управленческие<br>расходы, т.р.  | 169 116 | 120 306 | 138 993 | -48 810           | -29                     | 18 687            | 15,53                   |
| Коммерческие<br>расходы, т. р.   | -       | -       | -       | -                 | -                       | -                 | -                       |
| Прибыль<br>(убыток) от<br>продаж, т. р.                                  | 41 232  | 15 814  | 104 742 | -25 418           | -62                     | 88 928            | 562,34                  |
| Чистая прибыль,<br>т. р.   | 5 866   | 19 143  | 61 398  | 13 277            | 226                     | 42 255            | 220,7                   |
| Основные<br>средства, т. р.  | 554 705 | 107 389 | 9 907   | -447 316          | -81                     | -97 482           | -91                     |
| Оборотные<br>активы, т. р.   | 54 621  | 17 578  | 44 827  | -37 043           | -68                     | 27 249            | 155                     |
| Численность<br>ППП, чел.   | 127     | 135     | 150     | 8                 | 6                       | 15                | 11,1                    |
| Фонд оплаты<br>труда ППП, т. р.  | 53340   | 64800   | 77400   | 11 460            | 21                      | 12 600            | 19,4                    |
| Среднегодовая<br>заработная плата<br>работающего, т.<br>р. (стр11/стр10) | 420     | 480     | 516     | 60                | 14                      | 36                | 8                       |
| Фондоотдача<br>(стр1/стр8)   | 0,27    | 2,51    | 34,19   | 2                 | 826                     | 32                | 1 261,1                 |
| Оборачиваемост<br>ь активов, раз<br>(стр1/стр9)                          | 2,8     | 15,3    | 7,6     | 13                | 457                     | -8                | -50,8                   |

Продолжение таблицы 3

| Показатели                                 | 2021 | 2022 | 2023 | Изменение         |                         | Изменение         |                         |
|--|------|------|------|-------------------|-------------------------|-------------------|-------------------------|
|  |      |      |      | 2022-2021гг       |                         | 2023-2022гг       |                         |
|  |      |      |      | Абс.изм<br>(+/-)\ | Темп<br>прирост<br>а, % | Абс.изм<br>(+/-)\ | Темп<br>прирост<br>а, % |
| Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100% | 3,9  | 7,1  | 18,1 | -                 | -                       | -                 | -                       |

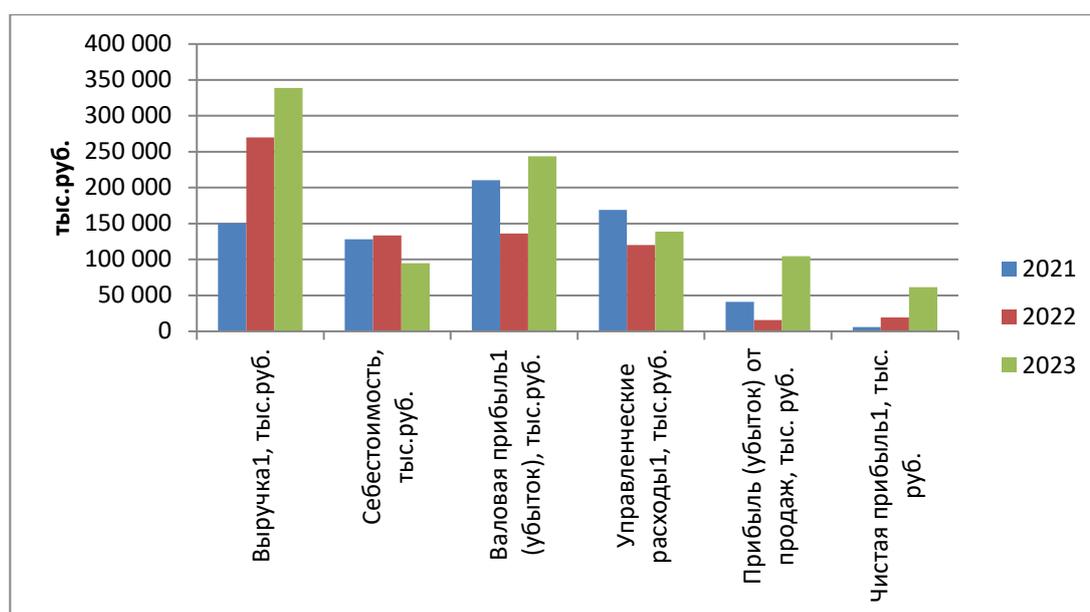


Рисунок 3 – Техничко-экономические характеристики предприятия за 2021-2023гг

Себестоимость оказываемых услуг в 2022 году по сравнению с 2021 годом вырастает на 4%, а уже в 2023 году снижается на 28,92% это связано с тем, что отель поменял часть поставщиков, по некоторым видам приобретаемых ресурсов. За счет снижения себестоимости происходит рост валовой прибыли в 2023 году на 79% по сравнению с предыдущим периодом, за период с 2021 года по 2022 происходит снижение валовой прибыли на 35%.

Прибыль (убыток) от продаж в 2022 году снижается на 62% это связано с сокращением валовой прибыли и высокой стоимостью управленческих расходов. В 2023 году данный показатель растет на 88 928 т.р. Чистая прибыль

предприятия в 2022 году возрастает и составляет 19 143 т.р., в 2023 году чистая прибыль уже составляет 61 398 т.р.

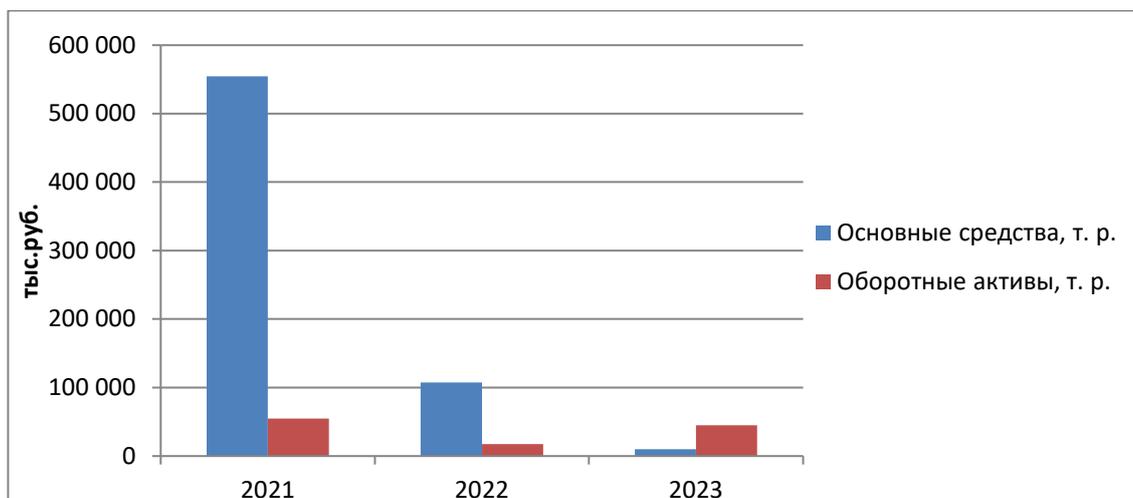


Рисунок 4 – Динамика основных и оборотных средств предприятия за 2021-2023 гг., т. р.

На рисунке 4 представлены изменения показателей основных средств и оборотных активов. С 2021 года по 2023 год происходит снижение основных средств на 81% и 91%, это связано с устаревшими основными фондами, которые постепенно списываются с баланса предприятия. Оборотные активы так же имеют тенденцию к снижению в 2022 году снижение происходит на 68% а в 2023 году на 155%. На рисунках 5 – 7 представлена динамика изменения показателей, таких как фондоотдача, оборачиваемость активов и рентабельность продаж.

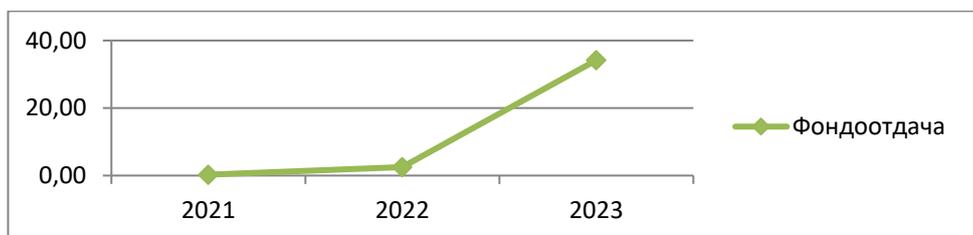


Рисунок 5 – Изменения фондоотдачи за 2021-2023 гг.

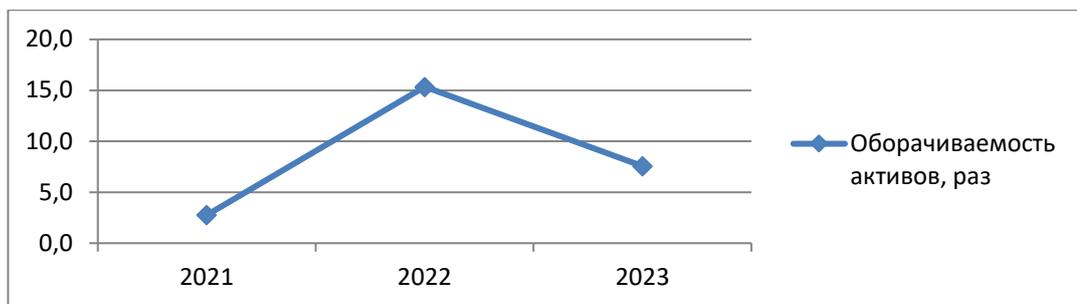


Рисунок 6 – Изменения оборотных активов, раз за 2021-2023гг.

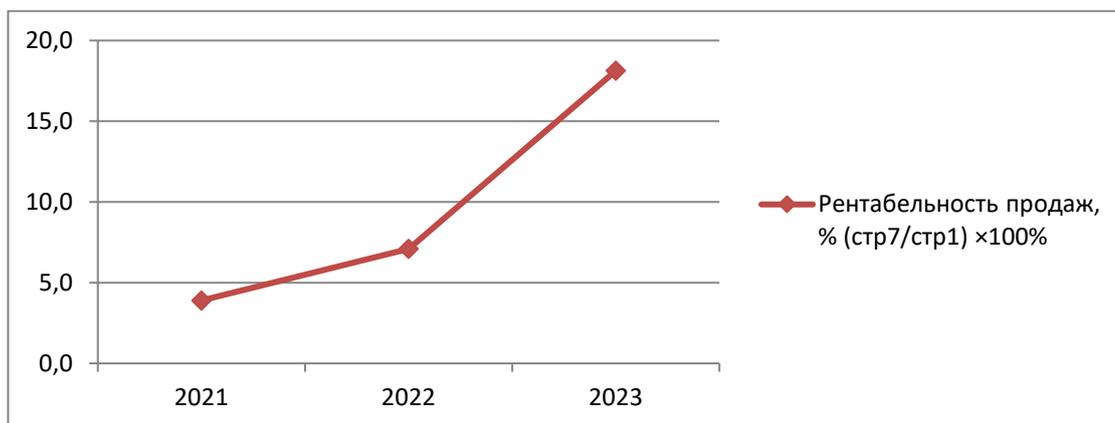


Рисунок 7 – Изменение рентабельности продаж, за 2021-2023 гг.

Фондоотдача за период с 2021 по 2023 год ежегодно увеличивается. Оборачиваемость активов в 2022 году по сравнению с 2021 годом увеличивается и составляет 15,3 раз, а в 2023 году оборачиваемость активов снижается и составляет 7,6 раз. Рентабельность продаж напрямую зависит от показателей прибыли от продаж и выручке, следовательно, ее рост прямо пропорционален росту данных показателей.

## 2.2 Анализ компетентности менеджера в работе организации гостиничного бизнеса

Рассмотрим должностные обязанности управляющего и компетенции, которыми он должен обладать, для эффективного управления гостиничным комплексом.

Таблица 4 - Должностные обязанности и компетенции менеджера ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara»

| Должностные обязанности   | Компетенции: Знать   | Компетенции: Уметь   |
|---|--|--|
| Руководит производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за эффективное использование и сохранность имущества отеля, содержание в исправном состоянии помещений и имущества в соответствии с правилами и нормами эксплуатации, бесперебойной работы оборудования, благоустройства и комфортности | Постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов по вопросам гостиничного обслуживания.<br>Основы экономики, управления предприятием, гостиничного менеджмента и маркетинга;  | Разрабатывать бюджет отеля и план его исполнения.  |
| Обеспечивает соблюдение санитарно-технических и противопожарных требований  | Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты  | Осуществлять взаимодействие между структурными единицами отеля (прием и размещение гостей, содержание отельных помещений, питание гостей, поставки продуктов и пр.); |
| Руководит финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за результаты этой деятельности и достижение запланированных финансовых показателей, рост объемов предоставляемых клиентам услуг и увеличение прибыли и конкурентоспособности предприятия.  | Постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов по вопросам гостиничного обслуживания.<br>Основы экономики, управления предприятием, гостиничного менеджмента и маркетинга;<br>Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации | Разрабатывать бюджет отеля и план его исполнения;<br>Анализировать рынок и прогнозировать спрос на услуги;<br>Организовать работу с поставщиками.                    |

Продолжение таблицы 4

| Должностные обязанности  | Компетенции: Знать   | Компетенции: Уметь   |
|--|--|--|
| <p>Обеспечивает уровень клиентского сервиса, соответствие предоставляемых услуг мировым стандартам в целях завоевания отечественного и зарубежного рынка, постоянное улучшение качества обслуживания клиентов в соответствии с классом гостиницы, учетом, распределением и правильным использованием жилых номеров и свободных мест, а также соблюдением паспортного режима, принимает меры к разрешению конфликтов, возникающих при обслуживании проживающих.</p> | <p>Порядок содержания жилых и других помещений средств размещения; Основы психологии и конфликтологии применительно к обслуживанию клиентов; Правила и методы организации процесса обслуживания клиентов.</p>  | <p>Анализировать рынок и прогнозировать спрос на услуги; Осуществлять взаимодействие между структурными единицами отеля (прием и размещение гостей, содержание отельных помещений, питание гостей, поставки продуктов и пр.);</p>  |
| <p>Обеспечивает выполнение гостиницей всех обязательств перед региональным и местным бюджетом, поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных и трудовых договоров;</p>  | <p>Законодательство о труде, основы организации труда работников, методы подбора, управления и развития персонала; Правила внутреннего распорядка;</p>   | <p>Разрабатывать бюджет отеля и план его исполнения; Организовать работу с поставщиками.</p>   |
| <p>Принимает меры по обеспечению гостиницы квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда</p>   | <p>Правила и методы организации процесса обслуживания клиентов; Структуру управления гостиницей, права и обязанности работников гостиницы; Законодательство о труде, основы организации труда работников, методы подбора, управления и развития персонала; Правила внутреннего распорядка.</p> | <p>Делегировать полномочия и ответственность помощникам и руководителям<br/>Анализировать рынок служб; прогнозировать спрос на услуги; Осуществлять взаимодействие между структурными единицами отеля (прием и размещение гостей, содержание отельных помещений, питание гостей, поставки продуктов и пр.)</p> |

Продолжение таблицы 4

| Должностные обязанности   | Компетенции: Знать   | Компетенции: Уметь   |
|---|--|--|
| <p>Основываясь на требованиях стандартов обслуживания , утвержденных на предприятии, управляет работой линейного персонала гостиницы (горничными, дежурными администраторами, специалистами служб бронирования и приема и размещения/ портье , поэтажной службы номерного фонда, службы швейцаров, автостоянки) и работой руководителей структурных подразделений гостиницы (инженерно-технической службы, автотранспортной службы, прачечной, ресторана, бухгалтерии/финотдела, службы безопасности ), организуя работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений и производственных единиц гостиницы.</p> | <p>Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации; Структуру управления гостиницей, права и обязанности работников гостиницы; Правила внутреннего распорядка.</p>   | <p>Ставить задачи подчиненным и контролировать их выполнение; Делегировать полномочия и ответственность помощникам и руководителям служб; Осуществлять взаимодействие между структурными единицами отеля (прием и размещение гостей, содержание отельных помещений, питание гостей, поставки продуктов и пр.).</p> |
| <p>Поручает ведение отдельных направлений деятельности руководителям структурных подразделений гостиницы: заместителю управляющего, руководителю службы безопасности, директору ресторана, руководителю АХО, шеф-повару ресторана, делегируя им свои права и ответственность.</p>   | <p>Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации; Правила и методы организации процесса обслуживания клиентов; Структуру управления гостиницей, права и обязанности работников гостиницы; Правила внутреннего распорядка</p> | <p>помещений, питание гостей, поставки продуктов и пр.)</p>  |
| <p>Обеспечивает применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего персонала, выплату заработной платы в установленные сроки</p>  | <p>Структуру управления гостиницей, права и обязанности работников гостиницы; Правила внутреннего распорядка.</p>  | <p>Осуществлять взаимодействие между структурными единицами отеля (прием и размещение гостей, содержание отельных помещений, питание гостей, поставки продуктов и пр.)</p>   |

Продолжение таблицы 4

| Должностные обязанности  | Компетенции: Знать  | Компетенции: Уметь  |
|--|---|---|
| Контролирует соблюдение работниками предприятия трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены. | Правила внутреннего распорядка.   | Ставить задачи подчиненным и контролировать их выполнение |
| Обеспечивает ведение и своевременное представление высшему руководству или владельцу гостиницы отчетности о хозяйственно-финансовой деятельности гостиницы                                 | Основы экономики, управления предприятием, гостиничного менеджмента и маркетинга;<br>Постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов по вопросам гостиничного обслуживания. | Разрабатывать бюджет отеля и план его исполнения;         |
| Защищает имущественные интересы гостиницы в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.  | Постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов по вопросам гостиничного обслуживания.<br>Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации;                  |   |

Рассмотрим услуги, которые предоставляются в ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara» в таблице 5 и на рисунке 8.

Таблица 5 – Перечень дополнительных услуг ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara»

| Название услуг | Описание   | % посетителей используемых данные услуги |
|----------------|--|--|
| Твой тай rooms | Окунитесь в атмосферу Таиланда и настоящего релакса в SPA-салоне ТВОЙТАЙ Rooms. Опытный мастер из Таиланда, владеющий техниками традиционного тайского массажа, поможет Вам снять накопленное напряжение и вернет утраченные жизненные силы. | 20%                                      |
| Ресторан       | В отеле HolidayHall Samara Вы найдете целое разнообразие ресторанов и кафе: ресторан The Brasserie, ресторан Atrium, кафе Atrium и летняя терраса Garden.  | 70%                                      |

Продолжение таблицы 5

| Название услуг                     | Описание   | % посетителей используемых данные услуги |
|------------------------------------|--|--|
| Room Service 24/7                  | Если Вы проголодались после долгой дороги или многочасовой прогулки, но у Вас не осталось никаких сил, чтобы пойти в ресторан, то лучшим решением будет заказать еду и напитки с доставкой в Ваш номер в любое время дня и ночи.     | 40%                                      |
| SPA-центр                          | Зарядитесь энергией в SPA-центре отеля!<br>К Вашим услугам: бассейн, джакузи, финская сауна, хаммам, тренажерный зал.  | 50%                                      |
| Трансфер                           | Для наших гостей доступна услуга трансфера. Напишите нам и мы встретим вас на комфортабельном авто в любое время суток.  | 70%                                      |
| Химчистка                          | Наш отель предоставляет высокое качество услуг прачечной и химчистки по разумным ценам.  | 10%                                      |
| Подземная и наземная парковка      | Отель holidayhall Samara предлагает к услугам гостей подземную охраняемую парковку:<br>Круглосуточный прямой доступ<br>Охрана и видеонаблюдение<br>Отопление<br>Разметочное парковочное место<br>Зарядная станция для электромобилей | 95%                                      |
| Салон красоты Extravaganza         | Для удобства гостей в отеле расположен салон красоты Extravaganza.<br>Салон оказывает услуги маникюра, педикюра, стрижки, укладки, окрашивания, ухода за волосами и бровями.   | 7%                                       |
| Флористическая лавка First Florist | К услугам гостей отеля - Флористическая лавка First Florist.<br>Цветочные композиции всегда стильные и свежие, имеют эксклюзивный дизайн и высочайшее качество исполнения.<br>Время работы с 10:00 до 20:00                          | 4%                                       |

В таблице 5 и на рисунке 8 представлено наименование дополнительных услуг и их описание, а также процент посещения и использование данных услуг посетителями отеля. В данный перечень входят услуги, позволяющие повысить качество проживания посетителей в данном отеле. К таким услугам относится дополнительное обслуживание номеров, а также дополнительные услуги по проведению досуга.

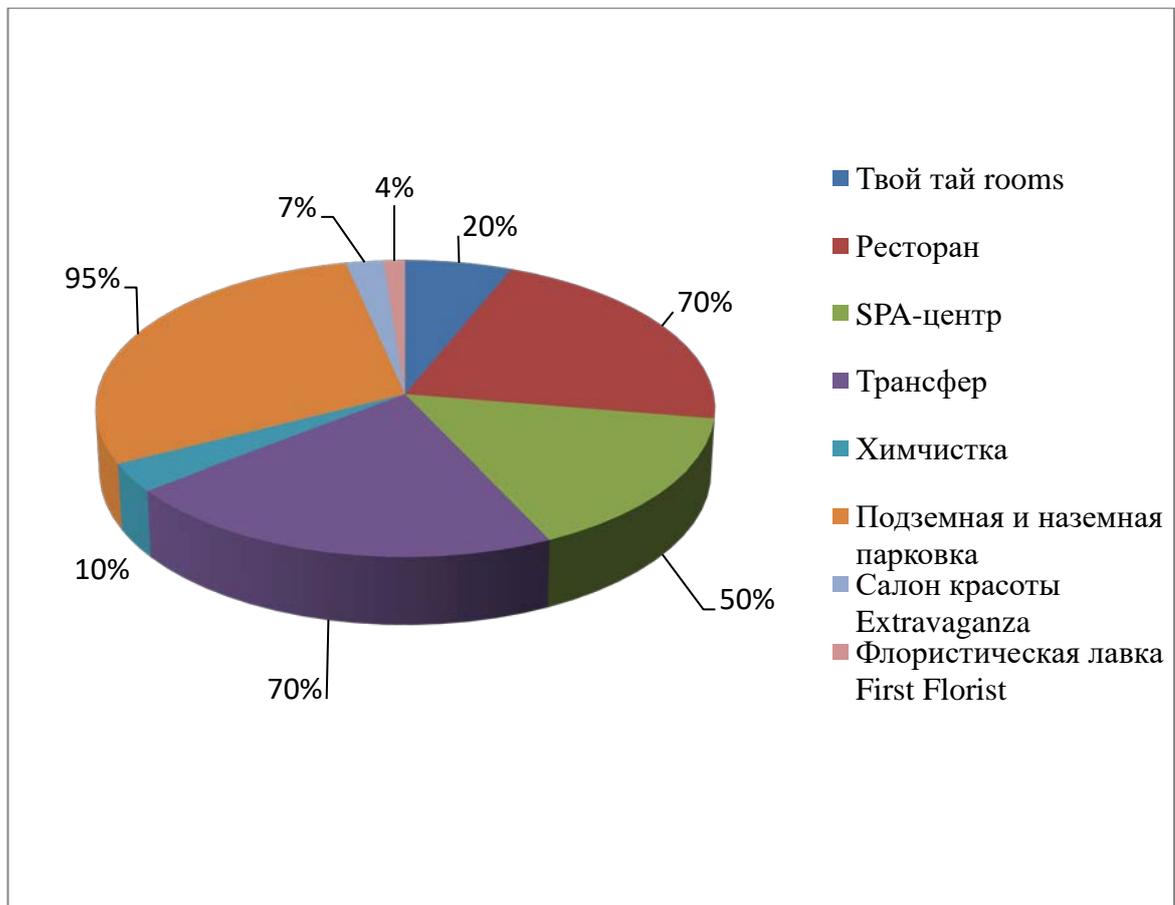


Рисунок 8 – Доля дополнительных услуг оказываемых в отеле ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara»

На рисунке 9 представлены основанные недостатки, которые были выявлены в результате опроса посетителей отеля.

Данные сведения собраны по результатам обработки данных обратной связи посетителей сайта отеля, а также при общении с персоналом.

Оценка обратной связи проводилась за три года 2021-2023 г.г.

Как мы видим из диаграммы, жалобы по одним и тем же недостаткам ежегодно возрастают, это свидетельствует о том, что руководство отеля плохо реагирует на замечания и отзывы своих клиентов.

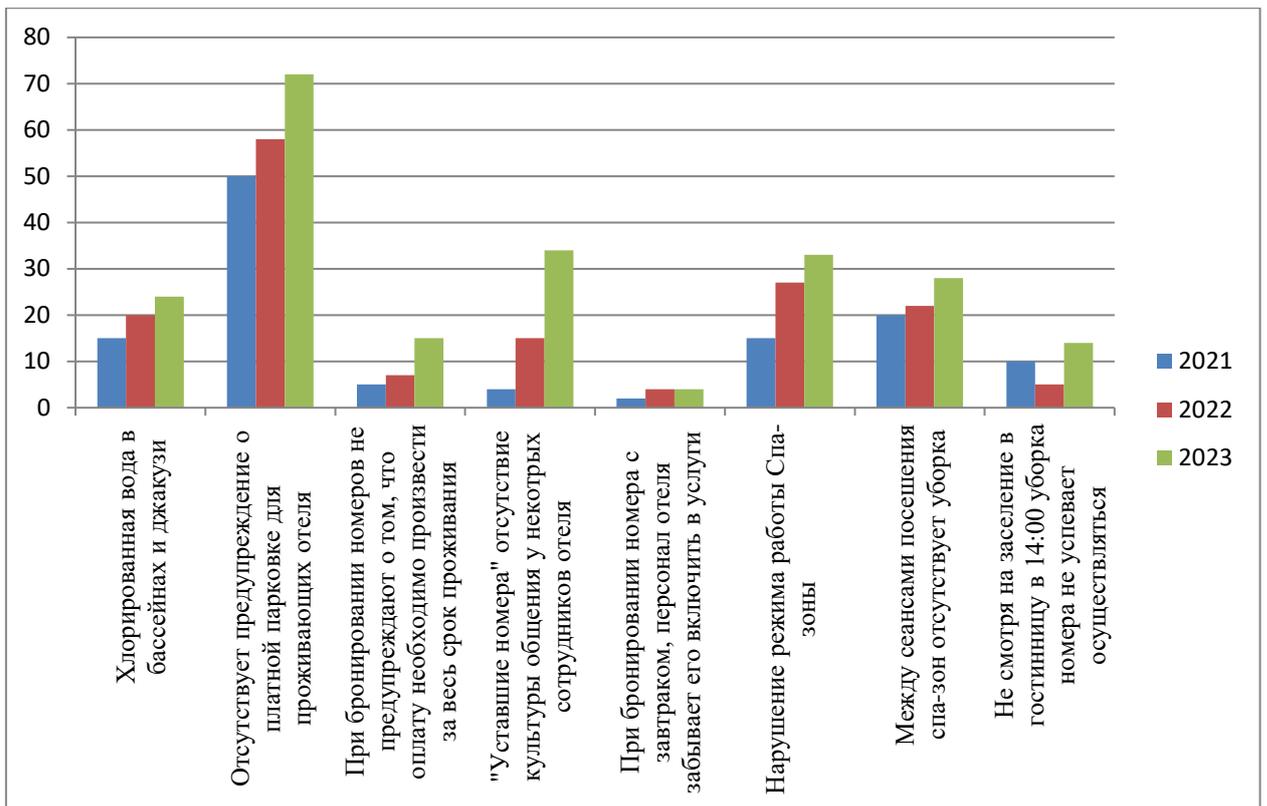


Рисунок 9 – Оценка недостатков выявленных в гостинице

Наибольшее количество отрицательных отзывов по работе отеля связано с отсутствием извещения посетителей о различного рода доплат за те или иные услуги (например, дополнительная плата за парковку, дополнительная плата за пользование бассейном и джакузи). Осуществляется некачественная уборка территории общественного пользования, а именно: спа-зоны, уборка номеров, так же в редких случаях при бронировании номеров с включенным завтраком, персонал забывает об этом уведомить следующую службу.

Далее на рисунке 10 проведем оценку ценовой политики отеля и определим сезонность оказания услуг.

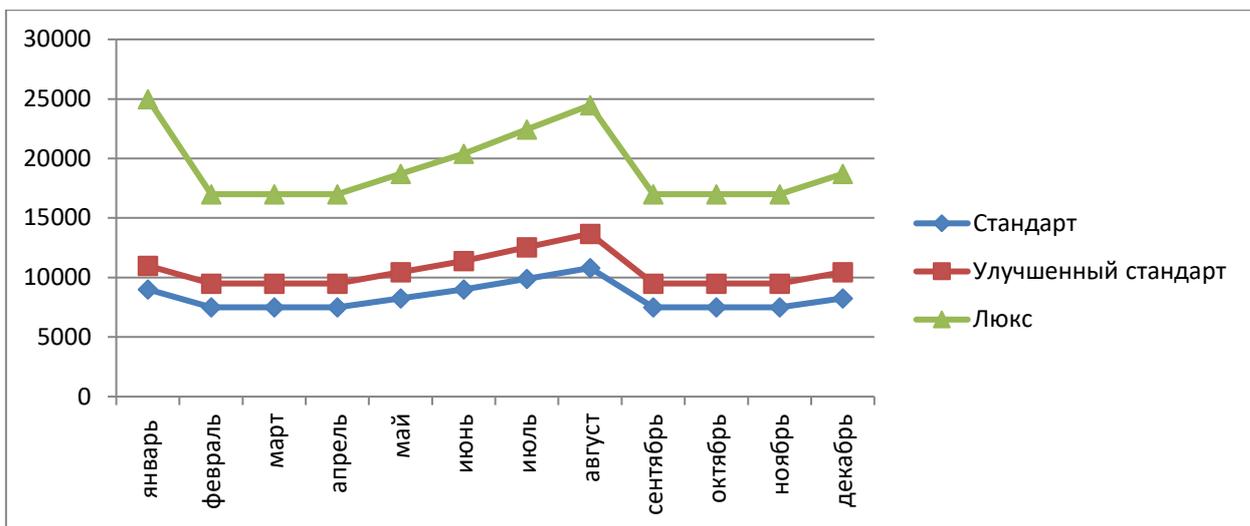


Рисунок 10 – Динамика цен на проживание в отеле ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara»

Оценка сезонности цен проводилась по категориям номерного фонда отеля. Так, в отеле существует три категории номеров, стандарт, улучшенный стандарт и люкс. Как видно из рисунка, основными пиками роста цен на проживание в отеле является месяц январь, так как отель предлагает широкий спектр мероприятий на январские праздники и месяц август, что обусловлено летнему сезону.

Показать долю дохода от каждой категории номеров от выручки за 2023 год.

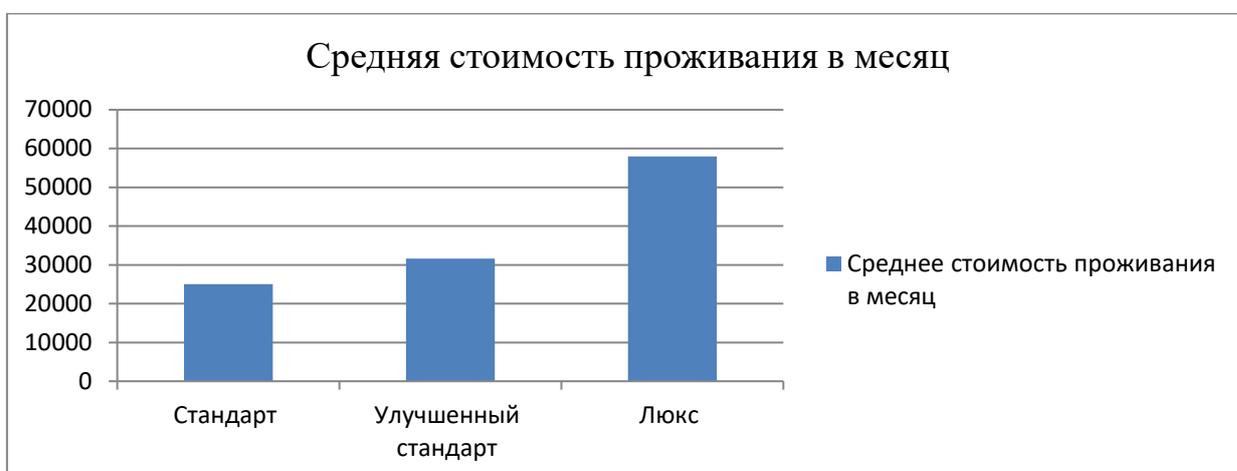


Рисунок 11 – Средняя стоимость проживания в отеле в месяц

Среднее время проживание в гостинице 3-е суток с количеством проживающих 2 человека в номере.



Рисунок 12 – Доля оказанных услуг в общем объеме выручки

На рисунке 12 представлена доля оказанных услуг в общем объеме выручки в т. р. за 2023 г. Как видно из рисунка, основная доля выручки в объеме 70% складывается из дохода, полученного от проживания посетителей отеля. Доход от ресторанов составляет 20% от общего объема и 10% это прочие услуги (спра-зона, парковка, room-сервис).

Таблица 6 – Ценности работников в труде, %

| Ценности работников в труде                                   | Руководитель |      | Рабочий |      | Специалист |      | МОП  |      |
|---|--------------|------|---------|------|------------|------|------|------|
|   | 2023         | 2022 | 2023    | 2022 | 2023       | 2022 | 2023 | 2022 |
| Приносящий высокий доход                                      | 86,5         | 70   | 80      | 25   | 82         | 70   | 15   | 78   |
| Свободный, дающий возможность творить в собственных интересах | 20           | 39   | 5,6     | 2    | 38,2       | 20   | 12   | 34   |
| Инициативный, немного регламентированный труд                 | 40           | 58   | 17      | 42   | 20         | 25   | 15   | 28   |

Продолжение таблицы 6

| Ценности работников в труде                                 | Руководитель |      | Рабочий |      | Специалист |      | МОП  |      |
|---|--------------|------|---------|------|------------|------|------|------|
|   | 2023         | 2022 | 2023    | 2022 | 2023       | 2022 | 2023 | 2022 |
| Регламентированный труд, с четко определенными задачами     | 47           | 40   | 32      | 19   | 10,7       | 45   | 28,1 | 23   |
| Спокойный, размеренный труд                                 | 22           | 22   | 27      | 5    | 12         | 18   | 33   | 42   |
| Дающий возможность существовать, не требующий особых усилий | 1            | 10   | 6       | 2    | 17         | 5    | 9    | 0    |
| Простой труд исполнителя в интересах фирмы                  | 6            | 6    | 2       | 11   | 5          | 8    | 4    | 0    |

В таблице 6 и на рисунке 13 представлена ценность работников в труде, которая была построена на результатах опроса сотрудников отеля. Такой опрос проводится ежегодно среди всех категорий работников отеля. Так в результате проведенного опроса, было выявлено что, все категории работников склоняются к труду, который приносит высокий доход, иными словами сотрудники готовы работать и выполнять свой функционал, если он будет по достоинству оплачиваться.

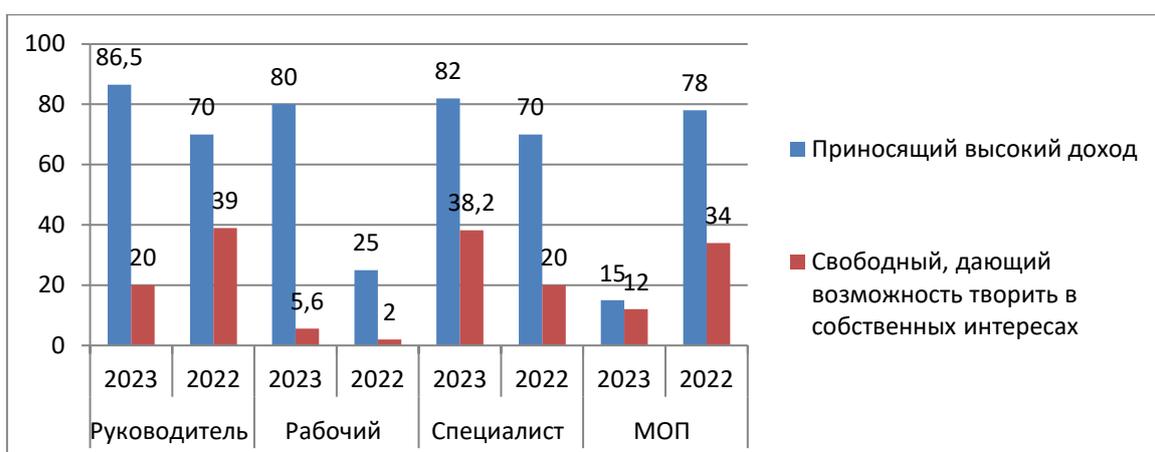


Рисунок 13 – Основные категории ценности работников в труде за 2022-2023 гг.

Таким образом, в результате проведенного анализа работы отеля ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara» можно сделать вывод о том, что действующий менеджер (управленец отеля) не имеет достаточной компетенции в рамках умения, для того, чтобы обеспечить бесперебойную работу всех служб отеля, своевременно реагировать на недостатки, которые описывают посетители отеля на сайте.

В настоящее время условия рынка гостиничного бизнеса диктует жесткие и повышенные требования к управленческому персоналу, который должен быть не просто высококвалифицированным специалистом, а менеджером профессионалом. Современный руководитель должен уметь оперативно принимать управленческие решения, прогнозировать ситуацию на основе владения экономическим знанием.

### **3 Разработка мероприятий по развитию компетенции менеджера ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara**

#### **3.1 Мероприятия направленные на повышение компетенций менеджера гостиничного бизнеса**

Для повышения компетенции управляющего гостиничным бизнесом отеля ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara, нами предлагается, направить его на обучение, по программе профессиональной переподготовки «Управление гостиничным бизнесом». Данное обучение считается профильным образованием, которое построено по модульной системе. Подписка на данную программу дает возможность пройти всю программу полностью или выбрать отдельные модули, которые позволят проработать конкретные умения и навыки управленца гостиничного бизнеса. Курс «Управление гостиничным бизнесом» нацелен на изучение лучших практик и взаимодействие с ведущими экспертами отрасли. Продолжительность обучения составляет 3,5 месяца, возможно обучение онлайн.

В результате прохождения данного обучения управляющий отелем, приобретет следующие навыки:

- выстраивания работы front office отеля;
- формирования стратегии развития отельного бизнеса;
- разработки плана маркетинга и коммуникаций;
- составления бюджета и управления финансами.

Стоимость обучения 250 000 руб.

В результате пройденного обучения управляющий разработал новую систему управления отелем ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara на рисунке 14.

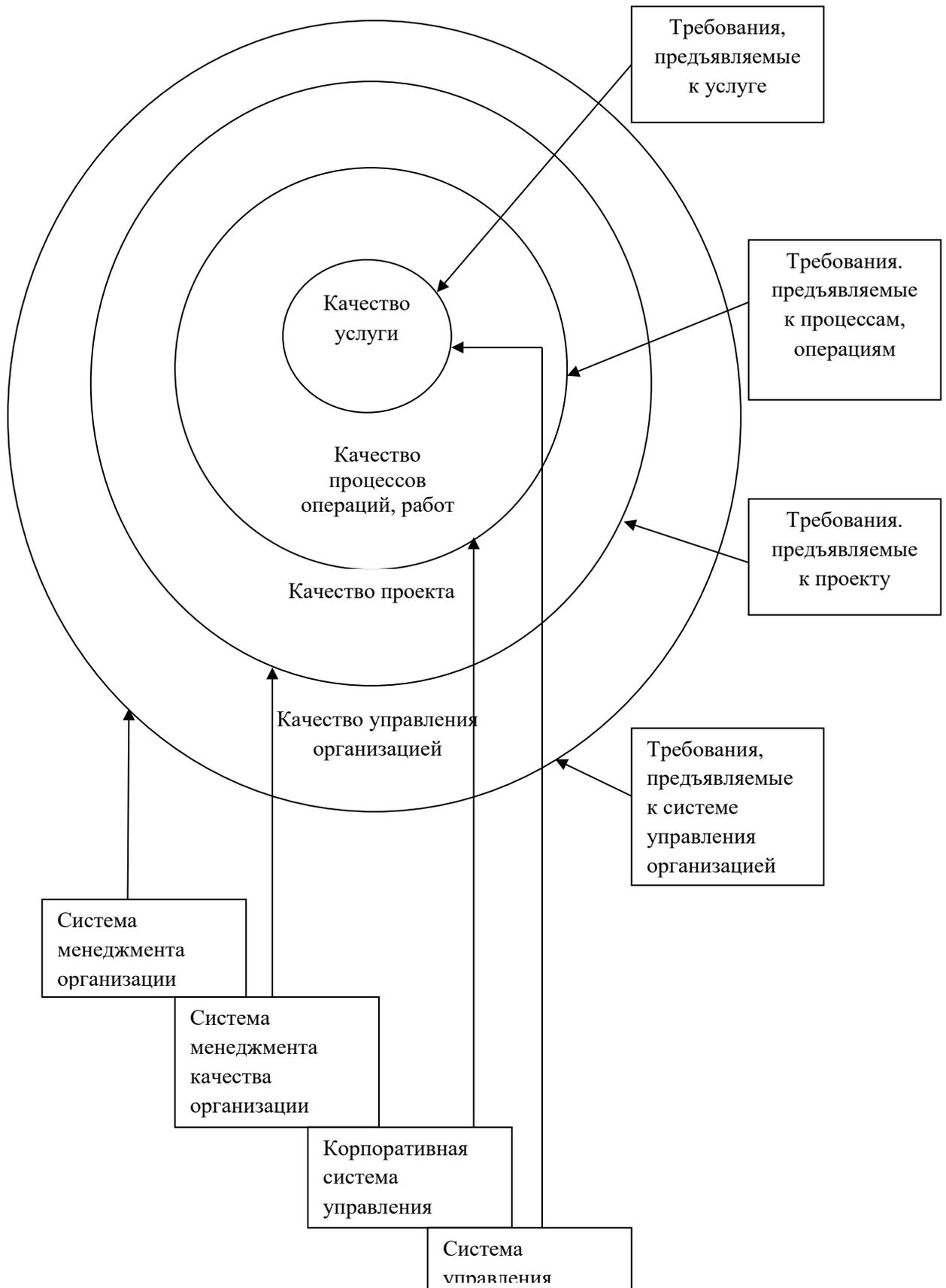


Рисунок 14 - Система управления гостиничным комплексом  
 ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara»

В данную систему входят четыре основных ядра управления, в каждом из которых акцент делается на качество (услуги, процесса, операции, проекта и на управление организацией в целом). На каждом этапе разрабатываются требования, позволяющие четко определить, как выполнять работу по данному направлению и оценить результативность.

Требования предъявляемы к системе управления отеля

- структурированность звеньев системы;
- способность системы изменяться под влиянием внешних и внутренних факторов;
- наличие инструментов управления;
- наличие инструментов контроля;
- организация системы обратной связи.

На основании проведенного анализа выявленных недостатков и замечаний посетителей, в целом качество предоставляемой услуги, а именно проживание и комфортный отдых клиентов включает в себя:

Требования, предъявляемые к услуге:

- современный интерьер и единый стиль отеля;
- современные номера, с определенным набором техники в зависимости от уровня номера;
- своевременная уборка и поддержание в чистоте номерного фонда вне зависимости от занятости номера и его освобождения;
- своевременное предоставление дополнительных услуг, которые посетители могут получить в процессе проживания в данной гостинице;
- содержание в чистоте зон отдыха посетителей (ресторан, бассейн, SPA-зона, тренажерный зал, детские комнаты и. т. д);
- своевременное оповещение посетителей гостиницы об изменении условий проживания, ценовой политики отеля, выявление дополнительных платных услуг;
- высокий уровень компетентности персонала;

- вежливое обслуживание.

Требования, предъявляемые к процессам, операциям:

- оформление и прием гостей строго по документам удостоверяющим личность;
- ознакомление с правилами проживания в данном отеле;
- установление порядка и времени заезда и выезда гостей;
- ознакомление гостей с правилами оплаты при бронировании номера и продлении проживания, а так же оплаты и сроков дополнительных услуг;
- ознакомление клиентов с системой уборки номеров и замены банных принадлежностей;
- при условии, что в проживании входит питание (завтраки), ознакомить гостей с графиком предоставления данной услуги.

Требования, предъявляемые к работе отеля:

- исключение пересечения персонала и гостей в гостинице;
- помещения для персонала должны располагаться в зоне не доступной для посетителей гостиниц;
- необходимо все помещения гостиницы обеспечить звукоизоляцией;
- в зависимости от уровня, все номера должны быть зонированы;
- отель должен быть оснащен зонами для отдыха и развлечения гостей (кафе, бильярд, бар, spa-зона);
- подъезды к гостинице должны быть удобными и комфортными для гостей;
- обеспечение безопасности проживания персонала и гостей на территории отеля;
- обеспечение номеров индивидуальными ключ-картами;
- создание комфортных условий для посетителей и работающих отеля.

Для оценки эффективности работы предложенной системы в отеле ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara» вводится еженедельный срез от потребителей по оценке оказанных услуг. В таблице 7 представлен чек-лист опроса потребителей сотрудниками отеля. Потребителям при выезде предлагается заполнить чек-лист по 5 основным критериям оценки качества работы отеля. Оценить качество услуг необходимо по пятибалльной шкале.

Таблица 7 – Чек-лист оценки предоставляемых услуг

| Критерии  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Качество ремонта номерного фонда  | – | – | – | – | – |
| Качество уборки номера  | – | – | – | – | – |
| Достоверность предоставляемой информации персонала о дополнительных услугах | – | – | – | – | – |
| Качество питания в ресторанах отеля   | – | – | – | – | – |
| Качество работы SPA-зоны  | – | – | – | – | – |

В конце рабочей недели старшим администратором собираются данные чек-листов, заносятся в базу данных на основании которой проводится анализ оценки оказываемых услуг. По результатам проведенного анализа выявляются недостатки, проводится совещание с руководителями структурных подразделений, где выявляются причины возникновения и неустранение жалоб посетителей.

Следующим мероприятием предлагается провести ремонт жилого фонда ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara».

Жилой фонд гостиницы составляет 176 номеров из них:

- 67 номеров стандарт;
- 100 улучшенный стандарт;
- 8 номер люкс;

– 1 президентский номер.

Так как самыми популярными классами в аренде номеров являются «стандарт» и «улучшенный стандарт», именно поэтому, в первую очередь ремонт требуется в данном классе.

### **3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий**

Далее приведем затраты на предлагаемые мероприятия.

Окрашивание стен 950 000 руб.

Замена ковровина 220 руб. 3340 м<sup>2</sup> (всех номеров) 734 800 руб.

Замена матрасов 627 000 руб.

Замена сантехники 685 000 руб.

Частичная замена мебели 1 500 000 руб.

Сумма затрат на ремонт номерного фонда составляет 4 496 800 р.

Обучение управляющего, по программе «Управление гостиничным бизнесом» составляет 250 000 рублей.

Общая сумма затрат составляет 4 746 800 руб.

Далее проведем расчет экономической эффективности предложенных мероприятий, представленный в таблице 8 и на рисунках 15 – 16.

Таблица 8 – Техничко-экономические показатели оценки деятельности отеля после предложенных мероприятий

| Показатели  | 2023    | Проект  | Изменение          |                     |
|---|---------|---------|--------------------|---------------------|
|   |         |         | Проект/2023        |                     |
|   |         |         | Абс.изм.<br>(+/-)\ | Темп<br>прироста, % |
| Выручка, т.р.   | 338 737 | 362 449 | 23 712             | 107                 |
| Себестоимость, т.р.   | 95 002  | 95 002  | 0                  | 100                 |
| Валовая прибыль (убыток), т.р.                                  | 243 735 | 267 447 | 23 712             | 110                 |
| Управленческие расходы, т.р.                                    | 138 993 | 139 243 | 250                | 100                 |
| Коммерческие расходы, т. р.                                     | 0       | 4 496   | 4 496              | 0                   |
| Прибыль (убыток) от продаж, т. р.                               | 104 742 | 123 708 | 18 966             | 118                 |
| Чистая прибыль, т. р.   | 61 398  | 98 966  | 37 568             | 161                 |
| Основные средства, т. р.  | 9 907   | 11 407  | 1 500              | 115                 |
| Оборотные активы т. р.  | 44 827  | 44 827  | 0                  | 100                 |
| Численность ППП, чел.   | 150     | 150     | 0                  | 100                 |
| Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , т. р.                      | 77400   | 82542   | 5 142              | 107                 |
| Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. (стр11/стр10) | 516     | 550     | 34                 | 107                 |
| Фондоотдача (стр1/стр8)   | 34,19   | 31,77   | -2                 |                     |
| Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)                        | 7,6     | 7,6     | 0                  |                     |
| Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%                      | 18,1    | 27,3    | 9                  |                     |

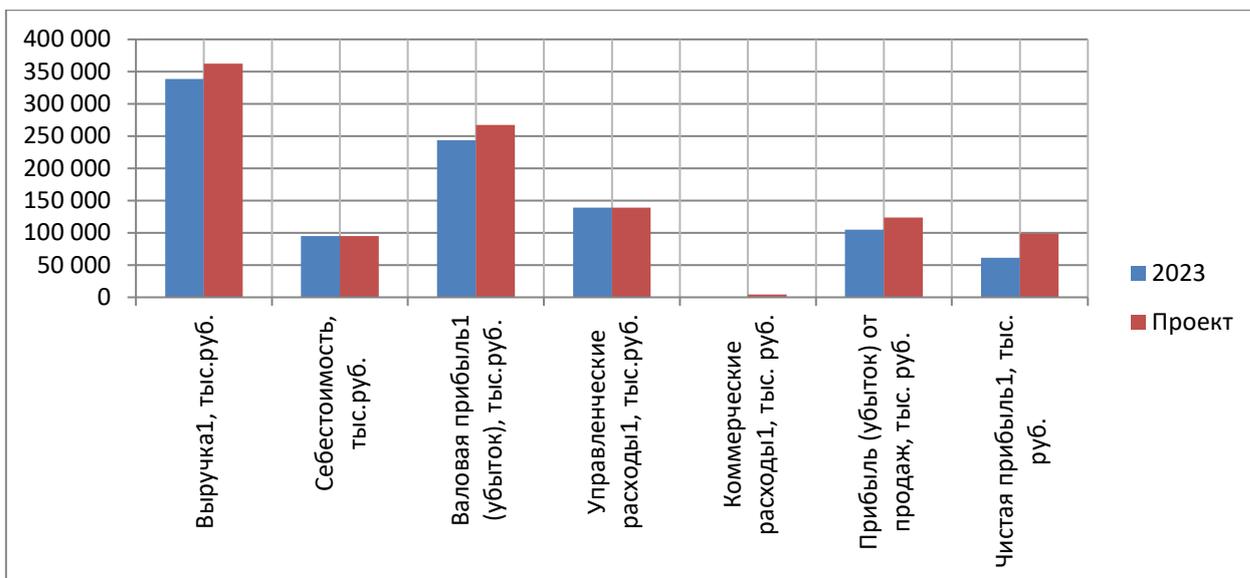


Рисунок 15 – Динамика экономических показателей деятельности предприятия после предложенных мероприятий

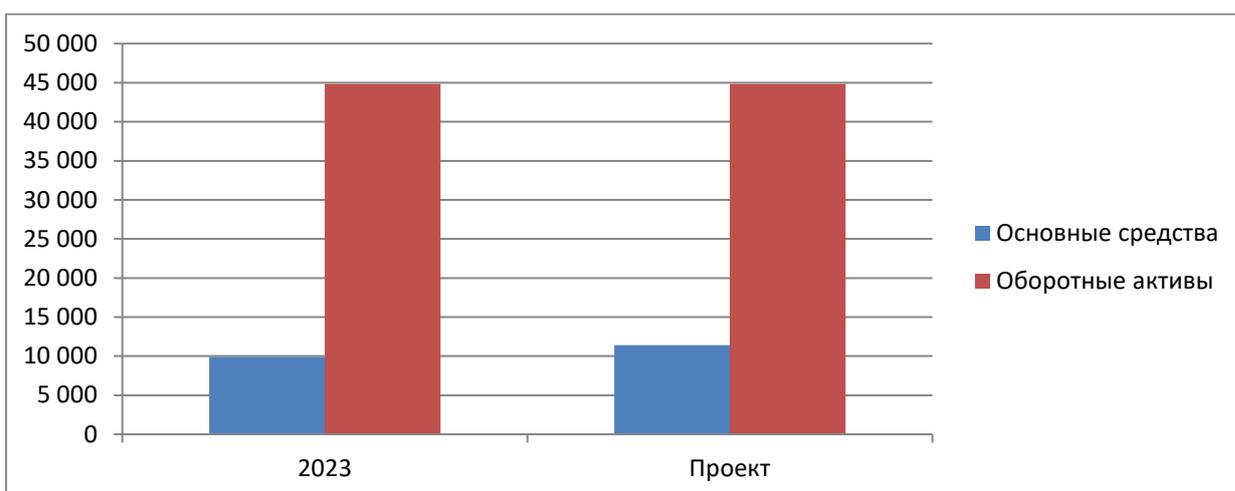


Рисунок 16 – Динамика основных и оборотных средств после предложенных мероприятий

Таким образом, в результате предложенных мероприятий был проведен расчет технико-экономических показателей деятельности отеля ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara». За счет того, что управляющий отеля разработал новую систему управления, в которую входит повышение уровня качества предоставляемых услуг как основных, так и дополнительных в отеле,

произошло увеличение количества посетителей и положительных отзывов об оказанных услугах.

На основании того, что увеличилось количество посетителей отеля произошло увеличение выручки примерно на 7% за год. Себестоимость оказываемых услуг в проектном году по сравнению с 2023 годом не изменилась.

Одним из мероприятий, которое направленно на повышение качества предоставляемых услуг является ремонт жилого фонда отеля. Так, ремонт 167 номеров имеет затраты 4 496 800 рублей (коммерческие расходы), обучение управляющего отеля по программе «управление гостиничным бизнесом» составляет 250 т.р.

Несмотря, на такие большие затраты прибыль от продаж увеличивается на 18 996 т.р., чистая прибыль увеличивается при этом на 37 568 т.р. Так же происходит увеличение заработной платы работников в среднем на 7%. Рентабельность продаж составляет 27,3%, что на 9% больше предыдущего периода. Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия являются эффективными.

## Заключение

В первом разделе работы рассматриваются компетенции личной эффективности менеджера, факторы формального и неформального лидерства. Развитие компетенций в современном мире, личные и профессиональные навыки управленцев высшего звена.

Во втором разделе проводится оценка организационно-экономической характеристики предприятия ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara за 2021-2023 гг, проводится анализ развития компетенций менеджера гостиничной организации, оценка ведения гостиничного дела, выявляются недостатки в работе менеджера высшего звена.

Себестоимость оказываемых услуг в 2022 году по сравнению с 2021 годом вырастает на 4%, а уже в 2023 году снижается на 28,92% это связано с тем, что отель поменял часть поставщиков по некоторым видам приобретаемых ресурсов, за счет снижения себестоимости происходит рост валовой прибыли в 2023 году на 79% по сравнению с предыдущим периодом, за период с 2021 года по 2022 происходит снижение валовой прибыли на 35%.

Прибыль (убыток) от продаж в 2022 году снижается на 62%, это связано со снижением валовой прибыли и высокой стоимостью управленческих расходов. В 2023 году данный показатель растет на 88 928 т.р. Чистая прибыль предприятия за исследуемый период в 2022 году вырастает и составляет 19 143 т.р., а в 2023 году так же наблюдается тенденция роста и чистая прибыль уже составляет 61 398 т.р.

На рисунке 4 представлены изменения показателей основных средств и оборотных активов. С 2021 года по 2023 год происходит снижение основных средств на 81% и 91%, это связано с устаревшими основными фондами, которые постепенно списываются с баланса предприятия. Оборотные активы так же имеют тенденцию к снижению в 2022 году снижение происходит на 68% а в 2023 году на 155%.

На рисунках 5-7 представлена динамика изменения показателей, таких как фондоотдача, оборачиваемость активов и рентабельность продаж.

Фондоотдача за период с 2021 по 2023 год ежегодно увеличивается. Оборачиваемость активов в 2022 году по сравнению с 2021 годом увеличивается и составляет 15,3 раз, а в 2023 году оборачиваемость активов снижается и составляет 7,6 раз. Рентабельность продаж напрямую зависит от показателей прибыли от продаж и выручке, следовательно, ее рост прямо пропорционален росту данных показателей.

Таким образом, в результате проведенного анализа работы отеля ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara» можно сделать вывод о том, что действующий менеджер (управленец отеля) не имеет достаточной компетенции в рамках умения, для того, чтобы обеспечить бесперебойную работу всех служб отеля, своевременно реагировать на недостатки, которые описывают посетители отеля на сайте.

В настоящее время условия рынка гостиничного бизнеса диктуют жесткие и повышенные требования к управленческому персоналу, который должен быть не просто высококвалифицированным специалистом, а менеджером профессионалом. Современный руководитель должен уметь оперативно принимать управленческие решения, прогнозировать ситуацию на основе владения экономическим знанием.

В третьем разделе разрабатываются мероприятия, направленные на развитие компетенций менеджера гостиничной организации ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara. Мероприятия включают в себя прохождение курсов менеджера высшего звена с целью повышения своих компетенций, а так же осуществление ремонта гостиничного фонда. Проводится расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Таким образом, в результате предложенных мероприятий был проведен расчет технико-экономических показателей деятельности отеля ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara». За счет того, что управляющий отеля разработал новую систему управления, в которую входит повышение уровня качества

предоставляемых услуг как основных, так и дополнительных в отеле, произошло увеличение количества посетителей и положительных отзывов об оказанных услугах.

На основании того, что увеличилось количество посетителей отеля произошло увеличение выручки примерно на 7% за год. Себестоимость оказываемых услуг в проектом году по сравнению с 2023 годом не изменилась.

Одним из мероприятий, которое направленно на повышение качества предоставляемых услуг является ремонт жилого фонда отеля. Так, ремонт 167 номеров имеет затраты 4 496 800 рублей (коммерческие расходы), обучение управляющего отеля по программе «Управление гостиничным бизнесом» составляет 250 т.р.

Несмотря, на такие большие затраты прибыль от продаж увеличивается на 18 996 т.р. чистая прибыль увеличивается при этом на 37 568 т.р. Так же происходит увеличение заработной платы работников в среднем на 7%. Рентабельность продаж составляет 27,3%, что на 9% больше предыдущего периода. Таким образом, можно сделать вывод о том что предложенные мероприятия являются эффективными.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Акулич В.А. Исследуем трудовые ресурсы // Финансовый директор. 2020. № 5. С. 33–45.
2. Алехина Л.Л. Совершенствование технологии управления персоналом в организации // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2020. № 5. С. 89-92.
3. Алехина Л.Л. Вопросы оптимизации организации труда менеджера в системе управленческих процессов / Л.Л. Алехина, Ю.Г. Голоктионова // Вестник ОрелГИЭТ. 2020. № 2 (52).
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор. – 14-е изд. Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2021. 1038 с.
5. Архипова Н. И. Современные проблемы управления персоналом: монография / Н.И. Архипова, Management and marketing. 2022. No. 1 (59) с.77.
6. Байдаков, А. Н. Личная эффективность менеджера : учебное пособие / А. Н. Байдаков, О. С. Звягинцева, А. П. Исаенко. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2020. — 204 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109386.html> (дата обращения: 20.02.2024).
7. Богомолова Т. П., Понуждаев Э. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Москва; Берлин: ДиректМедиа, 2021. 418 с.
8. Воденко К. В. Управление персоналом: учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.]; под редакцией Воденко К.В. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2021. 374 с.
9. Габидуллина Г.Р., Гизатулин Р.Д., Мирсаяпов А.И. Обоснование и выбор критериев эффективности системы управления персоналом предприятия // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2022. № 1 (163). С. 87-91.

10. Галинуров А. Р. Инновационные процессы в системе управления персоналом / А.Р. Галинуров, Р.Н. Замалтдинов, А.Д. Хайруллина // Казанский экономический вестник. 2020. № 3 (29). С. 76-79.
11. Гашкова Л. В. Теоретические основы формирования компетенции как формы современного менеджмента / Л.В. Гашкова // Инновационный транспорт. 2020. № 3(13). С.53-55.
12. Городнова Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом: учебное пособие / Н.В. Городнова, Н.А. Самарская, Д.Л. Скипин. – Екатеринбург: Юника, 2021. 77 с.
13. Гуськова И.В., Троицкая А.А. Понятие и классификация инновационных компонент человеческого капитала // Управление экономическими системами. 2020. № 10 (104). С. 40.
14. Долбин А.А., Кузнецова Т.В. Оценка компетенций работников Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 2. С. 46-49.
15. Егоршин А.П. Управление креативным персоналом как важнейшее направление развития предпринимательства / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова, Н.Е. Серебровская, В.В. Марико // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 5–1. С. 66–73.
16. Ильина И.В. Понятие «компетентность персонала»: сущность и основы управления // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 50. С. 618-629.
17. Казакова Н.А. Финансовый анализ: в 2 ч. Ч. 1: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2021. 297 с.
18. Казаринова Е. Б., Казаринова О.И. Внедрение КРІ в управление персоналом в ходе цифровой трансформации организации до уровня индустрии 4.0 // Постсоветский материк. 2022. № 1(33). С. 107-122.
19. Камышанов П. И., Камышанов А. П. Финансовый и управленческий учет и анализ: учебник. М.: Инфра-М, 2021. 592 с.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. - Москва: ИНФРА - М, 2021. 615 с.

21. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности /Стивен Р. Кови, Шон Кови; Пер с англ. \_ Юбилейное издание, дополнительное. –М.: Альпина Паблишер, 2024 – 488с.
22. Кокин Ю.П., Шлендер П.Э. Экономика труда: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр, 2020. 686 с.
23. Колесникова О.А. Расширение практики применения дистанционной занятости: проблемы, решения, перспективы / О.А. Колесникова, А.А. Стребков // Социально-трудовые исследования. 2020. №4 (41). С.57-67.
24. Кондраков Н. П. Бухгалтерский учет, анализ хозяйственной деятельности и аудит в условиях рынка. М.: Перспектива, 2020. 560 с.
25. Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. 202 с.
26. Максимова Е. С., Глашкина В. С. Управление человеческими ресурсами // Форум молодых ученых. 2022. № 4 (68). С. 223-226.
27. Назмиева Л. Н., Галимова А. Ш. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом. Доклады Башкирского университета. 2022. Т. 7. № 1. С. 22-26.
28. Назмиева Л. Н., Галимова А. Ш. Применение компетентностного подхода к оценке персонала в компаниях // Доклады Башкирского университета. 2022. Т. 7. № 1. С. 27-32.
29. Наумова Н.А., Беллендир М. В., Хоменко Е.В. Бухгалтерский учет и анализ: учебник. М.: КноРус, 2020. 630 с.
30. Павленко И. В. Актуальные тренды в современной системе управления персоналом / И.В. Павленко, Е.С. Петракова // Молодой ученый. 2020. №21 (311). С. 167-170.
31. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014 г. № 616н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по логистике на транспорте» (с изменениями и дополнениями)

[Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://base.garant.ru/70753334/> (дата обращения – 06.08.2022 г.).

32. Пушкарев Н. Ф. Управление персоналом современной фирмы: учебное пособие / Н. Ф. Пушкарев, С.Е. Лакутин, Н. Н. Пушкарев. - Москва: Хронограф, 2020. 425 с.

33. Салова Л. В. Экономический анализ: практикум. – М.: РИОР, 2021. – 480 с.

34. Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования // Central Russian Journal of Social Sciences volume 17, Issue 1 2022 Материалы конференции, 2020. С. 125-132.

35. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения – 06.06.2022 г.).

36. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения – 06.07.2022 г.).

37. Шадрина Г.В. Управленческий и финансовый анализ: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2021. 316 с.

38. A Hierarchical Structure of Key Performance Indicators for Operation Management and Continuous Improvement in Production Systems / N. Kang, C. Zhao, J. Li, J. A. Horst // International Journal of Production Research. 2020. Vol. 54 (21). Pp. 6333–6350.

39. Key performance indicators in the production of the future / R. Joppen, S. von Enzberg, J. Gundlach, A. Kühn, R. Dumitrescu // Procedia CIRP. 2020. Vol. 81. Pp. 759–764.

## Приложение А

### Организационная структура управления предприятием

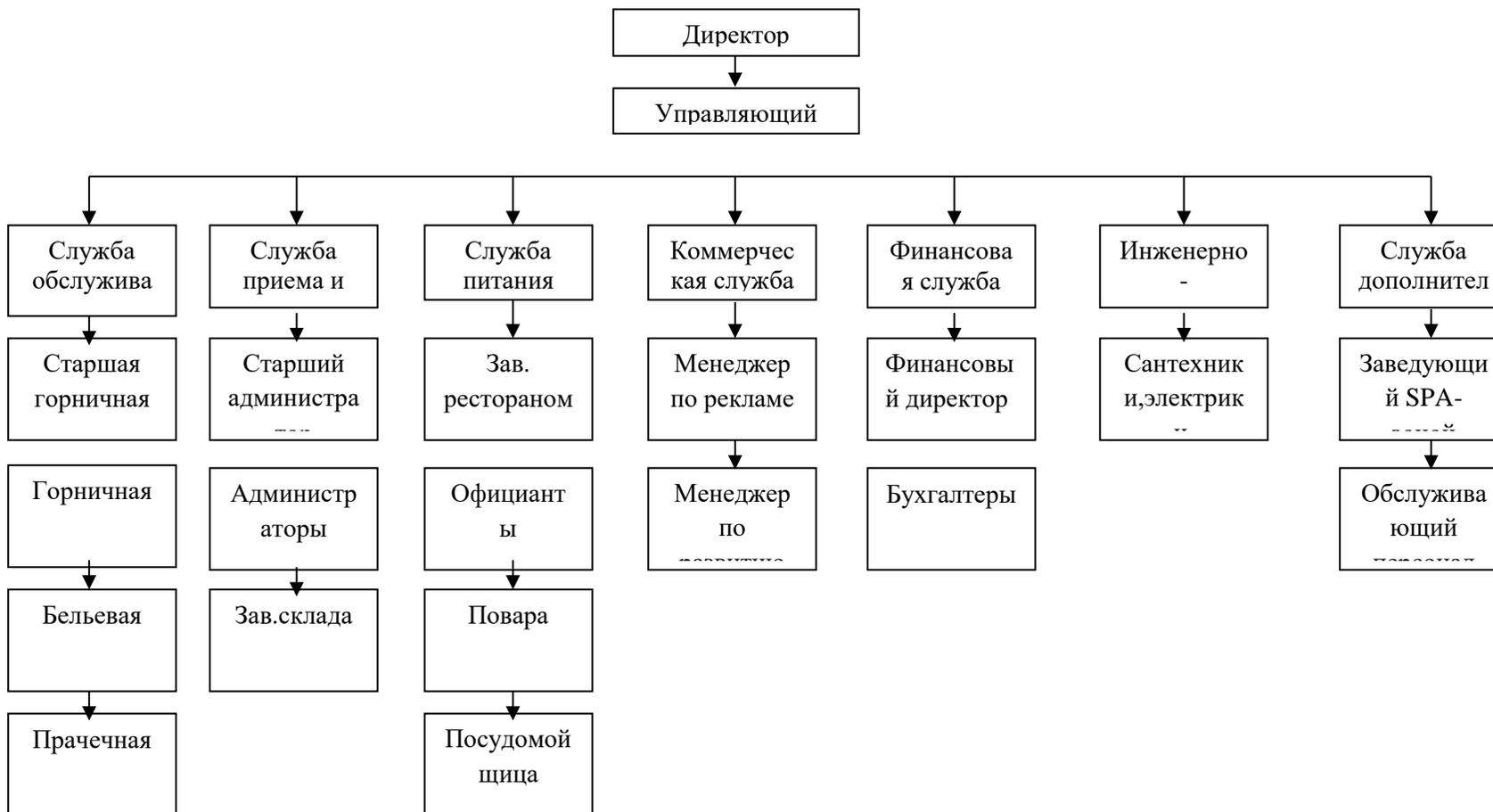


Рисунок А.1 – Организационная структура управления предприятия услуг ООО «МТЛ-Отель» HolidayHall Samara»