

УДК 332.1

В.Н. Круглов

Институт управления, бизнеса и технологий, Калуга, email: vladkaluga@yandex.ru

КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА ООО «НА СУХАРЕВКЕ» (г. МОСКВА)

Ключевые слова: малый бизнес, гостиничное дело, кадровый ресурс, пути развития, рост прибыли, особенности мегаполиса, удовлетворение потребностей, динамика роста, реперные точки, диверсификация.

Грамотное использование кадрового потенциала любого предприятия несёт в себе достаточно высокие возможности дальнейшей интенсификации деятельности, а значит, как следствие, – увеличение прибыли. Именно этим объясняется актуальность материала, исходя из того, что кадровый ресурс исчерпаем, имеет множество ограничений и рисков, а поэтому – нуждается в новых, соответствующих духу времени, моделях и инструментах. Их поиску и посвящено исследование деятельности московского комплекса гостеприимства ООО «На Сухаревке». Проводится многофакторный анализ существующего положения вещей, идёт поиск более перспективных алгоритмов кадровой политики в системе гостеприимства. Ценность сделанных выводов увеличивается в мультипликативной прогрессии с учётом значимости малого бизнеса в стратегическом развитии экономического пространства Российской Федерации.

V.N. Kruglov

Institute of Management, Business and Technology, Kaluga, email: vladkaluga@yandex.ru

A COMPREHENSIVE ANALYSIS OF THE MODEL FOR IMPROVING HUMAN RESOURCES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY OF LLC “NA SUKHAREVKA” (MOSCOW)

Keywords: small business, hospitality, human resources, development paths, profit growth, features of the metropolis, satisfaction of needs, growth dynamics, reference points, diversification.

The competent use of the human resources potential of any enterprise carries with it sufficiently high opportunities for further intensification of activities, which means, as a result, an increase in profits. This explains the relevance of the material, based on the fact that the human resource is exhausted, has many limitations and risks, and therefore needs new models and tools that correspond to the spirit of the time. A study of the activities of the Moscow hospitality complex On Sukharevka LLC is devoted to their search. With the help of systematic, integrated, situational and process approaches, a multifactorial analysis of the current state of affairs is carried out, and more promising algorithms for personnel policy in the hospitality system are being searched. The value of the conclusions drawn increases in a multiplicative progression, taking into account the importance of small business in the strategic development of the economic space of the Russian Federation.

Руководство ООО «На Сухаревке» при планировании своей деятельности ориентируется, преимущественно, на удовлетворение потребностей и обслуживание населения со средним уровнем достатка.

В целях удовлетворения общественных потребностей в продукции, работах и услугах и получения прибыли начало свою предпринимательскую деятельность общество с ограниченной ответственностью «На Сухаревке». Функционирование общества начиналось с открытия в 2000 году закусочной, затем были открыты ресторан и гостевой дом.

В основе диверсификации деятельности ООО «На Сухаревке» лежала выбранная предприятием стратегия, ориентированная на обеспечение устойчивости за счет совмещения наиболее доходных и перспективных видов деятельности, позволяющих учитывать конкуренцию, спрос, экономическую политику на государственном и региональном уровнях [1, с.102].

Основными видами деятельности предприятия являются гостиничный бизнес и общественное питание, дополнительными – розничная торговля, санитарно-гигиенические услуги.

Цель исследования

Целью исследования является создание новой, более эффективной модели кадрового менеджмента в сегменте малого бизнеса. Ведь любые инновации в управленческом русле должны внедрять и развивать именно работники организации. А значит, из всех управленческих ресурсов именно кадровый потенциал (в данном случае) является приоритетным. Целеполагание исходит, прежде всего, из того посыла, что алгоритмы деятельности структуры должны быть восприимчивы к внешней среде для своевременной реакции на возникающие трудности и угрозы.

Материалы и методы исследования

В качестве исходного слоя исследовательской деятельности взяты наработки (как теоретические, так и эмпирические) статистического, монографического и учебного характера. В основе инструментария – многофакторный, системный, комплексный, процессный и ситуационный подходы.

Результаты исследования и их обсуждение

Предприятие создано в целях максимизации собственной прибыли путем удовлетворения общественных потребностей в результате его хозяйственной деятельности. В связи с этим ООО «На Сухаревке» осуществляет следующие виды деятельности:

- оказание гостиничных услуг;
- предоставление услуг питания и торгового обслуживания;
- организация досуга и отдыха;
- бытовое обслуживание;
- туристические услуги и др.

В пользование гостям предоставляются следующие удобства и услуги: закрытый бассейн, баня, гидромассажная ванна, массаж, ресторан по системе «шведский стол», бар, частная пляжная зона, сад и детская игровая площадка. На всей территории отеля работает бесплатный WiFi.

Комфортабельные номера оформлены в светлых тонах и оснащены телевизором с плоским экраном и спутниковыми каналами. В них есть собственная ванная комната с туалетом, холодильник, фен, отопление, кондиционер.

Имущество общества принадлежит ему на праве собственности и образуется из следующих источников:

- вкладов учредителей в уставный капитал;
- кредитов банков и других кредиторов.

Уставный капитал ООО «На Сухаревке» составляет 10 000 (десять тысяч) рублей. Общество вправе в отношении своего имущества осуществлять все действия в пределах, установленных действующим законодательством.

Организационная структура ООО «На Сухаревке» представлена на рисунке 1.

Управление хозяйственными процессами и контроль за деятельностью ООО «На Сухаревке» осуществляется административно-управленческим аппаратом, включающим менеджера по кадровым вопросам, главного бухгалтера, администратора ресторана, менеджера по торговле, менеджера по закупкам, администраторов салона красоты и гостевого дома (рис. 2).

ООО «На Сухаревке» специализируется на следующих видах деятельности: гостиничные услуги, розничная торговля, санитарно-гигиенические услуги, а также аренда.

Все подразделения предприятия оснащены необходимым оборудованием, соответствующим требованиям рынка, органов власти и других надзорных инстанций, что позволяет ему осуществлять операционную, инвестиционную и финансовую деятельность. ООО «На Сухаревке» имеет в собственности здания, сооружения, производственное и торговое оборудование, оргтехнику и т.д., кроме того, предприятие обеспечено собственным транспортом, в который входят газель и специализированная машина, используемая для перевозки продовольственных товаров, белья и микроавтобус.

В процессе оказания услуг отдельные группы основных средств играют разную роль: здания и сооружения обеспечивают условия для осуществления деятельности, машины и оборудование непосредственно участвуют в создании и реализации ресторанно-гостиничных и санитарно-гигиенических услуг [3, с.137].

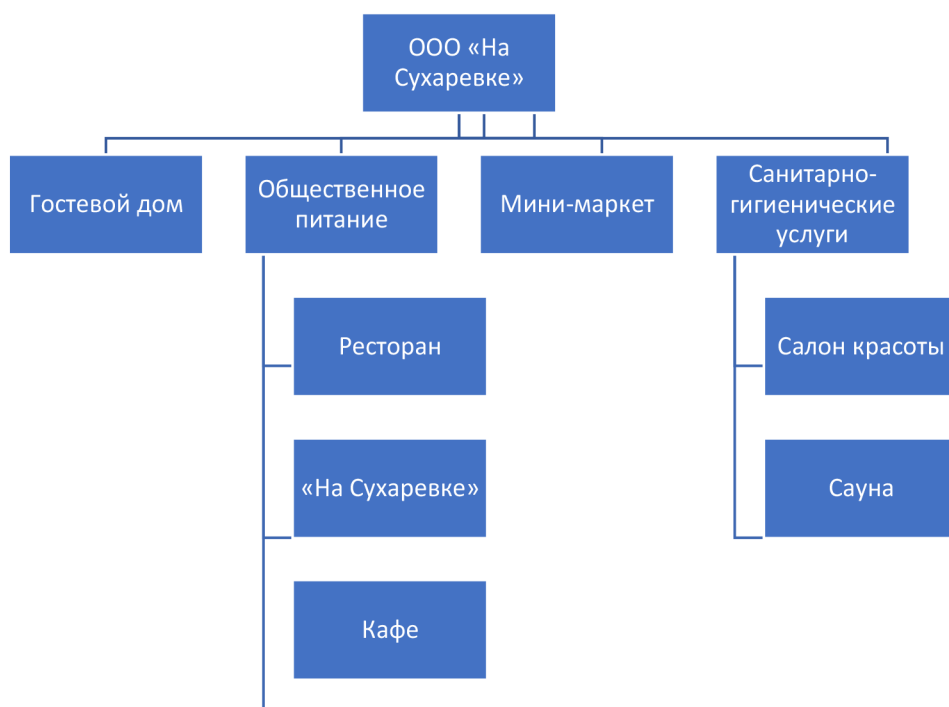


Рис. 1. Организационная структура ООО «На Сухаревке»

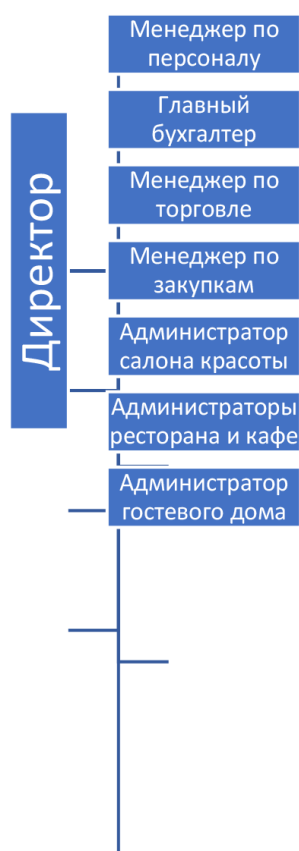


Рис. 2. Структура управления ООО «На Сухаревке»

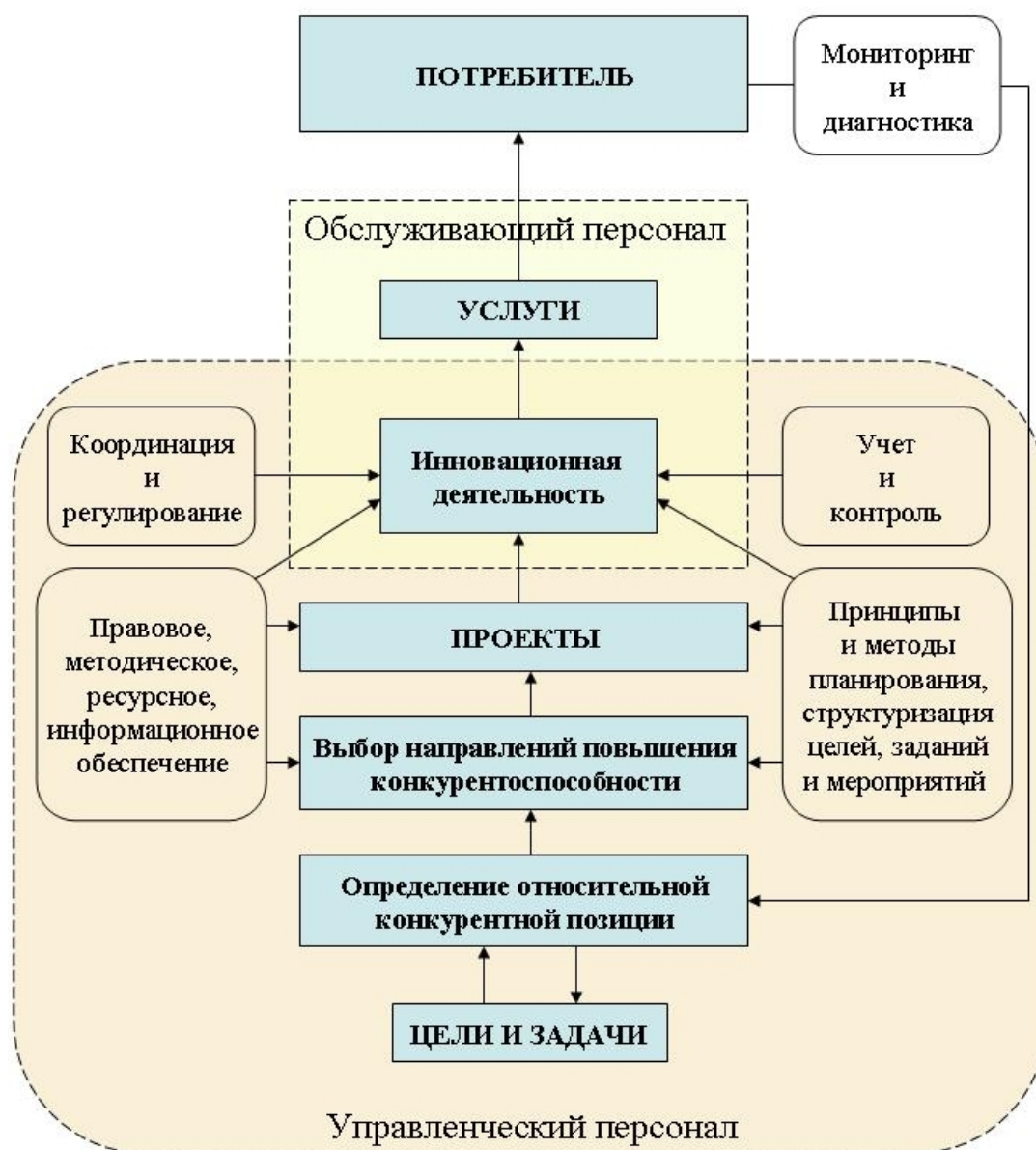


Рис. 3. Схема обеспечения доходности предприятия

Анализ экономических показателей, отслеживание их динамики является одной из основных задач современного менеджера. Цель анализа – своевременное выявление проблем, принятие корректирующих мероприятий и обоснование дальнейших путей развития предприятия.

Основными показателями, характеризующими результаты коммерческой деятельности предприятий сферы ресторанно-гостиничного бизнеса, являются:

выручка от реализации продукции, услуг, валовая прибыль и ее уровень, коммерческие и управленческие расходы (издержки обращения), прочие доходы и расходы, прибыль от продаж, чистая прибыль и рентабельность [4, с.106].

При анализе экономических показателей деятельности ООО «На Сухаревке» использован «Отчет о финансовых результатах» рассматриваемого предприятия за 2021 – 2023 годы, а также данные оперативного учета.

та, результаты самостоятельно проведенных исследований, анализа и наблюдения.

Данная документация позволяет получить систематизированную информацию о финансовом состоянии организации, сопоставить данные за отчетный и предшествующий годы, данные об экономических результатах предприятия за год, значения отдельных и ведущих видов деятельности.

В целом проведенный анализ позволяет судить, что деятельность ООО «На Сухаревке» в исследуемом периоде была нестабильной и неэффективной. Наметившиеся тенденции свидетельствуют о необходимости корректировок.

В ООО «На Сухаревке» используются услуги, как штатных сотрудников, так и внешних совместителей. Персонал принимается на работу после заключения трудового контракта и зачисляется в штат приказом о приеме на работу.

Уровень квалификации сотрудников всех структурных подразделений достаточно высок: высшее образование имеют управленческий персонал, товаровед, бухгалтер, технолог ресторана, администраторы, среднее специальное – все продавцы.

Согласно штатному расписанию, утвержденному приказом генерального директора № 6-п от 18 ноября 2021 г., численность персонала составляет 26 человек. Среди них:

- руководители – 3 человека;
- специалисты – 2 человека;
- работники службы размещения и досуга – 9 человек;
- работники службы питания – 8 человек;
- вспомогательный персонал – 4 человека.

Высшим органом управления обществом выступает общее собрание участников, компетенции которого определены в соответствии с Законом РФ от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другими нормативно-правовыми актами.

Оплата труда осуществляется в соответствии с окладами, отраженными в штатном расписании. Минимальный

оклад назначается, исходя из стоимости минимальной корзины потребления в г. Москва. Фонд заработной платы растет быстрее, чем прибыль от продаж, что привело к уменьшению прибыли в расчете на рубль расходов на оплату труда персонала в отчетном году по сравнению с базисным.

Рассмотрим основные тенденции развития рынка гостиниц Москвы:

Тренд № 1: ожидаемо ухудшится городской сегмент.

Тренд № 2: будут хорошо продаваться услуги загородного отдыха.

Тренд № 3: на смену городским отелям приходят апартаменты в Москве.

Рекомендации для развития апартаментов следующие:

1) Сконцентрироваться на максимальном комфорте в условиях апартаментов.

2) Внедрять цифровые решения.

Тренд № 4: среди хозяев апартаментов станет больше самозанятых в Москве.

Сегодня развитие такого сегмента предпринимательства как самозанятые получает все большее и большее число. Здесь существует множество плюсов:

1) Отсутствие бухгалтерской отчетности.

2) Прозрачность начисления и оплаты налогов.

3) Нет необходимости заводить кассу.

Таким образом, данные тренды демонстрируют стратегии, которые популярны среди гостиничных предприятий г. Москва.

Высокая активность туристов, даже во время кризиса, говорит о том, что интерес к городу как туристскому и деловому центру сохраняется.

По мнению экспертов, в условиях высокой стоимости доллара и евро по отношению к рублю отечественные туристские маршруты становятся значительно более привлекательными для туристов. Более того, по прогнозам экспертов, ожидается даже рост гостиничного бизнеса [5, с.159].

Схема обеспечения доходности предприятия гостиничного бизнеса представлена на рисунке 3.

В основе конкурентного анализа гостиниц г. Москва лежал метод экспертных оценок, который часто интерпретируют как метод Дельфи.

Таблица 1

**Перспективные направления повышения доходности гостиничных предприятий
в г. Москва**

Характер	Направление	Комплекс действий
Внешние	Организационное	Активная диверсификация бизнеса
		Расширение гостиничного бизнеса
Внутренние	Гуманитарное	Развитие корпоративной культуры
		Оптимизация системы мотивации персонала
		Рост качества обслуживания
		Ориентация на гостя
	Технологическое	Увеличение ассортиментной линейки предоставляемых услуг
		Автоматизация технологических процессов
		Совершенствование организационной структуры и повышение качества материально-технической базы.

В зависимости от сложности объекта с целью организации проведения экспертных оценок создаются специальные группы экспертов, которые занимаются проведением опроса, анализом результатов коллективной экспертной оценки и обработкой материалов. В результате полученных ответов на поставленные вопросы формируются требуемые параметры. Для разработки прогноза или поиска решения привлекаемое количество экспертов может составлять от 10 до 100 человек. Для аналитических процедур широко применяется логическое мышление и интуиция. Знания и опыт эксперта при этом играют большую роль.

В целом, на несколько основных направлений можно разделить пути деятельности по повышению конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса (табл. 1).

Можно разделить на «внутренние» и «внешние» перспективные направления повышения доходности гостиничных предприятий. Первые функционируют в пределах одного гостиничного предприятия, а «внешние» характерны для всего гостиничного бизнеса города.

Недостатки в работе гостиницы «На Сухаревке», высказываемые потребителями и отмеченные собственным наблюдением, ведут к невысокой средней удовлетворенности клиентов предприятия качеством предоставляемых услуг, а в дальнейшем – к их потребительскому выбору в пользу

конкурентов и распространению негативных мнений среди знакомых и пользователей Интернета [6, с.443].

Соотнесем выявленные недостатки с особенностями и возможностями кадровой политики фирмы, точнее с тем, какие внутренние управленческие причины могут быть связаны с теми или иными упущениями в деятельности ООО «На Сухаревке».

На основе данного анализа выделяются следующие ключевые управленческие недостатки компании:

- загруженность руководителя работой в других бизнес-проектах;
- нечеткое делегирование и разделение обязанностей и полномочий;
- невнимание к долгосрочным перспективам деятельности;
- неприменение современных методов мотивации и стимулирования труда;
- отсутствие системы оценки качества работы персонала;
- пренебрежительное отношение к изучению и использованию теоретико-методологических разработок и рыночной практики в области управления персоналом;
- плохой корпоративный климат;
- игнорирование обратной связи с клиентами.

Заметим, что данные проблемы увязаны друг с другом, а их влияние настолько ощутимо, что в итоге сказывается на всех сторонах хозяйствования ООО «На Сухаревке».

Контроллинг, являясь комплексной системой поддержки управления организацией, ориентированной на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности, способен решить все перечисленные проблемы в совокупности, на фундаментальном для предприятия уровне, с выраженной долгосрочной направленностью [7, с.75].

Поэтому предлагается внедрение системы контроллинга, специально разработанной для актуальных внутренних и внешних условий функционирования гостиницы «На Сухаревке». Такой процесс рекомендуется осуществлять поэтапно в следующих ключевых направлениях:

Корректировка организационной структуры. Ввиду того, что генеральный директор не может уделять фирме достаточное внимание, что делает его участие во внутрифирменных коммуникациях фрагментарным, а управленческую деятельность представителя самого высокого звена фирмы неэффективным, видится полезным действующему руководителю гостиницы взять на эту должность наемного работника – опытного специалиста в ведении дел предприятия сферы ресторанно-гостиничного бизнеса, который будет по сути доверенным лицом предпринимателя.

Исследуемая компания небольшая, поэтому создавать службу контроллинга представляется нецелесообразным. Контроллинговые функции же следует поручить новому генеральному директору, в полномочия которого как раз и войдет:

- определение текущих задач;
- отражение этих задач в системе эффективных и сбалансированных показателей;
- планирование;
- информационное снабжение;
- менеджмент качества;
- управление рисками;
- регулярный контроль за работой всех сотрудников;
- анализ и выявление причин отклонений фактических значений показателей от плановых значений;
- принятие управленческих решений по устранению проблем компании.

Кроме того, он будет участвовать от лица предприятия в переговорах, под-

писывать документацию, вести управленческий учет, оценивать текущую работу сотрудников.

Затем предпочтительно сменить формулировку должностей, начинающихся с фразы «заместитель директора» на «менеджер», так как исполняемые сотрудниками этих должностей функции будут носить, в первую очередь, управленческий характер и лишь отчасти замещать собой какие-либо полномочия генерального директора.

Должность специалиста по снабжению рекомендуется упразднить, так как наличие этой должности во многом было связано с тем, что директор не успевал решать некоторые важные вопросы по поставкам и переговорам с контрагентами. Теперь же некоторые из этих функций смогут быть переданы в ведение нового генерального директора, а часть задач по снабжению продуктами для службы питания станут решаться менеджером по услугам питания, что позволит ему лучше контролировать подведомственное себе дело.

Нынешний заместитель директора по гостиничному обслуживанию имеет в своем подчинении большой штат сотрудников. Причем, часть этого персонала по характеру своих обязанностей выполняет работу в пределах зданий гостиницы, а остальные трудятся на территории гостиницы, оказывая сопутствующие услуги (аниматоры, работники бассейнов и пр.). Полагаем, что заместитель директора по гостиничному обслуживанию не имеет даже физической возможности успевать администрировать текущие процессы оказания услуг на всей большой площади гостиницы, особенно в сезонные периоды, когда предельное количество отдыхающих порождает большой объем нестандартных ситуаций, требующих быстрого реагирования. В связи с этим следует разделить данную должность на менеджера по размещению гостей и менеджера по сервису, передать каждому из них согласующиеся с их зоной ответственности обязанности и полномочия и отвести в подчиненные соответствующие группы работников.

Для понимания и усвоения каждым членом персонала своих должностных обязанностей необходимо их докумен-

тальное отражение и закрепление в соответствующих инструкциях, а также их доведение до сведения работников и разъяснение. Рекомендуется сделать максимально прозрачным и конкретным набор функций, которыми наделяются сотрудники.

Контроллинг может быть успешно реализован только при сбалансированном распределении задач между работниками предприятия, что становится возможным благодаря рационалистически обусловленному закреплению должностных обязанностей.

Так как организация испытывает трудности с востребованностью своих услуг на потребительском рынке, необходимо в краткосрочном периоде (в течение ближайшего курортного сезона) обеспечить полную заполненность номеров и качественное обслуживание постояльцев для формирования их лояльности и для обеспечения приемлемой посещаемости гостиницы осенью, зимой и весной благодаря размещению ими положительных отзывов на интернет-ресурсах.

Цели деятельности гостиницы следует прописать в документах компании и объяснить их одновременно всем сотрудникам, подчеркнув высокую важность следования обозначенным ориентирам.

Для каждой должности необходимо разработать отдельные критерии качества труда. Так, для бухгалтера можно ввести единоразовые премии (+50% к окладу) за успешную сдачу годового отчета, положительное прохождение аудиторских проверок, повышение квалификации или, например, за глубокий анализ и повышение экономических показателей предприятия.

Работников столовой, гостиницы и прилегающей территории можно мотивировать премиями: 1000 руб. всему штату подразделения за каждый положительный отзыв в книге или анкете для посетителей, по 1500 руб. – за хороший отзыв на интернет-ресурсах. По итогам квартала менеджер каждого подразделения рекомендует генеральному директору по одному работнику гостиницы на присуждение звания «Лучший работник лета (осени и т.д.)», подкрепленного денежной премией в размере 20 тыс. руб. на человека.

По итогам года всем трем менеджерам (если они проработали минимум 6 месяцев) в случае повышения посещаемости отеля по сравнению с предыдущим годом и удовлетворительного выполнения подчиненными всех трудовых функций полагается выплата по 55 тыс. руб. Это будет дисциплинировать и стимулировать весь персонал гостиницы «На Сухаревке», а также обеспечит низкую текучесть кадров по этой должности.

Генеральному директору, помимо высокого оклада, следует назначить годовой бонус, равный 5% от чистой прибыли предприятия (что может составить весьма внушительное вознаграждение). Это послужит большой мотивацией для профессионального и усердного исполнения им своих обязанностей.

В данный момент в организации замечены отдельные признаки непрофессионализма, как в ее управленческих звеньях, так и среди сотрудников низшего уровня. У руководителей плохо налажен контакт с подчиненными, администраторы гостиницы и работники столовой демонстрируют низкую развитость коммуникативных навыков, освоение методик работы с клиентами происходит у всего персонала самостоятельно и исключительно путем проб и ошибок – предприятие совершенно не принимает во внимание современные наработки теории и рыночной практики в области управления персоналом.

Ведущие предприятия сферы услуг на современном этапе в полной мере оценили необходимость периодического повышения квалификации своих работников, проведения тренингов личностного роста и развития коммуникативных навыков. Эти мероприятия позволяют систематизировать дополнительное образование сотрудников в рамках выполняемой ими работы, позволяют формировать внутренний кадровый резерв компании, дают знания, навыки и компетенции, необходимые в повседневной работе, формируют взаимоотношения в коллективе, способствуют созданию корпоративной культуры, организуют возможность обмениваться опытом и знаниями с другими слушателями программ, получать консультации и поддержку профессионалов, налаживать бизнес-связи.

Рекомендуется одновременное обучение всех сотрудников гостиницы «На Сухаревке» два раза в год в несезонный период по нескольким направлениям – «Личностный рост», «Эффективные продажи» и «Корпоративный климат». Изучив рынок этих услуг, оптимальным видится предложение компании «Академия бизнеса», готовящей тренинги под заказ с выездом.

Чтобы устранить проблемы во взаимоотношениях между работниками гостиницы, рекомендуется в дополнение к вышеперечисленным методам проводить на регулярной основе совместные мероприятия как делового характера, так и неофициальные.

Руководителю следует хотя бы раз в месяц собирать весь персонал на брифинг, где в конструктивных выступлениях и обсуждениях будут выявляться текущие проблемы фирмы и обговариваться планы по их устранению. Кроме того, начальнику необходимо по возможности общаться с коллегами тет-а-тет, чтобы регулярно держать с ними обратную связь и знать мнения и желания каждого члена коллектива. В этих коммуникациях важно поощрять инициативность и создавать условия для трансляции различных точек зрения и креативности.

В неформальной обстановке крайне полезным является организация корпоративных праздников, поздравления сотрудников с днем рождения, Новым годом, 8 марта и т.д. Так, можно ввести в практику открытки с пожеланиями от вышестоящего руководства, вручение символических подарков, организацию и проведение совместного отдыха, проведение конкурсов, присвоение почетных званий и др. В мобильном мессенджере следует создать чаты для каждого подразделения гостиницы и общий чат для всей компании, где может быть организована постоянная оперативная связь всех со всеми.

Такие меры будут способствовать ощущению внимания сотрудников к себе и своей работе, удовлетворению от чувства принадлежности к предприятию, восприятию себя как части целого. Это повысит лояльность постояльцев компании, ведь, как показывает практика, персонал относится к клиентам так, как относится к персоналу его руководство.

В будущем можно разработать этический кодекс компании, регулирующий отношения с клиентами, партнерами, подрядчиками, сотрудниками, инвесторами и уникальный корпоративный стиль, включающий цвета, логотипы, символику, униформу сотрудников.

Для того, чтобы наладить взаимоотношения с посетителями гостиницы, следует повышать быстроту и полноту реагирования персонала на их обращения. Этого планируется достичь несколькими новыми способами.

Во-первых, обеспечением быстрого доступа постояльцев к разговору с менеджерами путем размещения номеров телефонов менеджеров. Это выглядит крайне полезным в тех случаях, когда работникам гостиницы не удается решить ту или иную проблему гостя. Это создаст у клиентов ощущение всесторонней помощи в пользовании услугами и потребительской защищенности, параллельно укрепит дисциплину всех членов персонала.

Во-вторых, необходимо проводить анкетирование отдыхающих и практиковать обязательное написание отзывов в книге жалоб и предложений, чтобы, с одной стороны, раньше и непосредственно от пользователя узнавать обо всех недочетах в работе гостиницы, а с другой стороны – «разгрузить» негативные впечатления некоторых гостей уже в пределах отеля, показать заинтересованность мнением клиентов и уменьшить тем самым число плохих отзывов от них в Интернете.

Анкеты должны содержать вопросы, позволяющие гостю как оценить различные стороны своего времяпрепровождения в гостинице по 10-балльной шкале, так и по желанию объяснить выставленные баллы.

Сбор и анализ анкет поручить менеджеру по размещению гостей, чтобы он формировал выводы и докладывал директору, либо форсировал определенные управленческие процедуры среди своих подчиненных.

Обозначенные мероприятия носят комплексный характер и в целом направлены на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности, поэтому после практической реализации вышепере-

численных предложений можно будет констатировать факт разработки и поэтапного внедрения системы контроллинга в деятельность предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса ООО «На Сухаревке».

Вследствие того, что гостиница «Сухаревская» – перспективный вид бизнеса – жёсткую проверку пройдёт, в первую очередь, персонал. Главные требования к персоналу проекта: профессионализм, коммуникабельность, возможность работать в команде, опыт работы в гостиничном бизнесе, мотивированность.

Для реализации изложенных мер, становления и обеспечения системы контроллинга в управление ООО «На Сухаревке» требуется несение дополнительных финансовых затрат. Изложим поочередно эти расходы.

1. Корректировка организационной структуры высвобождает денежные средства на оплату труда специалиста по снабжению в размере 30 тыс. руб. в месяц, однако наем на должность генерального директора стороннего специалиста и добавление в штат менеджера по сервису расширит фонд оплаты труда. Изучение сайтов по поиску работы определило оптимальные затраты в 60 тыс. руб. директору и 40 тыс. руб. менеджеру ежемесячно.

По данному пункту ожидаемый прирост издержек составляет $(60 + 40 - 30) * 12 = 840$ тыс. руб. годовых.

2. Сбалансированное распределение задач между всеми работниками предприятия возможно лишь с помощью обоснованного закрепления их должностных обязанностей. Здесь рекомендуется воспользоваться услугами консалтинговой компании для профессионального проведения этого процесса и минимизации рисков. Например, ООО «Аркона» за документальное воплощение и организацию установочного собрания для четкого и понятного закрепления должностных обязанностей всех членов персонала гостиницы возьмет плату в размере 35 тыс. руб., что станет разовой статьей затрат предприятия.

3. Для определения целей деятельности фирмы и презентации их всем сотрудникам можно воспользоваться услугами той же консалтинг-фирмы

«Аркона» (такой труд оценивается ими в 30 тыс. руб.), либо доверить это новому генеральному директору фирмы в обмен на премию в 10 тыс. руб., что кажется нам более предпочтительным, так как в будущем эта функция будет и так входить в его полномочия, следовательно, имеет смысл выказывать ему достаточное профессиональное доверие с самого начала его работы на новом месте.

Введение показателей эффективности работы сотрудников и соответствующей оплаты труда также изменит состав и размер затрат предприятия.

Премирование бухгалтера рекомендуем осуществлять два раза в год (за безукоризненное выполнение своих обязанностей и прохождение аудиторских проверок) в размере половины заработной платы. Сейчас бухгалтер получает 30 тыс. руб., значит его потенциальная годовая зарплата вырастет на 30 тыс. руб.

Квартальная премия отнимет у организации $20 * 3 * 4 = 240$ тыс. руб. в год, так как будет присуждаться сразу трем сотрудникам из разных подразделений фирмы 4 раза в год. В 2023 г. гостиницу посетило около 300 человек. При такой же посещаемости допустим, что 75% посетителей напишут одобрительные отзывы об отдыхе в гостинице «На Сухаревке» в разработанной анкете (такой уровень удовлетворенности можно считать приемлемым). Это принесет $300 * 0,75 * 1 = 225$ тыс. руб. в год на премии сотрудникам. На интернет-ресурсах за этот же период было размещено 92 оценки, и при схожем расчете получаем $92 * 0,75 * 1,5 = 103,5$ тыс. руб. премиальных в год. Итого получаем 328,5 тыс. руб. издержек на премирование обслуживающего персонала.

В случае удачного выполнения подчиненными своих трудовых функций менеджеры будут получать 55 тыс. руб. бонусов ежегодно, что составляет $55 * 3 = 165$ тыс. руб. дополнительных общих издержек гостиницы.

Новому генеральному директору предлагается назначить премию в виде 5% от чистой прибыли отеля. По прибыли 2023 г. такая премия составила бы 21,7 тыс. руб., однако в перспективе этот работник будет мотивирован спо-

собствовать значительному увеличению прибыли компании, ведь такое развитие событий соответствующим образом отразится и на его личном доходе.

В совокупности изменения по данному пункту предполагают 1010,2 тыс. руб. годовых затрат.

Обучение сотрудников потребует расходов на тренинговое обучение в вышеупомянутой компании «Академия бизнеса». По имеющимся прогнозам, 6 тренинговых блоков в год будет достаточно для существенного повышения личностного и профессионального уровня всех членов персонала. Стоимость организации одного такого блока равняется 25 тыс. руб., что эквивалентно $25 \times 6 = 150$ тыс. руб. в дополнение к текущему уровню годовых издержек предприятия.

Улучшение корпоративного климата включает в себя сразу несколько статей затрат. При организации неформальных мероприятий фирме рекомендуется оплачивать 30% от чека каждого члена персонала (такая доля наиболее практикуема на рынке), что ощутимо сбавит финансовую нагрузку с работников и поспособствует увеличению их лояльности. Предлагается 2 корпоратива в год (новогодний и приуроченный к Международному женскому дню). Средний чек в хороших ресторанах города составляет примерно 2,5 тыс. руб. на человека с учетом бронирования мест и оплаты сопутствующих расходов. С учетом того, что в гостинице работает 26 человек, ООО «На Сухаревке» эти меры обойдутся в $26 \times 2 \times 2,5 \times 0,3 = 39$ тыс. руб. годовых.

Индивидуальные поздравления сотрудников в различные даты (день рождения, 23 февраля, 8 Марта), как уже было отмечено, будут состоять из вручения открыток с пожеланиями от генерального директора (или владельца компании) и символических подарков, так что стоимость одного презента выйдет ориентировочно в 800 руб. Так как у каждого работника будет два праздника, то общие затраты на поздравления также невелики – $800 \times 2 \times 26 = 41,6$ тыс. руб.

По этому пункту гостиница понесет относительно мелкие издержки (80,6 тыс. руб. ежегодно), однако отдача этих средств может быть крайне высо-

ка. Мировая практика ведения бизнеса показывает, что психологический климат в современной организации сферы услуг – один из главных факторов ее экономического успеха.

Траты на обеспечение обратной связи концентрируются вокруг канцелярских издержек – бумага, краска для принтера, ручки, так как в этом направлении предлагается размещение телефонов менеджеров в гостинице, а также изготовление специальных анкет для клиентов. Определим фигурирующие здесь суммы как ничтожно малые в масштабах предприятия и оценим их в условные 10 тыс. руб. Здесь возможная погрешность совершенно незначительна для общего расчета прогнозируемой прибыльности описываемых в работе предложений.

Ожидается, что предложенный комплекс практических мероприятий по постановке системы контроллинга в ООО «На Сухаревке», состоящий из следующих направлений: корректировка организационной структуры; закрепление должностных обязанностей; определение целей деятельности; введение системы оценки качества труда; обучение сотрудников; улучшение корпоративного климата ожидается; улучшение обратной связи с потребителями услуг предприятия ликвидирует, либо существенно уменьшит влияние таких негативных управленческих факторов, как:

- загруженность руководителя работой в других бизнес-проектах;
- плохой корпоративный климат;
- игнорирование обратной связи с клиентами.

Для суммарной оценки экономической эффективности затрат на корректировку деятельности ООО «На Сухаревке» воспользуемся таблицей 2.

Учитывая сложившуюся на предприятии практику отнесения затрат на модернизацию управления к себестоимости продукции, получим, что от внедрения контроллинга в будущем году прирост себестоимости товаров фирмы составит 2135,8 тыс. руб., а в последующие годы – 2090,8 тыс. руб., так как разовые первоначальные расходы на предлагаемые мероприятия уже не будут приниматься во внимание при расчете издержек.

Таблица 2

Расчет затрат на внедрение контроллинга в ООО «На Сухаревке»

Содержание затрат	Сумма, тыс. руб.	Периодичность	Направления расходования
1 Корректировка организационной структуры	840	ежегодно	найм и оплата труда генерального директора и менеджера по сервису
2 Оптимальное перераспределение должностных обязанностей	35	разово	плата за услуги консалтинговой компании «Аркона»
3 Определение целей деятельности фирмы	10	разово	премия новому генеральному директору
4 Введение системы оценки качества труда	1010,2	ежегодно	премирование различных категорий персонала
5 Обучение персонала	150	ежегодно	заказ тренинговых блоков у ООО «Академия бизнеса»
6 Улучшение корпоративного климата	80,6	ежегодно	частичная оплата стола на корпоративных вечерах, подарки сотрудникам в праздничные дни
7 Улучшение обратной связи с клиентами	10	ежегодно	изготовление анкет для проживающих и табличек с номерами телефонов менеджеров
Итого			
В первый год, тыс. руб.	2135,8		
В последующие годы, тыс. руб.	2090,8		

Таблица 3

Ожидаемый прирост оценок посетителей гостиницы «На Сухаревке»

Оцениваемый аспект	Текущая оценка	Принятые управленческие меры	Прогнозируемая оценка
1. Питание	8,1	улучшение обратной связи с клиентами, корректировка организационной структуры	9
2. Чистота	7,7	введение системы оценки качества труда, обучение персонала	8,9
3. Комфорт	8	улучшение обратной связи с клиентами	9
4. Месторасположение	9	-	9
5. Удобства	7,5	корректировка организационной структуры, оптимальное перераспределение должностных обязанностей	8,8
6. Персонал	7,5	обучение персонала, улучшение корпоративного климата	8,8
7. Цена/качество	7,2	эффект от принятых мер приведет к повышению воспринимаемого качества услуг	8,6
Средний балл	7,85		8,87

Так как разработка и внедрение контроллинга в ООО «На Сухаревке» были инициированы необходимостью кардинально изменить текущие экономические показатели компании, находящиеся, как у любого предприятия сферы ресторанно-гостиничного бизнеса, в большой зависимости от потребительской лояльности, то вышеперечисленные мероприятия будут напрямую воздействовать на устранение недостатков гостиницы.

Это позволит увеличить потребительскую удовлетворенность настоящих и будущих посетителей гостиницы «На Сухаревке», а отмечаемые ими негативные аспекты проживания в нем не только косвенно убрать из отзывов в Интернете, но и непосредственно ликвидировать по факту.

Размер дохода, получаемый предприятием сферы ресторанно-гостиничного бизнеса прямо пропорционален востребованности его услуг на рынке. И хозяйственные показатели последних трех лет исследуемой фирмы являются тому подтверждением – заполняемость номеров гостиницы падала вместе с ее суммарной выручкой.

В Интернете свыше сотни отзывов о гостинице «На Сухаревке» и по ним уже составлено определенное представление о воспринимаемых отдыхающими плюсах и минусах фирмы. Очевидно, причины, по которым потенциальные клиенты гостиницы в последние годы все чаще предпочитали отдыхать у конкурентов, во многом связаны именно с этими впечатлениями (либо потребитель разочаровывался в гостинице на собственном опыте, либо после ознакомления с оценками в Интернете).

Сделаем предположение, что предлагаемые нами меры по модернизации деятельности фирмы через постановку специально разработанной контроллинг-системы могут улучшить отдельные аспекты деятельности гостиницы настолько, насколько сейчас они по оценкам потребителей отстают от максимальных значений. Следует ожидать, что в таком случае не только повысятся средние баллы гостиницы в сервисах по бронированию жилья, но и соразмерно увеличится востребованность ее основных и дополнительных услуг, что в конечном счете

приведет к корректировке ее хозяйственных результатов в лучшую сторону.

Так как описанные рекомендации имеют цель исправить конкретные негативные стороны в работе гостиницы «На Сухаревке», то с помощью данных таблицы 3 спрогнозируем рост удовлетворенности клиентов по этим пунктам, предполагая, что в течение года удастся как минимум в половину ликвидировать имеющийся гандикап до идеальных значений (табл. 3).

Прогнозируемый прирост среднего балла клиентов гостиницы «На Сухаревке» $(8,87 : 7,85 - 1 = 0,13$ или 13%), как уже было упомянуто выше, должен постепенно привести к соразмерному росту востребованности его основных и дополнительных услуг, что для предприятия сферы ресторанно-гостиничного бизнеса означает соответствующие прибавление к доходу.

Выводы

Есть несколько факторов, которые способствуют успеху персонала, такие как взаимодополняющие наборы навыков, общая цель и хорошее планирование. Также важно понимать структуру персонала, в том числе некоторые основные способы организации персонала, почему они организованы именно так, а также роли, которые важны в этих структурах.

Многие эксперты изучают, как развивается персонал, а также какие потребности необходимы для этого развития. Доверие членов персонала к своим коллегам и управление конфликтами, например, являются основными потребностями, которые должны быть удовлетворены, прежде чем в игру вступят более сложные концепции, такие как приверженность и подотчетность. Высшим показателем любого персонала является его результат. Коммуникация является неотъемлемой частью каждого аспекта структуры и развития персонала.

На внедрение мероприятий потребуются дополнительные затраты в 2024 году в сумме 2135,8 тыс. руб., а в последующие годы – 2090,8 тыс. руб., так как разовые первоначальные расходы на предлагаемые мероприятия уже не будут приниматься во внимание при расчете издержек.

Согласно расчетам, внедрение мероприятий позволит получить в 2024 году дополнительную чистую прибыль 1257 тыс. руб. Тогда эффективность предлагаемых мероприятий составит 58,9% уже в первый год. В 2025 году чистая прибыль увеличится на 1421,8 тыс. руб. При этом эффективность мероприятий станет равной 68%. В 2024 году прибыль после налогообложения вырастет

на 1555,4 тыс. руб. при эффективности рекомендаций в 74,4%.

Расчеты подтверждают целесообразность внедрения контроллинга в деятельность ООО «На Сухаревке». Таким образом, внедрение данных методов в деятельность ООО «На Сухаревке» целесообразно, так как позволит улучшить качество предоставляемых услуг организации в сложных условиях конкурентного рынка.

Библиографический список

1. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практич. пособие кадровика. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 2019. 288 с.
2. Иванкина Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2019. 190 с.
3. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 2018. 190 с.
4. Круглов В.Н. Рост экономики региона: инновационный подход. Новая наука: стратегии и векторы развития: Международное научное периодическое издание по итогам Международной научно-практической конференции (Магнитогорск, 8 апреля 2017). Стерлитамак: АМИ, 2017. № 4-3-1. 220 с.
5. Круглов В.Н., Тютин Д.В. Мотивационный аспект социально-экономической деятельности региона как индикатор качества жизни // *Управленческий учет*. 2024. № 5. С. 155-162.
6. Круглов В.Н. Векторы и инструменты совершенствования кадрового менеджмента (на примере таможенной отрасли) // *Управленческий учет*. 2023. № 11-2. С. 441-447.
7. Мигел А.А., Трутнева Н.Ю. Анализ благосостояния населения России // *Экономика региона: новые вызовы: Сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции*. 2018. С. 71-76.