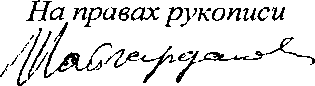
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Московский государственный университет экономики, статистики и**

**информатики (МЭСИ)»**

С4.2.01 1 6 5 22 ! “

Шайгарданова Вероника Юрьевна

Управление нематериальными ресурсами предпринимательских структур  
при повышении качества гостиничного продукта  
(на примере гостиничного комплекса Республики Башкортостан).

Специальность 08.00.05 -Экономика и управление народным хозяйством

(экономика предпринимательства)

Москва - 2011

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 4

1. [Теоретические основы использования нематериальных ресурсов для повышения качества услуг предпринимательских структур гостиничной сферы 12](#bookmark6)
   1. Теоретические подходы к формированию структуры

услуг предпринимательских структур гостиничной сферы 12

* 1. Ресурсы и факторы, влияющие на результат предпринимательской

деятельности в гостиничном бизнесе. Соотношение материальных и "нематериальных ресурсов 27

* 1. Использование нематериальных ресурсов для повышения качества

сервисного продукта предпринимательских структур 37

1. [Формирование подходов к оценке места и роли нематериальных ресурсов в деятельности предпринимательских структур гостиничного бизнеса 43](#bookmark7)

2.1.Особенности использования нематериальных ресурсов предпринимательской деятельности в гостиничной

отрасли 43

1. Предпринимательская активность по формированию «клиентской

модели» качества гостиничной услуги 48

1. Профессиональные компетенции сотрудников персонала гостиниц

как составляющая нематериальных ресурсов предпринимательской деятельности ’ 60

1. Методические принципы по развитию организационной культуры

предпринимательства, направленной на развитие компетенций и кадрового потенциала гостиниц 67

з

1. Реализация мотивационно- компетентностного механизма в предпринимательских структурах в сфере гостиничного бизнеса 108
   1. Взаимосвязь нематериальных ресурсов и ключевых факторов

развития предпринимательских структур в сфере гостеприимства 108

* 1. Апробация мотивационно-компетентностного механизма для повышения эффективности деятельности предпринимательских структур в

сфере гостиничного бизнеса 122

[Заключение 132](#bookmark17)

Список использованных источников 135

Приложение 1. Инструкция по диагностике организационной

культуры гостиничного предприятия 155

Приложение 2. Анкета «Оценка организационной культуры гостиничного предприятия» 160

**Заключение**

Последние несколько лет в России возникли благоприятные условия для развития предпринимательства в сфере гостеприимства и гостиничного бизнеса в частности. Повышение инвестиционной привлекательности отрасли привело к тому, что предпринимательская деятельность активно реализуется на уровне хозяйствующих субъектов сферы гостеприимства различных масштабов. Это выражается и в появлении отелей международных операторов, и в реконструкции старых гостиниц, открытии множества малых отелей и т.д. Особенно активно эти процессы развиваются в крупных городах и рекреационных территориях, где лидируют Москва, Санкт-Петербург и Сочи. Также в числе регионов, где также наблюдается значительный рост этого рынка, - Калининград, Томская и Вологодская области, Урал и Краснодарский край. Сейчас около 70 процентов оборота гостиничной сферы в России дают Москва и Санкт-Петербург, согласно исследованиям РГА (Российская гостиничная ассоциация), однако прогнозы говорят об изменении соотношения в сторону региональных представителей бизнеса, пусть и не большими темпами.

Кризис 2008-2009 гг. изменил отношение гостиничных предпринимательских структур к пониманию качества предоставляемых услуг и возможным источникам формирования их конкурентоспособности, то есть все операторы стали задумываться над тем, как повысить качество продукта, чтобы успешно продать его на рынке. Соответственно, это привело к тому, что гостиничные предприятия стали повышать лояльность к гостю.

Развитие материальных ресурсов гостиничных предприятий, внедрение новых технологий оказывается мало эффективным без параллельного, а иногда и опережающего развития «фирменного», специфического комплекса нематериальных продуктов.

Исходя из вышесказанного, в результате выполнения

диссертационной работы был сформулирован ряд выводов: '

1. предпринимательские структуры гостиничной сферы многообразны

и дифференцированы, что выражается в размере, виде, формах и ассортименте предоставляемых услуг;

1. на результат предпринимательской деятельности в гостиничном

бизнесе большое влияние оказывает состояние как материальных, так и нематериальных ресурсов, к которым автор относит: состояние

организационного знания, организационную культуру сервисной предпринимательской структуры, существующий уровень компетентности персонала. При одинаковом состоянии материальных ресурсов предприятий гостиничного бизнеса конкурентные преимущества способны создавать те хозяйствующие субъекты, в которых существует целенаправленная система формирования развития и использования нематериальных ресурсов, направленных на увеличение объема и качества производимых гостиничных услуг. Выявлены причины инертности использования нематериальных ресурсов для повышения качества продукта предприятий гостиничного бизнеса, связанные с длительно существующим превышением спроса на гостиничные услуги над их предложением, отсутствием эффективного управления гостиничных предприятий как предпринимательских структур, обособленностью гостиничного хозяйства как подсистемы жилищно­коммунального хозяйства, изолированностью от международных принципов и стандартов ведения предпринимательства в гостиничной сфере;

1. обоснованы и выделены барьеры в использовании организационных знаний в предпринимательских структурах сферы сервиса, определены функции каждого из барьеров: созидательная, тормозящая, подавляющая;
2. выявлены принципы оценки степени использования нематериальных ресурсов предпринимательской структуры с учетом специфики гостиничной отрасли для повышения качества и конкурентоспособности услуг. К ним относится ориентированность на потребителя, комплексность, нормативность, динамичность; предложен алгоритм процедуры оценки степени использования нематериальных ресурсов гостиничных предприятий;
3. аргументированы основные направления повышения

предпринимательской активности по формированию клиентской модели качества гостиничных услуг, направленной на обеспечение

нематериальными и материальными ресурсами следующих направлений формирования качества: надежность, материальность, отзывчивость

персонала, уверенность в безопасности, понимание потребностей клиента;

1. выявлены индивидуальный и общий системный уровень управления мотивированием сотрудников в предпринимательских структурах гостиничного бизнеса, как элементы целостной системы управления развитием компетенций персонала, направленных на повышение качества гостиничного продукта;
2. сформулированы методические принципы по развитию

организационной культуры предпринимательства, направленной на развитие компетенций и кадрового потенциала гостиниц, что позволяет достичь ключевых факторов успеха в производстве гостиничных услуг, таких как: снижение себестоимости производства гостиничной услуги, снижение фактора сезонности, вариативность и гибкость гостиничного продукта в зависимости от потребностей; .

1. разработана и апробирована стратегическая карта развития

предпринимательской структуры (гостиницы) на основе мотивационно- компетентностного механизма, соединяющего систему стратегических показателей: показатели\* для оценки критических факторов успеха,

стратегических компетенций менеджеров и\* комплекса мотивационных действий со стороны собственников (предпринимателей), итог менеджмента предприятий. Подобный подход позволяет трансформировать нематериальные ресурсы компаний в реальные материальные результаты.