

Новая
Университетская
Библиотека

Р.Я. ВАКУЛЕНКО
Е.А. КОЧКУРОВА

УПРАВЛЕНИЕ
ГОСТИНИЧНЫМ
ПРЕДПРИЯТИЕМ



УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

**Руслан Вакуленко
Елена Кочурова**

Управление гостиничным предприятием

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=180173
Управление гостиничным предприятием: Университетская книга; Логос ; Москва ; 2008
ISBN ISBN 978-5-98704-272-7*

Аннотация

Рассмотрено гостиничное предприятие и его место в экономической и социальной сфере. Освещены психологические аспекты, особенности управления качеством услуг и персоналом в сфере гостиничного бизнеса. Проанализированы функциональная и организационная структуры, логистическая система, эффективность управления гостиничным предприятием. Включен глоссарий терминов.

Допущено Советом Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия по дисциплине специализации специальности «Менеджмент организации».

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям «Сфера обслуживания», «Менеджмент», специальностям «Социально-культурный сервис и туризм» и «Менеджмент организации». Представляет интерес для руководителей и менеджеров гостиничных предприятий.

Содержание

Введение	4
Глава 1	6
1.1. Миссия и философия гостиничного предприятия	6
1.2. Формирование и развитие мировой и отечественной индустрии гостеприимства	8
1.3. Основные тенденции развития современной мировой и отечественной гостиничной индустрии	11
1.4. Информационные системы в структуре мирового гостиничного комплекса	13
1.5. Гостиничная индустрия как средство размещения капитала	15
1.6. Международная классификация средств размещения	18
1.7. Особенности классификации гостиниц в России	23
1.8. Краткая характеристика основных групп гостиниц	25
ВЫВОДЫ	28
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ	29
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	29
Глава 2	33
2.1. Цели и задачи управления гостиничным предприятием	33
2.2. Теоретические и методологические основы управления	34
2.3. Уровни управления гостиничным предприятием	37
2.4. Функции и связующие процессы управления гостиничным предприятием	40
ВЫВОДЫ	46
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ	46
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 1	47
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 2	47
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 3	48
Глава 3	50
3.1. Организационные структуры управления	50
3.2. Принципы построения организационной структуры управления гостиничным предприятием	54
3.3. Выбор организационной структуры гостиничного предприятия	56
3.4. Службы гостиницы и их характеристики	57
Конец ознакомительного фрагмента.	60

Елена Кочкурова, Руслан Вакуленко

Управление гостиничным предприятием

Введение

*Книги – это корабли мысли, странствующие по волнам времени
и бережно несущие свой драгоценный груз от поколения к поколению.*

Ф. Бэкон

Вниманию читателей предлагается учебное пособие «Теория и практика управления гостиничным предприятием», десять глав которого представляют комплекс проблем, связанных с современным управлением гостиничным предприятием.

Процесс принятия управленческих решений как часть менеджмента и часть науки управления требует системного подхода к решению многих задач, без которых невозможно управление современными гостиничными предприятиями. Постоянно меняющийся мировой рынок индустрии гостеприимства является стимулирующим фактором совершенствования системы управления гостиничным предприятием. Ни одно гостиничное предприятие не может существовать без обновления, что является объективной необходимостью, приводящей к совершенствованию системы управления, а также методов и подходов к процессу принятия управленческих решений.

Важнейшие особенности современного управления гостиничным предприятием – особый подход к человеческим ресурсам как к основному стратегическому фактору, принятие эффективных управленческих решений на всех уровнях, разработка новых методов управления и стилей руководства.

Ведущими мировыми моделями в данной области признаны американская и японская. В американских компаниях упор делается на инвестиции в новейшие технологии производства товаров и услуг. Японская модель управления основывается на возрастающих инвестициях в человеческие ресурсы. Как отмечал основатель и глава корпорации «ОМРОН» Кадзума Татеиси: «Для меня суть рационального менеджмента заключается в том, чтобы дать работнику компании возможность досконально зарабатывать, чувствовать удовлетворение от своего труда и участвовать в управлении предприятием. В уважении личности проявляется высшая суть менеджмента... Если рациональной целью для вас является, например, сокращение издержек производства товаров или услуг, то успеха вы не добьетесь до тех пор, пока не создадите благоприятные условия для того, чтобы ваши работники могли сами решить данную проблему».

Американские специалисты в области управления широко применяют метод «управления по целям», который они внедрили в систему менеджмента в начале 40-х годов прошлого века. Американский метод управления заимствовали и европейские страны – Финляндия, Швеция, Норвегия и другие. Этот метод давал и дает положительные результаты, но требует непрерывного улучшения программ управления по целям, использования жестких авторитарных методов и недостаточно внимания уделяет человеческому фактору.

Сравнивая американские и японские методы управления, можно отметить, что японская мотивация в сочетании с национальными, этическими и вековыми традициями привела страну к тому, что она становится лидером на мировой арене.

Безусловно важно, какой станет в области социально-экономического развития Российская Федерация и каков будет ее национальный менеджмент. В настоящее время трудно

давать четкие прогнозы относительно того, какой будет система российского менеджмента на рынке производства и оказания гостиничных услуг.

В условиях рыночного механизма регулирования экономики важнейшее место в области исследований по принятию решений отводится разработке действий при неопределенности рыночной конъюнктуры, риска, конкурентной борьбы. Однако не меньшее значение имеет и стадия принятия решений, оценки их фактической эффективности, поскольку именно от этой стадии зависят действенность и эффективность управления. Кроме того, сегодня невозможно не учитывать психологические аспекты принятия решений, существенно влияющие на их результаты.

Именно такой подход положен в основу предлагаемого учебного пособия, цель которого – интегрировать накопленные знания в области принятия управленческих решений и описать методы и методики применения этих знаний к гостиничной индустрии.

Глава 1

Гостиничное хозяйство как элемент инфраструктуры социального пространства

1.1. Миссия и философия гостиничного предприятия

В современной профессиональной литературе широко применяется термин «индустрия туризма и гостеприимства». Гостеприимство входит в этот термин как составной элемент. Однако гостеприимство – более емкое понятие, так как его задачей является удовлетворение потребностей не только туристов в узком смысле слова, но и потребителей вообще.

Индустрию туризма и гостеприимства нельзя рассматривать как разные отрасли, так как туристы – это прежде всего потребители, имеющие определенные потребности, зависящие от целей и мотивов путешествий.

Современное гостиничное предприятие предоставляет не только услуги проживания и питания, но и широкий спектр услуг транспорта, связи, развлечений, экскурсионное обслуживание, медицинские, спортивные услуги, услуги салонов красоты и т.д. Фактически гостиничные предприятия в структуре индустрии туризма и гостеприимства выполняют ключевые функции, так как предлагают потребителям комплексный гостиничный сервис. Исходя из этого, правомерно выделить гостиничную индустрию, или гостиничный бизнес, как крупнейшую комплексную составляющую индустрии туризма и гостеприимства и рассматривать ее самостоятельно, в значительной степени отождествляя с единой индустрией туризма и гостеприимства.

Успех работы гостиничной индустрии в целом и каждого отдельно взятого предприятия зависит от согласованности действий очень многих специалистов и профессиональных менеджеров. При этом каждый участник трудового процесса должен знать и понимать миссию, философию, цели и задачи своего предприятия и направлять все усилия для их успешного выполнения.

Миссия создает у окружающих представление о предназначении предприятия, социальной ответственности перед обществом и своими работниками. Именно миссия раскрывает наиболее привлекательные сферы деятельности и указывает пути завоевания рынка с помощью внедрения прогрессивных технологий, что в конечном счете обеспечивает их конкурентоспособность. Миссия создает основу для формирования целей организации – общих и специфических, выработки стратегии, распределения ресурсов, ориентирует деятельность управляющих. Основой для формирования целей гостиницы является следующее:

- 1) экономический рост благодаря взаимной выгоде для гостиницы и потребителей, поставщиков и партнеров;
- 2) получение прибыли;
- 3) честная конкуренция на рынке;
- 4) участие в управлении всех работников предприятия.

Как и все предприятия, гостиницы должны иметь смысл для существования. Это выражается и сосредоточивается на основной философии, используемой в управлении гостиницей. Философия управления гостиницей заключается в гармоничном сосуществовании и взаимодействии четырех групп людей – гостей, владельцев, управляющих и служащих.

Как только гостиница определила свою миссию и сформулировала ее в письменном виде, необходимо определить цели. Цель – это идеальное или желательное состояние объекта управления, в данном случае гостиницы. На формулирование цели гостиничного предприятия влияют характер производственного и кадрового потенциала гостиницы, условия ее функционирования, взгляды руководства, а также интересы персонала, деловых партнеров, клиентов, местных властей и общества.

Цель гостиницы специфична и представляет уровень достижений, выполнение которых может быть осуществлено гостиничным предприятием. Для реализации поставленных целей руководство гостиницей формулирует основные стратегические, тактические и оперативные задачи.

Главной задачей гостиниц является предоставление временного жилья. Хорошо продуманная и правильно поставленная задача имеет большое значение. Определяя основные задачи гостиницы, следует учитывать следующее.

1. Нужды и потребности гостей. Вне зависимости от размера и категории гостиницы всем прибывающим гостям необходимы:

- чистые комфортабельные номера;
- исправно функционирующее оборудование;
- вежливое, профессиональное и дружелюбное обслуживание;
- безопасные и надежные условия проживания.

Клиенты обычно ожидают определенного уровня обслуживания. Если гостиница четко выделила свою нишу на рынке и последовательно предоставляет тот уровень обслуживания, который ожидается этим рынком, гости останутся довольны и в следующий раз предпочтут данную гостиницу другим.

2. Философия управления. Философия гостиницы очень важна при поступлении на работу новых сотрудников и в процессе их адаптации и обучения.

3. Назначение гостиницы. Данная характеристика является принципиальной, позволяющей отличить одну гостиницу от другой. Назначение гостиницы помогает ее служащим соответствовать ожиданиям и гостей, и управляющих. Назначение гостиниц должно быть внесено во все справочники, каталоги, фигурировать в рекламных материалах, а также в инструкциях, используемых для обучения сотрудников.

1.2. Формирование и развитие мировой и отечественной индустрии гостеприимства

Индустрия гостеприимства исторически сформировалась и выросла из сектора средств размещения, представленного различными типами гостиничных предприятий. В классическом понимании гостиница – это дом с меблированными комнатами для приезжающих. В современных условиях гостиница – это предприятие, предназначенное для гостиничного обслуживания граждан, а также индивидуальных туристов и организованных групп.

Первые гостиницы (караван-сарай) возникли в далеком прошлом, более чем за 2 тыс. лет до н. э., в древневосточной цивилизации. В Древней Греции и особенно в Древнем Риме получили развитие постоялые дворы, хаинны, инны, гостиницы, ямы, почтовые станции – родоначальники гостиниц, предназначенных для путешествующих торговцев и артистов, паломников и странников.

В Римской империи в I в. до н.э. впервые начинается массовый гостиничный промысел. На огромной территории в городах и вдоль дорог создается разветвленная сеть постоялых дворов и таверн. Путешественниками тогда были государственные чиновники со свитами, купцы и паломники. В Римской империи после принятия закона о регулярном почтовом сообщении вдоль всех дорог на расстоянии одного конного прогона (70-100 км) строится множество заезжих дворов.

На протяжении Средневековья, в частности эпохи Возрождения (XIV-XV вв.), облик первых гостиниц не изменялся. Типовая дорожная гостиница представляла собой двухэтажное здание, где на первом этаже располагались таверна, служебные и хозяйственные помещения и ограждения для лошадей – конюшни, а на втором – спальни, выходящие окнами в прямоугольный внутренний двор. В Средние века в этот комплекс начали добавлять открытые и крытые галереи, где устраивались театральные представления (английские инны).

Уже тогда существовала практика оказания путешественникам и других бытовых услуг со стороны владельцев этих заведений, членов их семей, прислуги и мелких ремесленников. Такие гостиницы являлись родоначальниками туристских комплексов с соответствующим тем временем качественным и количественным уровнем оказания услуг.

На историческое развитие гостиничной индустрии накладываются основные вехи развития цивилизации. Распад империй, мировые войны приводили к упадку или разорению гостиничного дела, а стабилизация международных отношений, развитие торговли и ремесел оказывались ускорителями роста гостиничной индустрии.

В результате промышленной революции конца XVIII в. с появлением пароходов, паровозов, железных дорог, большого числа состоятельных людей и с развитием массового туризма гостиничное хозяйство претерпевает существенные изменения. Резко возрастают потоки мигрантов из сельской местности в строящиеся города, путешествующих к родным местам бывших переселенцев, деловых людей и новых промышленников, перенимающих опыт создания технических новинок, торговцев из Европы в Америку, которые создают предпосылки для количественного и качественного роста гостиничной индустрии.

Развивается гостиничное хозяйство, налаживаются связи между государствами Старого и Нового Света. В начале XIX в. начинается строительство малых и больших гостиниц исключительно для обслуживания путешественников.

С появлением талантливых людей, пришедших в гостиничный бизнес (в России – купец Н.И. Корзинкин, в США – Э. Статлер, К. Хилтон, Э. Хендерсон и другие), гостиницы приобретают современную суть и разнообразие.

Сформировавшаяся в первое десятилетие после Второй мировой войны (1945-1955) автомобильная и авиационная промышленность оп–ределяет гостиничный бум во всем мире. Гостиничная база превращается в индустрию, предоставляющую клиентам полный набор услуг по раз–мещению, питанию, развлечениям, отдыху и т. д. Гостиница из дома с меблированными комнатами, предназначенного для временного прожи–вания людей, пре–вращается в туристический комплекс, в котором оказы–вают множество целевых услуг.

В 90-е годы XX в. появляются гостиницы целевого назначения – на автотрассах, вокза–лах, при аэропортах, гостиницы в торговых и админи–стративных центрах больших городов и на курортах, люкс и апартамен–ты, гостиницы-казино, передвижные гостиницы, молодеж–ные гостини–цы, общежития и др. Для каждого из перечисленных видов характерна тенден–ция к расширению сервиса и повышению качества услуг.

По данным статистики, к 2003 г. насчитывалось уже около 308 тыс. отелей различного уровня с номерным фондом 11,3 млн номеров. Наи–большая концентрация приходится на Европу и Северную Америку. Список в первой десятке мира в 2004 г. возглавляют такие сети, как Sen–dant Corporation (США), Bass Hotels (США), Marriott Int. (США), Accor (Франция), Choice Hotels Int. (США).

В России первые гостиницы – постоянные дворы (ямы) – появились в XI в. и были предназначены для отдыха почтовых гонцов и смены лоша–дей. В начале XIУ в. созда–ются многочисленные почтовые станции, идет бурное строительство гостиных и постоянных дворов, трактиров с номера–ми. Русские гостиные дворы представляли собой помещения с гостиница–ми, а также торговые ряды, лавки, склады. На территории гостиных дворов пол–ным ходом шла торговля, заключались коммерческие сделки. Ино–странных гостей рассел–ляли по национальному признаку: в Москве гости–ные дворы – «аглицкий», «греческий», «армянский», в Нижнем Новгоро–де – «немецкий», «голландский». Русские гостиные дворы часто имели стены, башни, выездные ворота (например, Калужский гостиный двор, сохра–нившийся до наших дней).

В начале XIX в. в Москве функционировали семь гостиниц. В 1878 г. образовалось товарищество «Большая Московская гостиница», организато–ром которого был купец Н.И. Корзинкин. «Большая Московская гостиница» представляет собой 5-этажный дом с ресто–раном и роскошным садом.

К 1910 г. в стране существовало уже более 4,5 тыс. гостиниц, не счи–тая постоянных дворов, трактиров с номерами (для имущих), ночлежек и меблированных комнат (для мало–имущих).

В 1917-1922 гг. шла национализация гостиниц, передача их в веде–ние местных Сове–тов; создавались коммунальные гостиницы.

К 1940 г. гостиницы были построены в 669 городах. Далее – война, разруха, потом восстановление, реконструкция, строительство новых гостиниц (около 1,5 тыс. гостиниц в городах СССР).

В 60-70-е годы прошлого столетия в Москве были построены гости–ницы «Остан–кино» (1700 мест), «Ленинградская» (500 мест), «Украина» (1660 мест), «Пекин» (350 мест), «Россия» (5350 мест) и др. К Олимпиа–де 1980 г. возводятся гостиницы «Космос», «Измай–лово», «Салют», «Молодежная», «Международная».

Рынок гостиничных услуг, предоставляемых на уровне западных стан–дартов, в Рос–сии стал складываться с 1993 г. До этого времени существо–вало четыре ведомства, монопо–лизировавших гостиничное хозяйство: Госкоминтурист, ВЦСПС, муниципальные службы и молодежные орга–низации. У каждой структуры были свои ведомственные принципы атте–стации гостиниц.

С 1995 г. на территории России была введена единая система клас–сификации гости–ниц по категориям от одной до пяти звезд.

По данным Госкомстата, в 1999 г. в России насчитывалось 4225 гости–ниц, мотелей и общежитий для приезжих на 358 тыс. мест. Проблема повышения комфортности номеров в настоящее время остается актуальной.

1.3. Основные тенденции развития современной мировой и отечественной гостиничной индустрии

Сегодня для развития мировой гостиничной индустрии характерны стремительный рост числа гостиничных сетей при централизации и интеграции управления. Все гостиничные сети мира, независимо от их рейтинга, испытывая на себе постоянное давление жесткой конкурентной борьбы, ищут любые возможности для увеличения своего потенциала.

Интеграционные процессы в сфере гостиничного хозяйства вызваны объективной необходимостью следующего:

- обеспечение стабильной загрузки гостиницы, поэтому в основе каждой гостиничной сети лежит собственная система бронирования, ориентированная на первоочередную загрузку входящих в сеть гостиниц;

- формирование качественной гостиничной услуги, что зависит от целого ряда факторов – оформления интерьера, качества оборудования, квалификации персонала, обеспечения безопасности проживающих и их имущества. Все ведущие гостиничные сети имеют собственные нормативы и стандарты оснащения помещений гостиницы, а также технологию и стандарты обслуживания. Для обеспечения соответствия принятым нормативам и стандартам гостиницы идут на создание мощных централизованных снабженческих организаций и специализированных предприятий по производству и ремонту оборудования и мебели;

- стремление к повышению загрузки гостиницы, поиск новых клиентов и сохранение имеющихся, что заставляет гостиницы проводить всесторонний анализ рынка, клиентуры, отелей-конкурентов, поставщиков и т. д., вести активную рекламную и сбытовую политику, требующую использования больших финансовых, информационных и человеческих ресурсов;

- совершенствование профессионализма персонала гостиниц, что существенно влияет на качество обслуживания гостя в отеле. Подавляющее большинство крупных гостиниц считают подготовку кадров в государственных или коммерческих учебных заведениях недостаточной и создают свою собственную систему подготовки и повышения квалификации персонала, затрачивая на эти цели значительные средства.

В целом основные характеристики гостиничных сетей сводятся к следующему: схожесть в территориальном расположении; единство стиля (архитектура и интерьер); единство обозначений и внешней информации; просторный, функциональный холл; единство и быстрота регистрации клиентов; номера, продуманные для «частных путешественников»; завтрак по системе «шведский стол»; наличие конференц-зала; гибкая система тарифов; единое управление, маркетинг и служба коммуникаций.

В мире к 2003 г. сложилось более 300 гостиничных сетей, вышедших за рамки национальных границ. На их долю приходится более 7 млн номеров, т.е. более 50% гостиничных номеров в мире. К наиболее крупным гостиничным сетям относятся Cendant Corp (США), Bass Hotels (США), Marriott Int. (США), Accor (Франция), Choice Hotels Int. (США). В России лидирующее положение занимают такие международные гостиничные сети, как Marco Polo Hotels and Resorts, Dusit Thani/Kempinski, Accor, Radisson/SAS, Inter-Continental Hotels, Forte Pls., IMP Group Ltd., New World/Renaissance Hotels, Holiday Inn, Marriott Int. и др.

Другой современной чертой развития мировой гостиничной индустрии является рост числа изысканных, причудливых, неповторимых гостиниц в необычных местах, ориентированных на обслуживание целевых рынков.

Гостиницы становятся пионерами и в использовании передовых технологий по системам жизнеобеспечения и обеспечения безопасности и комфорта, новых материалов (экологически чистых, пожаробезопасных, износостойких и т.д.) и новых информационных достижений (компьютерные гостиничные технологические системы, компьютерные системы и сети бронирования и резервирования мест).

На фоне общемировой тенденции неуклонного роста и развития данной сферы деятельности достижения гостиничной индустрии в России являются менее значимыми. Это связано с принципами планового хозяйствования, длительной самоизоляцией страны и отсутствием государственного менеджмента (в вопросах экономики и рационального использования национального капитала и богатства в целом и в вопросах туризма в частности).

Современный гостиничный фонд страны не соответствует международным стандартам (за исключением гостиниц в Москве и Санкт-Петербурге, построенных вновь или модернизированных с участием иностранных компаний). За последние пять-семь лет за счет ввода в эксплуатацию высококомфортабельных гостиниц в Москве и Санкт-Петербурге отмечается сокращение дефицита отелей высокого класса для богатой клиентуры (в основном направления делового туризма). Подавляющая часть новых или модернизированных гостиниц входит в транснациональные гостиничные сети и управляется профессиональными менеджерскими компаниями.

В настоящее время в России дефицитом являются гостиницы уровня двух и трех звезд. Подавляющее большинство таких гостиниц составляет фонд некатегорийных, имеющих устаревшее оборудование, мебель и неквалифицированный персонал. В регионах и сельской местности идет ежегодное сокращение числа гостиниц за счет их репрофиликации под офисы и другие цели или разорения. Убыточное состояние гостиничной базы объясняется также отсутствием рекламы об уникальности местных достопримечательностей, продуманных туристических предложений по размещению и дифференцированных в зависимости от уровня доходов различных групп населения.

В отечественной гостиничной индустрии не хватает квалифицированного персонала и менеджеров, способных грамотно организовать работу по привлечению клиентов и их обслуживанию. Однако основными причинами медленного развития гостиничного хозяйства являются падение платежеспособности населения России, существенное снижение внутреннего туристического потока и отсутствие государственной политики в вопросах туризма.

1.4. Информационные системы в структуре мирового гостиничного комплекса

Введение в гостиничный бизнес новых информационных технологий способствует улучшению качества обслуживания при одновременном сокращении персонала. Компьютеризация гостиниц, начавшаяся еще в 80-е годы XX в., в настоящее время осуществляется быстрыми темпами по двум главным направлениям:

1) подключение гостиниц к мировым транснациональным компьютерным сетям универсального и специализированного назначения для осуществления функции постоянного и быстрого бронирования мест в гостинице из любой точки планеты;

2) автоматизация трудоемких технологических процедур по управлению гостиницей (планирование, учет, контроль), а также автоматизация технологических процедур жизнеобеспечения и обеспечения безопасности.

Компьютерные технологии позволяют решать многие задачи современного менеджмента более совершенными средствами. В настоящее время трудно представить без компьютерного обеспечения процессов управления не только средний, но и малый отель, с числом номеров менее 100. Известные гостиничные корпорации одними из первых стали использовать компьютерные гостиничные системы для внутреннего управления и для создания собственных транснациональных компьютерных систем бронирования и резервирования мест.

В настоящее время каждая комфортабельная гостиница подключена к одной или нескольким компьютерным сетям бронирования и резервирования мест. Отметим следующие возможности подключения гостиничного предприятия к глобальным международным компьютерным сетям.

1. Подключение к компьютерной специализированной корпоративной гостиничной сети, принадлежащей транснациональной системе, на-пример Holiday или Hilton, и т. д. Пример наиболее крупной гостиничной сети – «Холидекс-2000», принадлежащая «Holiday Inn», с мощным компьютерным центром в Атланте (США), объединяющая свыше 1770 гостиниц (338 тыс. номеров), расположенных в 56 странах. Данная система уже интегрирована с 20 другими международными сетями – авиакомпаниями, гостиницами, туроператорами и производит более 30 млн операций по бронированию в год.

2. Подключение к любой глобальной компьютерной сети бронирования, созданной первоначально для бронирования авиабилетов, а затем в течение второй половины 90-х годов ставшей универсальной системой бронирования и резервирования мест на самолетах, других видах транспорта, в гостиницах, театрах и т. д. Примерами таких мощных компьютерных сетей являются «Галилео», «Амадеус», «Сейбр», «Уордспан». Отметим, что, несмотря на конкуренцию между компьютерными сетями, существует тенденция к их интеграции.

3. Подключение к региональной компьютерной сети, принадлежащей крупному туроператору или ассоциации турфирм.

4. Подключение к компьютерной мировой сети универсального информационного назначения Интернет, которая в настоящее время является наиболее крупной и в результате интеграции со специализированными компьютерными сетями бронирования и резервирования, принадлежащими авиакомпаниям, транспортным компаниям и гостиничным объединениям, позволяет осуществлять то же самое бронирование по своим информационным каналам.

Гостиницы могут также использовать комбинацию этих возможностей при обоснованной необходимости.

К настоящему времени имеется также большой выбор компьютерных систем для внутреннего гостиничного применения в качестве автоматизированной системы управления. Разработчики компьютерных систем для гостиниц могут адаптировать свой программный продукт под любую гостиницу, хотя одновременно на рынке этих систем существует множество готовых модификаций, из которых можно выбрать подходящую для той или иной гостиницы с учетом особенностей технологических процессов планирования, учета и контроля. В гостиницах, входящих в сети в результате унификации технологий, используются внутрикорпоративные компьютерные системы управления, что является важным преимуществом сети.

Гостиничные компьютерные системы – интегрированные системы, взаимосвязанные с глобальными сетями бронирования. При этом автоматизируются операции службы приема и размещения гостей, ведения картотеки гостей и т. д., а также функции бухгалтерского учета, контроля и финансового менеджмента в целом, обеспечения безопасности с помощью электронных систем, контроля за технологическими системами и регулирования технологических процессов жизнеобеспечения гостиницы.

1.5. Гостиничная индустрия как средство размещения капитала

При рассмотрении вопросов размещения капитала или инвестирования в гостиничный бизнес необходимо учитывать характер инвестиций в гостиничное производство. Инвестиции – это вложения финансовых средств в различные виды экономической деятельности с целью сохранения и увеличения капитала. Различают реальные (капитальные) и финансово-вые (портфельные) инвестиции. Реальные инвестиции – это вложения средств в физический капитал предприятий, создание новых основных фондов (например, постройка новых гостиниц), реконструкция старых фондов или их техническое перевооружение. Финансовые инвестиции – это вложения в покупку акций, ценных бумаг и использование иных финансово-вых инструментов с целью увеличения финансового капитала инвестора.

Еще одной разновидностью финансовых инвестиций является покупка недвижимости (земельных участков), имущественных прав, лицензий, патентов, товарных знаков, других форм нематериальных активов с целью их перепродажи, сдачи в аренду и иного использования, приводящего к увеличению (сохранению) в течение определенного промежутка времени первоначально вложенного (инвестированного) капитала.

Источники инвестиций могут быть собственные (внутренние) и привлекаемые извне (от внешних инвесторов). Собственные источники инвестиций формируются за счет амортизационных отчислений по действующему основному капиталу, отчислений от прибыли на инвестиционные потребности и др. Внешние источники инвестирования формируются в основном за счет заемных средств (кредитов) банков, внебюджетных фондов инвестиционной поддержки, инвестиционных фондов и компаний, страховых обществ и пенсионных фондов.

Инвестиции в гостиницы производятся в земельные участки, здание и основные фонды. Основная часть капитала инвестируется в основные средства гостиницы, связанные с ее долговременной деятельностью. Здесь присутствуют элементы неопределенности и риска, так как долговременная деятельность повышает постоянные издержки, которые необходимо покрывать независимо от объема деятельности, от того, продается гостиничный продукт или нет, сезон сейчас или не сезон. Кроме того, в гостиничном инвестировании необходимо учитывать такие факторы, как выгодное или невыгодное расположение гостиницы, а также оптимальность загрузки, которая зависит от целевого рынка.

Инфраструктура гостиниц необычайно широка: от оздоровительного центра до развлекательного комплекса с казино. Доходность от различных подразделений может различаться в несколько раз, поэтому оценивать гостиничный бизнес только по доходам от номерного фонда неправильно.

Принятие решения об инвестировании опирается на предварительное изучение рынка с целью оценить спрос, определить возможности и нишу, которую сможет занять гостиничное предприятие на рынке. При этом необходимо определить характеристики будущего гостиничного продукта по таким параметрам, как качество и цена услуги.

Ведущие специалисты в области гостиничного бизнеса отмечают, что, резко сократилось число вместительных и недорогих гостиниц туристского класса, предназначенных для работы с групповыми турами. Со-кращение предложения дает основание для роста цен на гостиничные услуги. За 2004 г. по этому показателю средний сегмент опережает все прочие группы московского гостиничного рынка. Номера в отелях класса 3 звезды подорожали почти на 50%. Причина стремительного роста цен не связана с увеличением числа тури-

стов, приезжающих в столицу. Рост цен вызван значительным снижением номерного фонда города за счет сноса и закрытия на реконструкцию целого ряда гостиниц. С 2000 по 2005 г. столица лишилась 2327 номеров, в то время как было построено, по данным департамента инвестиционного анализа компании «Система Галс», всего 816 новых.

Гостиницы сносятся интенсивнее, чем строятся, поэтому появляется по-вышенный спрос. В этих условиях гостиничный бизнес является привлекательным для инвесторов. Особенно это относится к 5-звездочным отелям. Например, средние расходы по обслуживанию номера в «Национале» составляют 100 долл., а средняя цена его продажи – 250 долл. Рентабельность достигает 38%, что значительно выше европейских показателей, которые редко превышают 25%. С каждого номера получается в среднем 95 долл. чистой прибыли.

Строить сегодня 5-звездочные люксы намного выгоднее, так как они окупаются на порядок быстрее гостиниц класса 3 звезды. Здесь действуют законы экономики: по затратам строительство 5-звездочной гостиницы не намного дороже, чем 3-звездочной, при этом доходность отличается в несколько раз. В связи с этим для получения дополнительной прибыли инвесторы увеличивают звездность гостиниц, так как затраты на строительные работы и в центре, и на окраине города составляют приблизительно одну и ту же сумму.

В современных условиях в нашей стране существует целый ряд проблем, затрудняющих вложение капитала в гостиничный сектор экономики. Сущность проблем состоит в следующем.

1. Отсутствие площадок под строительство. Строить гостиницу в промышленной зоне нецелесообразно. Лучшим вариантом для строительства является центр города или близлежащие районы с развитой инфраструктурой. Для гостиниц класса 3-4 звезды необходимы участки с удобными транспортными развязками в непосредственной близости от метро. Практика показывает, что зарезервированные под строительство гостиниц участки перекупаются под проекты, гарантирующие более быструю отдачу (торговые комплексы).

2. Городские власти могут существенно увеличить расходы на строительство. Городские муниципальные власти требуют своей доли в гостиничном предприятии.

3. Проблема окупаемости инвестиций. При возведении жилого дома или торгово-офисного помещения дополнительные затраты могут окупиться на начальном этапе строительства или через один-два года после сдачи в эксплуатацию. Гостиничный бизнес не является высококоротельным. Например, в Москве срок окупаемости гостиниц класса 5 звезд составляет 7-8 лет, гостиниц класса 3 и 4 звезды растягивается до 15-20 лет.

4. Отсутствие в существующем законодательстве налоговой специфики для гостиничного бизнеса. Отечественное законодательство не рассматривает гостиничный номер как отдельный объект недвижимости (например, понятия «апартаменты» в Гражданском кодексе Российской Федерации не существует).

5. Многократная переуступка прав. При возведении гостиницы инвестор может остановить строительство на определенном этапе из-за недостаточного финансирования и продать недостроенный объект. В результате одни выигрывают тендер на строительство, другие начинают строительство, третьи завершают его. Этот фактор также является одним из основных препятствий на пути строительства гостиниц.

Однако, несмотря на перечисленные выше затруднения, инвестиционный рынок в гостиничном секторе экономики рентабелен. Снос таких гостиниц, как «Интурист», «Савой», «Спорт», «Москва», «Россия» и ряда других, привел к дефициту номерного фонда. Российские и иностранные инвесторы начинают активно осваивать гостиничный рынок в провинции. Спрос на малые гостиницы существенно превышает предложение.

Об инвестировании средств на развитие сети региональных гостиниц в 2005 г. заявила компания «Базовый элемент». В ее планах – покупка существующих объектов и строительство новых. Компания намерена охватить гостиничной сетью 20 крупных городов России.

Департамент инвестиционных программ строительства Москвы в 2005–2008 гг. собирается вложить 60 млн долл. в пять гостиниц в Ярославской области класса 3 и 4 звезды, вместимостью 100-150 мест каждая.

С 2004 г. активно идет развитие туристической инфраструктуры на Золотом кольце. За 2005 г. здесь было построено около 20 мини-отелей на 30-50 номеров каждый. Эти недорогие проекты (300-500 тыс. долл. за гостиницу) осуществляются небольшими местными компаниями и туристическими фирмами.

Иностранные инвесторы уделяют большое внимание российским регионам. Например, французская сеть Ассог, долгое время не имевшая возможности вывести свой бизнес за пределы российской столицы, в 2005 г. приступила к строительству отелей в Санкт-Петербурге.

Компания SAS Rezidor, подразделение авиационного концерна SAS, объявила о своем намерении с 2006 г. начать строительство в России около 50 гостиниц. Проект рассчитан на восемь лет, а общий объем инвестиций должен составить (около 650 млн долл.).

Таким образом, в краткосрочной перспективе возможен значительный рост зарубежных и отечественных инвестиций в гостиничный бизнес. Однако делать прогноз на более длительный срок трудно.

1.6. Международная классификация средств размещения

Классификация гостиниц условна и связана со множеством видов ту–ризма, разнообразием мотивов путешествий и различием материального достатка путешественников. Однако можно выделить общие классификационные признаки – размеры, целевые рынки, уровни обслуживания, формы собственности и другие, позволяющие отнести гостиницу к какой-либо конкретной категории.

Существуют национальные системы классификации, которые поддерживаются государством или гостиничными ассоциациями на основе национальных стандартов и правил сертификации гостиничных услуг. По данным Международной гостиничной ассоциации (МГА), в настоящее время официальная система классификации гостиниц принята в 64 странах мира, в 11 она находится в стадии разработки, в 58 гостиницы не имеют единой классификации. Национальные системы классификации (табл. 1) касаются в основном количественных характеристик материальной базы, полноты сервиса, уровня, качества гостиничных услуг и не затрагивают такие признаки, как целевые рынки, специфические требования, формы собственности и структуры управления, принципы расположения гостиниц и др. В связи с этим при изучении гостиничной индустрии знания только этих систем недостаточно.

Таблица 1

Системы классификаций средств размещения, принятые в разных странах

Страна	Принципы классификации
Австралия	5-звездочная классификация
Австрия	5-звездочная европейская система. Существуют внекатегорийные малые гостиницы в сельской местности и дешевые средства размещения
Аргентина	Национальная система классификации. Пять категорий, соответствующих следующим уровням системы пяти звезд: T (tourist class) – 2 звезды; F (first class) – 3 звезды; FS (first superior class) – от 3 до 5 звезд; L (luxe), DL (de luxe) – 5 звезд и суперкомфортабельные
Страны Бенилюкс	5-звездочная система с некоторым завышением звездности (кроме отелей известных сетей)
Великобритания	Система «корон» или «ключей» (в сравнении с общеевропейской звездой корона на одну единицу выше). Используется и классификация БТА (ассоциации британских турагентов) – также 5-звездочная, но с простой методикой назначения звезд
Германия	Классификация гостиниц государственная, по 5-звездочной системе. Средства размещения разделяются на гостиницы, курортные гостиницы (Kurhotel), постоялые дворы (Gasthof), отели-пансионы и отели-гарни
Греция	Четыре категории, обозначаемые буквами (А, В, С, D). Высшая категория качества гостиниц обозначается de luxe. Примерное соответствие качества 5-звездочной системе такое: de luxe – 5 звезд, А – 4 звезды, В – 3 звезды, С – 2 звезды, D – 1 звезда. К некатегорийным средствам размещения относятся апартаменты – квартиры в небольших домах
Египет	5-звездочная классификация с завышенным уровнем качества (на 1–2 звезды)
Израиль	Гостиницы разделены на три категории, которым на практике ставятся общепринятые категории 5 звезд
Испания	Градация категорий, обозначаемых звездами, введена для каждой группы средств размещения: для гостиниц – от 1 до 5 звезд; для бунгало (апартаментов) – от 1 до 4 звезд; для постоялых дворов и пансионов – от 1 до 3 звезд
Италия	Гостиницы разделены на три категории, по качеству примерно соответствующие общепринятой градации в Европе: категория 1 – 4 звезды, категория 2 – 3 звезды, категория 3 – 2 звезды
Китай	5-звездочная классификация для комфортабельных отелей. Некатегорийные средства размещения разделяются на группы: хостелы (постоялые дворы) типа студенческих общежитий, дома для гостей и т.п.

Страна	Принципы классификации
Мальдивы	Комфортабельные средства размещения подразделяются на категории: «standart», «de luxe», «junior suite», «presidential suite»
Мальта	5-звездочная система сохраняется при внедрении новой национальной системы, разделяющей отели на три категории: золотая, серебряная, бронзовая
Мексика	5-звездочная национальная классификация, сходная с европейской. Класс отеля устанавливается на основе анализа большого числа параметров – от 52 до 108. Кроме того, есть еще категория выше 5 звезд – gran turismo
Норвегия	5-звездочная система для комфортабельных отелей. Развита система некатегорийных молодежных общежитий (youth hostels)
ОАЭ	5-звездочная система для отелей. Распространены виллы и апартаменты (некатегорийные средства размещения)
Россия	5-звездочная классификация в соответствии с ГОСТ Р 50645–94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц»
Франция	5-звездочная классификация

Всемирная туристская организация (ВТО), анализирующая данные национальной статистики и публикующая сводные статистические отчеты, рекомендует свою классификационную схему (рис. 1), которую необходимо знать при анализе и сопоставлении статистических данных.

Классификация гостиниц по размерам (вместимости)

Вместимость гостиниц определяется количеством номеров или мест. В статистических данных часто приводятся оба этих параметра. По числу номеров гостиницы разделяются на четыре категории: малые (до 100 номеров); средние (от 100 до 300 номеров); большие (от 300 до 1000 номеров); гиганты (более 1000 номеров).

Классификация гостиниц по целевым рынкам

Целевой рынок – это конкретная категория людей, которую отель предполагает видеть в качестве потенциальных гостей. Одни гостиницы проектируются и строятся под целевые рынки, другие стараются выйти на них, используя в своей стратегии маркетинговый подход. По обслуживанию целевых рынков гостиницы разделяются следующим образом.

1. Гостиницы для туристов, целью путешествия которых является профессиональная деятельность – бизнес, коммерция, встречи, совещания, симпозиумы, конференции, обучение, профессиональные выставки, презентации. К категории гостиниц делового назначения относятся бизнес-отели, конгресс-отели, профессиональные клуб-отели и ведомственные отели.

2. Гостиницы для туристов, основной целью и мотивом путешествия которых являются отдых (пассивный, активный, комбинированный) и лечение (профилактическое, восстановительное). Эти направления туризма обслуживают курортные гостиницы, пансионаты и дома отдыха (для стационарного пассивного отдыха), туркомплексы, туристско-спортивные гостиницы, казино-отели (гостиницы для любителей азартных игр) и др.

3. Транзитные гостиницы на авиатрассах (гостиницы при аэропортах), на автотрассах (мотели), на железнодорожных трассах (привокзальные), на водных трассах (отели, расположенные вблизи портов).

4. Гостиницы для постоянного проживания.

Классификация по уровню обслуживания

В международной практике гостиницы разделяются на три уровня обслуживания: мировой стандарт, средний уровень и ограниченные услуги.



Рис. 1. Классификация средств размещения, рекомендуемая ВТО

1. Обслуживание на мировом уровне. На данном уровне обслуживается элита общества – политические деятели, всемирно известные представители науки и культуры, руководители крупных предприятий и состоятельные клиенты. В этих гостиницах подготовлены соответствующая материальная база (роскошные апартаменты) и высокопрофессиональный обслуживающий персонал. Гостиницы мирового уровня уделяют особое внимание каждому гостю и содержат многочисленный штат обслуживающего персонала. Это дает возможность предоставлять большое количество разнообразных услуг и быстро реагировать на запросы гостей.

2. Средний уровень обслуживания. Гостиницы обслуживают наибольший сегмент рынка потребителей гостиничных услуг. Проживают в таких гостиницах предприниматели, путешественники и отдельные семьи. В гостиницах работает поэтажный персонал, имеются ресторан, кафе, комнаты отдыха, которые принимают как проживающих в гостинице, так и других посетителей. Конференц-зал гостиницы вечером предлагает для гостей разнообразные развлекательные программы.

3. Ограниченное обслуживание. Гостиницы с ограниченным набором услуг являются быстрорастущим сегментом рынка гостиничных предприятий. Услугами таких гостиниц пользуются небогатые путешественники, которым нужен номер для проживания без излишеств. Это могут быть семьи с детьми, туристические группы, путешествующие на автобусе, люди, находящиеся в отпуске, пенсионеры, мелкие бизнесмены и т.д. Главное внимание уделяется предоставлению гостям чистых, уютных, но недорогих номеров и удовлетворению самых необходимых потребностей. В гостиницах малочисленный поэтажный персонал. Питание не входит в стоимость проживания, т. е. гость может пообедать в любом другом заведении города. Статус таких гостиниц низок в связи с ограниченным набором предоставляемых услуг.

Классификация гостиниц по видам собственности

По видам собственности или принадлежности различают следующие гостиницы.

1. Независимые гостиницы, которые являются самостоятельными в управлении и виде собственности (акционерные общества, семейные гостиницы и др.). Преимуществами таких гостиниц являются их автономность и гибкость, так как нет необходимости поддерживать

образ всей сети гостиниц, направленный на завоевание определенного сегмента рынка, и существует реальная возможность быстрого приспособления к его изменяющимся условиям.

2. Дочерние гостиницы принадлежат или управляются какой-либо организацией. Головная организация учреждает рамки управленческих действий для всех предприятий, входящих в корпорацию или сеть. Управляющие гостиниц отчитываются о своей работе перед корпорацией. В отличие от независимых гостиниц сети имеют такую организационную структуру, которая позволяет эффективнее использовать финансовые, материальные, временные, информационные и человеческие ресурсы.

1.7. Особенности классификации гостиниц в России

В России с 1994 г. классификация гостиниц осуществлялась в соответствии с Положением о критериях классификации гостиниц, Критериями классификационных требований к гостиницам (мотелям) Российской Федерации, а также ГОСТ Р 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц».

В 2005 г. на основании приказа Ростуризма от 21 июля 2005 г. № 86 была введена новая Система классификации гостиниц и других средств размещения (далее – Система) – документ, регулирующий порядок классификации гостиниц и других средств размещения, оценки их соответствия требованиям, установленным в Системе, и аттестации их на соответствующую категорию.

Классификация гостиниц и других средства размещения в России осуществляется на добровольной основе. Основные цели классификации:

- соблюдение современных стандартов обслуживания и стабильности качества, предоставляемых в гостиницах;
- гармонизация критериев классификации гостиниц в Российской Федерации с рекомендациями Всемирной туристской организации и существующей зарубежной практикой;
- дифференциация гостиниц в зависимости от ассортимента и качества предоставляемых услуг;
- оказание помощи потребителю в компетентном выборе гостиницы;
- доведение до потребителя достоверной информации о том, что категория гостиницы подтверждена результатами классификации и соответствует критериям, установленным в нормативных документах, принятых в Системе;
- повышение конкурентоспособности гостиниц;
- содействие увеличению туристского потока и доходов от въездного и внутреннего туризма за счет укрепления доверия российских и иностранных потребителей к объективности оценки предоставляемых услуг.

Классификация предполагает разделение гостиниц по категориям: «5 звезд», «4 звезды», «3 звезды», «2 звезды», «1 звезда» и проводится в три этапа:

1–й этап – экспертная оценка соответствия гостиницы категории;

2–й этап – аттестация гостиницы по методам балльной оценки;

3–й этап – экспертный контроль классифицированных гостиниц. Гостиницы и другие средства размещения определенной категории

должны соответствовать следующим требованиям и критериям.

1. Требования, объединенные в следующие группы:

- к зданию и прилегающей к нему территории;
- к техническому оборудованию;
- к номерному фонду;
- к техническому оснащению;
- к санитарным объектам общего пользования;
- к общественным помещениям;
- к помещениям для предоставления услуг питания;
- к услугам;
- к услугам питания;
- к персоналу и его подготовке.

2. Критерии балльной оценки с учетом суммарного числа баллов:

- для гостиниц с количеством номеров менее 50;

- для гостиниц с количеством номеров более 50;
- для домов отдыха, пансионатов и других аналогичных средств размещения.

Классификация номеров гостиницы по категориям основывается на комплексе требований и критериях балльной оценки.

Оценка соответствия номеров категориям проводится также в три этапа.

1– й этап – проводится предварительная оценка соответствия номера требованиям, определенным системой классификации. По результатам предварительной оценки составляются протоколы соответствия номеров категориям.

2– й этап – проводится балльная оценка соответствия номеров по критериям, приведенным в системе классификации. По результатам балльной оценки составляются протоколы, где указывается суммарное число баллов.

3– й этап – на основании указанных выше протоколов проводится окончательная оценка соответствия номеров категориям.

В Российской Федерации установлены следующие категории номеров средства размещения:

- высшая – «сьюит»;
- «апартамент»;
- «люкс»;
- «студия»;
- первая;
- вторая;
- третья;
- четвертая;
- пятая.

Система классификации гостиниц и других средств размещения по Российской Федерации приведена в приложении 1 учебного пособия.

По формам собственности и организации управления гостиничные предприятия Российской Федерации подразделяют на следующие классификационные группы:

- муниципальные предприятия, являющиеся собственностью города (на 2002 г. составляли 54% всего гостиничного фонда страны).
- частные гостиницы (24,9%);
- гостиницы, находящиеся в смешанной собственности (без иностранного участия – 18%);
- гостиницы, находящиеся в иностранной собственности (2,9%);
- гостиницы, находящиеся в российской собственности (с иностран–ным участием – 0,2%).

Любая классификация условна, так что конкретная гостиница может быть отнесена сразу к нескольким категориям, и наоборот, в силу ограниченности классификационных признаков многие средства размещения туристов вообще нельзя отнести к какой-либо конкретной категории.

1.8. Краткая характеристика основных групп гостиниц

Характеристика основных групп гостиниц основана на обобщении ряда работ специалистов в данной области, к которым относятся Н.И. Кабушкин, Г.А. Папирян, А.Д. Чудновский, М.А. Жукова и др.

Коммерческие гостиницы

Это самая крупная группа отелей. Расположены в центре города или в его деловом районе и обслуживают бизнесменов, туристические группы, индивидуальных туристов. Гостиницы располагают конференц-залами, номерами «люкс» и банкетными залами. К услугам гостей – прачечная, химчистка, объекты розничной торговли, бассейны, оздоровительные клубы, теннисные корты, сауны, спортивные площадки.

Отели «люкс»

Отели «люкс» – это новейший, быстроразвивающийся сегмент гостиничной индустрии. По вместимости данный тип относится к малым и средним предприятиям. Отели рассчитаны на людей, которые пользуются номером «люкс» как местом временного проживания и наслаждаются домашним комфортом вне дома. Семьи, приезжающие в отпуск, находят такое место проживания на отдыхе очень удобным. Люди разных профессий могут совмещать работу с отдыхом и даже принимать гостей. Некоторые отели предлагают завтраки, вечерние закуски, что дает гостям возможность общаться друг с другом.

Курортные гостиницы

Клиенты выбирают эти гостиницы в качестве запланированного места отдыха. Гости здесь привлекают живописным пейзажем. Многие гостиницы предлагают широкий спектр услуг для активной деятельности гостей: танцы, гольф, теннис, верховая езда, прогулки, катание на лыжах, плавание. Отличает эти отели комфортная и расслабляющая атмосфера. Подобные гостиницы рассчитывают на постоянных клиентов, приезжающих сюда на отдых из года в год, а также на их положительные отзывы и рекомендации своим друзьям и знакомым.

Конференц-центры

Конференц-центры располагаются в столицах и предоставляют большие возможности для отдыха: площадки для гольфа, открытые и закрытые бассейны, тренажерные залы, спортивные площадки и т.д. Здесь предлагается ночлег на одну ночь. Главная задача конференц-центра состоит в обеспечении необходимого технического аудио- и видеоборудования, комфортабельной мебели и др. Возможности для развлечения ограничены, потому что конференц-центры нацелены на удовлетворение нужд организаторов конференции, а не на заполнение досуга его участников.

Конгресс-отели

Спрос на конгресс-отели возник недавно и за последние 20 лет вырос почти в два раза. Конгресс-отели располагают 2000 номеров и более. Здесь останавливаются участники крупных конференций во время их проведения. Площадь выставочных залов может равняться 50 000 кв. футов плюс залы фуршетов и собраний. Конгресс-отели обслуживают деловой сегмент рынка. Предоставляется полный набор деловых услуг: телеконференция, секретариат, перевод на многие языки, факс. Многие конгресс-отели привлекают конвенционный рынок для проведения государственных, региональных и международных конгрессов. Заявка на проведение конгресса в отеле подается за два года, но нередко проведение конгресса в отеле планируется и за 10 лет. Это объясняется многочисленностью приглашенных гостей.

Гостиницы-казино

Казино-отели предназначены для гостей, которые предпочитают игровые развлечения. Гостиничные номера и сервис предприятий питания могут быть на высшем уровне, но их функции вторичны по отношению к казино. К услугам гостей – экстравагантные шоу. Своим посетителям отель предлагает чартерные рейсы. Казино в отеле работает 24 часа в сутки, 365 дней в году, что говорит о высокой степени эксплуатации гостиничных номеров и предприятий питания. Некоторые казино-отели очень большие – достигают 4000 номеров.

Гостиницы для постоянного проживания

Данный тип рассчитан на гостей, постоянно проживающих в них. Обстановка номера в таком отеле аналогична номеру в отеле «люкс». К услугам гостей – ежедневная уборка, телефон, услуги контактной службы и дружелюбный гостиничный сервис. При отеле могут быть ресторан и зал для отдыха.

Мотели

Мотель – гостиница, обслуживающая гостей, прибывших на автомобиле. Мотели предоставляют парковку для машин гостей рядом с гостиницей. Большинство мотелей – двухэтажные, построены в районе основных магистралей. Многие мотели расположены в местах, отличающихся живописным пейзажем. Мотели не предлагают полный перечень услуг, характерных для отеля.

Частные гостиницы типа ВВ (ночлег и завтрак)

Это небольшие дома, где расположено несколько номеров, или небольшие коммерческие здания (от 20 до 30 номеров). Владелец гостиницы живет, как правило, в этом же доме. Обязательный завтрак варьирует от обычного легкого континентального до полноценного обеда. Иногда гостиницы предлагают лишь ночлег и завтрак. Остальные виды сервиса и рекреационные возможности отсутствуют. Этим объясняется низкая цена проживания в подобной гостинице.

Таймшерные отели и отели-кондоминиумы

Другим расширяющимся сегментом рынка гостиничной индустрии являются таймшерные отели. Индивидуалы покупают право владения частью помещения на какой-то срок (от одной до двух недель в год). Эти отели особенно популярны в курортных зонах. Владельцы не могут себе позволить совладение отелем в течение всего года, поэтому являются таковыми лишь несколько недель в году.

Отели-кондоминиумы похожи на таймшерные. Разница между ними заключается в форме собственности. Помещения в отелях-кондоминиумах могут передаваться во владение лишь одному хозяину, в то время как у таймшерного отеля может быть несколько владельцев. Владельцы ответственны за меблировку помещения. Номер обычно включает гостиную, столовую, кухню, ванную, одну или несколько спален.

Гостиный двор

Предприятие, отличающееся упрощенным стандартом обслуживания, меньшей вместимостью, отсутствием ряда общественных помещений для встречи и пребывания гостей – холлов, вестибюлей, гостиных и др. В структуре гостиничного двора обязательны ресторан и бар.

Ротель

Передвижная гостиница, представляющая собой вагон с 1- и 2-местными отсеками, в которых расположены спальные кресла. Имеются отсеки для переодевания, туалет, кухня, холодильник.

Ботель

Небольшая гостиница на воде, в качестве которой используется соответствующим образом оборудованное судно. Набор услуг ограничен.

Флотель

Крупная гостиница, называемая «курортом на воде» и используемая для организации бизнес-туров, конгресс-круизов, обучающих туров и др. Клиентам предлагают комфортные номера с большим набором услуг: бассейны, тренажерные залы, конференц-залы, библиотека, информаци–онное обеспечение (факсы, телетайпы, Интернет) и др.

Флайтель

Аэрогостиница, или «летающий отель». Дорогая и малочисленная группа гостиниц, оснащенных современным информаци–онно-технологич–ским оборудованием и предназначенных для оказания услуг в деловом сегменте целевого рынка гостиничной индустрии.

Экзотические гостиницы

Новый и малочисленный сегмент гостиничного рынка.

В Швеции есть гостиница, полностью построенная из льда.

В Боливии местный крестьянин построил на месте пересохшего со–леного озера белоснежный отель из соляных блоков. Гостиница, полу–чившая название White Beach, вместимостью 30 мест, внесена во все пу–теводители по стране и пользуется огромной популярностью у туристов. White Beach приносит своему владельцу ежедневный доход не менее 1000 долл. что по боливийским меркам является огромным состоянием.

В Бахрейне существует подводная гостиница. Она состоит из шести корпусов, соединенных оригинальными переходами. Попасть туда можно на специальных прозрачных лифтах, которые опускают любите–лей экзотики в морскую пучину. Похожая гостиница есть во Флориде (США). Она рассчитана на шесть человек и считается самой маленькой, ее площадь составляет 135 кв. м.

Самой экзотической признана гостиница в Республике Тринидад и Тобаго. Она висит на скале, и зайти в нее можно только через крышу.

ВЫВОДЫ

1. Гостиница является составной частью индустрии гостеприимства, которая, в свою очередь, относится к более крупной индустрии – туризм–у. Гостиница может быть определена как предприятие, основной задачей которого является предоставление услуг по размещению и питанию на должном уровне при постоянно изменяющихся нуждах и потребностях клиентов.

2. Исторически гостиничная индустрия наиболее интенсивно развивалась в странах с благоприятной внутренней и внешней политикой, устойчивым экономическим потенциалом, достаточным уровнем культуры и социальной поддержки граждан, а также с развитой инфраструктурой информационных и коммуникативных средств связи.

3. Современное мировое развитие гостиничной индустрии характеризуется централизацией и интеграцией управления. Гостиницы могут функционировать как независимые коммерческие предприятия или входить в гостиничные сети, предоставляющие им преимущества. Гостиничные сети – это объединения гостиниц, работающих по контракту на управление. Контракт заключается между собственником конкретной гостиницы и компанией, предоставляющей услуги в области управления.

4. В настоящее время в России многие гостиницы морально и физически устарели и не способны участвовать в конкурентной борьбе на рынке услуг. В значительной мере это обусловлено отсутствием платежеспособного спроса на качественные услуги и наследием советской политики строительства гостиниц с низким уровнем сервиса во всех странах, кроме Москвы.

5. В экономике современной России гостиничный бизнес считается достаточно привлекательным для инвестирования. Крупные зарубежные и отечественные финансово-промышленные группы заявили о своих намерениях инвестировать средства в новые сегменты регионального гостиничного рынка, такие как малые гостиницы, туристические деревни, конгресс-комплексы.

6. Классифицировать гостиницы достаточно сложно из-за их большого разнообразия. Уровень комфорта является решающим фактором, влияющим на определение класса гостиницы. В каждом государстве к пониманию уровня комфорта как критерия классификации подходят по-разному. Это обстоятельство, а также ряд факторов, обусловленных культурно-историческими и национальными традициями государств, препятствуют введению в мире единой классификации гостиниц.

7. В настоящее время действует около 30 национальных систем классификации гостиниц (система звезд от 1 до 5; система букв – А, В, С, D; система «корон» или «ключей», «бриллиантов» и т.д.), которые можно объединить в две основные группы. Это «европейский» тип, в основу которого положена французская национальная система, и «балльная оцен–ка», в основе которой лежит индийская национальная система.

8. Система классификации гостиниц и других средств размещения в России осуществляется на добровольной основе, предполагает подразделение гостиниц по категориям «5 звезд», «4 звезды», «3 звезды», «2 звезды», «1 звезда» и проводится на основе экспертной оценки соответствия гостиницы определенной категории по методам балльной оценки с последующим экспертным контролем классифицированных гостиниц.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Что включает в себя понятие «индустрия гостеприимства»?
2. Каковы роль и место современной гостиничной индустрии в эко–номике государства?
3. Раскройте содержание миссии, философии, целей и задач гостиницы.
4. В чем состоят особенности развития мировой гостиничной индустрии?
5. Каковы основные тенденции современного развития мировой гостиничной индустрии?
6. Чем объясняется низкий уровень развития отечественной индустрии гостеприимства?
7. С какими трудностями сталкиваются инвесторы, вкладывающие денежные средства в отечественный гостиничный бизнес?
8. Для чего необходима классификация средств размещения? Назовите основные классификационные параметры, рекомендуемые ВТО.
9. Каковы принципы и основные цели классификации гостиниц и других средств размещения в нашей стране?
10. Охарактеризуйте различные группы гостиниц.
11. Дайте определение понятия «гостиничная сеть». В чем ее преимущества и недостатки?
12. Какие первоочередные задачи стоят перед отечественной индустрией гостеприимства в плане развития гостиничного хозяйства?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Пользуясь Системой классификации гостиниц и других средств размещения, представленной в приложении 1 учебного пособия, определите категорию гостиниц в следующих задачах.

1. Номерной фонд гостиницы составляют 48 номеров. Здание гостиницы имеет вывеску и эмблему, вход для гостей с козырьком для защиты от осадков и воздушно-тепловой завесой. Номера на 100% оснащены внутренней городской, междугородной и международной связью. Услуги питания гостям предоставляются круглосуточно в нескольких залах, работает ночной клуб. На территории гостиницы работают магазины, киоски, почта, телеграф. К услугам желающих – закрытый плавательный бассейн (площадь водной поверхности – 40 кв. м), тренажерный зал. В случае необходимости гости могут воспользоваться услугами врача.

Здание гостиницы располагается на второй линии реки. Для удобства путешествующих выделен один этаж, где курение не разрешается. Внешний вид здания, качество общественных помещений и их оборудование хорошие. В 100% номеров качество и оборудование номеров и ванных комнат хорошие. Во всех ванных комнатах подогревается пол, есть биде, фен и банные простыни. Во всех номерах – спутниковое телевидение. Имеется охраняемая автостоянка.

2. Номерной фонд гостиницы составляют 120 1– и 2-местных номеров, площадь которых не менее 12 кв. м. Вход для обслуживающего персонала отдельный. Холл гостиницы просторный, около 80 кв. м. Во всех номерах есть санузел, горячее и холодное водоснабже-

ние, внутренняя и городская связь. Белье в номерах меняют один раз в три дня, полотенца – ежедневно. Гостиница предоставляет услуги химчистки, мелкого ремонта одежды, обмена валюты, вызова такси. По просьбе гостей обслуживающий персонал подносит багаж из машины в номер или обратно.

Фасад, балконы, напольное покрытие, стены, занавеси, освещение, мебель общественных помещений находятся в отличном состоянии. Это можно сказать и про напольное покрытие, мебель, занавеси номеров. В хорошем состоянии – сантехническое оборудование номеров, стены и краны в ванных комнатах, имеется фен и биде во всех номерах. Гостям в ресторане, который имеет отдельный вход, предлагают блюда национальной кухни в течение 14 часов в сутки. Бары гостиницы обслуживают клиентов 12 часов в сутки. На территории гостиницы в пределах 100 м есть охраняемая автостоянка. Предусмотрен сервис для инвалидов. На территории гостиницы расположены четыре торговые точки. Имеются телефонная почта и телефакс.

3. В дорожной пятиэтажной гостинице 52 номера. Есть небольшое уютное кафе. На каждом этаже имеется общий холл, где гостям предлагается разнообразная туристическая информация, можно посмотреть телепередачи, а в случае необходимости воспользоваться аптечкой. С 7 до 10 часов утра предлагается завтрак и вручается корреспонденция. По правилам внутреннего распорядка постельное белье и полотенца меняются один раз в три дня. Обслуживающий персонал соответствует требованиям профессиональных стандартов и имеет служебные знаки отличия.

В гостинице в хорошем состоянии находятся фасад, лоджии, напольное покрытие, стены, занавеси, освещение, мебель общественных помещений. Во всех номерах в отличном состоянии содержатся постельные принадлежности, мебель и занавеси. На расстоянии 100 м от гостиницы есть охраняемая автостоянка. Предусмотрены услуги для гостей-инвалидов. Есть небольшой плавательный бассейн (40 кв. м) и сауна на 8 человек. К услугам гостей, путешествующих с детьми, детская комната под наблюдением воспитателя на протяжении 8 часов в сутки. Для гостей предусмотрены услуги по транспортному обслуживанию и доставке багажа. В дневное время суток работают две торговые точки.

4. Частная гостиница на окраине города расположена в старинном двухэтажном особняке. В интерьер гостиницы гармонично вписываются лифты (грузовой и пассажирский), выполненные в старинном стиле. Многокомнатные номера (номерной фонд – 40 номеров) позволяют гостям свободно и удобно перемещаться. Приветливый персонал в форменной одежде предлагает гостям города услуги гидов, бронирование и продажу билетов на зрелищные мероприятия и различные виды транспорта. В случае экстренной необходимости персонал гостиницы быстро отправит или доставит важную корреспонденцию.

Гостиница расположена в здании, которое является архитектурным памятником городского значения. Фасад здания недавно отреставрирован и находится в прекрасном состоянии. Есть два гостинных салона. Состояние интерьера салонов и других общественных помещений хорошее. Качество и состояние оборудования номерного фонда удовлетворительные. Состояние оборудования ванных комнат – стены, пол со специальным покрытием, сантехника, краны – хорошее. Рядом, в 60 м от гостиницы, оборудована платная охраняемая стоянка, где предлагают услуги аренды автомобиля. В гостинице предусмотрен сервис для инвалидов. Есть ресторан, который работает с 12 часов дня до 12 ночи, и кафе, работающее с 8 утра до 8 вечера. К услугам проживающих – транспортное обслуживание.

5. Пансионат располагается в лесной зоне, недалеко от города. Номера для отдыхающих 2-местные. Пансионат оборудован резервной системой газоснабжения и стационарным генератором, а также системой кондиционирования воздуха. В пансионате есть телефоны коллективного пользования для городской, междугородной и международной связи, почтовые и телеграфные услуги. На территории пансионата работают химчистка и

ателье, где осуществляется мелкий ремонт одежды. Разработаны стандарты поведения, обслуживания и внешнего вида персонала пансионата.

Пансионат расположен в бывшем родовом поместье князей Шадурских на берегу реки, на территории парковой зоны площадью более 10 га, в особняке, являющемся памятником культуры федерального значения. Внешний вид здания, стены, освещение, напольное покрытие, мебель после ремонта необычайно гармоничны. В номерах в хорошем состоянии мебель, занавеси, постельные принадлежности. Гостям предоставляются транспортные услуги. Гости могут обслуживаться одновременно в двух кафе и ресторане по системе «шведский стол». Кафе работают в течение 12 часов в сутки, однако продажа напитков осуществляется круглосуточно. Для активного отдыха предлагаются занятия в зале для фитнеса, в открытом бассейне с неподогреваемой водой (62 кв. м) и более 6 оздоровительных процедур. Имеется сервис для инвалидов. К дополнительным услугам на территории пансионата можно отнести обеспечение специализированного отдыха: рыбалка на четырех площадках.

6. Гостиница по вместимости относится к числу средних. К услугам деловых туристов – бизнес-центр с современными электронными средствами связи, конференц-зал, который может быть трансформирован в банкетный зал. Гостям предлагают многокомнатные номера, которые при желании могут быть соединены. При приеме и размещении гостей предлагаются газетные журналы, напитки. Гость может взять напрокат автомобиль. Услуги питания предоставляются на выбор круглосуточно – работают три ресторана, кафе, бары на этажах. Вода в номера подается очищенная, пригодная для питья. Имеются тренажерный зал и плавательный бассейн.

Внешний вид здания можно характеризовать как отличный. Гармонично, по стилю здания подобран дизайн двух гостевых лифтов. Для обслуживающего персонала и багажа есть отдельный лифт. На первом этаже располагаются стилизованный, специализированный ресторан с отдельным входом (работает круглосуточно) с баром, который работает также круглосуточно, и казино. На первом этаже располагаются парикмахерская, магазин, аптечный и газетный киоски, услуги телекса и телефакса. В 40 м от гостиницы – большая автостоянка, где дополнительно предлагаются прокат автомобилей и бытовых товаров. В гостинице реставрирован большой плавательный бассейн (85 кв. м), есть две сауны на 8 и 4 человека. Состояние интерьера, салонов, общественных помещений и номерного фонда отличное. Во всех номерах есть кабельное телевидение. Гостиница предусматривает сервисное обслуживание гостей-инвалидов. В хорошем состоянии находятся ванные комнаты: стены, пол, имеющий специальное покрытие, сантехническое оборудование, биде, краны. Для всех гостей предусмотрены индивидуальные халаты и фен. Тренажерный зал для фитнеса занимает около 32 кв. м. Есть детская комната с квалифицированным персоналом.

7. Дом отдыха имеет около 20% 4-местных номеров, остальные 2- и 1-местные. Площадь однокомнатного 1-местного номера 9 кв. м, однокомнатного 2-местного – 13 кв. м. В 60% номеров санузел находится в номере и его площадь составляет 2,6 кв. м. На двух верхних этажах имеются по два общих туалета, по две ванные и душевые общего пользования. Лифт работает круглосуточно. В каждом номере имеются вентилятор и внутренняя телефонная связь. Служба приема и размещения совмещена с зоной для отдыха и ожидания. Ценности отдыхающих хранятся в сейфе администрации.

Дом отдыха находится на берегу озера. Территория дома отдыха составляет более 12 га ухоженной, в отличном состоянии лесопарковой зоны, которая расположена на территории заповедника, при этом на каждого отдыхающего приходится более 200 кв. м. Здание оборудовано тремя лифтами, есть гостевой салон и номера для некурящих. Качество и состояние оборудования номерного фонда в 100% номеров оценивается как хорошее. Ванные комнаты (пол, стены, сантехническое оборудование, краны) находятся также в хоро-

шем состоянии. Предусмотрена доставка багажа. К ус–лугам отдыхающих – два кафе и два ресторана, обслуживание по системе «шведский стол» и круглосуточная продажа напитков на территории дома отдыха. Работают парикмахерская и газетный киоск.

8. На здании пятиэтажной гостиницы (60 номеров) имеется светя–щаяся вывеска. Лифт работает круглосуточно. В номера производится подача холодной и горячей воды. Смена белья предусмотрена один раз в пять дней, полотенец – один раз в три дня. Площадь номера позволяет гостям удобно и безопасно передвигаться и пользоваться мебелью и обо–рудованием. Вблизи общественных помещений имеется туалет, оборудо–ванный кабинками с туалетной бумагой, электророзетками, зеркалом. Ме–бель соответствует функциональному назначению всех помещений. Площадь холла небольшая – 25 кв. м. На каждом этаже можно посмот–реть телевизионные передачи.

Внешний вид гостиницы оставляет приятное впечатление, здание хо–рошо освещено. Холл и общественные помещения недавно отремонти–рованы: стены и напольные покрытия находятся в хорошем состоянии. Мебель и занавеси удачно сочетаются по цветовой гамме. Оборудование номерного фонда (стены, напольное покрытие, мебель, занавеси, сан–тех–ника, краны, постельные принадлежности) удовлетворительное. В гости–нице есть небольшое кафе, которое работает круглосуточно. Имеется зал игровых автоматов.

9. Небольшая частная гостиница в центральном районе города имеет 45 номеров. Все номера многокомнатные, оснащены системами для обеспечения теплового комфорта. Холл просторный – 75 кв. м, где гос–тям предоставляются разнообразная туристическая инфор–мация, почто–вые и телеграфные услуги, вызов такси, услуги химчистки в течение су–ток, обмен валюты. Утром по просьбе клиента персонал может его разбудить к намеченному времени и подать завтрак (по желанию). Име–ются также кафе и бар.

Гостиница имеет хороший внешний вид и качество оборудования об–щественных помещений. Есть гостевой лифт и гостевой салон. На терри–тории гостиницы круглосуточно работают бар и зал игровых автоматов. Кафе работает 12 часов в сутки. В номерах хорошее покрытие, мебель, за–навеси, постельные принадлежности, сантехническое оборудо–вание, кра–ны. В холле работает телефонный автомат с междугородной связью.

10. Большая гостиница имеет фирменную светящуюся эмблему, от–дельный вход для гостей защищен козырьком от атмосферных осадков. У входа в гостиницу – швейцар. Все помещения гостиницы кондициони–руются в любое время года. Номерной фонд гостиницы состоит исключи–тельно из многокомнатных номеров, но соединение их по просьбе клиен–тов не предусматривается. Коридоры декоративно озеленены, имеют ковровое покрытие и оснащены видеонаблюдением. Все двери номеров имеют электронными замками. Холл про–сторный, около 120 кв. м.

Внешний вид здания гостиницы, построенной год назад, выполнен в современном стиле и может характеризоваться как отличный. На первом этаже располагаются специали–зированный ресторан с отдельным входом (работает с 12 часов дня до 2 ночи), кафе и казино с залом для игровых ав–томатов также с отдельным входом (время работы – 14.00 – 2.00). На пер–вом этаже есть парикмахерская, магазин, аптечный и газетный киоски, к услугам гостей телекс и телефакс. В 50 м от гостиницы – большая автосто–янка, где дополнительно предлага–ют прокат автомобилей и бытовых това–ров. Гостей обслуживают два скоростных лифта, служащие пользуются отдельным лифтом. Гостиница предусматривает сервисное обслужи–вание гостей-инвалидов. Качество и состояние оборудования номерного фонда отличные. В хорошем состоянии находятся ваннные комнаты: стены, пол, имеющий специальное покры–тие, сантехническое оборудование, краны. Гостей и багаж обслуживает специальный транс–порт.

Глава 2

Особенности управления гостиничным предприятием

2.1. Цели и задачи управления гостиничным предприятием

Гостиничный менеджмент как отдельная дисциплина стал развиваться относительно недавно: первые менеджеры со специальным образованием появились только в 20-е годы прошлого века (до этого все гостиничные управляющие были чистыми практиками), а внедрение современных методов управления началось лишь в середине XX столетия. Раньше считалось, что менеджмент гостеприимства настолько специфичен, что теория управления к гостиницам неприменима.

Целью управления гостиничным предприятием является изыскание путей повышения эффективности и качества жизнедеятельности гостиницы в современных рыночных условиях за счет профессионального менеджмента.

Задачи профессионального менеджмента заключаются в следующем:

- необходимо четко знать основные функции и связующие процессы управления гостиничным предприятием;
- уметь максимально использовать доступную информацию в процессе принятия управленческих решений;
- владеть методами моделирования и оптимизации управленческих решений;
- выявлять и анализировать факторы риска, сопутствующие разработке и принятию управленческих решений в процессе управления гостиничным предприятием;
- принимать эффективные решения в конфликтных ситуациях;
- управлять комплектованием кадров для предприятий сферы гостеприимства на основе современных методов отбора и оценки персонала;
- разрабатывать и реализовывать управленческие решения на основе современных психологических подходов.

2.2. Теоретические и методологические основы управления

Исторический процесс развития общества постепенно привел человечество к разделению труда и выделению в виде самостоятельной деятельности такой сферы, как управление. Только благодаря скоординированным управленческим действиям люди могли развиваться и создавать материальные и социальные ценности.

В основу управления в гостиничной индустрии положены теоретические разработки ведущих ученых XX столетия, которые на разных этапах развития и становления теории управления выявили различные подходы, образовали научные школы и, несмотря на неоднозначность трактовок, внесли свой вклад в теорию управления. Наиболее значимыми из них являются следующие.

Школа научного управления (1885-1920)

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.
2. Отбор работников, лучше всего подходящих для решения задач и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.
4. Направленное и систематическое использование материального стимулирования для повышения производительности труда.
5. Отделение планирования от других видов работ.

Классическая школа управления (1920-1950)

1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.

Школа человеческих отношений (1930-1950)

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения удовлетворенности от трудового процесса и производительности труда.
2. Применение наук о человеческом поведении.
3. Формирование организаций таким образом, чтобы каждый работник был использован в соответствии с его потенциалом.

Школа науки управления (1930 г. – настоящее время)

1. Разработка и применение моделей для более углубленного понимания сложных управленческих проблем.
2. Развитие количественных методов принятия решений в сложных ситуациях.

Школа управления, или количественный подход (1950 г. – настоящее время)

1. Вклад математики, статистики, инженерных наук и связанных с ним областей знаний в управлении.
2. Формирование экономико-статистических методов в управлении.

Таким образом, до начала XX в. управление не считалось самостоятельной областью научных исследований. В 20-е годы прошлого столетия известный французский инженер, управляющий гигантской добычающей и металлургической компании А. Файоль в своей книге «Общее и промышленное управление» предложил последовательную систему принципов управления.

1. Разделение труда. Его цель – выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при прочих равных условиях. Достигается за счет сокращения целей.

2. Полномочия и ответственность. Полномочия – это право отдавать приказ, а ответственность – необходимость отвечать за его последствия. Где дают полномочия, там возникает ответственность.

3. Дисциплина. Дисциплина – это одна из задач руководителя. Дисциплина предполагает справедливое применение санкций.

4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного начальника.

5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника не должны преобладать над интересами организации.

7. Вознаграждение персонала. За свою работу работники должны получать справедливую оплату.

8. Централизация. Способ организации отдельных групп в направлении общих целей и плана. Централизация зависит от условий деятельности организации, но в некоторых случаях необходимо разделение труда. Важным при этом является рассмотрение вопроса о соотношении централизации и децентрализации.

9. Скалярная цель. Иерархия руководящих должностей.

10. Порядок. Расположение всего на своем месте.

11. Справедливость. Сочетание доброты и правосудия в управлении организацией.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

13. Инициатива. Разработка плана и его реализация.

14. Корпоративный дух. Он является результатом взаимосвязанной работы персонала.

Благодаря А. Файолу менеджмент стали считать особой специфической деятельностью, которая включает систему скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации.

В 30-е годы XX в. классик зарубежного менеджмента Ч. Барнард на основе собственного опыта и активной личной работы на посту руководителя фирмы Bell Telephone System был первым, кто определил человеческие ресурсы как стратегическому фактору организации. Ч. Барнард отводил особую роль управляющим, к функциям которых он относил следующее :

- искусство принятия решений;
- постановка целей на основе предвидения будущего;
- четкое представление системы коммуникаций, включая схему организации и структуру управленческого персонала;
- роль управляющего в созидании организационной морали.

Ч. Барнард сформулировал также несколько принципов действия коммуникаций внутри организации, на основе которых в конце 60-х годов XX столетия Американская ассоциация управления опубликовала ставшие классическими «заповеди успешной коммуникации», которые включают следующее:

- планирование;
- анализ;
- целеполагание;
- намерение и решимость;
- направленность получателя информации;
- долгосрочная перспектива;
- соответствие действия полученной информации;
- умение слушать.

Современные немецкие исследователи проблем управления В. Зигерт и Д. Ланг считают, что «менеджмент – это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем».

Известный американский ученый П. Друкер также дает определение понятию «управление». С его точки зрения, «менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу».

Менеджмент гостиничной индустрии базируется на трех основных методологических подходах к управлению – системном, ситуационном и процессном.

Системный подход очень важен, так как с его помощью организация рассматривается как единое целое со всеми сложнейшими связями и отношениями, а также согласованием деятельности всех ее подсистем.

Применительно к проблемам менеджмента в системном подходе важнейшим является выполнение следующих действий:

- выделение объекта исследования;
- определение иерархии целей системы и ее отражение в целях подсистем;
- описание влияния каждой из подсистем на систему, в которой они функционируют, и обратного влияния системы на объекты подсистемы;
- определение возможных путей совершенствования деятельности изучаемых подсистем.

Ситуационный подход основывается на концепции, согласно которой оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации и в окружающей среде. В данном подходе концентрируются основные положения известных школ управления путем сочетания определенных приемов. Эта концепция пригодна для более эффективного достижения целей организации. При использовании ситуационного подхода руководители исходят из того, что конкретная ситуация является основой применения возможных методов управления. При этом наиболее эффективным считают метод, который в большей степени соответствует данной управленческой ситуации.

Процессный подход опирается на концепцию, согласно которой управление есть непрерывная цепь функций управления, осуществляемая в результате выполнения связанных между собой действий.

Использование того или иного подхода определяется целями и задачами на различных этапах управления гостиничным предприятием.

2.3. Уровни управления гостиничным предприятием

В настоящее время единой модели менеджмента не существует. Для каждого коммерческого предприятия внутренний менеджмент является уникальным, будь то гостиница, туристическая фирма, ресторан и т.д. Однако общие закономерности и элементы, так же как и все управленческие решения, направлены на удовлетворение потребностей клиентов и опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию. Гостиницы имеют четкую иерархию менеджмента, в рамках которого все его члены занимают определенное место в соответствии со своим статусом.

В менеджменте гостиницы различают два вида разделения труда: по горизонтали и по вертикали. Горизонтальное разделение труда может не проявляться в небольших гостиницах. Внутри больших гостиничных комплексов, имеющих сложную структуру, существуют горизонтальные подразделения: отделы, службы, участки и др. Горизонтальный характер разделения труда определяется тем, что проводится расстановка руководителей по различным подразделениям гостиницы. Особенность этой расстановки заключается в том, что горизонтально разделенная работа должна быть обязательно скоординирована.

Наряду с горизонтальным разделением труда может иметь место и вертикальное. Основное назначение этого вида разделения труда – координирование действий людей, объединенных общей структурой данной организации для выполнения общих целей. При вертикальном разделении труда вышестоящий руководитель координирует работу нижестоящих руководителей. Название должности, которую занимает тот или иной руководитель, дает возможность определить, на каком уровне управления находится данный руководитель. Например, если руководитель занимает должность заместителя директора по хозяйственной деятельности, то можно сказать, что это руководитель высшего звена управления.

Для более наглядного усвоения основных уровней управления представим их в виде пирамиды (рис. 2).

Размер гостиничного предприятия – один из важнейших факторов, который определяет количество уровней управления. Уровни управления гостиницы делятся на три основные категории:

- 1) институциональный уровень;
- 2) управленческий уровень;
- 3) технический уровень.

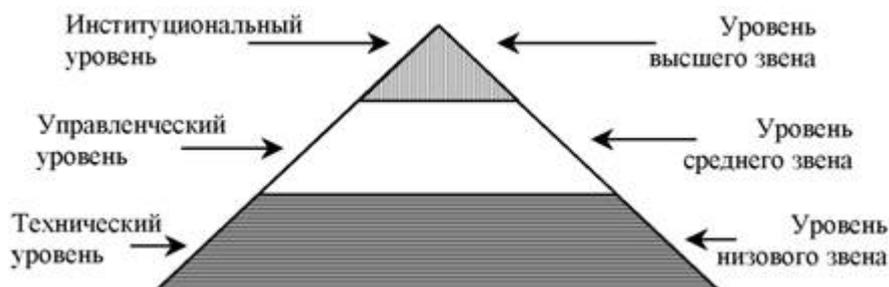


Рис. 2. Схематическое изображение основных уровней управления

На институциональном уровне разрабатываются стратегические, перспективные планы и цели. Институциональный уровень управления гостиницы – самый малочисленный по сравнению с другими уровнями. Наиболее распространенные должности руководителей высшего звена управления – президент, вице-президент, председатель совета дирек-

торов компаний. Руководители институционального уровня управления являются лицами, ответственными за принятие важнейших управленческих решений. Основные решения, принимаемые на данном уровне, направлены на следующее:

- выбор основного направления деятельности гостиничного предприятия с учетом внешних и внутренних факторов работы;
- постановка стратегических целей;
- организация стратегического планирования;
- прогнозирование работы гостиницы на определенный отрезок времени и прогнозирование результатов эффективности предприятия.

Руководители такого ранга непрерывно заняты поиском новой информации, которая имеет непосредственное отношение к деятельности всего гостиничного комплекса. Особенность работы руководителей институционального уровня управления характеризуется также и тем, что она не имеет четких границ, пока существует данное гостиничное предприятие.

Руководители управленческого уровня подчинены руководителям институционального уровня управления. Они осуществляют координацию и контроль над работой руководителей низового уровня. Если гостиничное предприятие имеет разветвленную структуру, руководители управленческого уровня разделяются на два дополнительных уровня (верхний уровень среднего звена управления и низший уровень среднего звена управления). Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются руководитель отдела, службы, заведующий функциональным подразделением и т.п.

Во многих гостиницах руководители управленческого уровня принимают участие в принятии решений, направленных на следующее:

- организация деятельности малых групп;
- контроль над реализацией управленческих решений, принятых на более высоком уровне;
- осуществление лидерских функций;
- поддержание сплоченности группы и группового единства, принятие всеми членами группы организационных целей;
- формирование ценностно-ориентационного единства;
- мотивирование отдельных работников и групповое мотивирование;
- борьба с конфликтами.

Во многих гостиницах руководители среднего звена управления готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена.

Руководители технического уровня управления осуществляют контроль над выполнением производственных заданий. Это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочим персоналом. Руководители низового уровня выполняют очень напряженную разнообразную работу. В связи с этим основные решения, принимаемые на данном уровне, направлены на следующее:

- организация деятельности отдельных исполнителей;
- осуществление индивидуального мотивирования каждого работника;
- контроль над выполнением заданий;
- разрешение деловых и межличностных конфликтов;
- решение текущих задач управления;
- осуществление обратной связи с персоналом.

В современных условиях менеджмент гостиничного предприятия должен быть простым и гибким, чтобы быть конкурентоспособным. Он должен иметь следующие характеристики:

- небольшое число уровней управления;

- небольшие подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами;
- производство и организация работы на основе применения принципов эффективной коммуникации.

2.4. Функции и связующие процессы управления гостиничным предприятием

Область деятельности, называемая менеджментом, может быть разделена на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах:

- общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);

- управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);

- конкретные области управления (производство, маркетинг, кадры, финансы, основные фонды).

Таким образом, функция управления – вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления.

В условиях рыночных отношений в любой сфере хозяйственной деятельности реализация основных функций управления направлена на получение прибыли за счет рационального использования ресурсов. К ресурсам, которыми оперирует профессиональный менеджер в своей деятельности, относятся люди, деньги, время, материалы, сырье, оборудование, энергия и др. Так как ресурсы ограничены, все подразделения гостиниц испытывают в своей работе дефицит во многих из них, поэтому менеджер должен умело планировать, организовывать и контролировать использование ограниченных ресурсов для достижения целей своей организации. Заботами менеджера являются координация и регулирование деятельности многочисленных структурных подразделений гостиницы в соответствии с поставленными целями, а также мотивирование персонала гостиницы. На рис. 3 кроме перечисленных функций представлены еще две: подбор кадров и оценка.

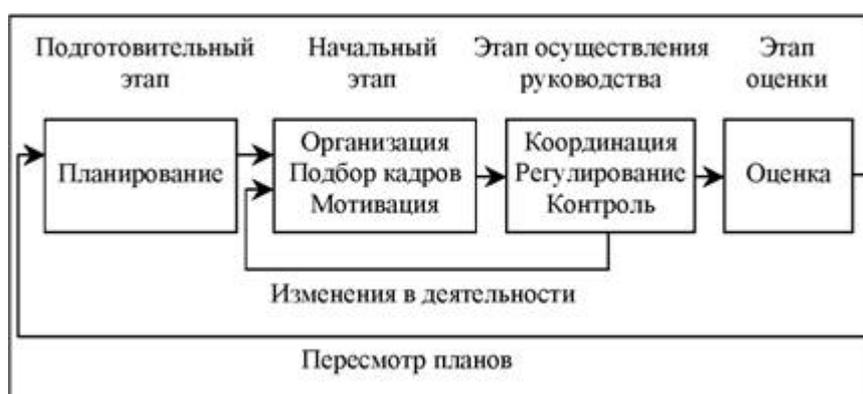


Рис. 3. Осуществление процесса управления гостиницей Планирование

Как и все предприятия, гостиницы должны иметь смысл существования. Каждая гостиница должна определить свое назначение, которое отличает ее от конкурентов. Назначение гостиницы отражается в ее миссии, создающей основу для формирования специфических целей и задач гостиницы. Цели – это идеальное или желательное состояние объекта управления. Определив цели и задачи, правление гостиницей может легко контролировать процесс развития предприятия.

В связи с этим руководство гостиницы и руководители структурных подразделений должны заранее планировать мероприятия, необходимые для достижения поставленных целей и направленные на решение специфических управленческих задач.

Планирование является важной подготовительной функцией менеджмента, применяемой во всех видах бизнеса. Другие функции управления ориентированы на выполнение намеченных запланированных стратегических, тактических и оперативных решений.

Планирование в гостинице включает в себя следующее:

- разработка стратегии, согласованной с маркетинговыми стратегиями, и анализ конъюнктуры туристического рынка;
- определение экономических факторов, влияющих на эффективность и полноту осуществления гостиничного менеджмента;
- составление бюджетного плана и формирование ценовой политики;
- долгосрочное и краткосрочное планирование деятельности структурных подразделений гостиницы;
- оценка рисков, сопутствующих гостиничному бизнесу;
- планирование загрузки номерного фонда, посадочных мест на мероприятиях питания, анимационных и лечебно-оздоровительных центров и транспортных средств.

Плохое планирование ведет к снижению производительности труда, а в итоге – к кризисным явлениям. При плохом планировании работники гостиницы могут быть вовлечены в выполнение задач, которые не важны или просто не связаны с достижением целей гостиницы. Хорошо продуманные и правильно поставленные задачи имеют большое значение. Они включают в себя интересы четырех групп людей – гостей, владельцев, управляющих и служащих. Определяя основные задачи гостиницы, следует учитывать нужды и потребности клиентов. Вне зависимости от размера и категории гостиницы всем прибывающим гостям необходимо следующее:

- чистые комфортабельные номера;
- исправно функционирующее оборудование;
- вежливое, профессиональное и дружелюбное обслуживание;
- безопасные и надежные условия проживания.

Клиенты обычно ожидают определенного уровня обслуживания. Если гостиница предоставляет тот уровень обслуживания, который клиенты ожидают, они останутся довольны и в следующий раз предпочтут данную гостиницу другим. Таким образом, функция планирования в гостиничном бизнесе включает в себя и ориентацию на будущее. Для примера можно перечислить плановые задачи, характерные для службы приема и размещения гостиницы: увеличение уровня средней занятости гостиницы по сравнению с предыдущим годом на 2%, или сокращение жалоб гостей на 2%, или сокращение среднего времени регистрации одного клиента до 2 минут и увеличение числа повторно приезжающих гостей на 5%. Выполнение этих задач распределяется и среди других служб гостиницы.

Организация

Это вторая функция управления, нацеленная на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Если функция планирования отвечает на вопросы, что включать в план, что предпринять, что предвидеть и т. д., то функция организации ставит вопросы, кто и как будет организовывать выполнение плана. Таким образом, выполнение данной функции связано с четким осуществлением деятельности как самим менеджером, так и его подчиненными. Для этого в гостинице в соответствии с основными направлениями деятельности формируется функциональная организационная структура, которая включает в себя следующее:

- организация управления персоналом гостиницы;

- обеспечение информационными, материальными, финансовыми и временными ресурсами;
- организация функционирования инженерно-технических комму–никаций;
- обеспечение кадрами, обучение и развитие кадрового состава;
- обеспечение информационного, экономического, эстетического, бытового и психологического комфорта.

В понятие информационного комфорта входят три основных параметра: информационная обеспеченность о предприятиях гостиничной сферы еще до их посещения (специализированные сайты Интернета позволяют виртуально побывать в гостинице); информированность персонала, готового ответить на любой вопрос гостя; система пиктограмм, призванная помочь гостю отеля, не знающему языка страны, в которой он находится.

Под экономическим комфортом понимают удобство расчета гостя, систему дисконтов, бонусов, клубных карт и другие меры.

Эстетический комфорт подразумевает изысканно оформленный интерьер. Эстетика – наука о прекрасном, и поэтому все помещения должны быть выполнены в едином стиле и соответствовать направленности гостиницы. Цветовая гамма не должна раздражать гостя. Для оформления используются материалы, соответствующие стандартам безопасности и гигиены и имеющие сертификаты. Материалы должны быть долговечными в использовании и устойчивыми к воздействию высоких температур и химических веществ.

Бытовой комфорт подразумевает создание нормальных условий проживания гостя (оптимальная температура, влажность воздуха и др.).

В понятие психологического комфорта входят все перечисленные выше формы комфорта на основе уважительного, доброжелательного и гостеприимного отношения к гостю.

В целом, организационная работа должна быть распределена таким образом, чтобы все получали четкие предписания и весь объем работ мог быть выполнен своевременно.

Подбор кадров

Функция управления, нацеленная на решение важнейших задач кадрового направления, включает в себя отбор и прием на работу сотрудников наиболее квалифицированных и соответствующих требованиям стандартов гостиничной индустрии. Особенность данной функции в менеджменте гостиницы состоит в том, что управляющий и обслуживающий персонал работают в системе «человек – человек».

Мотивация

Под мотивацией понимают процесс стимулирования работников на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей предприятия. Для намеренного воздействия на людей применяются методы принуждения и поощрения (политика кнута и пряника). Однако не всегда экономические и административные методы срабатывают эффективно. Теоретики менеджмента разрабатывают новые способы мотивации к труду, опираясь на психологические мотивы.

Методы мотивации воспринимаются разными людьми по-разному. Одни предпочитают моральные, другие – материальные стимулы. Основные способы мотивации труда объединяются в пять относительно самостоятельных направлений:

- 1) материальное стимулирование;
- 2) улучшение качества рабочей силы;
- 3) совершенствование организации труда;
- 4) вовлечение персонала в процесс управления;
- 5) неденежное стимулирование.

Первое направление отражает роль оплаты труда в системе повышения качества гостиничных услуг. Мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но ее постоянное повышение не всегда способствует длительному поддержанию трудовой

активности на должном уровне. В конечном счете происходит привыкание к этому виду воз–действия, что не приводит к подъему производительности труда.

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с результатами труда. Сотрудники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов. Руководителю очень важно научиться rozpo–знавать потребности сотрудников гостиницы. Эти потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем.

Второе направление улучшения мотивации – совершенствование организации труда – содержит расширение трудовых функций, обогащение труда, применение гибких графиков, улучшение условий труда.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала гостиницы, т. е. увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого сотрудника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности сотрудников и их собственного желания расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению с их стороны.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля качества работы.

Улучшение условий труда также является мотивационным элементом. Если отделка интерьера гостиницы выполнена из новых экологически чистых, пожаробезопасных, изысканных материалов, если использованы передовые технологии по системам жизнеобеспечения, а также обеспечения безопасности и комфорта, если внедрены новые информационные технологии, компьютерные системы и сети бронирования и резервирования мест и т. д., можно утверждать, что персоналу гостиницы созданы хорошие условия труда, а это является сильным мотивационным фактором для повышения его качества и производительности.

Особое внимание руководству гостиницы следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для сотрудников, в том числе признавать ценность работника для гостиницы, предоставлять ему творческую свободу. На своем рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции.

Основные формы материального и нематериального стимулирования персонала гостиничного предприятия приведены на рис. 4.

Координация и регулирование

При помощи этой функции решаются задачи, связанные с разделением труда в аппарате управления гостиничным предприятием. Цель координации и регулирования – установление взаимодействия в работе всех подразделений, руководителей и специалистов, а также устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

В гостиницах иногда непредвиденно возникает необходимость концентрировать материальные, трудовые и финансовые ресурсы на особо важных участках. В связи с этим случаются отклонения от первоначально заданных условий. Например, к отклонениям могут привести перебои в снабжении, нарушения персоналом трудовой дисциплины, нехватка финансовых средств, временных ресурсов, электроэнергии и др. Нарушения координации приводят к тому, что руководители не знают о работе друг друга и действуют обособленно.

Координация в гостинице должна осуществляться с помощью совещаний, контактов менеджеров дежурных служб при проведении пере-сменок или во время личного общения руководителей, связанных с со-гласованием рабочих планов и внесением в них корректив, а также когда необходимо согласование работы между исполнителями.

Контроль

Контроль – это функция управления, при помощи которой гостинич-ное предприятие обеспечивает достижение своих целей. Под контролем понимают не стремление менеджера уличить кого-либо в неверных дей-ствиях, поступках или ошибках, а своевременное пре-вентивное обнару-жение возможных отклонений. Американский исследователь Р. Уотер-мен назвал контроль искусством управления. Назовем объекты контроля внутри гостиницы:

- оценка достигнутых результатов промышленной деятельности;
- оценка персонала и система его поощрения и информирования;
- соблюдение стандартов технологии обслуживания, внешнего вида персонала и стан-дартов поведения;
- инженерно-технические системы и оснащение (газ, вода, электро-энергия).



Рис. 4. Формы стимулирования персонала гостиницы

При правильном контроле можно быстро получить данные об успехах и неудачах во всех структурных подразделениях в отдельности и в целом по гостинице, что позволит оперативно сделать выводы на будущее.

Контроль осуществляют и государственные органы, и внутриведомственные. В гостиницах внутриведомственным контролем ведают собственник гостиницы, руководители структурных подразделений, а также специальные контролеры, контролеры поэтажных служб, ночные аудиторы и др.

Оценка

Эта функция менеджмента обозначает степень фактического достижения запланированных целей. Оценка обозначает и пересмотр при необходимости модификаций целей, служб гостиницы как информацион-ных, так и производственных.

ВЫВОДЫ

1. В современной теории и практике под менеджментом понимают процесс управления отдельным работником, рабочей группой, рабочими коллективами. Под управлением гостиничным предприятием понимают совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей. Управление гостиничным предприятием направлено на изыскание путей повышения эффективности и качества жизнедеятельности гостиницы в современных рыночных условиях за счет профессионального менеджмента.

2. В основу управления гостиничным предприятием положены теоретические подходы и научные школы, основными из которых являются школа научного управления, классическая школа управления, школа человеческих отношений и поведенческих наук и др. Проблемы менеджмента получили серьезное развитие в работах А. Файоля, П. Друкера, В. Зигерта, Л. Ланга, Ч. Барнарда и др. Менеджмент гостиничной индустрии базируется на трех основных методологических подходах к управлению – системном, ситуационном и процессном.

3. Гостиничное предприятие имеет четкую иерархию менеджмента, в рамках которой все его члены занимают определенное место в соответствии со своим статусом. Различают институциональный, управленческий и технический уровень иерархии в управлении гостиницей.

4. Руководители институционального уровня управления гостиничным предприятием принимают общие решения стратегического характера, и на них лежит ответственность за функционирование и развитие всего предприятия в целом. Руководители управленческого звена обладают полномочиями принятия тактических и оперативных решений в рамках своих подразделений. Руководители технического уровня решают ежедневные оперативные вопросы управления.

5. Функцией управления называется вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействия на объект со стороны субъекта управления. Основными функциями управления гостиничным предприятием являются планирование, организация, подбор кадров, мотивация, координация, регулирование, контроль и оценка.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Какое из определений сущности менеджмента представляется вам наиболее точным и почему?
2. Каковы цели и задачи управления гостиничным предприятием?
3. В чем состоят основные принципы управления по А. Файолю?
4. Охарактеризуйте основные управленческие уровни, характерные для гостиничного предприятия.
5. На что направлены управленческие решения, принимаемые на высшем институциональном уровне управления гостиницей?
6. В чем состоят особенности разработки и принятия решений на среднем управленческом уровне?

7. Каковы основные задачи, решаемые на техническом уровне управления?
8. Каковы основные направления плановой деятельности в процессе управления гостиничным предприятием?
9. В чем сущность организационной функции управления?
10. Какие, по вашему мнению, приемы мотивирования персонала гостиничного предприятия наиболее эффективны в современных условиях хозяйствования?
11. Каковы особенности контроля и координации деятельности гостиницы?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 1

Определите, к каким функциям управления относятся приведенные ниже управленческие решения.

1. Необходимо провести маркетинговое исследование гостиничного рынка в городе Н. и определить возможный объем продаж на 2006 г.
2. Следует оценить достоверность и полноту информации о качестве услуг, предоставляемых в гостиничном комплексе «Александровский сад».
3. Решение об экспорте спортивного инвентаря для тренажерных залов на Украину было неправильным, так как покупательная способность населения не гарантирует устойчивый, масштабный, перспективный сбыт.
4. Один из крупнейших банков Швеции – «Хандельсбанк» – на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами.
5. Следует установить скидки с цен на реализуемые туристические туры в размере от 5% розничной цены при повторной покупке и 10% при неоднократной покупке в течение года.
6. В 2002 г. президент компании «Люфганза» предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд.
7. В 1996 г. новый президент компании «Интурист» Сергей Степанов объявил ее открытым акционерным обществом, и более половины акций перешло во владение зарубежных компаний.
8. Качество – главная цель компании по выпуску кондиционеров «Дайкин», поэтому входной проверке подвергаются все виды сырья и полуфабрикатов. Бракованные узлы и детали не выбрасывают, а направляют в отдел расследования для установления причин брака. Каждый день один или два кондиционера проходят специальные испытания управления.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 2

Представьте, что вы менеджер туристического, гостиничного или ресторанного бизнеса (на выбор). Дайте полное описание одного своего рабочего дня. Выделите управленческие решения, принимаемые вами в процессе работы.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 3

На основе дополнительной литературы по организации и технологии гостиничного обслуживания решите следующие ситуационные задачи. 1. При уборке номера горничная положила разложенные личные вещи проживающего на место: брюки и сорочку повесила в шкаф, ботинки, тапочки, туфли поставила в прихожей под вешалку, пижаму положила под подушку. Правильно ли поступила горничная?

- а) неправильно, вещи необходимо оставить на своих местах;
- б) правильно, согласно имеющейся инструкции в гостинице;
- в) вещи проживающего трогать нельзя;
- г) правильно, но это не относится к разложенным на столе бумагам, раскрытым книгам, рукописям и журналам.

2. После того как нового гостя привели в его номер в дневное время, необходимо в первую очередь:

- а) показать ванную комнату;
- б) раздвинуть шторы;
- в) проверить, работает ли телефон;
- г) открыть дверцы шкафа;
- д) придвинуть гостю стул.

3. Что необходимо сделать в первую очередь после того, как вы открыли новому клиенту его номер в вечернее время? Выберите ответ:

- а) включить все осветительные приборы;
- б) включить только верхнее освещение;
- в) включить только прикроватные осветители или настольную лампу.

4. Горничная обнаружила, что в 2-местном номере один клиент спит на двух кроватях. Как в этом случае ей следует поступить? Ваш ответ:

- а) требовать объяснения от клиента;
- б) настаивать на оплате комплекта использованного постельного белья;
- в) сообщить об этом дежурному администратору.

5. Проживающим в гостинице запрещается хранить в номере легковоспламеняющиеся материалы, оружие.

При уборке номера горничная обнаружила в шкафу оружие. Как она должна поступить? Выберите ответ:

- а) сообщить дежурному администратору;
- б) сообщить директору гостиницы;
- в) немедленно сообщить в милицию;
- г) изъять оружие и сдать его директору или его заместителю.

6. На одном из этажей многоэтажной гостиницы возникло задымление. Что необходимо сделать служащим в первую очередь? Ваше мнение:

- а) вызвать пожарную команду;
- б) сообщить дежурному администратору или вышестоящему начальству, где бы оно ни находилось;
- в) использовать огнетушители;
- г) обесточить помещение, откуда идет дым.

7. Если при пожаре вы будите клиента, как, по вашему мнению, следует действовать? Ваш ответ:

- а) громко непрерывно стучать в дверь;

б) ударить в дверь один-два раза кулаком или ногой, один-два раза позвать, попытаться выбить дверь;

в) ударить в дверь три раза кулаком, три раза ногой, три раза позвать;

г) попытаться с помощью мужчин-клиентов выломать дверь.

8. Как должен поступить администратор гостиницы, если клиент просит отселить его от курящего или храпящего соседа? Ваше мнение:

а) постараться удовлетворить его просьбу, если есть такая возможность; б) безусловно выполнить его просьбу;

в) предложить одноместный номер;

г) под любым предлогом отказать.

9. Какая из функций администратора, по вашему мнению, главная:

а) распределение номеров;

б) работа непосредственно с клиентами;

в) справки и информация по гостинице;

г) телефонные контакты с абонентами за пределами гостиницы.

10. Где, по вашему мнению, целесообразно разместить туристическую группу:

а) на нижних этажах;

б) на верхних этажах.

11. Утром в последний оплаченный клиентом день дежурный администратор заинтересовался, когда он предполагает выезжать из гостиницы. Всегда ли следует спрашивать гостя о времени предполагаемого отъезда при утренней сдаче ключей в последний оплаченный им день? Выберите ответ:

а) всегда;

б) только в период большой загрузки;

в) не следует спрашивать, так как это создает у клиента психологический дискомфорт и лучше выяснить этот вопрос у администратора.

12. В случае обнаружения забытых в номере вещей составляют акт. Сколько экземпляров необходимо составить?

а) один; в) три;

б) два; г) четыре.

13. В случае кражи из номера личных вещей проживающего составляют акт. Кто присутствует при его составлении?

а) потерпевший, представитель администрации, сотрудник милиции;

б) потерпевший, два представителя администрации;

в) потерпевший, два свидетеля из числа проживающих, работник гостиницы.

Глава 3

Функциональная организационная структура управления гостиничным предприятием

3.1. Организационные структуры управления

Организационная структура – это построение организации в соответствии с ее размерами, потребностями и целями. Организационная структура и структура управления в идеале должны соответствовать друг другу, поэтому иногда их рассматривают в совокупности, не дифференцируют. Организационная структура должна соответствовать размеру организации. Увеличение размера организации и усложнение ее структуры сопровождаются пропорциональным увеличением числа уровней иерархии управления.

Направление и характер взаимосвязей между элементами определяют тип организационной структуры. Существуют следующие типы построения организационных структур: линейная, линейно-функциональная и матричная.

Линейная организационная структура относится к централизованным иерархическим организационным структурам, где во главе каждого уровня иерархии управления находится единоличный руководитель, обладающий всем комплексом полномочий и осуществляющий на своем уровне все функции управления. В соответствии с принципом единоначалия у каждого есть только один вышестоящий руководитель, а подчиненные получают указания только от одного непосредственного начальника. Схематически линейная структура управления по форме напоминает треугольник (рис. 5).

Линейная структура имеет свои преимущества и недостатки (табл. 2).

Линейная структура является жесткой, механистической. Она с успехом применяется в малых гостиницах, оказывающих простой набор услуг.



Рис. 5. Линейная структура управления

Таблица 2

Преимущества и недостатки линейной структуры

Преимущества	Недостатки
Согласованность действий исполнителей	Высокие требования к квалификации и широте познаний руководителя
Четкая система взаимосвязей руководителя и подчиненных	Невозможность реализации всех функций менеджмента при управлении одним лицом
Высокая оперативность исполнения указаний	Перегрузка руководителя большим потоком стратегической и оперативной информации, что приводит к замедлению решения вопросов
Поручение исполнителям заданий, обеспеченных ресурсами	Необходимость многочисленных контактов с подчиненными и вышестоящими руководителями, что приводит к неэффективному использованию времени
Личная ответственность исполнителя перед начальником за задание	Отсутствие помощи специалистов при принятии решений по узкоспециальным вопросам
Прямая ответственность руководителя за деятельность своего подразделения	Авторитарное руководство может стать причиной психологической напряженности в коллективе и снижения удовлетворенности работой

Линейно-функциональная (штабная) организационная структура со-храняет линейную иерархию подчинения, однако к управлению привле-каются руководители функцио-нальных служб, подразделений, которые консультируют линейного руководителя, помогают ему в разработке кон-кретных программ, решений, планов (рис. 6).



Рис. 6. Линейно-функциональная структура управления

Руководители функциональных служб (главный бухгалтер, главный эконо-мист, начальник отдела кадров, юридическая служба) подчиняются непо-средственно линейному руководителю и осуществляют свое управленческое воздействие на подразделения органи-зации опосредованно, через линейного руководителя. Они не могут самостоятельно отдавать распоряжения руко-водителям других служб и подразделений, их функции – сбор данных и анализ результатов работы, подготовка обоснований для планирования, принятия управ-ленческих решений и внесения коррективов (табл. 3.).

Функциональные руководители обладают по отношению к руководи-телям более низ-кого уровня рекомендательными или контрольно-отчет-ными полномочиями, но иногда им делегируются ограниченные линей-ные полномочия. Например, начальник отдела кадров может давать рас-поряжения руководителям подразделений по вопросам соблюдения тре-бований Трудового Кодекса, распорядка рабочего дня, формальным требованиям при при-еме на работу сотрудников подразделений и т.п.

Матричная организационная структура представляет собой решетчатую структуру, построенную по принципу двойного подчинения (рис. 7). Это современный эффективный тип организационной структуры. Отличительной особенностью матричной структуры является наличие у работника одновременно двух руководителей, обладающих равными полномочиями, перед которыми исполнитель отчитывается по результатам работы. При этом один руководитель – функциональный (А, Б, В) – ответствен за организацию ресурсного обеспечения (планирование, штаты, деньги, информация), другой руководитель – производственный (Х, Y, Z) – ответствен за реализацию планов, оказание услуг и др. Важным является обеспечение баланса прав и ответственности между функциональными и производственными менеджерами. Преимущества и недостатки матричной структуры представлены в табл. 4.

Таблица 3

Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
Сохранение положительных характеристик линейной структуры	Трудности поддержания взаимосвязей и взаимодействия между подразделениями на горизонтальном уровне
Освобождение линейных руководителей от необходимости решать рутинные задачи	Чрезмерно развитая централизация по вертикали
Принимаемые руководителем решения, подготовленные специальной функциональной службой, отличаются продуманностью и профессионализмом	Удлинение путей коммуникации и реализации управленческого решения
Нет необходимости универсальной профессиональной подготовки руководителя	Недостаточно четкая ответственность функциональных служб за результаты реализации управленческого решения
Возможность привлечения экспертов по узкоспециализированным вопросам	

Таблица 4

Преимущества и недостатки матричной структуры

Преимущества	Недостатки
Возможность оперативного маневрирования при изменениях внутренней и внешней среды организации	Нечеткое распределение прав и ответственности за работу подразделения между двумя руководителями
Сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня за счет делегирования части полномочий, высвобождение времени на обдумывание стратегических целей	Возникновение конфликтов между управленцами разных уровней
Гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при реализации нескольких проектов	Увеличение расходов на содержание управленческого персонала
Лучшая ориентация на динамику спроса	
Мотивация руководителей всех уровней на внедрение инноваций	

Таким образом, каждый тип организационной структуры имеет свои достоинства и свои недостатки. Он должен соответствовать целям, задачам организации, ее размерам, этапу жизненного цикла и условиям существования.

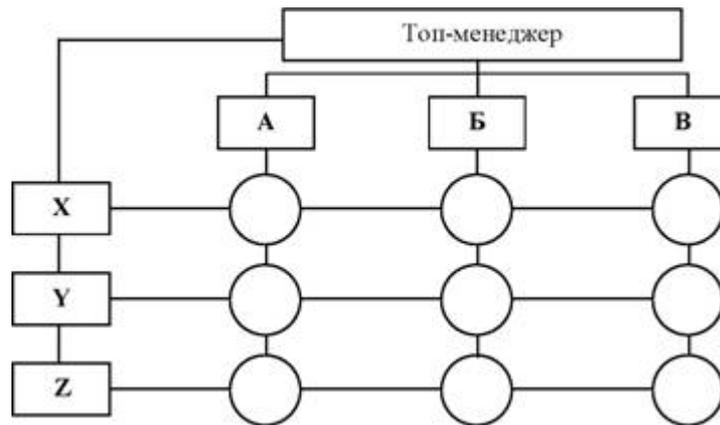


Рис. 7. Матричная организационная структура управления

3.2. Принципы построения организационной структуры управления гостиничным предприятием

Организационная структура управления гостиничным предприятием – это состав служб или подразделений в системе управления гостиницей и определенная взаимосвязь, взаиморасположение и взаимодействие. Такое понимание структуры конкретизируется в семи принципах ее построения:

- 1) разделение труда и специализация;
- 2) четкость линий власти;
- 3) разделение ответственности;
- 4) сочетание полномочий и ответственности;
- 5) функциональное ограничение деятельности;
- 6) диапазон контроля;
- 7) межфункциональные коммуникации.

Реализация этих принципов необходима для создания эффективно действующей системы управления гостиничным предприятием.

Разделение труда и специализация – это разложение сложных работ на простые, которые легко повторить, освоить, закрепить в навыках. При проектировании трудовых процессов гостиницы объемы работ, которые обслуживающий персонал может сделать, и объем, который требуется сделать, должны быть сбалансированы со способностями и навыками персонала. Важно определить специализацию, при которой деятельность была бы эффективной и равномерной. Процесс деятельности должен постоянно пересматриваться, чтобы не произошло никаких значительных изменений, отрицательно влияющих на те или иные операции.

Четкость линий власти – это принцип, определяющий структуру власти. Власть определяется советом директоров гостиничного предприятия и реализуется посредством полномочий. Совет является началом линии власти в действиях гостиницы. Президент или топ-менеджеры подотчетны совету директоров. Топ-менеджер уполномочен набирать специалистов и собственным решением наделять их властью, но уже другого уровня. Таким образом, выстраивается иерархия власти, и структура управления приобретает иерархическую форму. Необходимо избегать пересечения областей власти и полномочий, так как это ведет к противоречиям в выполнении работы, несогласованности сроков выполнения и т.п.

Разделение ответственности – это принцип, определяющий организацию трудового процесса гостиничного предприятия. Деятельность менеджера характеризуется функциями (что он может делать), обязанностями (что он должен делать) и ответственностью (за что он должен отвечать). Функции и обязанности могут совпадать, но ответственность и обязанности на практике управления гостиницей часто не соответствуют друг другу, т.е. работу выполняет один человек, а отвечает за нее другой. Такое положение нельзя считать нормальным. Ответственность должна строго соответствовать обязанностям менеджера. Это еще более важно в сочетании ответственности и власти.

Сочетание полномочий и ответственности – это принцип, реализация которого дает возможность предотвращать злоупотребление властью и мотивировать ответственное отношение менеджера к решаемым проблемам. Нельзя реализовать полномочия и избежать ответственности, в то же время нельзя отвечать за то, что не входит в полномочия. Когда делегируется власть и ответственность подчиненному для выполнения определенной работы, менеджер не освобождается от ответственности перед вышестоящим руководством за выполнение соответствующего задания.

Функциональное ограничение деятельности – это принцип, связанный с разделением труда. Разделение труда предполагает и функциональное разграничение, и ограничение деятельности. Это определяет целостность заданий, четкость в установлении ответственности и обязанностей. Соот–ветственно, менеджер одного подразделения не может дать задание или передать полномочия и ответственность работникам другого подразделе–ния, не может вторгаться в ту область деятельности, за которую он сам не отвечает. Если такое по тем или иным причинам происходит, это создает моральные проблемы.

Диапазон контроля (нормы подчиненности) – это число служащих или работников, которыми менеджер управляет непосредственно. Счита–ется, что нормальным диапазоном контроля является 10-12 человек. Од–нако это не обязательно для всех подразделений гостиницы. Все зависит от вида работы, людей и уровня управления. Управление крупными кол–лективами менее эффективно. Если же менеджер руководит слишком маленькой группой, то его время используется также неэффективно. Персонал, не полностью занятый работой, создает издержки, порождает–мые недостатками организации труда. Менеджер должен опре–делить со–труднику задание, которое ему по силам выполнить, и по мере необхо–димости помочь ему. Это позволяет сохранить уровень эффективности управления на максимально возможной высоте.

Коммуникации – это связи между функциями, подразделениями сис–темы управления и между персоналом гостиницы, без которых невоз–можна совместная деятельность. Ком–муникации могут быть словесными или письменными. Некоторые из них должны иметь только письменную форму, чтобы впоследствии не возникло вопросов, что было сказано, кем, когда. Коммуникационный аспект менеджмента отражает опыт, на–учность и искусство управления.

В структуре гостиницы можно выделить две составляющие – техни–ческую и соци–альную. Техническая структура гостиничного предпри–ятия представляет собой материаль–ную базу гостиницы, образованную зданиями, оборудованием и технологиями. Техниче–ская структура явля–ется жесткой, она определяет необходимый профессиональный состав работников. Социальная структура образована персоналом гостиницы, существующими формальными и неформальными группами, всем мно–гообразием личных и производствен–ных отношений, связей между структурными подразделениями по горизонтали и по верти–кали. Соци–альная структура является гибкой, меняющейся в зависимости от скла–дываю–щейся ситуации.

3.3. Выбор организационной структуры гостиничного предприятия

Основная задача, решаемая при выборе организационной структуры управления гостиничным предприятием, заключается в определении со-става звеньев, распределении прав и обязанностей в процессе их взаимо-действия, определении состава работников и распределении обязанно-стей между ними. В широком смысле слова задача состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям гостиницы, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Наи-лучшей структурой является та, которая позволяет гостиничному пред-приятию эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и потребности клиентов. Одинаковых гостиниц практически не бывает, поэтому организа-ционная структура в каждой гостинице разрабаты-вается индивидуально в соответствии с назначением гостиницы, ее основны-ми направлениями деятельности и утверждается руко-водителем.

Организационная структура управления может изменяться. Ее следу-ет периодически пересматривать, особенно при значительных изменени-ях в сфере бизнеса. Обязанности менеджеров и служащих могут изме-няться в зависимости от их квалификации и числен-ного состава.

Организационная структура гостиницы строится таким образом, что по горизонтали представляется число звеньев одного уровня, по вертика-ли – число ступеней и их соподчи-ненности. К звеньям управления отно-сятся руководители, их заместители, управляющие несколькими струк-турными подразделениями, сами структурные подразделения и веду-щие специалисты, выполняющие отдельные функции или часть функций. Ступени аппарата управления – это его уровни в их последовательном соподчинении снизу доверху. Первой (низовой) ступенью в гостинице являются звенья непосредственных исполнителей (произ-водственный персонал).

На рис. 8 приведен пример организационной структуры управления крупной гостини-цей Novotel Sydney on Darling Harboun.

3.4. Службы гостиницы и их характеристики

Организационная структура гостиничного предприятия определяется назначением гостиницы, ее местоположением, спецификой гостей и другими факторами. Она является отражением полномочий и обязанностей, возложенных на каждого ее работника. Однако организационная структура любого гостиничного предприятия предусматривает определенный набор служб, обеспечивающих предоставление основных гостиничных услуг (рис. 9).

Генеральное управление гостиницей

Данную службу осуществляет один человек или группа людей, наделенных властью, представляющих интересы владельцев гостиницы. В обязанности управления входят руководство делами гостиницы и регулярный доклад о его состоянии владельцам.

Руководство гостиницы определяет общие направления политики предприятия в рамках поставленных целей и задач, в том числе финансово-вой политики (определение лимитов расходов на содержание персонала, предельных ассигнований на административные и хозяйственные нужды). Владельцы предприятия и генеральный директор определяют круг поставщиков, с которыми гостиница должна поддерживать долевые отношения.

Высшее руководство вправе решать, какая система расчетов с клиентами предпочтительна, какие кредитные карточки будут приниматься в первую очередь. В зависимости от физического размера предприятия, числа служащих и размеров номерного фонда управленческая структура включает должность заместителя генерального директора. Руководитель этого уровня играет более заметную роль, поскольку он находится на уровне принятия оперативных решений, и в связи с этим ему необходимо постоянно находиться на предприятии. Он имеет более тесный контакт с клиентами и обязан решать возникающие вопросы, связанные с удовлетворением их потребностей.

Служба управления номерным фондом

Основные цели и стратегии службы управления номерным фондом совпадают с главной задачей всей гостиницы – это предоставление гостям услуг самого высокого качества, а также увеличение процента занятости гостиницы. В функции данной службы входят бронирование номеров, прием туристов, прибывающих в гостиницу, их регистрация и размещение по номерам, обслуживание туристов в номерах, поддержка необходимого санитарно-гигиенического состояния номеров и уровня комфорта, оказание гостям бытовых услуг.

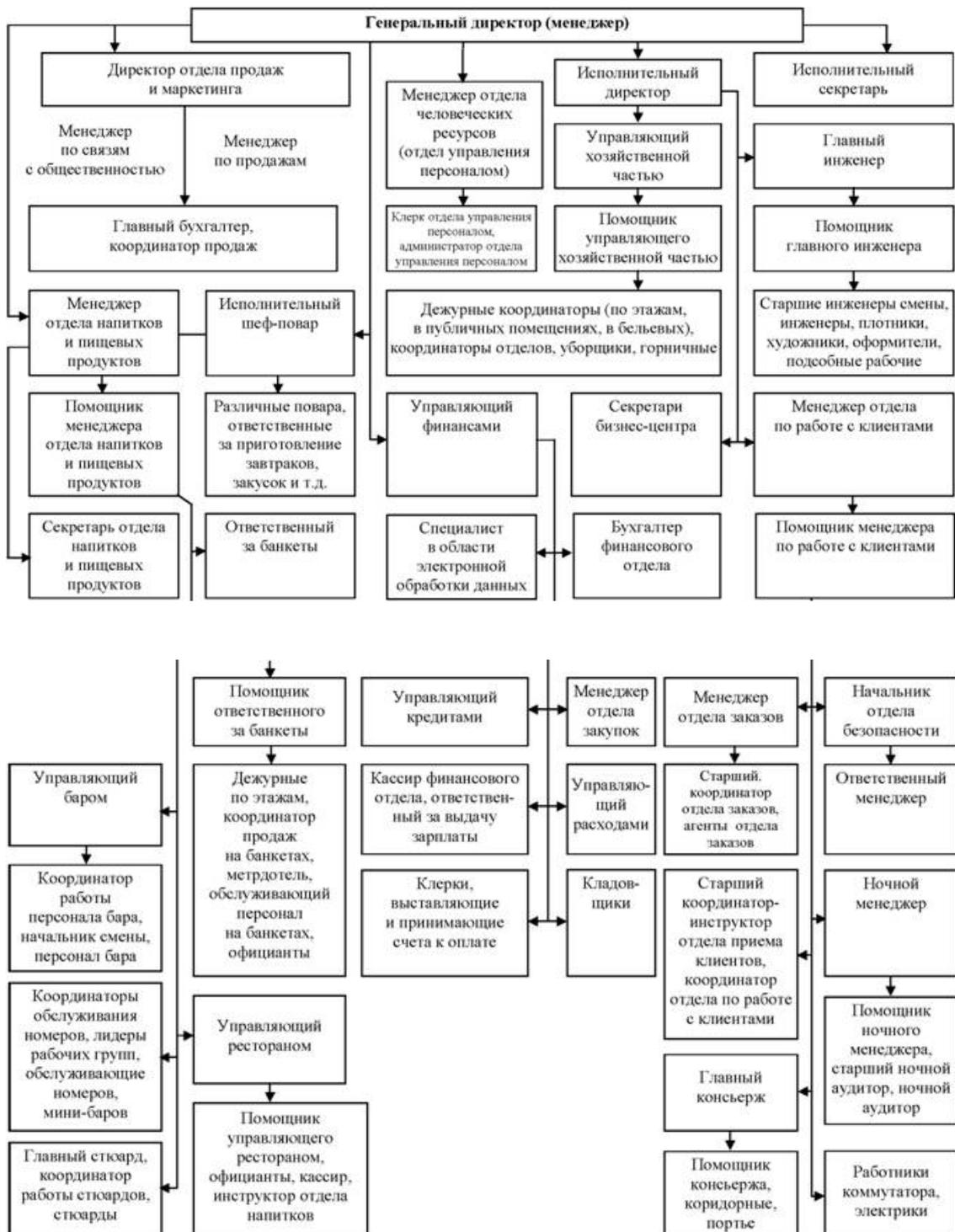


Рис. 8. Организационная структура управления гостиницей

В состав службы входят директор или менеджер по эксплуатации номеров, служба приема и размещения, служба горничных, объединенная сервисная служба (швейцары, коридорные, гардеробщики, служащие га-ражного хозяйства), служба портье, служба консьержа, служба посыльных, инспектор по уборке номеров, служба безопасности.

Служба приема и размещения занимается приемом гостей, прибывающих в гостиницу, их регистрацией и размещением по номерам, оказанием различных услуг. В больших гостиницах служба приема и размещения часто подразделяется на отделы, которые специализируются на определенных операциях. В небольших гостиницах служба выполняет те

же обязанности, но имеет меньшее число сотрудников, которые выполняют несколько обязанностей.

Отдел бронирования следит за конъюнктурой, собирает заявки на бронирование, фиксирует повышение спроса, которое гостиница могла бы использовать, увеличивая стоимость размещения и давая предприятию больший доход. Номера, не забронированные заранее, передаются для непосредственной продажи в службу размещения, которая должна размещать гостей в данные номера по более высокой цене.

Служба портье осуществляет контроль над номерным фондом гостиницы, ведет карту по занятости номеров и наличию свободных мест и выполняет функции информационного центра. Информация от службы портье движется в двух направлениях: к гостям (информирование о видах обслуживания, предоставляемых гостиницей, о местных достопримечательностях, о работе городского транспорта и др.) и в подразделения гостиничного предприятия (о потребностях клиентов).



Рис. 9. Основные службы гостиничного предприятия

Служба горничных отвечает за уборку номеров, холлов, коридоров и внутренних помещений, где осуществляется прием и обслуживание клиентов.

Служба безопасности выполняет функции поддержания порядка и безопасности в гостиничном комплексе, поскольку гостиница несет ответственность за обеспечение разумной безопасности своих клиентов. При этом предприятие может поручить выполнение этих обязанностей собственной службе или привлечь стороннюю организацию.

Финансово-экономическая служба

Данная служба состоит из бухгалтерии, финансового и планового отделов.

Бухгалтерия отвечает за составление своевременной бухгалтерской отчетности, счетов, прибылей и убытков в соответствии с нормативными документами, проводит анализ финансово-хозяйственной деятельности, выполняет работу по учету, вводу в эксплуатацию и списанию материальных ценностей и учету денежных средств в установленном порядке, производит учет поступления и выбытия производственных запасов.

Финансовый отдел несет ответственность за соблюдение финансовой и договорной дисциплины, осуществляет денежные операции с партнерами по бизнесу, получает отчеты от торговых точек гостиницы (службы питания, службы портье, сувенирные киоски, спортивные и анимационные комплексы и др.), ведет единый финансовый учет оплачиваемого рабочего времени, выплачиваемых бонусов, чаевых и др.

Плановый отдел реализует функцию планирования в гостиничном предприятии: составляет перспективные финансово-хозяйственные планы и сметы по установленным формам, несет ответственность за соблюдение ценообразования и правильности составления тарифов, анализирует экономические риски, выдает прогнозы.

Служба по работе с персоналом

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Стоимость полной версии книги 299,00р. (на 04.04.2014).

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.