



Виталий Романов, Д. Елканова, Е. Сорокина, Д. Осипов

Основы индустрии гостеприимства

Введение

Туризм в настоящее время развивается очень стремительно. Именно туризм стал одним из доступных средств познания окружающего нас мира, его истории, достопримечательностей и культурного наследия.

Туризм представляет собой один из видов услуг и принадлежит к быстро развивающимся отраслям экономики.

В современной научной литературе существует много определений терминов «туризм» и «гостеприимство».

Гостеприимство - это более точное понятие, так как направлено на удовлетворение потребностей не только туристов, но и потребителей вообще.

Следует отметить, что понятия туризма и гостеприимства нельзя рассматривать в отдельности: это два взаимосвязанных термина. Туристы являются потенциальными потребителями, имеющими разнообразные желания и потребности, зависящие от целей их путешествий.

Понятие «**гостеприимство**» во всех словарях толкуется как любезный прием гостей, радушие по отношению к гостям.

Гостеприимство - это одно из понятий цивилизации, которое благодаря прогрессу и времени превратилось в мощную индустрию, в которой работают миллионы профессионалов, создавая все лучшее для потребителей услуг (туристов). Индустрия гостеприимства включает в себя различные сферы деятельности людей - туризм, отдых, развлечения, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, экскурсионную деятельность, организацию выставок и проведение различных научных конференций.

Таким образом, **индустрия гостеприимства** - это комплексная сфера деятельности работников, удовлетворяющих любые запросы и желания туристов.

Глава 1. Предмет, методы и задачи изучения дисциплины

1.1. Сущность индустрии гостеприимства

В последнее время можно наблюдать рост конкуренции во всех областях экономики развитых стран. Самая важная проблема состоит в привлечении клиентов и создании высочайшего уровня предлагаемого сервиса.

Как и любая другая сфера экономики, индустрия гостеприимства нуждается в определенной структуре и целостности, которые обеспечивали бы ее конкурентоспособность.

В структуру индустрии гостеприимства входят:

- 1) предприятия общественного питания;
- 2) транспортные услуги;
- 3) культурно-развлекательные услуги.

Большое внимание уделяется вопросу привлечения клиентов со стороны других предприятий. Это связано прежде всего со свойствами услуги как товара. Услуга неосвязаема и нематериальна. Процесс реализации услуги зависит от процесса ее производства. По этой причине качество услуг находится в непосредственной зависимости от эмоционального и психологического состояния потребителя, а также работы самого персонала.

Различные фирмы индустрии гостеприимства не могут использовать традиционные стратегии или методы продвижения услуг в отношении потребителей, так как ужесточение конкуренции приводит к необходимости разработки новых программ и генерированию идей по привлечению и удержанию клиентов.

В настоящее время существует определенная маркетинговая концепция управления туристическим бизнесом. Суть данной системы взглядов заключается в понятии «индустрия гостеприимства». Понятие «индустрия гостеприимства» является более широким, чем понятие «индустрия туризма». В основе этих двух сфер деятельности лежит понятие «гостеприимство», т. е. щедрость и дружелюбие по отношению к гостям.

Как было сказано ранее, гостеприимство означает радушие по отношению к гостям, или любезный прием гостей. Другими словами, данное понятие можно объяснить как производство услуг с проявлением персонального внимания по отношению к туристу и способность чувствовать его пожелания и потребности. Индустрия гостеприимства и заключается в том, чтобы предоставить туристу как потенциальному потребителю домашний уют и создать ту обстановку, которая бы отвечала всем запросам и требованиям клиента.

Слово «туризм» произошло от французского слова «tourisme» (от tour - «прогулка, поездка, путешествие (поездка, поход) в свободное время, один из видов активного отдыха»).

[1]

Индустрия гостеприимства направлена на создание позитивной программы по привлечению туристов, отдыхающих, путешественников, а индустрия туризма связана с предоставлением услуг по отправлению туристов в различные страны или города.

Из всего сказанного выше можно сделать вывод, что любое путешествие человека вне зависимости от места его пребывания должно сопровождаться радушием и внимательностью со стороны персонала, оказывающего ему услуги. Однако на практике возникают такие ситуации, когда обслуживающий персонал ведет себя по отношению к туристу не совсем гостеприимно. Подобное поведение вызывает недовольство и жалобы гостя, тем самым нанося ущерб репутации фирмы. Именно недостижение взаимопонимания между клиентами и обслуживающим персоналом и стало одной из основных причин возникновения такого вида обслуживания, как **самообслуживание**.

Благодаря новым технологиям в XXI в. удалось удовлетворить потребности туристов, не прибегая к личному общению с персоналом (включая бронирование номеров в гостиницах, заказ еды в номер и т. п.). Технический прогресс позволил значительно сократить контакты клиентов с персоналом, сохраняя при этом положительные эмоции и теплую обстановку для клиента.

Но следует отметить, что далеко не всем клиентам нравятся машины и механизмы в качестве обслуживающего персонала. Поэтому предприятиям гостиничной индустрии при-

ходится пересматривать позиции в этом вопросе. Предприятия стараются доказать, что машины - это помощники человека, а не конкуренты.

В нашей стране экспорт туристических услуг превышает их импорт. Достаточно большое количество людей из России уезжают за границу работать в сфере обслуживания, потому что уровень заработной платы на иностранных предприятиях намного выше, чем в России.

Российские туристические компании привлекают клиентов для отдыха за границей, тем самым развивается спрос на товары и услуги индустрии гостеприимства зарубежных предприятий.

Итак, **индустрия гостеприимства** - это понятие, включающее в себя услуги по обслуживанию клиентов.

В рамках данной маркетинговой концепции большинство фирм занимается разработкой программ для привлечения внимания клиентов. Это может осуществляться двумя способами - путем ценовой дифференциации и по системе натурального вознаграждения клиентов. Указанные способы нуждаются в более подробном рассмотрении, поскольку оказывают достаточно большое влияние на развитие инфраструктуры гостиничного бизнеса.

Ценовая дифференциация - это сегментация рынка, основанная на эластичности индивидуального спроса по цене. Другими словами, данное понятие можно охарактеризовать как использование специальных ценовых надбавок или скидок с целью привлечения клиентов, для которых цена имеет решающее значение. При этом для других клиентов цены не изменяются. Так, к примеру, отели в центральных районах города имеют высокие цены и обслуживают более состоятельных гостей, а в выходные дни загружены мало. Из этого можно сделать вывод, что в выходные или праздничные дни эти отели устанавливают низкие и вполне приемлемые цены для туристов, которые вряд ли бы выбрали для своего отдыха подобную гостиницу при других условиях. Это один из методов привлечения клиентов, когда благодаря разработанной концепции предприятие делает упор именно на цены услуг, имеющие непосредственное значение для туристов.

Следует отметить, что в индустрии гостеприимства широко используется **манипулирование ценами**. Предприятия разрабатывают программы и системы дифференцированного ценообразования, чтобы привлечь клиентов. Так, у каждого отеля или гостиницы имеется своя многоуровневая система цен с учетом различных групп клиентов.

Наиболее распространенными системами скидок являются следующие:

- 1) скидки для постоянных клиентов;
- 2) скидки для определенных групп туристов;
- 3) скидки для туристических агентств и т. д.

В результате этого средняя фактическая цена становится значительно ниже базовой. В случае снижения средней прибыли на номер в определенном отеле одновременно снижалась и прибыль всего предприятия в целом. [2] Гостиницы не смогли повысить базовые цены, потому что тарифы устанавливаются в соответствии с присвоенной гостинице категорией и повышение цены могло бы привести к снижению спроса.

Использование такого широкого спектра цен требует особой внимательности и гибкого управления ими. Затраты не должны превышать полученных доходов, чтобы предприятия имели возможность предоставлять клиентам скидки.

При установлении ценовой политики предприятия туризма должны производить четкое разделение всех клиентов по уровням материальных возможностей. Это необходимо для обеспечения соответствия качества услуг возможностям потребителей.

Еще одна система, широко используемая в индустрии гостеприимства, - это **система натурального вознаграждения клиентов**. Ее целью является стимулирование гостей на приобретение товаров или услуг в конкретной форме. Подобные приобретения засчитываются в качестве своеобразных бонусных очков, которые впоследствии дают клиенту право на получение льгот и скидок.

По сравнению с дискриминационным (дифференциальным) ценообразованием система натурального вознаграждения имеет ряд преимуществ: клиент не тратит деньги на определенные услуги, «зарабатывает» бонусы, которые переводят на специальный счет участника соответствующей программы вознаграждения. При применении данной системы часто используется «возврат денег клиента». Например, клиент получает 20 очков за каждую денежную единицу, потраченную на оплату номера, телефона, ресторана, Интернета и т. д. Таким образом, за каждую потраченную денежную единицу клиент получает услугу в будущем. К подобным обеспеченным услугам могут относиться бесплатный завтрак в ресторане, бесплатный (безлимитный) Интернет, прокат автомобиля и т. д. Клиенту обычно выдаются пластиковая карточка или сертификат с идентификационным номером. Данные накопленные очки дают возможность клиенту почувствовать себя владельцем чего-то материального, что в будущем принесет ему прибыль.

Рассматриваемая программа позволяет составить определенную базу данных возможных потребностей клиента. Названная база данных помогает служащим гостиницы удовлетворять потребности клиентов по мере их возникновения. Данный момент очень важен, так как туристический рынок очень многообразен, имеет огромное количество товаров и услуг. Клиенты стали более разборчивы, и специалисты стали отмечать такое явление, как «профессионализм потребителей». Так, потребители ищут товары и услуги, адаптированные к их особенностям, добиваются предоставления полной информации и стремятся к осуществлению своих желаний.

Предприятие может сообщать информацию клиентам о появлении новых услуг, изменении цен. Это все дает возможность устанавливать с клиентом своеобразный диалог, посредством которого увеличивается спрос на данный вид предприятия, тем самым повышается качество обслуживания. Вместе с тем эта программа позволяет расширять спектр предоставляемых услуг, что побуждает руководителей искать новых партнеров и спонсоров для дальнейшего сотрудничества. Устанавливаются взаимоотношения с новыми фирмами, которые занимают определенное место в других сегментах рынка.

На основе этого можно привести следующие примеры.

В программе предоставления дополнительных услуг гостиничной цепи «Marriott» участвуют отели различных торговых марок: «Marriott Hotels, Resorts & Suites» (пятизвездочные отели для бизнес-путешественников, индивидуальных и групповых туристов); «Courtyard» (четыrehзвездочный отель для бизнес-путешественников) и др. Помимо сотрудничества с отелями, компания «Marriott», к примеру, участвует в совместной программе с 14 авиакомпаниями разных стран.

Широкое сотрудничество с компаниями индустрии гостеприимства дает возможность корпорации «Marriott» разнообразить перечень услуг. [3] Таким образом, у постоянного клиента имеется возможность провести выходные в любой из гостиниц - участниц программы, арендовать машину или воспользоваться услугами авиакомпании и иными удобными для клиента услугами. В настоящее время услугами компании «Marriott» пользуются более 10 млн человек по всему миру.

Поощрения клиентам также зависят от количества проведенных в отеле ночей. Допустим, за определенное количество ночей, проведенных в одном из отелей марки «Marriott Hotels, Resorts & Suites», гость получает карточку: от 15 до 49 ночей - золотую, от 50 до 74 ночей - черную, свыше 75 ночей - платиновую. Но пользоваться данной карточкой можно лишь в течение года.

Эти программы способствуют развитию индустрии гостеприимства и повышают спрос на конкретный вид предприятия. Но, помимо самих программ, важную роль в данном секторе играет и гостеприимное отношение персонала к клиентам.

В момент проведения различных проверок и контроля за качеством обслуживания в гостиницах руководители подразделений должны больше внимания уделять общению с обслуживающим персоналом, обсуждать качество обслуживания, а также проводить различные обучающие тренинги и семинары для персонала. В гостиницах должна создавать-

ся домашняя атмосфера приветствия и дружелюбия, и гостю уже будет приятно, что его встречает такая гостеприимная команда. Особое внимание уделяется повышению уровня культуры и профессионализма со стороны персонала.

Отдельно следует рассмотреть такое понятие, как «гостеприимное поведение». Оно требует особого внимания, поскольку этому нельзя в полной мере научиться, несмотря на то что проводятся различные обучающие программы для персонала. Гостеприимство трудно включить в обучающие программы, но тем не менее, персонал должен научиться правильно обращаться с клиентами, ведь сфера туризма чрезвычайно зависит от человеческого фактора.

Надлежащее обучение дает служащему навыки, необходимые для создания условий, при которых появляется гостеприимство. Так, обученный персонал может дать клиенту большое количество полезной информации. Служащий в гостинице благодаря полученным знаниям может рассказать о главных достопримечательностях своего города, указать маршрут до того или иного места, сообщить, как туда добраться, и дать иную полезную информацию. Хорошее знание работниками своего предприятия создает у гостя ощущение гостеприимства и домашней обстановки. Служащий гостиницы проявит уважение и внимание, если изначально разместит гостей в номерах, а уже потом займется оформлением документов. Это, естественно, влияет на мнение гостей относительно сервиса. Обучение гостеприимству происходит лучше всего при общении служащего и иностранного гостя. Не всегда получается проявить свое гостеприимство, не зная иностранного языка, культуры и бытовых особенностей. Но гостеприимство может быть оказано уже благодаря вниманию со стороны персонала.

Гостеприимство заключается в работе всего коллектива, а не одного сотрудника. Ничто не способствует отличной работе на предприятии, как сплоченная команда профессионалов.

На проявление гостеприимства требуется время, но существует аксиома, что в отеле нет второстепенных должностей и сотрудников, работа которых будто бы никак не отражается на общем впечатлении от отеля. Это нагляднее всего подтверждается на примере таких незаметных на первый взгляд служащих, как швейцары, бармены и портье. Ведь именно этот обслуживающий персонал встречает гостя, помогает с размещением, и от его приветливости зависит первое впечатление, складывающееся у клиента о гостинице.

Для продуктивного функционирования любого предприятия туризма необходимо четкое разделение труда. При этом обслуживающему персоналу нужно помнить, что желание гостя - это закон и они должны его неукоснительно выполнять. Умение предусматривать и предугадывать желания клиента, выполнять и удовлетворять его просьбы - это одна из самых главных задач индустрии гостеприимства. Подобную работу можно сравнить с обеспечением безопасности, которая должна осуществляться 24 ч в сутки, семь дней в неделю и обязательно каждым работником предприятия без исключения.

Техническое оснащение гостиницы также играет очень важную роль. Любое неисправное оборудование - это большое упущение, которое может негативно повлиять на мнение отдыхающего. Это проявление неуважения и безразличного отношения к гостю.

В гостеприимстве важную роль играет справочная литература, предлагаемая отелем или гостиницей. Это могут быть различные брошюры, листовки, карты города или иная историческая и культуроведческая литература.

Любые действия руководства - от принятия и поддержания тех или иных стандартов обслуживания до введения инновационных проектов - отражаются на работе персонала и выполнении поставленных перед ними задач. Принятие решения руководства отражается на составе персонала, который должен работать с полной отдачей, ведь, если не будет высокой работоспособности, руководство будет вынуждено отказаться от того или иного сотрудника.

Ответственность за гостеприимство персонала несет не только руководство, но и сам персонал, каждый работник, при этом одной из наиболее важных их обязанностей являет-

ся поддержание благоприятной обстановки в отеле. Важно четкое и неукоснительное исполнение любых пожеланий и запросов гостей.

На практике индустрия гостеприимства сталкивается с негативными обстоятельствами, но остается одной из наиболее перспективных и прибыльных сфер экономики. Для того чтобы укрепить положение на рынке, предприятия индустрии должны совершенствоваться и изобретать все новые технологии и программы для привлечения клиентов, поскольку конкуренция между предприятиями индустрии гостеприимства существует не только в национальном, но и в международном масштабе.

1.2. Основные понятия и определение индустрии гостеприимства как сферы деятельности

На сегодняшний день **индустрия гостеприимства** - это одна из крупных и быстро развивающихся систем сектора экономики. В любом гостиничном предприятии важное место отведено гостеприимству.

Анализ мировых тенденций в индустрии гостеприимства позволяет сделать вывод, что эта сфера деятельности имеет высокий доход и стремительные темпы развития.

Современная отечественная индустрия гостеприимства находится в процессе становления и направлена на получение прибыли от сотрудничества со своими клиентами. Нестабильная экономическая и политическая ситуация вызвала ряд проблем, с которыми столкнулась индустрия гостеприимства. Именно поэтому фирмы вынуждены пристально изучать складывающуюся конъюнктуру рынка. Поиск и использование фирмами различных форм бизнеса стали особым моментом для эффективного управления предприятиями индустрии гостеприимства. Существующая в настоящее время практика функционирования гостиничного бизнеса не отвечает мировым стандартам и требованиям, что вызвано низкой доходностью предприятий, связанных с управлением и эксплуатацией гостиниц. Отечественным предприятиям индустрии гостеприимства принадлежит наибольшая часть рынка, что выражается в низкой доходности и невозможности конкурировать с такими предприятиями, которые сконцентрированы в основном в Москве и Санкт-Петербурге. Иностранские корпорации создают монополию на российском рынке индустрии гостеприимства. А российские компании в свою очередь с легкостью отдают то, чего добились за определенный промежуток времени. Это объясняется тем, что отечественные предприятия отвыкли работать в конкурентной среде, следить за новинками на мировом рынке, внедрять новые программы и технологии. Названные факторы негативно влияют на желание клиентов пользоваться услугами подобных предприятий.

Социально-экономические показатели находятся в постоянном формировании и динамике на рынке услуг индустрии гостеприимства, испытывая трудности в механизме управления. Преодолеть это можно, лишь составив точный план развития данного сектора и регулируя потребности клиентов.

Российские отрасли стали чувствовать усиление конкуренции по мере установления рыночных отношений в экономике страны. Возникли проблемы в привлечении потребителей своих услуг в индустрии гостеприимства и туризма.

В течение долгого периода времени, вплоть до конца XX в., в российской практике не использовалось понятие «индустрия гостеприимства», которое пришло к нам из Соединенных Штатов Америки. Исходя из данных ежегодного рейтинга конкурентоспособности в сфере туризма на 2008 г., который составляется экспертами Всемирного экономического форума в Давосе совместно с Международной ассоциацией авиаперевозок, Всемирным советом по путешествиям и туризму и Всемирной туристической организацией ООН, США находится на седьмом месте. Эксперты оценивали 130 стран мира по 14 критериям, среди которых политика властей в области туризма, безопасность, транспортная инфраструктура, санитарные условия, экология, наличие комфортабельных отелей и культурных

ценностей из Всемирного списка ЮНЕСКО и стоимость отдыха. По конкурентоспособности в сфере туризма в пятерку лучших государств вошли Швейцария, Австрия, Германия, Австралия и Испания. Россия также попала в список, но заняла лишь 64-е место. Причиной столь низкого положения стали плохие дороги, несоблюдение законов в области права на частную собственность и недоверие к местным правоохранительным органам.

По таким категориям, как природные ресурсы, культурные ценности и авиационное сообщение, Россия попадает в шорт-лист из 35 стран. Однако специалисты Всемирного экономического форума невысоко оценивают уровень развития наземного транспорта (83-е место) и туристической инфраструктуры, в том числе наличие достаточного числа мест в гостиницах (66-е место). По уровню безопасности эксперты ставят Россию на 127-е место. [4]

Различные иностранные специалисты по-разному трактуют понятие «индустрия гостеприимства». Например, Л. Ваген считает, что **индустрия гостеприимства** - это сектор индустрии туризма, отвечающий за размещение туристов, а также отрасли, деятельность которых направлена на продажу алкогольных напитков, предоставление жилья, пищи и увеселительных мероприятий.

По мнению Дж. Р. Уокера, индустрия гостеприимства объединяет туризм, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, отдых и развлечения, организацию конференций и совещаний.

Согласно толковому словарю Н. Уэбстера **индустрия гостеприимства** - это сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризующиеся щедростью и дружелюбием по отношению к гостям. С точки зрения Р.А. Браймера, индустрия гостеприимства является собирательным понятием для разнообразных и многочисленных форм предпринимательства, которые специализируются на рынке услуг, связанном с приемом и обслуживанием гостей. Основные направления индустрии гостеприимства: общественное питание, размещение, перевозка и отдых.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что зарубежная методология индустрии гостеприимства включает в себя предприятия размещения, общественного питания, транспортного и культурно-развлекательного сектора. В России это понятие также используется, но в него работники туризма, государственные и научные круги общества вкладывают иной смысл. В научной литературе очень сложно найти точное описание понятия «индустрия гостеприимства». Существует только одно приблизительное определение индустрии гостеприимства. Это совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения.

В советские времена для определения сферы деятельности, связанной с предоставлением услуг размещения и питания, применялось понятие «гостиничное хозяйство» либо «гостинично-ресторанное хозяйство». Применение понятия «индустрия гостеприимства» вместо «гостиничное хозяйство» предпочтительнее. Оно показывает всю природу этой деятельности, ведь индустрия гостеприимства ассоциируется у потребителей с дружелюбием, щедростью, вниманием по отношению к гостям.

Термин «индустрия гостеприимства» положительно позиционирует данный сектор деятельности, тем самым привлекая к себе дополнительные инвестиции в развитие российского рынка.

1.3. Роль специалистов в индустрии гостеприимства

В настоящее время происходит быстрое и стремительное развитие рынка гостиничных услуг.

Одним из ведущих туристических центров нашей страны, где наиболее развита индустрия гостеприимства, является г. Москва. Этот город подвергся достаточно сильному влиянию Европы, что привело к тому, что столица России стала самой дорогой по предоставлению услуг в сфере гостиничного бизнеса и занимает первое место в списке самых дорогих городов мира по версии журнала «Forbes».

В гостиничном бизнесе г. Москва является не только российским, но и европейским лидером.

На российском рынке существуют самые известные международные гостиничные бренды. За последние 20 лет в Москве и Санкт-Петербурге появились гостиницы с мировыми именами - «Sheraton», «Marriott», «Corinthia», «Novotel», «Rocco Forte», «Kempiski» и многие другие.

Большое количество компаний исследует гостиничный рынок с целью расширения сети и гостиниц. Российские города, такие как Екатеринбург, Казань, Новосибирск, Омск, Самара, Уфа и многие другие, привлекательны в рамках перспективы развития гостиничного бизнеса.

В связи с повышением уровня гостиничного бизнеса в России возросли и требования к персоналу, работающему в данной сфере. Если ранее (в 1990-х гг.) в России на руководящие должности в индустрии гостеприимства предпочитали приглашать иностранных специалистов, то на сегодняшний день 85 % менеджеров с высоким уровнем знаний представлены российскими специалистами.

Следует отметить, что между российской и зарубежной школами менеджмента существует ряд значительных различий. Одним из самых главных отличий является трудовая отдача, которая у иностранных специалистов намного выше.

Существует также проблема обучения нового поколения представителей отечественного менеджмента, которая устраняется за счет получения зарубежного образования. В швейцарских школах менеджмента более 50 % студентов являются гражданами России.

Следует отметить, что идеальной модели управления гостиницами не существует, всегда имеют место определенные особенности в управлении гостиницами. Однако для удовлетворения потребностей клиентов специалисты должны следовать строгой управленческой иерархии.

В современных условиях система управления должна обладать такими чертами, как:

- 1) различные уровни управления;
- 2) подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами;
- 3) производство услуг и организация работы, направленные на удовлетворение спроса потребителей.

Гостиничные предприятия имеют определенное внутреннее строение, в котором каждый специалист занимает определенное место. Более подробно внутренняя структура гостиничных предприятий будет рассматриваться в данном издании далее.

Следует помнить, что каждый специалист в гостиничном бизнесе занимает свое место и выполняет обязанности, предусмотренные должностной инструкцией, стремясь сделать предприятие, в котором он работает, самым прибыльным и известным в стране или мире. Слаженная работа специалистов отражается на конечном результате при обслуживании клиентов

Глава 2. Индустрия гостеприимства

2.1. Историческое развитие индустрии гостеприимства

Впервые индустрия гостеприимства появилась еще во времена Античности. Первое документальное подтверждение существования индустрии гостеприимства зафиксировано в эпоху Древней Греции и Древнего Рима.

Одним из документов, подтверждающих существование индустрии гостеприимства в древних государствах, является Кодекс вавилонского царя Хаммурапи. В названном акте упоминались таверны, которые пользовались сомнительной репутацией и выполняли иногда функции домов терпимости. В кодексе было закреплено, что владельцы таверн должны доносить на посетителей, если те задумали совершить преступление против государя. Состав посетителей был крайне разнообразен и специфичен.

В Древней Греции также существовали таверны, которые играли достаточно важную роль в жизни общества, так как они были важной составной частью религиозной и социальной жизни населения. В тавернах хоть и имелись места для ночлега, но они предназначались для общественного питания. Развитие торговли предполагало необходимость для путников ночлега, поэтому появились предприятия другого типа - постоялые дворы.

Наиболее разветвленная сеть постоялых домов имелась в Древнем Риме.

Строительство римлянами постоялых домов положило начало созданию и формированию сферы гостеприимства.

Расположение постоялых домов в Риме было продумано. Они строились на расстоянии 25 миль друг от друга, чтобы путешественники и гонимые не слишком утомлялись в дороге, отдыхая в каждом из них. Однако воспользоваться постоялыми домами можно было только при наличии специального документа, подтверждающего статус посетителя. Подобные бумаги достаточно часто воровали в дороге и подделывали.

В период раннего Средневековья предоставлением услуг для обычных людей занимались религиозные учреждения. Путешествия совершали в основном миссионеры, священники и пилигримы, поэтому постоялые дома стали располагаться ближе к церквям и храмам.

В Англии постоялые дворы строились уже не для путешественников, а скорее для населения, употребляющего алкогольные напитки.

В Средние века количество постоялых домов постоянно увеличивалось, однако уровень оказываемых там услуг оставался низким. Ночевали постояльцы на матрацах или просто на полу. Питание тоже было достаточно скудным и однообразным. Чаще всего постояльцы питались тем, что привозили с собой или покупали у хозяина двора.

В сельской местности постоялые дворы были не так распространены. Чаще всего в селах находился один постоялый двор, обслуживающий всех приезжающих людей.

Более состоятельные люди на постоялых дворах не останавливались, а путешествовали в своем экипаже или верхом. Бедное население, совершающее такие поездки самостоятельно, в такие заведения не пускали.

Во всех постоялых дворах существовала четкая дифференциация по классовому признаку. Состоятельные гости обедали в столовой или у себя в комнате. Бедняки ели вместе с хозяином и его семьей. Им предоставляли простую еду, без изысков, за минимальную цену. Состоятельные люди могли заказывать себе все, что пожелают, могли заходить на кухню и наблюдать за приготовлением пищи. Стараясь угодить и понравиться состоятельному гостю, хозяин постоялого двора обычно предлагал ему нечто особенное из кухни, блюдо, которое славилось на всю округу. Цены на пищу также были различными.

Родоначальниками изысканной кухни среди европейцев были жители Италии. Ранняя буржуазия этой страны, занимавшаяся торговлей и ремеслом, способствовала становлению поварского искусства и развитию индустрии гостеприимства.

Примерно во второй половине XIV в. центр знаменитого кулинарного и гостеприимного искусства переместился из Италии в столицу Франции - Париж. Пищевая индустрия получала во Франции значительную государственную поддержку. Французские короли не жалели средств на вкусную пищу. У французского короля Карла V был личный повар Гиомо Тиреле, который в 1375 г. в единственном экземпляре написал первую поваренную

книгу. Эта книга раскрывала большую часть секретов искусства кулинарии и гостеприимства. В книге говорилось, что французская кухня стремительно развивается и, следовательно, ее нужно кодифицировать, т. е. свести в специальные кодексы.

В Италии подобная книга появилась только спустя 100 лет, в 1470 г. Написана она была неизвестными монахами и носила название «Добродетельные удовольствия».

В 1508 г. в Англии первая поваренная книга была издана с помощью типографии.

В 1571 г. во Франции было разработано первое меню, позволяющее быстро выбирать блюдо и знать, из чего оно приготовлено. Меню предназначалось для двора короля Карла IX. Оно носило лишь эпизодический характер. Настоящее изысканное меню появилось спустя 100 лет, в XVII в., при дворе Людовика XIV в виде «заметок» с заказами блюд на дворцовой кухне. Королю подавался список блюд в единственном экземпляре. На званых вечерах у короля обслуживались сотни гостей, но там существовала дискриминация по социальному признаку. Гостям различных слоев общества подавались различные блюда, которые, естественно, отличались от королевских. Например, утренний завтрак мог состоять из десяти наборов блюд, которые подавались гостям разного социального статуса.

Санитарные условия на кухне были плохими: продукты загромождали все полки и часто падали на пол. Домашние животные находились рядом с упавшими продуктами, а помощники суетились и мешали друг другу. Повара имели смутное представление о гигиене, и поэтому различные инфекционные заболевания с легкостью передавались от одного человека к другому.

Любая трапеза начиналась с приготовления различных блюд, сервировки стола, но, как правило, блюда потреблялись без особых церемоний. Вместо вилок люди пользовались руками. Королева Екатерина Медичи пыталась приучить королевский двор есть вилками, но они вошли в обиход только через 200 лет.

В XII-XIII вв. на Руси появились первые прототипы современных гостиниц - постоялые дворы. Любой путешественник мог получить там питание и приют, но постоялый двор не отличался особым комфортом. Здесь оказывались услуги по размещению лошадей и транспортных средств путешественников. В XV в. постоялые дворы создавались на почтовых станциях, расположенных недалеко друг от друга. Кроме питания и размещения, оказывался дополнительный набор услуг, выполняемый ямщиками. Они держали лошадей и перевозили «по государевому указу» всех, кто имел специальный документ.

Постоялые дворы просуществовали долгое время, вплоть до середины XIX в.

Развитие железных дорог приостановило строительство постоялых дворов. Развитие автомобильной промышленности вызвало необходимость появления гостиниц, расположенных вдоль дорог - мотелей.

В русских городах был распространен и такой вид гостиниц, как гостиные дворы. Они отличались от постоялых дворов тем, что, помимо услуг питания и размещения, включали возможность совершения коммерческих сделок и операций, т. е. в гостиных дворах существовали меблированные комнаты, лавки и торговые ряды. Также гостиные дворы предназначались для того, чтобы складировать товары, торговать ими, так как купцам не разрешалось заниматься этим в собственных домах. Этот запрет распространялся на всех купцов и был снят лишь в XVIII в.

Впервые гостиные дворы появились в Великом Новгороде в XII в. Размещение гостей происходило по национальному признаку. Новгород в XII-XV вв. славился своими готскими, немецкими, датскими гостинными дворами. В Москве существовали английские, греческие, немецкие, персидские и армянские дворы.

Деятельность гостиных дворов в средневековой Руси регламентировалась специальными правилами, которые назывались «скрой». Упоминание о первых правилах предоставления гостиничных услуг датировано XII в. Эти правила включали в себя порядок установления взаимоотношений жителей двора с местным населением. Особое внимание уделялось вопросам обеспечения безопасности жизни, имущества и жилища. Большая часть статей новгородских гостиных правил была посвящена именно этим вопросам.

Витебск, Гродно, Брест, Слоним и другие белорусские города были известны появлением гостиных дворов в XIII в. Существовали личные гостиные дворы, которые были построены в Брянске, Вязьме, Москве в XV-XVI вв. непосредственно для белорусских купцов.

В XVIII в. предприятия гостеприимства получили широкое развитие в Соединенных Штатах Америки. В 1607 г. здесь появился первый постоялый двор. В 1634 г. в Бостоне была открыта одна из первых таверн. С тех пор таверны стали центрами общественной жизни, местами отдыха для солдат и предпринимателей. Таверны успешно развивались на перекрестках и в центре городов. Европейские переселенцы, пришедшие на Американский континент, принесли с собой опыт строительства и управления постоялыми дворами и тавернами. Американские постоялые дворы практически копировали европейский тип организации услуг гостеприимства, потому что он считался лучшим. Архитектура, расположение, обслуживание в постоялых дворах и тавернах во многом повторяли европейский стиль, например при размещении клиентов отсутствовал признак дискриминации. Американские таверны с самого начала своего существования имели коммерческую направленность, т. е. создавались с целью извлечения прибыли. Американские таверны отражают не только уровень гостеприимства, но и образ жизни страны в целом.

В поселении Боулинг-Грин таверна, носившая название «Kreiger's Tavern» во времена Американской революции была штабом английского генерала Томаса Гейджа, а таверна «Graunces Tavern» - штабом генерала Джорджа Вашингтона. Это заведение действует до сих пор. Таким образом, американские таверны являлись центрами общественной и политической жизни.

Основателем современного ресторана считается француз М. Буланже, открывший на улице Баель таверну, работавшую и ночью. Главным подаваемым блюдом был суп, который обладал такими целебными свойствами, как укрепление и восстановление организма. Этот суп носил название «restorantes», что в переводе с французского языка означает «укрепление и восстановление». Но Буланже не хотел ограничивать свое меню только супом. В 1767 г. он создал свой знаменитый суп из баранины в белом (винном) соусе. К 1794 г. в Париже было 500 ресторанов.

В течение долгого времени знаменитые заведения «Delmonico» были первыми в списке аристократических ресторанов Соединенных Штатов. В сети ресторанов «Delmonico» была популярна швейцарско-французская кухня. Одному из владельцев ресторанов, Джону Дельмонико, принадлежит полезное изобретение. Он заметил, что посетителям трудно читать меню, которое было напечатано на французском языке. Дельмонико заплатил 100 долларов переводчику Роберту Гринхау, чтобы тот перевел меню на английский язык. Отсюда берет свое начало двуязычное меню, в котором названия блюд на французском и английском языках находились друг против друга. Эта традиция прижилась и с годами получила широкое распространение в таких отелях, как «Palmer House» в Чикаго, «St. Charles and St. Louis» в Новом Орлеане, «Planter's Hotel» в Сент-Луисе.

К началу 1852 г. каждый фешенебельный отель имел своего шеф-повара. Фред Харвей открыл свой первый ресторан в 1876 г. Он находился на втором этаже вокзала г. Топика и был известен вкусной пищей, чистотой скатертей и вежливым обслуживанием. Бизнес Харвея успешно развивался. В том же году он открыл свою первую гостиницу.

С 1880 по 1890 гг. Харвей создал сеть придорожных гостиниц. Их особенность состояла в высоком уровне гостеприимства, включающего благоприятные условия проживания, обеды из семи блюд и услужливых официантов.

Во второй половине XIX в. под меню подразумевался перечень закусок и различных блюд, которые предназначались для всех слоев населения. Таким образом, появилось меню «а-ля карт», когда клиент имел право выбирать блюдо из предложенного списка. XIX в. стал временем, когда индустрия гостеприимства получила свое наибольшее развитие.

В период XVIII-XIX вв. в России открываются новые гостиницы, растет количество городов, что вызвано расширением торговых связей и ростом промышленного производства. В 1818 г. в Москве насчитывалось семь гостиниц, а в Санкт-Петербурге в 1900 г. - 325.

Особенностью российской индустрии гостеприимства было существование чайных заведений. Они появились в XIX в. при Александре II в Тверской губернии. В Петербурге первая чайная была открыта 28 августа 1882 г. Чайные заведения были поставлены в особые условия функционирования: для них была установлена минимальная арендная плата, очень низкая ставка налога. Чайные открывались с пяти часов утра. Этот тип заведений распространился по другим городам и быстро завоевывал популярность.

XIX и начало XX вв. оставили заметный след в истории развития индустрии гостеприимства в России. В этот момент были построены известные гостиничные предприятия, некоторые из них продолжают функционировать и в настоящее время. Следует обратить внимание на то, что в основном они соответствовали европейским образцам архитектуры, гостеприимства и интерьера. Так, в 1911-1912 гг. по проекту архитектора Ф.И. Лидваля была построена гостиница «Астория», считавшаяся в то время лучшей гостиницей в Санкт-Петербурге. При ней был открыт ресторан с французской кухней.

К концу XIX в. в Москве были известны и популярны такие гостиницы, как «Дрезден», «Париж», «Англия», «Германия», «Север», «Гранд-отель», «Европа», «Берлин». В первые годы XX в. в Москве были построены гостиницы высочайшего класса - «Метрополь» (1904 г. по проекту архитектора В. Валькотта с участием Л.Н. Кекушева и А.Е. Эрихсона), «Боярский двор» (1901 г., архитектор Ф.О. Шехтель), «Националь» (1902 г., архитектор А.В. Иванов).

В 1910 г. в России насчитывалось более 5000 гостиниц. Они принадлежали частным лицам и считались коммерческими предприятиями.

После революции большая часть гостиничного фонда была национализирована. Гостиница «Астория» в Санкт-Петербурге стала местом размещения Петроградского совета рабочих и крестьянских депутатов, в гостинице «Националь» в Москве расположилось правительство. Новая власть не стремилась развивать рыночные отношения, а доходы от гостиничной индустрии направлялись на развитие тяжелой промышленности.

Гостиницы, построенные в советский период, были недостаточно благоустроенными. Мебель была низкого качества, помещения освещались плохо. Большая часть номеров не соответствовала санитарным условиям. Единых тарифов на услуги гостиниц до этого не было. В 1934 г. был разработан и утвержден типовый устав гостиничного треста местного совета. Гостиничный трест был самостоятельной хозяйственной единицей и действовал на принципах хозяйственного расчета. Согласно этому уставу гостиница являлась юридическим лицом, отвечала по всем обязательствам в пределах того имущества, которым она владела и на которое могло бы быть обращено взыскание.

Практически в 700 городах СССР к 1940 г. были построены гостиницы. В годы Великой Отечественной войны был нанесен огромный ущерб индустрии гостеприимства, и, следовательно, в послевоенный период она была подвергнута основательной реконструкции. С 1950 г. начинается широкомасштабное строительство новых гостиниц. В соответствии с общей направленностью послевоенных лет интерьерам гостиниц придавали дворцовую пышность. Отсюда некоторая абстрагированность архитекторов от рассмотрения вопросов, связанных с лучшей организацией быта проживающих в гостиницах граждан. К интерьерам гостиниц предъявлялись функциональные и эстетические требования.

Дальнейший рост материальной и технической гостиничной базы в стране определили следующие факторы: развитие существующих городов и появление новых, рост промышленности, науки, культуры и искусства, увеличение материального благосостояния людей. Это создало предпосылки для развития внутреннего туризма, обмена делегациями, увеличения числа командированных и отпускников.

Одновременно с этим возросла необходимость в увеличении гостиничного фонда в СССР. За годы десятой пятилетки в РСФСР построили 158 гостиничных предприятий на 30 000 мест. Высокие, оснащенные современной техникой и оборудованием гостиницы были возведены в Волгограде, Новосибирске, Мурманске и Архангельске (на 1000 мест каждая).

Наряду с гостиницами общего типа увеличился рост пансионатов, санаториев, мотелей, туристических баз и лагерей.

В 1980 г., в канун Олимпийских игр в Москве, гостиничное хозяйство СССР насчитывало 7000 гостиниц общей вместимостью 700 000 мест. Было построено много крупных, комфортабельных гостиниц.

Одной из самых больших гостиниц России является гостиничный комплекс «Измайлово», рассчитанный на 10 000 мест.

К сожалению, в 1990-е гг. из-за экономической и политической ситуации в стране произошёл значительный спад спроса на гостиничные услуги. В конце 1990-х гг. согласно данным Государственного комитета Российской Федерации по статистике Россия имела 5043 предприятия гостиничного типа с общим числом мест 390931. [5]

В целом по России в городской местности находится 65 % гостиниц, в сельской местности - 35 %.

Наиболее крупные по размерам номерного фонда гостиницы располагаются в Москве и Санкт-Петербурге. [6]

В XX в. индустрия гостеприимства особенно интенсивно развивалась в Европе и США. Именно там появились новые формы организации этой сферы услуг. Значительные изменения произошли в ресторанном бизнесе.

В современном мире существуют основные направления развития предприятий гостиничной сферы:

- 1) углубление специализации гостиничного и ресторанного предложения;
- 2) образование международных гостиничных и ресторанных цепей;
- 3) развитие сети малых предприятий; 4) внедрение в индустрию гостеприимства компьютерных технологий.

2.2. Этапы развития мировой индустрии гостеприимства

Английское слово «hospitality» происходит от старофранцузского слова «hospice», что означает «гостеприимный дом». Появление первых прообразов гостиниц, как и самой профессии по обслуживанию клиентов, уходит своими корнями в далекое прошлое.

Гостиные дома были широко распространены повсеместно. Услугами этих гостиных домов пользовались как путешественники, так и гонимые, курьеры и высокопоставленные гости, правительственные служащие. В гостиных домах им предлагались пища, ночлег, уход за лошадьми.

В Средние века постоялые дворы строились при монастырях, в них священнослужители оказывали радушный прием людям, странствующим по свету.

Спустя какое-то время этот бесплатный приют становится предприятием по извлечению денег.

Прообразы гостиниц имелись на Ближнем Востоке, в Средней Азии и Закавказье.

Купцы путешествовали с караванами товаров по пустыням и предгорьям, ночевали обычно в шатрах, но иногда останавливались и в караван-сараях, заведениях по типу гостиничных комплексов, включавших в себя загон для верблюдов и помещения для ночлега людей, окруженных крепостной стеной. Развитие торговых связей привело к значительному росту индустрии гостеприимства в Европе, например в Милане в XIV в. насчитывалось уже около 150 гостиниц. Но индустрия гостеприимства в то время была еще достаточно примитивной: в гостиницах отсутствовали удобства, а уровень санитарных условий был чрезвычайно низок.

В XVIII-XIX вв. с ростом экономических и политических связей между государствами начинается бурное развитие гостиничного хозяйства, особенно в городах Европы. Гостиничное дело превращается в важную отрасль, приносящую большую прибыль. [7]

Происхождение и становление гостиничного бизнеса можно разделить на четыре основные этапа:

- 1) до начала XIX в. - предыстория гостиничного дела - первый этап;
- 2) начало XIX - начало XX вв. - появление различных предприятий в области гостиничных услуг - второй этап;
- 3) начало XX в. - середина XX в. - рост количества предприятий в сфере сервиса, повышение качества оказываемых услуг - третий этап;
- 4) с середины XX в. и до настоящего времени - формирование индустрии гостеприимства - четвертый этап.

Подробное рассмотрение названных этапов целесообразно начать с изучения предыстории гостиничного дела, которая связана с основными целями перемещения людей в античные времена: торговлей, паломничеством, образовательными целями и многим другим. В античные времена перемещения осуществлялись также со спортивными целями (спортивные соревнования в Древней Греции).

В Средние века широкое распространение получает религиозное паломничество, т. е. посещение определенных религиозных мест, священных как для христиан, так и для мусульман.

Второй этап - зарождение специализированных предприятий по оказанию гостиничных и сопутствующих им (дополнительных) услуг.

Важную роль в появлении и строительстве специализированных предприятий гостинично-ресторанного типа сыграли изменения в транспортной сфере: изобретение парохода Р. Фултоном (1807 г.), паровоза Дж. Стефенсоном (1814 г.), совершенствование почтовой связи и расширение сети дорог в Европе. Все это являлось важными изменениями в массовом передвижении населения.

Во второй половине XIX в. индустрия гостеприимства расширяет сферу деятельности. К предприятиям гостиничного типа присоединяются первые бюро путешествий, в задачу которых входит организация туристических поездок. Одновременно с этим гостиницы предлагают своей клиентуре отправиться в различные экскурсии по культурно-историческим местам.

Третий этап - широкое распространение предприятий в сфере сервиса и гостиничных услуг. Войны 1914-1918 гг., и 1939-1945 гг. оказали чрезвычайно негативное влияние на развитие индустрии гостиничного хозяйства.

Четвертый этап - формирование индустрии гостеприимства. После Второй мировой войны предприятия индустрии гостеприимства находились в плачевном состоянии. Большинство зданий было разрушено, материальных средств на их восстановление не было. Эти факторы вызвали задержку развития индустрии гостеприимства. Новые объекты не строились, а существующие были отданы под нужды армии, тыла.

Дальнейшее развитие индустрия гостеприимства получает только в послевоенный период. Так, в 1950-1960-е гг. в западноевропейских странах появляются первые развлекательные комплексы.

Таким образом, современная индустрия гостеприимства включает в себя гостиницы, бары, рестораны, курорты, игровые дома, казино, т. е. все, что направлено на отдых и развлечения клиентов.

В настоящее время индустрия гостеприимства является важной составляющей туристического бизнеса. Индустрию гостеприимства составляют различные средства индивидуального и коллективного размещения - гостиницы, санатории, молодежные общежития и т. п. Также индустрия гостеприимства включает в себя предоставление услуг, организацию размещения в гостиницах, мотелях, кемпингах и в других средствах перемещения за вознаграждение.

В последние годы российская индустрия гостеприимства испытывает достаточно большой приток иностранных инвестиций. Это вызвано тем, что Россия представляет собой страну с огромным потенциалом, который необходимо развивать.

Для того чтобы интенсифицировать индустрию гостеприимства, необходимо консолидировать ее участников для разработки новых стратегий и решения уже существующих задач. Всего этого можно достичь с помощью проведения различных выставок и форумов, что послужит стимулом для выведения российского туристического бизнеса на мировой рынок, а также путем демонстрации ресурсной привлекательности страны для привлечения средств в развитие туризма и гостиничной инфраструктуры. В качестве примера можно привести международный выставочный центр «Крокус-Экспо», который совместно с Российской гостиничной ассоциацией выступает с инициативой проведения Международного гостиничного форума и выставки «Индустрия гостеприимства». Аудитория, заинтересованная в этом проекте, - заказчики, собственники и владельцы различных гостиниц страны и мира. Выставка «Индустрия гостеприимства» - это важное мероприятие в сфере туризма, на котором демонстрируются современные технологии в области гостеприимства; производители товаров и услуг для гостиниц и ресторанов вносят новые предложения; происходит разрешение вопросов проектирования, строительства, реконструкции гостиниц, баров и ресторанов. Подобные мероприятия проводятся в России ежегодно.

В рамках рассматриваемой деловой программы рассматриваются такие темы, как «XXI век - от тенденции падения к устойчивой тенденции развития», «Рынок управляющих компаний в России», «Управление качеством гостиничных услуг: как сделать его эффективным», «Контроль качества обучения отельному бизнесу в учебных заведениях: новые подходы».

Международный уровень выставки создает благоприятную деловую атмосферу, каждый может познакомиться с нововведениями в области индустрии гостеприимства и туризма, проанализировать новые предложения и спрогнозировать спрос на предстоящий сезон, а также принять обоснованные решения при создании гостиничного дела.

Развитие индустрии гостеприимства предполагает конкуренцию на рынке гостиничных услуг. Поэтому опытные отельеры внедряют новые стандарты в управление гостиницами. Следует отметить, что во всем мире продолжается рост туризма. Всемирная туристическая компания (UNWTO) констатирует, что мировой туристический рынок увеличился за 2007 г. на 5,7 %.

В России активно развивается внутренний и бизнес-туризм.

По данным Росстата рост внутреннего туризма в России составил в 2007 г. 7,7 % и достиг 28 млн человек.

Однако, несмотря на увеличение притока туристов, далеко не все российские отели и гостиницы могут обеспечить прибывшим иностранным туристам достойные услуги по размещению и проживанию. На сегодняшний день в России насчитывается достаточно большое количество гостиниц, но соответствует принятым европейским стандартам в лучшем случае половина из них.

Заинтересованность иностранных туристических компаний в сотрудничестве с Россией постоянно растет. Так, французская сеть отелей «Accor» решила задействовать несколько трехзвездочных гостиниц сети «Ibis». В круг интересов компании входят около 30 российских городов. Cendant Group (гостиничные сети «Ramada», «Days Inn») планирует осваивать Калининград, Тюмень, Нижний Тагил, Каменск-Уральский, остров Сахалин. Protea Hospitality Corp. из Южной Африки планирует размещение гостиничных предприятий в Воронеже и Екатеринбурге, а также в нескольких десятках других городов. Rezidor SAS намерена построить в России сеть гостиниц эконом-класса под всемирно известным брендом «Country Inn».

Многие владельцы отелей уже сегодня начинают подготавливать свой бизнес к насыщению рынка различными предложениями. Для того чтобы сохранять конкурентоспособность своего предприятия, многие бизнесмены занимаются разработкой единых стандартов сервиса и управления в гостиничных сетях. Как прогнозируют эксперты, новым направлением в гостиничном бизнесе и индустрии гостеприимства станут выход отельеров-

управленцев за рамки собственных сетей и формирование российского управленческого бизнеса как самостоятельного течения.

В настоящее время отечественные бизнесмены интенсивно приобретают и возводят гостиницы за границей, особенно в курортных городах. Следует отметить, что российские предприниматели могут выдержать конкуренцию с западными, особенно при достаточном уровне инвестиций.

Всемирный экономический форум опубликовал список туристической привлекательности государств мира - The Travel & Tourism Competitiveness Report 2008. В этот список попало около 130 стран, куда теоретически может поехать турист. Составители этого рейтинга учитывали абсолютно все, что только может волновать отпускника во время его отдыха, начиная от транспортной инфраструктуры, количества гостиниц, санитарных условий и заканчивая политической безопасностью и экологией.

Лидерами этого списка стали Швейцария, Австрия и Германия, Россия заняла 64-е место. Ситуация достаточно плачевная, так как Россия обладает большим количеством достопримечательностей, которые всегда представляют интерес для туристов. На это можно сделать упор при развитии туризма.

В организации туристического бизнеса есть свои нюансы. Основная сложность заключается в том, чтобы обеспечить комфорт всем отдыхающим, независимо от их социального положения или пристрастий. У всех туристов различные планы на отдых и представления об идеальном проживании. Некоторые путешествуют исключительно для того, чтобы посмотреть страну или чудеса природы, не делая акцентов на месте проживания. Другие, наоборот, не могут себе представить отдыха без комфортабельного номера в гостинице и т. д. Согласно статистике подавляющее количество путешественников в мире - представители среднего класса, ценящие комфорт и удобства.

Представители среднего и крупного бизнеса активно развивают туристическое дело и требования к условиям проживания у них на порядок выше, чем у обычного путешественника.

Наиболее важные факторы, по которым происходит выбор гостиниц:

- 1) доступность отеля, т. е. насколько удобно до него добираться;
- 2) возможность заказа мест в гостинице путем резервирования оплаты;
- 3) условия для проведения конгрессов и других мероприятий, располагает ли отель достаточно комфортным и просторным конференц-залом, возможностью для проведения обеда в вестибюле. Также немаловажным фактором является естественное освещение в конференц-зале, так как оно считается более комфортным. В конференц-зале должны быть установлены необходимые средства коммуникации: компьютеры с подключением к Интернету, быстрая связь, в том числе беспроводная, факс, проекторы для вывода изображения на экран. Кроме того, для бизнесмена необходима связь с собственным персональным компьютером. В гостиницах и отелях, где располагаются конференц-залы, работает инженерно-технический персонал, обслуживающий данную технику;
- 4) удобства проживания и работы в номере. Номер должен быть комфортабельным, с хорошей звукоизоляцией и бесшумным кондиционером, не иметь посторонних запахов. Такие пожелания были выявлены в результате опросов клиентов и изучения статистических данных на международном уровне. В номере необходим удобный для работы стол с отделениями для бумаг и других канцелярских принадлежностей, встроенные шкафы, зеркало в полный рост. Для делового человека стоимость номера не имеет решающего значения - он готов платить за удобства, которыми будет максимально удовлетворен;
- 5) наличие парковки вблизи отеля;
- 6) наличие фитнес-центра, поскольку здоровый образ жизни - важная составляющая успешности делового человека;
- 7) наличие в гостинице нескольких ресторанов, а также казино;
- 8) чистота в номере и в отеле. Это чрезвычайно важное условие для бизнес-гостя. Отельные тщательно отслеживают все отзывы своих постояльцев об отеле. Серьезное вни-

мание они уделяют качеству работы персонала. Ориентация на нужды и потребности клиента - закон для хорошего отеля. Обязательны доброжелательность и приветливость персонала к клиенту. Клиенту, например, приятно быть признанным, если он посещает отель не в первый раз. Если служащие отеля запомнили не только его имя, но и предпочтения, это почти всегда залог того, что ему захочется вернуться сюда снова.

Как было ранее сказано, цена не столь важна для бизнесмена в отличие от путешествующего туриста. Но любой потребитель предпочитает знать заранее, сколько он заплатит за гостиницу. Если клиент удовлетворен обслуживанием, он хочет персонифицировать тариф. Однако отель также отстаивает свои интересы (например, вводит штрафные санкции для клиента, если в последний момент снимается заказ на номер).

Гостиница должна знать и учитывать национальные особенности своих постояльцев. Например, комфортная температура в номере для европейца +21 °С, а американцы предпочитают более прохладные номера. Японцам нужны отдельно стоящие кровати и отдельные ваннанные комнаты - такова их культура. [8] Они могут заплатить высокую цену за номер, но при условии, что их требования соблюдены.

Национальные особенности туристов формируют пакет требований к современному отелю. Отельные это отлично понимают и стремятся к выполнению любых требований своих клиентов.

В гостиничном бизнесе конкуренция становится все сильнее, так как спрос опережает предложения. Ожидания клиента меняются, и только постоянное улучшение качества обслуживания может принести успех и славу отелю. По словам Фабио Убиалли, хороший менеджер - это служащий отеля, который в гораздо большей степени инвестирует гостя в предоставлении всех удобств и постоянном улучшении качества своей работы, нежели управляющий. Но, даже если гость удовлетворен обслуживанием и возвращается в отель снова, на этом нельзя останавливаться, необходимо постоянно улучшать качество предоставляемых клиентам услуг. Вложение и возврат инвестиций - всегда рискованный процесс, так как срок окупаемости гостиниц и отелей составляет от одного года до нескольких лет, а неверно просчитанные риски могут растянуть эти сроки.

На развитие туристического рынка влияют многие факторы: политическое и социально-экономическое положение в стране, международные события, климат, исторические и культурные ценности, потенциальная опасность для жизни и здоровья человека. К примеру, трагические события в США 11 сентября 2001 г. наложили свой отпечаток на состояние туристического рынка, и спрос на отели в США резко упал.

Дополнительные услуги, предоставляемые клиентам, являются еще одним источником дохода для отелей. В борьбе за клиента нужна четкая стратегия. Необходимо учитывать типологию клиента: страну происхождения, национальность, его желания и запросы. Нельзя жестко держать ценовую политику, она должна быть гибкой и меняться в зависимости от сезонности и загруженности отеля. Ни одна стратегия не будет успешной при отсутствии маркетингового плана. Продажи должны тоже контролироваться. Непроданные номера - это безвозвратно потерянные деньги.

В последнее время в Европе очень распространена гостиничная линия - бутик-отели. Прелесть этого нововведения заключается в том, что ставка делается на необычность такого отеля. Архитекторы не сдерживают полет фантазии при разработке проекта. Количество номеров составляет от 50 до 100. Номера в бутик-отеле отличаются друг от друга. Вместо нумерации комнаты имеют названия или цвет, например, сиреневая комната или голубая комната. В Милане был открыт бутик-отель, имеющий 12 люкс-номеров. В каждом люксе есть свой мажордом, который поступает в полное распоряжение постояльцев и удовлетворяет любые их запросы - от заказа завтрака в номер до покупки билетов в театр. Минимальная цена номера не в сезон - 250 евро за ночь плюс отдельная плата за питание и дополнительные услуги.

Еще одна тенденция европейских отелей - это смена интерьера. Недавно в Милане открылась гостиница более чем на 200 номеров, в которой интерьер холлов, вестибюлей и ба-

ров меняют каждые три-четыре месяца, используя помещения как show-room для отдельных фирм, к примеру мебельных. Отель таким образом постоянно обновляет свой внутренний облик и получает от фирм арендную плату за использование его площади.

Количество туристов, путешествующих по миру, как показывает статистика, в 2007 г. достигло 840 млн. Аналитики туристического бизнеса считают, что в ближайшие восемь лет эта цифра возрастет, как минимум, вдвое. Прирост числа туристов за прошедший год составил 4,5 %, или 32 млн. Растет уровень благосостояния различных категорий туристов, соответственно расширяется спектр туристических услуг, увеличивается количество, становятся разнообразнее маршруты. К примеру, только в Австрии сегодня 30 основных маршрутов. Развиваются новые технологии. Для заказа авиабилетов, гостиниц все чаще используется быстрая связь: 67 % заказов поступают по Интернету. Около 80 % путешественников являются представителями среднего класса, требования которых к туристическим услугам растут. [9]

С течением времени требования к отелю также изменились, что связано с ростом и развитием потребностей клиентов. Раньше отель служил лишь ночлегом после долгой поездки. Сегодня вид из окна, месторасположение и многие другие критерии играют решающую роль при выборе отеля. Туристические агентства, предлагая большой выбор мест отдыха, индивидуально подходят к каждому клиенту. Но главным орудием привлечения туриста остается гостеприимство, а значит, роль отелей стремительно растет.

Глава 3. Организационные структуры гостиничного хозяйства

3.1. Структура гостиничного предприятия

Существующие в гостинице информационные системы объединяются в различные службы. На первом месте стоит внутренняя организация, которая призвана руководить работниками и направлять их деятельность на достижение целей предприятия.

Строгая подчиненность и внутренние связи организации помогут правильно спроектировать информационные системы.

В структуру гостиничного предприятия входят следующие службы:

- 1) отдел обслуживания;
- 2) пищевой комплекс;
- 3) отдел кадров, бухгалтерия.

К отделу обслуживания относятся:

- 1) главный администратор;
- 2) служба управления номерным фондом;
- 3) служба приема и размещения;
- 4) отдел резервирования;
- 5) отдел бронирования;
- 6) административно-хозяйственное подразделение;
- 7) связь;
- 8) обслуживающий персонал (служба портье, служба горничных);
- 9) служба безопасности;
- 10) финансовая служба;
- 11) кадровая служба;
- 12) секретариат;
- 13) ночной аудитор.

Пищевой комплекс может состоять из:

- 1) кухни;
- 2) ресторана;

- 3) баров, кафе;
- 4) секции уборки внутренних помещений и мытья посуды;
- 5) отдела обслуживания массовых мероприятий.

Теперь подробнее рассмотрим каждый отдел. Большинство гостиниц имеет линейно-функциональную структуру управления.

Основными обязанностями **главного администратора** можно считать ведение балансовых гостевых счетов, предложение гостям услуг гостиницы (доставку почты, посланий, факсов и т. п.), руководство сбытом номеров. Главный администратор контролирует автоматизированную систему управления. Автоматизированная система управления - это система, состоящая из набора компьютерных программ, с помощью которых можно собирать и использовать информацию, предназначенную для работы офисов управления и поддержки. В автоматическую систему управления входят четыре особо важные программы, которые обеспечивают администратора необходимой информацией в таких направлениях, как:

- 1) общие вопросы по управлению;
- 2) управление расчетами с гостями;
- 3) управление службой резервирования;
- 4) управление обслуживанием гостей.

Служба управления номерным фондом бронирует номера, ведет прием гостей, их регистрацию и размещение, поддерживает санитарно-гигиеническое состояние номеров, а также занимается оказанием гостям бытовых услуг.

В состав службы входят:

- 1) директор;
- 2) менеджер по эксплуатации номеров;
- 3) служба приема и размещения;
- 4) служба горничных;
- 5) сервисная служба;
- 6) служба посыльных;
- 7) служба портье;
- 8) служба консьержа;
- 9) служба безопасности.

Служба приема и размещения. От этой службы зависит первое впечатление гостя от гостиницы. Задачи службы - контроль процесса приема и размещения гостей, разрешение конфликтов. Служба размещения использует незарезервированные номера для непосредственной продажи клиентам по более высокой цене.

Служба резервирования. Менеджер, который стоит во главе данной службы, подчиняется директору отдела обслуживания. Главная задача менеджеров - продать как можно дороже все пустые номера в гостинице, убеждая клиента в том, что гостиница соответствует его требованиям и даже превосходит его ожидания. Менеджер должен бороться за каждого клиента.

Служба бронирования собирает заявки на бронирование и следит за повышением спроса, основываясь на котором увеличивает стоимость размещения. В службу размещения передаются номера, которые не были заранее забронированы, с целью их последующей продажи по более высокой цене. В обязанности данной службы входят наблюдение за ситуацией, складывающейся в гостинице или отеле, сбор заявок на резервирование свободных номеров и определение возможности повышения спроса, которую гостиница могла бы использовать для увеличения стоимости размещения с целью получения предприятием большего дохода.

Служба административного хозяйства - это самая большая служба, в которой работает около 50 % всех служащих. Опросы, проведенные среди гостей, подчеркивают значимость данной службы.

Служба средств связи обеспечивает внутреннюю связь для служебного пользования, связь с клиентом. Центр связи работает круглосуточно.

Обслуживающий персонал. Во главе стоит менеджер, в подчинении которого находятся швейцары, портье и коридорные.

Швейцары встречают гостей у входа в гостиницу. Они, как правило, одеты в яркую форму. В обязанности швейцаров входят приветствие гостей, помощь при выходе из машины или вызов такси.

Служба портье осуществляет контроль за номерным фондом гостиницы, ведя картотеку по занятости номеров и наличию свободных мест, и выполняет функции информационного центра. Информация через службу портье движется в двух направлениях - к гостям (если речь идет об информировании о видах обслуживания, предоставляемых гостиницей, местных достопримечательностях, работе городского транспорта и др.) и в различные подразделения гостиничного предприятия.

Служба горничных является наиболее функционально значимым подразделением, если речь идет о получении услуг гостиничного размещения, так как это подразделение отвечает за уборку номеров, холлов, коридоров и других внутренних помещений, в которых осуществляются прием и обслуживание клиентов. В обязанности данной службы входит уборка номеров, холлов, коридоров.

Лицо, возглавляющее службу горничных, несет ответственность за работу персонала по поддержанию чистоты и порядка в жилых и служебных помещениях гостиницы.

Старшая горничная получает от директора указания и доводит их до своих подчиненных, распределяет среди них обязанности, одновременно выполняя административные функции, возложенные на нее исполнительным директором.

Коридорные должны провожать гостя до его номера, помогать донести багаж и расположиться в номере. Коридорный объясняет гостю, что и как работает, например прачечная, телевизор, обслуживание в номерах, ресторан, бассейн.

Служба безопасности выполняет функции поддержания порядка и безопасности в гостинице, поскольку предприятие несет ответственность за обеспечение разумной безопасности своих клиентов. Данная служба занимается такими проблемами, как разработка стратегий на реагирование при чрезвычайных ситуациях, повседневная безопасность номеров, контроль ключей, контроль входа в гостиницу, контроль территории, сейфы, сбор и хранение информации, система сигнализации.

Гостиничное предприятие может поручить выполнение этих обязанностей как собственной службе, так и привлечь стороннюю организацию.

В ведении **службы администрации** находятся все финансовые вопросы и кадры. Эта служба создает и поддерживает необходимые условия труда для персонала, контролирует нормы и правила техники безопасности, противопожарной и экологической безопасности. Она управляет и несет ответственность за все службы гостиницы. **К административной службе относятся:**

- 1) финансовая служба;
- 2) кадровая служба;
- 3) секретариат;
- 4) инженер по противопожарной безопасности;
- 5) инженер по технике безопасности.

Финансовая служба занимается вопросами финансового обеспечения предприятия, получает отчеты от кассиров каждой торговой точки предприятия, включая службу питания, службу портье, сувенирные киоски и спортивные комплексы, если таковые имеются. Рассматриваемая служба ведет единый финансовый учет расходов и доходов предприятия доходов от торговых точек, проводит операции по учету оплачиваемого рабочего времени, выплачиваемым бонусам, а также получаемых отдельными работниками чаевых.

Кадровая служба решает вопросы подбора, расстановки и повышения квалификации кадров. В обязанности этого подразделения входит ведение личных дел всех сотрудников гостиницы.

Секретариат занимается вопросами документационного и информационного обеспечения деятельности гостиничного комплекса.

Ночной аудитор. Его работа начинается ночью и заключается в проверке и подведении итогов по кредиторской задолженности гостей.

Служба общественного питания обслуживает гостей в кафе, барах, ресторанах на территории гостиницы, а также организует и обслуживает банкеты, презентации и т. д.

Служба общественного питания включает в себя:

- 1) бары;
- 2) кафе;
- 3) рестораны;
- 4) кухню.

Обязанностями руководителя службы общественного питания являются:

- 1) составление меню;
- 2) доставка необходимых продуктов;
- 3) контроль качества готовой продукции;
- 4) распределение по участкам обслуживающего персонала.

Отделы службы питания возглавляются руководителями. В данный отдел входят менеджеры, следящие за обслуживанием в номерах.

Основой всех ресторанов является меню, в соответствии с которым обслуживают постельцев.

Кухня. Роль этой службы очень важна, так как каждый человек имеет потребность в еде. Отдыхающие испытывают большее чувство удовлетворения, если еда была приготовлена вкусно и питательно. Очень многое зависит от квалификации поваров.

К этой службе можно отнести рестораны, бары, кафе, обслуживание в номерах.

Единственное, что может испортить впечатление от хорошо приготовленной пищи - это плохое обслуживание. Чтобы этого не произошло, персонал должен вовремя обслуживать гостя.

Для правильного функционирования кухни необходима своевременная доставка продуктов питания и напитков в достаточном количестве и надлежащего качества. Отдел напитков и пищевых продуктов отслеживает те продукты и напитки, которые пользуются наибольшим спросом, постоянно ищет возможность обновления ассортимента.

Транспортный отдел обслуживает гостей, привозя их в гостиницу, предоставляя туристам автомобили в пользование, обеспечивая своевременную доставку продуктов питания и напитков.

Игровые заведения, центры досуга предлагают клиентам гостиницы услуги игорного бизнеса, например игровые автоматы, казино, всевозможные виды игр и развлечений. Центр досуга организует различные встречи, концерты, экскурсии, разнообразные кружки по интересам и увлечениям гостей и т. д. Одним словом, этот отдел занимается привлечением гостей к активному виду отдыха.

Коммерческая служба ведет анализ результатов хозяйственной и финансовой деятельности. Во главе коммерческой службы стоит коммерческий директор. Он осуществляет контроль за организацией банкетного обслуживания. Представители коммерческих служб занимаются поиском контактов с организаторами конгрессных мероприятий, обсуждают вопросы использования помещений гостиницы под собрания, совещания.

Инженерные службы отвечают за техническое оборудование и оснащение гостиницы (системы кондиционирования, теплоснабжения и др.).

В состав инженерных служб входят:

- 1) главный инженер;
- 2) служба текущего ремонта;

- 3) служба благоустройства территории;
- 4) служба связи.

В перечень **вспомогательных служб** входят услуги прачечной и бельевой службы, службы уборки помещений, склада.

В состав **дополнительных служб** входят платные услуги:

- 1) сауна;
- 2) бассейн;
- 3) парикмахерская;
- 4) солярий;
- 5) спортивные сооружения и другие подразделения.

В гостиницах также существуют скрытые подразделения. Это **отдел продаж и маркетинга**.

Обязанности работников отдела продаж и маркетинга можно разделить на четыре группы, включающие:

- 1) продажу гостиничного продукта;
- 2) продажу услуг по организации бизнес-семинаров и конференций;
- 3) рекламу;
- 4) связи с общественностью.

Отдел маркетинга работает в тесном сотрудничестве с административной службой. Задача маркетологов состоит в исследовании рынка и определении сегмента, на котором они будут работать. Также они изучают работу своих конкурентов, выявляют их сильные и слабые стороны. Если у гостя возникает какая-нибудь потребность, административная служба ставит в известность не только то подразделение, которое может удовлетворить эту потребность, но и отдел маркетинга.

Отдел маркетинга представляет собой аналитический центр, который собирает различного рода информацию и на ее основе строит стратегию продаж.

Информационный отдел состоит из систем, разделенных на несколько модулей.

Модуль менеджера (система поддержки управления гостиницей). Он создает отчеты в автоматическом режиме. Можно, например, задать системе в определенное время распечатывать отчеты о деятельности различных подразделений.

Модуль административной службы. Эта система собирает данные о техническом состоянии номеров, статусе номеров, расценках на номера, текущей занятости гостиницы. С ее помощью осуществляется резервирование и регистрация гостей, выявляются постоянные клиенты. Можно сказать, что административная служба ведет личный счет гостя, где отражаются затраты, которые гость произвел в номере, плата за еду в ресторане, чистку одежды в химчистке и т. д.

Модуль отдела резервирования предназначен для автоматизированной работы отдела резервирования номеров.

Модуль подразделения питания. На кухню поступает информация от поставщиков, от отдела обслуживания в номерах на центральный кухонный терминал - заказы от клиентов гостиницы. Заказы также передаются из торговых залов.

Модуль отдела горничных. Этот модуль используют для информации о состоянии номеров. Каждому номеру присваивается статус либо «Свободно», либо «Занято».

Информационный отдел находится как бы снаружи отеля и поэтому не входит в основную сеть гостиничного комплекса. Работники информационного отдела представляют собой «поставщиков» гостей отеля, и поэтому у них нет прямой связи с внутренними подразделениями гостиницы.

Отдельное место в любом гостиничном предприятии занимает **руководитель**. Решения стратегического характера (ориентация на курортное обслуживание, порядок и система расчетов с клиентами) принимаются **собственником, генеральным директором или управляющим гостиницей**, которые занимают главное место в сфере управления.

Генеральный директор или управляющий являются представителями собственника предприятия перед управленческим персоналом, с одной стороны, и гостями предприятия - с другой.

Кроме того, генеральный директор решает задачи, связанные с общими направлениями деятельности предприятия, в том числе проведение финансовой политики, к которой можно отнести определение лимитов расходов на содержание персонала, предельных ассигнований на административные и хозяйственные нужды, вопросы закупочной политики и т. д.

В крупных гостиницах и отелях для круглосуточного наблюдения и контроля за персоналом существуют исполнительный комитет и должность исполнительного директора. Наличие исполнительного комитета характерно для гостиничных предприятий, где присутствует доля иностранного капитала. В данный комитет входят руководители разных подразделений гостиничного предприятия.

Руководители структурных подразделений, принимают решения в рамках своих подразделений и несут ответственность перед вышестоящим руководством.

Гостиницы имеют также среднее управленческое звено, в которое входят определенные службы менеджмента. Каждая служба имеет менеджера, заместителя менеджера, супервайзера и хостеса.

Во всей иерархии управления руководство занимает главенствующую роль. Для того чтобы управление на местах было более эффективным, нужно иметь несколько уровней управления, а подразделений должно быть минимальное количество.

3.2. Типы гостиниц и их классификация в России и за рубежом

Гостиница - дом для временного проживания приезжающих с одноместными или неодноместными номерами и обслуживанием. [10]

В настоящее время во всем мире все предприятия гостиничной индустрии подлежат обязательной классификации, целью которой является определение соответствия гостиницы и номеров установленным критериям.

Гостиницы классифицируют по разным признакам, однако существует несколько наиболее распространенных классификаций. Следует отметить, что предпринимались попытки создания единой классификации гостиничных предприятий, но до сих пор подобной классификации не существует.

В Российской Федерации классификация гостиниц осуществляется на основании приказа Федерального агентства по туризму от 21 июля 2005 г. № 86 «Об утверждении Системы классификации гостиниц и других средств размещения». Данный нормативный акт пришел на смену приказу Минэкономразвития РФ от 21 июня 2003 г. № 197 «Об утверждении Положения о государственной системе классификации гостиниц и других средств размещения», который утратил силу.

Вышеназванный нормативный акт закрепляет организационную структуру системы классификации и ее участников, порядок проведения классификации, формы документов, необходимых для классификации, и другие не менее важные моменты. Повышенное внимание сосредоточено на оказываемых гостиницей услугах, питании и квалификации персонала.

Цели, которые преследует государственная система классификации гостиниц:

- 1) добиться стабильности качества обслуживания;
- 2) подвести российскую систему классификации под международные стандарты;
- 3) разграничить гостиницы в зависимости от ассортимента и качества предоставляемых услуг;
- 4) помочь потребителю правильно сделать свой выбор, основываясь на собственных потребностях;

- 5) гарантировать потребителю то, что звездность гостиницы основана на результатах классификации и соответствует категории;
- 6) повысить конкурентоспособность гостиниц;
- 7) способствовать развитию туризма в стране, так как это приведет к увеличению доходной части бюджета страны.

Система классификации учла прежние ошибки, возникшие в результате оценки ряда номеров, а не всего номерного фонда, так как это приводило к несоответствию качества номеров этого номерного фонда. Теперь предусмотрена экспертная оценка 100 % номеров, и категория присваивается по наихудшему номеру.

Современная процедура классификации состоит из трех этапов.

Первый этап. Оценивается, соответствует ли гостиница тем требованиям, которые закреплены в системе классификации для средства размещения в целом. Данная процедура нужна, чтобы присвоить номер категорий от «Без звезд» до «Пять звезд».

Классификация основана на балловой системе оценки. В настоящий момент оценивается не просто количество технических и других средств номера, но и их качество. Для присвоения категории необходимо набрать определенное число баллов. Так, категория «Пять звезд» соответствует 120 набранным баллам, «Четыре звезды» - 100 баллам, «Три звезды» - 80 баллам, «Две звезды» - 50 баллам, «Одна звезда» - 20 баллам. Сумма баллов в конечном результате определяет, какую категорию необходимо присвоить гостинице.

Для проведения оценки привлекается экспертная комиссия единого органа по классификации. В обязанности данного органа входит организация работы экспертов на территории всей страны по единой методике и составление протоколов и актов о проведенной работе.

Второй этап - это прежде всего работа аттестационной комиссии, которая создается руководящим органом системы.

В состав аттестационной комиссии входят:

- 1) председатель аттестационной комиссии, избираемый членами комиссии;
- 2) представители федерального органа исполнительной власти в сфере туризма;
- 3) представители центрального органа Системы классификации гостиниц и других средств размещения (ЦОС);

4) представители организаций туристической индустрии и других организаций, осуществляющих деятельность в сфере туризма (п. 6.4. Системы классификации гостиниц и других средств размещения, утвержденной приказом Федерального агентства по туризму от 21 июля 2005 г. № 86). Согласно положению названной Системы, в заседаниях аттестационной комиссии могут принимать участие представители органов по классификации и органов исполнительной власти в сфере туризма субъектов Российской Федерации.

Третий этап - экспертный контроль классифицированных гостиниц и других средств размещения.

Экспертный контроль классифицированных гостиниц и других средств размещения осуществляется в форме проверок и устанавливается на весь период действия сертификата категории. Организация проведения проверок осуществляется органами по классификации (п. 7.4. Системы).

Проверки могут быть двух видов:

- 1) очередные;
- 2) внеочередные.

Согласно названному выше пункту Системы процедура проведения очередных экспертных проверок определяется аттестационной комиссией при принятии решения об аттестации гостиницы и другого средства размещения. При проведении проверки эксперты проверяют устранение несоответствий, выявленных в ходе предыдущих проверок, но не повлиявших на решение о выдаче/подтверждении действия сертификата категории, а также фиксируют несоответствия, возникшие за истекший период. По результатам проверки орган по классификации составляет акт экспертной проверки и направляет его в ЦОС для

представления в аттестационную комиссию, которая принимает решение о подтверждении сертификата категории. Решение передается в ЦОС для регистрации и направления заявителю с уведомлением о вручении.

Внеочередные проверки осуществляются по предписанию ЦОС в следующих случаях:

1) при наличии информации о претензиях к гостинице и другому средству размещения, имеющему сертификат категории, поступившей в федеральный орган исполнительной власти в сфере туризма, в ЦОС или органы исполнительной власти в сфере туризма субъектов Российской Федерации;

2) при существенных изменениях в технологии оказания услуг, организационной структуре и кадровом составе гостиницы и другого средства размещения, которые могут повлиять на качество оказываемых услуг (п. 7.4. Системы).

При отрицательных результатах инспекционной проверки аттестационная комиссия вправе принять решение о приостановлении или отмене действия сертификата категории. Решение передается в ЦОС для направления заявителю с уведомлением о вручении (п. 7.4.1. Системы).

По окончании срока действия сертификата категории проводится повторная классификация (п. 7.5. Системы).

Система классификации - это добровольная процедура. Но в настоящее время государственная система оценки зарекомендовала себя с положительной стороны, так как способствует повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия и ведет к увеличению его загрузки и доходов.

Получить желаемую информацию обо всех предприятиях, которые соответствуют требованиям государственной системы, можно на официальном сайте органа федеральной исполнительной власти в сфере туризма.

Бесспорно, что ныне действующая система классификации гостиниц способствует улучшению качества обслуживания в российских гостиницах.

Гостиницы классифицируют по разным признакам, например в зависимости от размера помещения или его вида, от уровня комфортности, количества предоставляемых услуг и других факторов.

Классификация позволяет клиенту выбрать по своим потребностям гостиницу, которая бы соответствовала по качеству сервиса и инфраструктуре.

Гостиницы различаются по таким основаниям, как:

- 1) форма собственности;
- 2) цена номера;
- 3) месторасположение;
- 4) комфортность;
- 5) вместимость;
- 6) продолжительность работы;
- 7) питание;
- 8) продолжительность пребывания;
- 9) функциональное назначение;
- 10) тип конструкции гостиничного сооружения;
- 11) средства размещения.

В зависимости от формы собственности выделяют следующие гостиницы:

- 1) находящиеся в муниципальной собственности;
- 2) находящиеся в частной собственности;
- 3) ведомственные;
- 4) смешанной собственности;
- 5) принадлежащие общественным организациям;
- 6) созданные с привлечением иностранного капитала.

В зависимости от цены за номер можно выделить гостиницы:

- 1) бюджетные;
- 2) эконом-класса;
- 3) средние;
- 4) первоклассные;
- 5) апартаментные;
- 6) фешенебельные.

Классификация гостиниц по месторасположению:

- 1) находящиеся в пределах города;
- 2) находящиеся на побережье моря (удаленность от моря играет большую роль);
- 3) находящиеся в горах.

Классификация гостиничных предприятий по уровню комфорта:

- 1) общая характеристика всех имеющихся номеров (площадь номеров, количество од-номестных, многокомнатных номеров);
- 2) техническое состояние мебели, инвентаря;
- 3) наличие и обстановка в ресторанах, кафе, барах;
- 4) архитектурное и техническое состояние зданий;
- 5) обустройство как гостиничной территории, так и прилегающей;
- 6) техническое оснащение номеров и всей гостиницы в целом;
- 7) дополнительные услуги.

В зависимости от вместимости выделяют гостиницы:

- 1) малых размеров (до 100 номеров);
- 2) средних размеров (от 100 до 300 номеров);
- 3) больших размеров (от 300 до 1000 номеров);
- 4) гигантских размеров (более 1000 номеров).

В зависимости от продолжительности работы гостиницы бывают:

- 1) круглогодичные;
- 2) двухсезонные;
- 3) односезонные.

В зависимости от предоставляемого питания выделяют:

- 1) полный пансион (размещение и трехразовое питание);
- 2) размещение и только завтрак.

В зависимости от продолжительности пребывания гостей гостиницы бывают:

- 1) рассчитанные на длительное пребывание гостя;
- 2) рассчитанные на небольшую продолжительность пребывания гостя.

В зависимости от функционального назначения:

- 1) целевые гостиницы, которые включают:
 - а) гостиницы делового назначения;
 - б) гостиницы для отдыха;
- 2) транзитные гостиницы, предназначенные для кратковременных остановок;
- 3) гостиницы, предназначенные для постоянного проживания гостей.

В зависимости от типа конструкции и материала, используемого для постройки ,
можно выделить следующие гостиницы:

- 1) каркасные;
- 2) монолитные;
- 3) блочные.

Рассмотрим подробнее **классификацию средств размещения .**

Руководствуясь стандартной классификацией средств размещения, можно выделить:

1) *коллективные средства размещения* - предприятие, которое имеет единый аппарат управления и постоянно предоставляет посетителям услуги по размещению и проживанию в номерах (число номеров обязательно должно быть более десяти);

2) *индивидуальные средства размещения* , к которым относятся квартиры, комнаты в квартирах, дома, сдаваемые в аренду.

Коллективные средства размещения подразделяются на два больших подвида:

1) предприятия гостиничного типа - здания, в которых количество номеров превышает 100. У предприятий гостиничного типа имеются следующие существенные различия:

а) размер (меньше 100 номеров, от 100 до 300 номеров, свыше 300 номеров);
б) отели класса люкс, отели первого класса и отели эконом-класса в зависимости от уровня и качества обслуживания;

в) тип управления;

2) специализированные предприятия - объекты, специализирующиеся не просто на размещении клиентов, а выполняющие еще какую-либо другую специализированную функцию.

Выделяют следующие **специализированные средства размещения** :

1) заведения, предназначенные для оздоровления своих постояльцев (санатории, профилактории);

2) дома отдыха, лагеря труда и отдыха, туристические, спортивные базы, базы отдыха;

3) туристические стоянки;

4) транспорт как наземного, так и водного типа, приспособленный под средства размещения для ночлега;

5) кемпинги.

Вышеперечисленные параметры играют важную роль для классификации гостиниц.

Рассмотрим более подробно типологию гостиниц. Так, в настоящее время во всем мире используется следующая **типология гостиниц** .

Отель. Один из типов предприятия. Обычно располагается в большом городе. Отель предлагает широкий круг услуг, предоставляемый большим штатом обслуживающего персонала

Отель-люкс . Предприятие, расположенное в центре города и имеющее небольшое число номеров. В основном располагается в центре крупного города с развитой экономикой. Характеризуется наличием хорошего персонала, который может удовлетворить потребности самого требовательного гостя. Цена номера, как правило, очень высока, так как гостиница предоставляет все возможные виды обслуживания.

Следующий тип гостиницы - это **гостиница среднего класса** , предприятие, располагающееся в центре города или городской черте, по вместимости больше отеля-люкс (400-2000 мест). Включает достаточно большой перечень услуг, отчего и цены не ниже отеля-люкс. Предназначена для размещения бизнесменов, индивидуальных туристов, участников конгрессов, конференций. Высококвалифицированный персонал выполняет все виды услуг.

Отель-курорт (курортная гостиница) располагается в курортной местности, вблизи озер, гор, океанов и т. п. Предлагает полный набор услуг, в том числе здесь даже можно получить комплекс специального медицинского обслуживания и диетического питания.

Частная гостиница. По вместимости она небольших размеров, располагается в пригородных и сельских местностях. Такие гостиницы еще называют «ночлег и завтрак», потому что в обслуживание, как правило, входит завтрак и ранний ужин в домашней обстановке. Услугами подобных гостиниц часто пользуются коммерсанты и маршрутные туристы, стремящиеся к домашнему уюту.

Гостиница-апартамент - от небольших до средних размеров, вместимостью до 400 мест. Располагается в больших городах с большим количеством приезжих граждан. Они похожи на гостиницы квартирного типа, используются как временное жилье. Предназначена для семейных туристов и бизнесменов, коммерсантов, останавливающихся на длительный срок. Цена зависит от времени проживания. Средний уровень обслуживания (самообслуживание).

Мотель. Гостиницы данного типа, как правило, располагаются вне города, у магистралей, это средние предприятия, вместимостью до 400 мест. Из-за небольшого количества

персонала для таких гостиниц характерен средний уровень обслуживания. Численность персонала небольшая.

Гостиница экономического класса. Предприятие средней вместимости, примерно 150 мест. Располагается неподалеку от автомагистралей, в сельской или пригородной местности. Такой тип гостиницы обладает ограниченным набором услуг, для них характерно простое и быстрое обслуживание. Основной контингент - бизнесмены и индивидуальные туристы (путешественники), желающие сэкономить на проживании.

Флайтель - это аэрогостиница, или, как ее еще называют, «летающий отель». Крайне редкий, дорогостоящий и немногочисленный тип гостиниц. Оборудован взлетно-посадочной площадкой.

Флотель - большая плавающая гостиница, ее еще называют «курортом на воде», предоставляющая туристам первоклассный отдых. Гостиница предлагает комфортабельные номера, большое количество услуг, такие как оснащение для подводного плавания, бассейн, водные лыжи, библиотеки, тренажерные залы, подводное плавание и подводная охота. Номера комфортабельны, оснащены телефонами, факсами, телевизорами и т. п.

Апарт-отель состоит из нескольких квартир, цена которых не зависит от числа проживающих в них гостей. Основан на самообслуживании (гости сами готовят еду).

Гостинный двор имеет простое обслуживание. Обязательно есть ресторан или бар.

Бунгало - малое строение из легких материалов, предназначенное для размещения туристов.

Кемпинг - места для ночлега, часто в палатках или летних домиках. Клиенты - авто-, мото-, велотуристы.

Ротель - передвижная гостиница, состоящая из специализированных вагончиков, имеющих несколько отделенных друг от друга отсеков, оснащенных спальными креслами. В отсеках также имеются раздевалка, холодильник, туалет.

Ботель - небольшая гостиница, расположенная на воде. Представляет собой переоборудованное плавательное судно.

Акватель - неподвижный корабль, не пригодный для использования по прямому назначению и используемый в качестве отеля.

Рассмотрим еще одну классификацию гостиниц - **по местоположению**. В зависимости от этого гостиницы могут называться центральными (расположены в центре города), курортными (в курортной местности), казино (в одном из центров игорного бизнеса), аэровокзальными (в районе аэропорта), автострадными (на автостраде).

Центральные гостиницы располагаются в центре города, удобны для гостей приезжих как по делам, так и с целью развлечения. Они могут быть предназначены для кратковременного, и длительного проживания. Здесь предлагают самые разнообразные услуги и условия проживания. Обычно при гостиницах имеются рестораны, кафе, бары, комнаты для отдыха, танцзал, клубы.

Курортные гостиницы. Их строительство начало расти с развитием железнодорожного транспорта. Жители городов устремляются в период отпусков в экзотические регионы. Поначалу эти курортные гостиницы были сезонными. Но, когда автомобили и самолеты сделали даже отдаленные регионы вполне доступными и люди стали путешествовать чаще, многие курорты стали круглогодичными. Некоторые из них имеют спортивный уклон (в перечень услуг входят водные лыжи, гольф, рыбная ловля), другие специализируются на семейном отдыхе. Многие гостиницы, чтобы выжить в условиях конкуренции, вынуждены проявлять изворотливость, угождая гостям разного типа. Некоторые гостиницы не пускают гостей с детьми, подстраиваясь под вкусы других, которые не любят детского шума. Другие же гостиницы организуют полноценный семейный отдых. В таких гостиницах предусматривают организацию мероприятий для детей и дают возможность родителям отдохнуть во взрослой компании.

Аэровокзальные гостиницы не жалуются на отсутствие клиентов, поскольку через аэропорты проходит множество пассажиров - командированных и отдыхающих (как оди-

ночных, так и в составе групп). В таких гостиницах одни останавливаются потому, что прибыли поздним или ранним рейсом, другие - потому, что делают пересадку. Аэровокзальные гостиницы относятся к полносервисным (вместимостью 200-600 номеров). Из-за того, что многие гости с трудом подстраиваются под временной пояс, гостиницы вынуждены продлевать время работы ресторанов, баров, кафе, обслуживание в номерах, в общем, работать круглосуточно. Для привлечения деловых людей, некоторые гостиницы стали оборудовать специальные помещения для совещаний.

Гостиницы на автостраде стали популярными в 1950-1960-е гг. Гостиницы такого типа необходимы американцам в связи с развитием автомобильной промышленности. Им было нужно удобное и недорогое пристанище на ночь, чтобы просто приехать, снять комнату и под ее окнами поставить свой автомобиль. Со временем некоторые удобства все-таки добавились, например рестораны, бассейны, комнаты для игр, комнаты отдыха, спутниковое телевидение. Такие гостиницы обычно располагаются на окраинах больших и маленьких городов.

Существует еще один метод классификации гостиниц - **по типу сервиса**. Они бывают полносервисные, эконом-класса, отели длительного проживания и апартаментные.

В **полносервисных гостиницах** предлагают полный ассортимент услуг, удобств и комфорта. В таких гостиницах также расположены рестораны, кафе, бары, комнаты отдыха, банкетные залы, конференц-залы. Для деловых людей предусмотрены бизнес-центр, факс, компьютерный модем.

Бюджетные гостиницы и гостиницы эконом-класса предлагают чистые и просторные комнаты без излишеств. Такого типа гостиницы стали популярными и сосредоточили свое внимание на ночлеге, а не на питании гостей. В таких гостиницах вообще нет ресторанов, единственное, что они могут предложить, - это завтрак (чай или кофе с булочкой).

Отели длительного проживания. Такие отели ориентированы на длительное проживание гостей. Но если у них есть свободные номера, то они принимают гостей и на короткий срок. Гости, которые снимают номера надолго, получают скидку в зависимости от срока проживания. Клиенты таких гостиниц - в основном бизнесмены и техническая интеллигенция или семьи, которые поменяли место жительства. Такие гостиницы оснащены кухней с плитой и кухонными принадлежностями. Клиентам предлагают бесплатный завтрак и вечерний коктейль. В некоторых гостиницах имеются бизнес-центр и комнаты отдыха.

Апартаментные гостиницы. Эти гостиницы предлагают домашние условия своим клиентам, которые находятся в их городе по разным причинам. Они имеют дополнительную площадь в виде гостиной с мягкой мебелью, а также небольшую кухню с кладовкой для продуктов.

На сегодняшний день имеется около 30 различных систем классификации гостиниц. В каждой стране, как правило, свои стандарты, основанные на культурных и национальных особенностях.

Наиболее распространенные классификации:

1) *звездочная система*. Гостиницы разделяются на категории от одной до пяти звезд. Чем больше звезд, тем больше услуг предоставляет гостиница;

2) *буквенная система*. Гостиницы делятся на четыре категории, обозначаемые буквами А, В, С, D;

3) *система корон (или ключей)* ;

4) *балловая индийская система*. Баллы даются экспертной комиссией.

Перейдем к рассмотрению международной классификации гостиниц.

Во многих европейских странах, а также Китае и Египте, как и в России, применяется звездочная система классификации гостиниц.

Однозвездочная гостиница. В таких гостиницах в основном останавливаются самостоятельные путешественники. Туристические фирмы почти не предлагают такие гостиницы для размещения. Данные гостиницы обычно располагаются на окраине или рядом с цент-

ром. Это, как правило, очень маленький отель (на шесть - десять номеров), который обслуживает одна семья. Здесь не предполагается питание.

Двухзвездочная гостиница. Такие гостиницы турфирмы предлагают, когда туристу нужны только постель и завтрак. Иногда уровень двух звезд подразумевает наличие удобств (душа и телевизора). Завтрак обычно присутствует.

Трехзвездочная гостиница. Такие гостиницы - оптимальный выбор для большинства постоянно путешествующих. Они являются самыми распространенными во всем мире. Номера таких гостиниц оборудованы всеми удобствами (телефоном, телевизором, возможно, мини-баром). Сервис гостиниц различных стран мира может значительно отличаться друг от друга.

Четырехзвездочная гостиница. Это гостиницы с высоким уровнем сервиса. Они отличаются повышенным уровнем комфортности и удачным месторасположением. В основном они находятся в центре города. В гостиницах такой категории, как правило, оказывается множество дополнительных бесплатных услуг. Возможность неограниченного посещения тренажерного зала, бассейнов. В четырехзвездочной гостинице номер выглядит, как обычная жилая комната со стандартной бытовой техникой.

Пятизвездочная гостиница - это город с необходимой для жизни инфраструктурой. В таких гостиницах есть несколько ресторанов, баров, ночной клуб и магазины, а также парикмахерские и прачечные, фитнес- и бизнес-центры, бассейны и косметические кабинеты. В номерах пятизвездочной гостиницы должен быть полный набор необходимых косметических средств в ванной, тапочки перед кроватью, мини-бар, телефон, цветной телевизор, кондиционер и другие предметы роскоши, облегчающие быт.

В Греции пользуется популярностью буквенная система классификации. Они делятся, как было сказано, на четыре категории: А, В, С, D. Категория А соответствует четырехзвездочной гостиницы, категория В - трехзвездочной, С - двухзвездочной, категория D - гостинице высшей категории.

Классификация английских гостиниц достаточно сложна. На фасадах гостиниц изображены не звезды, а короны. Чтобы узнать категорию гостиницы, необходимо от общего числа корон отнять одну.

Для Великобритании характерна система «корон», которая считается наиболее правильной. Эта классификация была предложена Ассоциацией британских турагентов:

- 1) бюджетные гостиницы (одна корона), они располагаются в центральной части города и имеют минимум удобств;
- 2) гостиницы туристического класса (две короны) располагают баром и рестораном;
- 3) гостиницы среднего класса (три короны) имеют высокий уровень обслуживания;
- 4) гостиницы первого класса (четыре короны);
- 5) гостиницы высшей категории (пять корон) имеют уровень обслуживания и проживания экстра-класса.

Классификация итальянских гостиниц достаточно запутанная, официальной «звездочной» шкалы в стране нет. Согласно принятым в Италии нормам гостиницы классифицируются на три категории. Первую категорию условно можно отнести к четырехзвездочной; вторую категорию - к трехзвездочной, третью категорию - к двухзвездочной.

В различных странах существует своя классификация гостиниц и отелей. Гостиницы одной категории, находящиеся в разных странах, имеют существенные различия. Поэтому, выбирая гостиницу, необходимо учитывать специфику оценки, принятую в том или ином государстве.

Глава 4. Организационно-управленческая структура мирового гостиничного комплекса

4.1. Модели организации гостиничного бизнеса и разновидности гостиниц

Принято выделять несколько устойчиво сформировавшихся моделей организации гостиничного бизнеса.

Первая из них - это модель Ритца. Данная модель названа в честь швейцарского предпринимателя Цезаря Ритца. Его именем были названы многие престижные отели мира. Отели, придерживающиеся данной модели, отличаются европейскими традициями, изысканностью и аристократизмом.

Следующая модель - модель Кемонса Уильсона. Для нее характерен прежде всего высокий уровень обслуживания своих гостей. Примером может служить сеть гостиниц «Холидей Инн».

Отличительные признаки данной модели:

- 1) соблюдение единого архитектурного стиля;
- 2) быстрая регистрация гостей;
- 3) гибкая система тарифов;
- 4) специальные номера для постоянных клиентов;
- 5) наличие «шведского стола» (как правило, на завтрак);
- 6) конференц-холл.

На данный момент гостиницы, придерживающиеся такой модели, составляют более 50 % гостиничных номеров в мире. Управляются такие гостиницы компанией-корпорацией или холдингом, который является их собственником.

Сейчас сложилась тенденция объединения между собой гостиниц в добровольные гостиничные цепи под единой торговой маркой. Но, для того, чтобы быть принятым в такой союз, гостиница должна отвечать определенным требованиям и иметь наборы и стандарты услуг.

Объединенные гостиницы должны платить взносы в единый фонд. Данный фонд занимается рекламой и маркетингом, но остается финансовая и управленческая самостоятельность.

Существуют различные варианты объединения:

- 1) гостиничные консорциумы (объединение нескольких отелей и небольших гостиничных групп разного класса);
- 2) семейства или ассоциации (объединяют отели, отвечающие определенным требованиям);
- 3) гостиницы, объединенные по принципу франчайзинга.

Также существуют модели гостиниц, различающиеся по характеру взаимоотношений между владельцем гостиницы и управленческим звеном гостиницы:

- 1) гостиницы, находящиеся в распоряжении собственника (независимые гостиницы):
 - а) находящиеся под управлением самого владельца;
 - б) для управления которых привлекаются специалисты-менеджеры или управленческие компании;
- 2) гостиницы, объединенные в гостиничные цепи:
 - а) гостиницы, которые объединены общей собственностью владельцев и, как следствие, являются полноправными членами цепей. Управление в таком случае осуществляется администрацией цепи - представителями собственников. Собственники имеют полное право на получение прибыли;
 - б) гостиницы, которые присоединились к гостиничной цепи. Их участие в бизнесе регулируется договором франшизы;
- 3) объединение гостиниц, управляемое профессиональными гостиничными компаниями:
 - а) владелец наделяет оператора полным правом управления собственностью и не вмешивается в процесс управления. В данном случае оператор несет ответственность за финансовые и операционные риски в своей деятельности, а собственник лишь получает итоговый чистый доход от гостиничной деятельности;

б) владелец может вмешиваться в процесс управления, контролируя деятельность, и, как следствие, несет ответственность по финансовым рискам и осуществляет все операционные расходы по управлению. В контракте должно быть оговорено, какую долю ответственности несет оператор за исход своей деятельности;

в) владелец тщательно следит за деятельностью управляющей компании и из-за этого вынужден полностью освободить ее от ответственности за результат работы (кроме умышленных случаев и случаев грубой неосторожности);

4) гостиницы, объединенные между собой на комбинированных условиях;

5) гостиницы, которые входят в объединение независимых гостиниц. При вхождении гостиницы в объединение она сохраняет способность действовать самостоятельно во всем. Такие объединения в основном имеют единый товарный знак и за участие в ассоциации платят взносы.

4.2. Система франчайзинга

Франчайзинг - особая организация бизнеса, при которой компания (франчайзер) продает готовый бизнес предпринимателю или компании (франчайзи).

Франчайзер - физическое или юридическое лицо, предлагающее на продажу соглашения на условиях франшизы и обеспечивающее со своей стороны выполнение условий такого соглашения.

Франчайзи - физическое или юридическое лицо, осуществляющее свою деятельность на основе приобретенной франшизы.

Франшиза - это готовый бизнес в виде франчайзингового пакета, который франчайзер продает франчайзи.

Франшиза - право на осуществление экономической деятельности с использованием принципа франчайзинга.

Франчайзинг, или, иначе говоря, коммерческая концессия, регулируется гл. 54 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ). В соответствии с ГК РФ по договору коммерческой концессии одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности, на коммерческое обозначение, секрет производства (ноу-хау).

Договор коммерческой концессии предусматривает использование комплекса исключительных прав, деловой репутации и коммерческого опыта правообладателя в определенном объеме (в частности, с установлением минимального и (или) максимального объема использования) с указанием или без указания территории использования применительно к определенной сфере предпринимательской деятельности (к продаже товаров, полученных от правообладателя или произведенных пользователем, осуществлению иной торговой деятельности, выполнению работ, оказанию услуг) (п. 2 ст. 1027 ГК РФ).

Согласно названной статье ГК РФ сторонами по договору коммерческой концессии могут быть коммерческие организации и граждане, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей.

Можно выделить **несколько вариантов осуществления сотрудничества между франчайзинговой сетью и гостиницей** :

1) франшизная гостиница имеет самостоятельное управление, без вмешательства со стороны администрации;

2) франчайзинг, основанный на контракте на управление. [11]

Отношения, складывающиеся между франчайзером и франчайзи, можно разделить на два вида:

1) прямой франчайзинг (франчайзер продает франшизу напрямую местному предпринимателю (франчайзи));

2) косвенный франчайзинг (международный франчайзер продает исключительные права на развитие всей системы на территории другой страны одному франчайзи).

Выбирая вариант франчайзинга, необходимо учитывать финансовые возможности франчайзера, так как расширение деятельности в международных масштабах требует от него больших денежных инвестиций. Денежные средства расходуются прежде всего на проведение переговоров по заключению франчайзингового договора или открытие собственных представительств.

Для центральной фирмы всегда выгодно, если в стране имеется развитое предпринимательство, которое обладает финансовыми и кадровыми ресурсами и, как следствие, способно выполнять функции генерального франчайзи. Франчайзер, как правило, охотнее заключает прямые франчайзинговые договоры в стране, имеющей общие границы со страной франчайзера. Не менее важными факторами, оказывающими влияние на выбор франчайзером варианта франчайзинга, являются различия языка, законов, традиции, пристрастия потребителей и т. д.

По прогнозам экономистов система франчайзинга должна прижиться в российских условиях организации и управления гостиничным хозяйством, так как не требует изменения формы собственности.

Основным плюсом франчайзинга является то, что он содержит в себе современные отработанные технологии ведения бизнеса, которые дают возможность избежать ошибок организационно-технического характера. Но для нормального функционирования франчайзинга как организационно-экономического инструмента необходимо наличие в стране стабильной законодательной базы, которая пока еще не сложилась в нашей стране. Для вхождения во франчайзинговую сеть отечественные предприниматели должны уплатить относительно небольшой стартовый сбор.

4.3. Номерной фонд. Классификация гостиничных номеров

Номерной фонд - это общее количество номеров разного уровня комфорта, находящихся в распоряжении дирекции гостиницы или менеджмента гостиничной цепи. Обслуживанием номерного фонда занимается специальная дирекция, состоящая из разных служб (портье, горничных, текущего ремонта, объединенной сервисной группы, безопасности).

На руководителе дирекции лежит ответственность за оказываемые гостиницей услуги и за поддержание номерного фонда в соответствии с принятыми стандартами.

Номер - это жилое помещение, которое оборудовано в соответствии с требованиями, предъявляемыми к гостинице данной категории, и состоящее, как правило, из одного или нескольких мест проживания.

Койко-место - площадь со спальным местом, предназначенная для пользования одним человеком. [12]

Классификация гостиничных номеров

Существуют различные **критерии, учитывающиеся при классификации гостиничных номеров** :

1) **количество мест в номере**. Бывают номера одно-, двух-, трехместные и т. д. В двухместном номере одновременно могут проживать два гостя. Двухместный номер может иметь две кровати, которые могут стоять либо рядом друг с другом, либо раздельно друг от друга, или иметь одну двуспальную кровать, которая предназначена для супружеских пар;

2) **количество комнат в номере**. Номер может состоять из одной, двух, трех комнат;

3) **в зависимости от назначения бывают**:

а) *номера бизнес-класса* . Их клиентами являются лица, пребывающие в деловых поездках и командировках. Отличием этих номеров от других является то, что они содержат такие обязательные атрибуты кабинета, как рабочий стол, телефон, факс, компьютер;

б) *номера-апартаменты* . Состоят из двух, трех, четырех комнат. В таких номерах обычно размещаются семейные пары на долгий срок пребывания. Так как это номера для долгосрочного пребывания, то они обязательно имеют кухню с необходимым набором бытовой техники;

в) *номера экономического класса* . Предназначены для различного контингента гостей. Имеют скромное убранство и минимальный набор необходимых удобств (кровати, тумбочки, стол, стулья, шкаф). За пределами номера находятся душ, ванная, туалет, холодильник, телевизор. Такие номера имеют невысокую цену;

г) *люкс-апартаменты* . Самая дорогая категория номеров, которые состоят не менее чем из трех комнат. В Российской Федерации имеются следующие категории номеров.

Сюит. Площадь не менее 75 м². Состоит из трех и более жилых комнат. Отличительной особенностью такого номера является наличие нестандартно широкой двуспальной кровати (200?200 см) и дополнительного гостевого туалета.

Апартамент . Имеет от двух и более жилых комнат, площадью не менее 40 м².

Люкс . Имеет площадь не менее 35 м², предназначен для проживания одного-двух человек.

Студия . Имеет площадь не менее 25 м², и как следствие, однокомнатный. В нем могут проживать от одного до двух человек. Планировка номера позволяет использовать свободное пространство как кабинет или столовую.

Номер первой категории . Состоит из одной жилой комнаты. В комнате находятся одна или две кровати, есть санузел. В номере могут проживать как один, так и два человека.

Номер второй категории . Состоит из одной жилой комнаты с одной-двумя кроватями. В нем могут проживать один или два человека. Санузел в таком номере, в отличие от номера первой категории, неполный.

Номер третьей категории . Состоит из одной жилой комнаты, где количество кроватей зависит от числа проживающих. Санузел неполный.

Номер четвертой категории . Состоит из одной жилой комнаты, имеющей количество кроватей в зависимости от числа проживающих. В номере имеется умывальник.

Номер пятой категории . Также имеет одну жилую комнату, имеющую количество кроватей в зависимости от числа проживающих. Умывальник располагается в коридоре. Номер предназначен для проживания двух человек.

Европейская классификация номеров:

Extra bed - номер с одной большой кроватью, предназначенной для семейной пары.

Double twin - номер, имеющий две кровати.

Triple - номер с двумя кроватями и диваном, на котором может спать ребенок.

Single - номер таких же размеров, как и double twin, но с одной кроватью.

Unior suite - двухместный однокомнатный номер, имеющий улучшенную планировку.

De luxe - такой же номер, но с более дорогой обстановкой.

Suite - номер, который имеет гостиную и спальню с дорогой мебелью и оборудованием.

Business - просторный номер, оснащенный компьютером и факсом, необходимыми для работы бизнесмена.

Family studio - семейный номер, имеющий две смежные комнаты.

President - это самые дорогие номера в гостинице, так как они имеют несколько спален, рабочий кабинет и, как правило, два или три туалета. [13]

Существуют дополнительные услуги, предоставляемые отелями (стирка, доставка в номер еды и напитков, просмотр программ кабельного телевидения, пользование сейфом).

4.4. Стандартизация и система управления качеством в гостиничном хозяйстве

Одним из самых важных показателей работы гостиницы является качество ее обслуживания.

Под стандартом принято понимать нормативное издание, устанавливающее необходимые качественные характеристики, утверждаемое компетентным органом.

На сегодняшний день существует **Международный стандарт ISO 9000, для соблюдения которого необходимы :**

- 1) достаточная материальная база;
- 2) вполне квалифицированный персонал, заинтересованный в хорошей работе (человеческий фактор);
- 3) хорошая организационная структура.

Базовыми составляющими качественных услуг являются квалифицированный персонал и материальная база.

Для управления качеством должны присутствовать следующие системы:

- 1) *система, отвечающая за подбор персонала и его обучение ;*
- 2) *система, осуществляющая контроль качества оказываемых услуг в гостинице .* Для полноценного функционирования данной системы каждое гостиничное предприятие должно иметь свой собственный кодекс стандартов, который должен учитывать требования и пожелания клиентов, в первую очередь клиентов постоянных;
- 3) *система мониторинга удовлетворенности клиентов .* Для ее функционирования необходимо проводить анализ жалоб и предложений клиентов. Если не оставлять жалобы клиентов без внимания, то можно добиться больших преимуществ перед конкурентами.

Об эффективном управлении качеством в гостинице свидетельствуют следующие факторы:

- 1) эффективное маркетинговое управление;
- 2) отраслевой стандарт качества;
- 3) работа над совершенствованием производственных процессов;
- 4) подбор служащих в соответствии со степенью и видом профессиональных качеств;
- 5) наличие нормативов выработки;
- 6) развитая корпоративная культура.

В разных гостиничных сетях применяются корпоративные стандарты. Гостиницы, работающие на основе франшизы, в России управляются при соблюдении корпоративного стандарта. Роль стандартов заключается в том, что они дают возможность контролировать качество и постоянство предоставляемых услуг. Корпоративный стандарт должен ассоциироваться с торговой маркой. Минусом франшизы является то, что такой договор не позволяет владельцам гостиницы выбирать, применять или не применять стандарт обслуживания, принятый в данной корпорации. Но выходом из такой ситуации будет нахождение гостиничной корпорации, которая будет согласна управлять их гостиничным объектом или передать технологию обслуживания на основе своего корпоративного стандарта.

Корпоративные стандарты формировались на протяжении многих лет, «впитывая» в себя специализацию гостиничного оператора и развитие потребительского спроса на гостиничные услуги. Сейчас практически все международные гостиничные бренды имеют свой корпоративный стандарт, который строго соблюдается, невзирая на географическое расположение гостиницы.

Так как в современном гостиничном бизнесе России очень много зарубежных корпораций, то они оказали большое влияние на создание корпоративной культуры в нашей стране.

Корпоративная культура - это система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками, коллективное сознание и менталитет организации. [14]

Цель корпоративной культуры - сформировать нужное поведение работников гостиницы, их взаимоотношения с клиентами и руководством, поставить перед ними цели.

Одной из составляющих частей современной корпоративной культуры является система Всеобщего управления качеством (TQM), в основе которой лежат следующие принципы:

- 1) принцип ориентации на потребителя, заключающийся в необходимости следить за текущими и будущими потребностями потребителей;
- 2) принцип главенствующего положения руководителя. Хороший руководитель должен обеспечить наличие единого экономического плана гостиничного предприятия;
- 3) принцип полного вовлечения работников в процесс обслуживания предприятия;
- 4) принцип подхода к системе качества как к процессу;
- 5) принцип системного подхода к процессу управления;
- 6) принцип работы над постоянным улучшением деятельности организации в целом.

4.5. Меры поддержки гостиничной отрасли за рубежом

В странах, в которых имеется большое число туристических мест, уделяется большое внимание созданию нормативной базы, которая могла бы стимулировать гостиничный бизнес. В таких странах отмечается большое число инвестиций в туристический бизнес. Это обусловлено прежде всего тем, что при развитии туристического бизнеса в стране создается большое число рабочих мест. Для привлечения иностранных и внутренних инвестиций и займов государство устанавливает для них налоговые льготы.

Меры, направленные на развитие гостиничной индустрии:

- 1) помощь в нахождении земельных участков для застройки;
- 2) содействие в проведении маркетинговых исследований;
- 3) отсрочка платежей;
- 4) развитие государством инфраструктуры для проектов;
- 5) налоговые и таможенные льготы при импорте оборудования, не производящегося в стране.

Также в качестве льгот выступает отсутствие налогов на прибыль.

Льготы финансового характера, применяемые в некоторых странах:

- 1) Израиль. Государство возвращает инвестору до 30 % затраченных средств в форме прямых отчислений и налоговых льгот;
- 2) Турция. Государственные дотации в гостинично-туристский комплекс составляют около 40 %. Такой подход позволяет устанавливать конкурентоспособные цены. Для удобства расчета на территории страны принимается любая конвертируемая валюта;
- 3) Мексика. Имеются свободные зоны от налогообложения вокруг курортов Акапулько и Канкун;
- 4) Марокко. План развития туризма основан прежде всего на прямых бюджетных инвестициях в проекты, способные в дальнейшем приносить прибыль;
- 5) Индонезия. Признала остров Бали свободной экономической зоной, что привело к снижению цен. Распространены прямые бюджетные инвестиции в развитие комплекса обслуживающих структур;
- 6) Испания. Разработан план, направленный на повышение конкурентоспособности испанского туристического бизнеса. Для осуществления поставленных задач проводятся реконструкции гостиниц в основных курортных зонах, уделяется большое внимание развитию сельского туризма в районах, не имеющих пляжей (Валенсия).

Потенциальных инвесторов, как правило, стараются склонить к тому, чтобы они осуществляли инвестирование в проекты, находящиеся в развивающихся регионах. Инвестор должен также соблюдать определенные требования, выгодные для государства:

- 1) использовать в стране доходы и прибыли, получаемые в конвертируемой валюте;
- 2) осуществлять наем персонала из числа местных жителей, предварительно обучая их;
- 3) строить туристические комплексы, учитывая местную архитектуру.

Благоприятный инвестиционный климат создается государством за счет:

1) *предоставления государственных гарантий* . Это необходимо для обеспечения кредитов. По данной схеме был создан ряд гостиничных объектов в странах СНГ. Это свидетельствует о хорошем отношении инвесторов к такой форме сотрудничества. Институт предоставления государственных гарантий характерен для стран с переходной и развивающейся экономикой;

2) *предоставления информационной и консультационной помощи* потенциальным инвесторам. Прежде чем начинать бизнес, инвестор должен хорошо изучить загрузку, доходы за номер, среднюю цену за номер. Обладая такой информацией, можно правильно оценить перспективы проекта. Сведения такого рода можно получить только из официальных государственных источников или у специализированных консалтинговых компаний;

3) *принятия нормативных актов* , нацеленных на обеспечение защиты интересов инвестора.

Современное российское государство не может использовать все вышеперечисленные меры. В настоящий момент федеральные власти стараются сократить налоговые льготы и отказаться от предоставления государственных гарантий инвесторам. Сегодня в России очень сложный процесс выдачи разрешительной документации на строительство и на закрепление земельного участка за заказчиком, что, конечно, очень отпугивает инвесторов. Так, к примеру, для того чтобы собрать все необходимые документы, нужно потратить не менее одного года.

4.6. Проблемы развития гостиничного хозяйства в Российской Федерации

Гостиницы подразделяются на гостиничные сети и несетевые гостиницы. Гостиничные сети имеют большое преимущество в продуктивности производственной деятельности перед несетевыми гостиницами. Такие большие различия связаны прежде всего с возможностью сетевых гостиниц использовать типовые формы организации труда с экономией средств за счет масштаба деятельности в этих областях (включая рекламирование торгового бренда, приобретение необходимых ресурсов и профессиональное обучение персонала).

Несетевые российские гостиницы не могут конкурировать с гостиничными сетями из-за небольшого количества предоставляемых услуг, не всегда высокого их качества, низкого уровня жизни населения и т. д.

Еще одним фактором, тормозящим развитие гостиничной индустрии, является нахождение большей части гостиничного бизнеса в государственной собственности (47 % номерного фонда гостиниц находится в муниципальной собственности; 36 % номерного фонда частично являются собственностью местных или федеральных властей).

В США в отличие от нашего государства очень распространены вознаграждения менеджерам, прописанные в трудовом контракте, за их активную работу. В России такая система отсутствует, что лишает управляющих всякого стимула трудиться и, как следствие, приводит к избыточности штата и отсутствию эффективной организации труда.

Еще одной серьезной преградой на пути развития отечественного туризма является нехватка квалифицированных кадров, что, в частности, объясняет неэффективную организацию труда. В США такая проблема решается с помощью привлечения резервных подготовленных работников. В России такой возможности нет. Наряду со всем этим у нас отсутствуют квалифицированные подготовительные центры, из-за чего возникают большие денежные потери. Несмотря на все проблемы, в России все-таки имеется очень много международных сетей, но они все преимущественно четырех- и пятизвездочные отели, расположенные в Москве и Санкт-Петербурге.

В настоящий момент отечественные гостиницы не могут соревноваться в качестве с зарубежными конкурентами, так как из 4000 гостиниц 70 % по качеству обслуживания не попадают ни под одну из ныне существующих категорий. Очень мало городов, на терри-

тории которых располагаются гостиницы, которые могли бы удовлетворить высокие потребности граждан, привыкших к комфорту.

Как ни прискорбно, но в России очень мало гостиниц, которые соответствовали бы трем звездам. Формально, конечно, такие гостиницы существуют, но реально им далеко до трехзвездочных европейских гостиниц.

Для того чтобы дать толчок российскому гостиничному бизнесу, необходимо наладить взаимодействие между гостиницами и туроператорами. В настоящий момент между ними очень много разногласий и взаимных претензий, в основном по поводу договорной дисциплины.

Большое количество убытков возникает из-за того, что туроператоры бронируют места для своих групп, но не всегда потом их выкупают. Чтобы снизить потери, возникающие из-за недобросовестности туроператоров, гостиницы вынуждены прописывать в договоре различные положения о предварительной оплате и залогах. Такие меры являются распространенными во всех странах мира, так как помогают снизить потери от срывов предварительных финансовых планов.

Гостиницы часто не подтверждают заявки на бронирование в сроки, оговоренные в контрактах, чем нарушают работу туроператоров. Такие случаи характерны в основном в преддверии праздников, в моменты высокого спроса на услуги размещения. Туроператорам приходится терпеть такое положение, так как отелей, которые принимают иностранные туристические группы, очень мало.

Существуют гостиницы, которые сознательно мешают развитию группового туризма. Для достижения своих целей они предлагают для туристических групп цены выше, чем для корпоративных клиентов, или предлагают размещение без скидок.

В условиях превышения спроса над предложением туроператорам очень сложно защитить свои интересы.

Сейчас сетевой подход к организации гостиничного хозяйства в России только начинает зарождаться. Такая отсталость связана прежде всего с отсутствием опыта у наших бизнесменов, большим риском, возникающим из-за отсутствия необходимой нормативной базы, и сложностью бюрократических процедур лицензирования и сертификации.

Для преодоления существующих проблем в области гостиничного бизнеса необходимы экономические изменения, иначе все будет по-прежнему. Лучшее, что может произойти в таком случае, - это ситуация, если западные сети пойдут на расширение своего присутствия на российском рынке в основном для удовлетворения высокого спроса на трехзвездочные гостиницы.

Глава 5. Специфика ресторанного производства

5.1. Основные этапы развития мировой индустрии питания

В эпоху Средневековья получило свое развитие европейское искусство приготовления пищи. В этот период стали зарождаться основы национальных кухонь, так как происходили существенные изменения в потреблении пищи народов, населявших Европу. Развитие сельского хозяйства повлекло за собой появление новых культур, развитие скотоводства вызвало увеличение потребления мяса, а злаки перестали быть единственной пищей низших классов. Изменились вкусы, люди узнали, что такое специи. Поведение за столом приобрело утонченность. В сведениях, дошедших до нас о средневековом питании, содержатся перечни блюд и кулинарные рецепты из многочисленных книг по ведению домашнего хозяйства для мещан XIV-XV вв. Литературные источники не содержат описания блюд, но в них представлен этикет трапезы. Известно, что пища, которую употребляли европейцы, была хорошего качества.

Перечень продуктов, которые потребляли крестьяне, был небольшим. В основном это были злаки (ячмень, рожь и пшеница), из которых варили каши, пекли хлеб, и зерновые лепешки. В горных районах преобладала полба (одна из разновидностей пшеницы), в южных районах - различные сорта проса. Часто на стол подавалось блюдо, состоящее из острой приправы или соуса на основе хлебного мякиша. В состав данного блюда входили также кислое вино, орехи, лук, иногда небольшое количество перца или корицы. Жареные блюда готовились очень редко.

Похлебки варили из капусты и бобов с добавлением овса или конопляного семени.

В конце XII в. благодаря улучшению условий жизни и благосостояния крестьяне стали чаще употреблять в пищу яйца и мясо домашней птицы. Из овечьего или коровьего молока стали готовить мягкие сыры, иногда с добавлением трав. Соленая и копченая рыба также входила в перечень употребляемых продуктов. Рыбу ловили тайком, так как большинство водоемов принадлежало сеньорам. Овощи, такие как чечевица, фасоль, чеснок, репа, лук-порей и лук репчатый, выращивались на небольших участках земли за хижинкой. Грибы, орехи, фрукты и ягоды собирались в саду, на лугу и в лесу. [15]

Крестьяне употребляли в пищу яблоки, груши, тутовник, терн, боярышник, бруснику, чернику.

Мелкая дичь, добытая, как правило, незаконно, а также свинина входили в список потребляемых продуктов. В прошлом свинья символизировала плодородие и изобилие. Закалывали ее в декабре, в преддверии Рождества, и потом в течение долгого времени питались приготовленной солониной. Свинина и сегодня остается излюбленным блюдом многих европейских рождественских меню.

Конечно, описанный рацион был характерен для зажиточных крестьян. Большинство людей мясные продукты могли позволить себе лишь в виде праздничных блюд к повседневной пище (кашам, лепешкам и хлебу).

Стол рыцарского сословия был намного богаче. Лучшее мясо с гарниром из овощей, хлеб, дичь, рыба составляли основу питания сеньоров в эпоху Средневековья. Дополнением к вышеуказанной пище служили прекрасные вина в неограниченном количестве, яйца, мясо домашней птицы, грибы, фрукты, ягоды, орехи, приправы.

Начиная с XIV в. рост численности населения привел к увеличению полей под зерновые. Потребление мяса стало снижаться. Постепенно состав используемых в кулинарии овощей, фруктов и круп стал расширяться.

Невозможно полностью описать средневековую кухню, так как Европу населяло много различных народов, которые жили в разных географических и климатических условиях. Географическое и климатическое положение является главным условием, обуславливающим быт и кухню любого народа.

Искусство приготовления пищи на Руси прошло большой этап развития. В сказаниях, повестях и былинах описываются богатые пиры и застолья, на которых князья и дружинники поражали иностранных гостей изобилием стола. Каждая семья готовила пиво и брагу. Для проведения обрядов или застолья варились мирская брага и мирское пиво. Медовуха готовилась из меда, который собирали в окрестных лесах.

В городах и поселениях открывались корчмы, куда приходили не только поесть и выпить, но и обсудить последние новости. Корчмари получали большие доходы и платили пошлину.

Продажа хмельных напитков привела к распространению пьянства. Иван IV в совместном решении с церковью запретил их продажу. Для опричников царь открыл особый дом на Балчуге, названный кабаком, куда сам любил приезжать. Доход от продажи хмельных напитков и различных блюд к ним был большим. Иван Грозный принял решение прекратить корчемство, запретить посадским людям приготовление домашнего питья, продавать напитки только в царевых кабаках.

Приготовление населением медовых напитков, браги и пива для собственных нужд царским указом не запрещалось. Кроме собственного производства, в монастырях оставалось много меда, пива и вина, приносимых прихожанами.

В 1756 г. императрица Елизавета Петровна потребовала своим указом построить казенные винокуренные заводы в каждой губернии, дала право откупщикам иметь столько кабаков, сколько они пожелают. Почти столетие этот указ определял Россию как страну организованного производства и продажи спиртных напитков. В 1861 г. Государственный Совет ввел акциз и отменил откуп, распространенный не только на водку и вино, но и на пиво, брагу и мед. Со временем кабак был переименован в питейный дом. Наряду с продажей вина были оборудованы отдельные помещения с кухнями, где продавались разные блюда. Широкую популярность приобрели пироги, расстегаи и чай, варенье и разные сладости к чаю.

На смену питейным домам пришли трактиры, которые стали играть ведущую роль в обеспечении населения едой и напитками как в городах, так и сельской местности.

Один из первых трактиров в Москве появился в переулке между Верхними торговыми и Тенными торговыми рядами (начало Ветошного переуллка) в доме купца Шевалдышева в действующем питейном заведении под названием «Ветошная истерия». Этот трактир назывался «Истерийский». [16]

Отличительной чертой этих трактиров являлась русская национальная кухня. В ней отсутствовали какие-либо компоненты и влияние западной кулинарии, которая активно вторгалась в конце XIX в. в меню известных ресторанов.

Каждый трактир имел свои обычаи, свою кухню, а также своих посетителей. Трактир Егорова размещался в Охотном ряду в угловом трехэтажном здании. Здесь очень хорошо варили уху из стерляди, готовили воронинские блины (по имени повара Воронина) и заваривали великолепный чай из самых лучших китайских сортов.

В середине XIX в. на месте нескольких снесенных двухэтажных построек была построена большая московская гостиница. На втором этаже этой гостиницы расположился небольшой трактир, куда на обед съезжались московские и приезжие фабриканты. Трактир «Колокол» на Сретенке был излюбленным местом встречи живописцев, работавших по церквям.

Описывая трактиры старой Москвы, нельзя не упомянуть о трактирах на рынках. Старыми рынками Москвы считаются Смоленский, ягодный рынок на Болотной площади, Китайгородский у Варварских ворот, хлебный рынок на Москворецкой набережной, а позже стали известны Сухаревский и Хитров.

Москва славилась своим хлебосольством, что проявлялось в дни больших церковных праздников. В различных местах, где собиралось много людей, в дни праздников возводились балаганы, устраивались карусели, рядом располагались ряды лотков с питьем и закусками, блинные ряды, шалаши с изделиями подмосковных, тверских и калужских кустарей. В дни народных гуляний деятельные хозяева открывали трактиры с самоварами, разнообразными кушаньями и горячительными напитками.

Типичными предприятиями питания в России в XIX - начале XX вв. были трактиры, рестораны, чайные, кофейные и столовые. Основными городами, где получила развитие индустрия питания, стали Москва и Петербург.

Исторические типы предприятий питания.

Кабак - это питейное заведение для простого народа, где подавались хмельные напитки. Кабак представлял собой огромную комнату с простой обстановкой.

Харчевня - закусочное заведение, в котором можно было отведать первые и вторые блюда, закуски, а также выпить водки.

Чайная - заведение, в котором посетители могли выпить чая. В чайной торговали только вторыми блюдами. Алкогольные напитки не продавались. Чай подавался обычно в двух чайниках: первый - для кипятка, второй - для заварки.

Трактир - ресторан низшего разряда, расположенный у дороги. В трактирах клиентов обслуживали официанты. Предлагался широкий ассортимент закусок, горячих первых и вторых блюд, буфетной продукции. Трактиры были рассчитаны на широкий круг клиентов. В конце XIX - начале XX вв. под воздействием западной культуры получили довольно широкое распространение кондитерские и кафе-шантаны, в которых подавались вина, фрукты, закуски. В трактирах звучала музыка, устраивались концерты с пением и танцами.

Чайные играли важную роль в жизни людей, занимавшихся предпринимательством. Здесь можно было почитать газеты, провести деловую беседу.

В начале XX в. рестораны в Москве и Петербурге начали постепенно вытеснять трактиры.

Фешенебельными ресторанами в Петербурге были «Эрнест», «Кюба», «Пивато», «Констан», «Донон»; в Москве - «Славянский базар», «Националь», «Прага». Несколько ниже по классу стояли рестораны «Медведь», «Аквариум», «Вилла Родэ», «Вена», «Квисасана», «Доминик», «Англетер», «Яр», «Эрмитаж», «Мавритания», «Петергоф» и «Золотой якорь» под Сокольниками, «Эльдорадо» за Тверской заставой. Владельцами ресторанов были немцы и французы. Остальные предприятия питания принадлежали русским. [17]

На сегодняшний день индустрия питания не перестает развиваться. Изначально она была создана для удовлетворения нужд потребителей. Система предприятий развития общественного питания отражает степень экономического развития той или иной страны или региона. Степень развития экономики отражается в доходах населения, в желании потратить некоторую часть на предлагаемые услуги, в том числе на предприятия общественного питания. Попыткам максимально полно удовлетворить потребности клиентов, угодить их вкусам посвящено множество публикаций и исследований. Специалистами выявляются вкусовые предпочтения у различных этнических, национальных групп. Также выявляются предпочтения одного типа предприятий питания другому. Рестораны, бары и закусочные создаются исходя из нужд населения и их вкусов. Все эти предприятия работают только в том случае, если они организованы в определенную систему конкретных типов предприятий, за каждым из которых закреплены определенные требования к предоставляемым ими услугам.

В мире существуют определенный стандарт классификации предприятий питания и общие требования, предъявляемые к ним. Данные требования распространяются на все виды предприятий, а также на граждан-предпринимателей, осуществляющих деятельность в сфере предприятий общественного питания.

Имеются следующие виды предприятий общественного питания: ресторан, бар, кафе, столовая и закусочная.

Тип предприятия общественного питания определяется многими факторами - особенностями обслуживания, ассортиментом реализуемой продукции и номенклатурой предоставляемых потребителю услуг. Огромную роль в индустрии питания играют техническая оснащенность (материальная база, инженерно-техническое оснащение и оборудование, состав помещений, архитектурно-планировочное решение и т. д.), методы обслуживания, квалификация персонала и качество обслуживания (комфортность, этика общения, эстетика и т. д.).

Любое предприятие общественного питания отличается качеством предоставляемых услуг, уровнем и условиями обслуживания.

Услуги питания включают в себя:

- 1) изготовление кулинарной продукции;
- 2) создание условий ее реализации, потребления в соответствии с типом и классом предприятия.

Рассмотрим типы предприятий общественного питания.

Ресторан изготавливает, реализует и организует потребление широкого ассортимента блюд и изделий сложного изготовления из различных продуктов. В ресторане предостав-

лен широкий выбор винно-водочных изделий. Услуги оказываются квалифицированным производственным и обслуживающим персоналом. Для ресторана характерен высокий уровень комфорта и материально-технического оснащения в сочетании с организацией досуга.

Бар занимается изготовлением и реализацией широкого ассортимента смешанных, крепких алкогольных, слабоалкогольных и безалкогольных напитков, закусок, десертов, мучных кондитерских и булочных изделий. Для бара характерны барная стойка и зал.

Кафе изготавливает и реализует различные блюда, изделия и напитки в ограниченном по сравнению с рестораном ассортименте.

Столовая изготавливает разнообразную кулинарную продукцию. Меню составляется по дням недели, по рационам (комплексные завтраки, обеды и ужины), для различных групп обслуживаемого контингента (рабочих, школьников, туристов и др.).

Закусочная изготавливает ограниченный ассортимент несложных блюд из определенного вида сырья.

Перечисленные типы предприятий общественного питания предоставляют другие услуги в сфере обслуживания, как то:

- 1) организация различных мероприятий, таких как семейные обеды, торжества и т. д.;
- 2) обслуживание на дому;
- 3) бесплатная доставка кондитерских изделий и обслуживание потребителей на их рабочих местах или на дому;
- 4) заказ мест в зале предприятия;
- 5) предоставление абонементов на обслуживание комплексным питанием.

В настоящий момент в Москве ощущается недостаток качественного быстрого питания. Марки «Стефф-Холберг» и «Дэниш Кроун» перестали выполнять функции, которые были на них возложены. Поэтому правительство г. Москвы сочло нужным развивать сеть быстрого питания, основываясь на русской кухне. Жители Москвы насытились предложениями японской, итальянской, китайской и восточной кухонь. Они хорошо помнят предприятия общественного питания, которые предлагали любой ассортимент еды, начиная от кофе и заканчивая пельменями. Удачное вложение денег в данные заведения позволит превратить их в национально ориентированные предприятия общественного питания.

Анализ постепенного развития индустрии питания показывает, что правильное вложение капитала в предприятия различного рода сделает их доступными для разных слоев населения, а правильное приготовление пищи является одним из самых важных показателей любого заведения.

5.2. Классификация ресторанов

Рестораны являются неотъемлемой частью индустрии питания и играют важную роль в процессе обслуживания туристов. Рестораны приобретают ряд специфических черт благодаря расширению запросов клиентов.

Ресторан - это место, где люди получают особенное удовольствие не только от еды, но и от окружающей их обстановки, обслуживания и отличного сервиса. Успешность любого ресторана зависит от выбора правильной стратегии, ее ведения и контроля.

Существует такое понятие, как «философия ресторанного бизнеса». **Философия ресторанного бизнеса** представляет собой формальное изложение идей, которые отображают сущность компании и выполняют задачи, направленные на создание безупречного имиджа.

В наше время появилось достаточно большое количество ресторанов, которые ориентированы на клиентов разного уровня. Классифицировать рестораны можно по сумме счета (демократические, эконом, люкс), ГОСТу (ресторан первой наценочной категории, второй наценочной категории, столовая, закусочная, кафе), кухне и др.

По технике управления и используемой технологии рестораны можно разделить на следующие категории.

Ресторан гастрономический - ресторан, в котором предлагаются различные блюда со сложной рецептурой. Оплата клиентами производится после закрытия счета. Все клиенты обслуживаются за столиками. Блюда в меню варьируются в зависимости от времени года и наличия продуктов на кухне. Предлагается широкий ассортимент алкогольных напитков, в частности вина.

Ресторан повседневный (casual) (также используют определение «демократический»). От гастрономического данный ресторан отличается своим ассортиментом блюд и ценами. Возможно приготовление блюд заранее и на основе полуфабрикатов.

Бар (паб или таверна) - это особый вид ресторана. Клиент расплачивается по счету непосредственно за барной стойкой. Роль линейного персонала - это уборка столов в зале. В таких заведениях могут транслироваться различные спортивные мероприятия, а также музыкальные клипы. Кухня обычно небольшая, поэтому выбор блюд ограничен и прост в приготовлении. В России в чистом виде встречается очень редко.

Быстрое обслуживание (quick service) - этот вид предприятия отличается от всех вышеназванных отсутствием официантов и наличием самообслуживания. Быстрота приготовления блюд достигается за счет использования замороженных полуфабрикатов и приготовлением блюд заранее. Данный вид питания особенно распространен в пиццериях.

Fast food является сетевым заведением. Это разновидность быстрого обслуживания с наличием еще более жесткого стандарта. Ассортимент пищи очень узкий. В настоящее время ярким представителем этой сети является «Макдональдс».

Street food, или забегаловка. Клиент оплачивает пищу около стойки. Минимальный ассортимент, быстро, дешево, но не всегда очень вкусно.

Столовая - самое известное и доступное место питания. В зависимости от наличия продуктов меню и рецептура могут меняться ежедневно. К такому типу заведений можно отнести и так называемые фамильные, или семейные, рестораны, где работают члены одной семьи.

Кейтеринг - проведение банкетов (или выездное обслуживание). Блюда считаются килограммами. Как правило, все оплачивается вперед, поэтому проблем с оплатой не возникает, нереализованной продукции нет.

Сам рынок ресторана составляют люди, которые привыкли пользоваться его услугами. Для того чтобы открыть ресторан, его будущий владелец должен произвести анализ рынка и выяснить уровень спроса на тот или иной продукт в данной рыночной сфере. Один из способов узнать жизнеспособность ресторана - разделить предполагаемое количество ресторанов в заинтересовавшем владельца районе на число проживающих в нем людей. Например, в США на один ресторан приходится 500 человек, а в Австралии - 160. В ресторанном бизнесе собрана значительная часть материально-технической базы туристической индустрии. Успешное функционирование ресторана зависит от таких факторов, как:

- 1) расположение ресторана;
- 2) качество строительства;
- 3) уровень оборудования и оснащения;
- 4) степень комплексного обслуживания;
- 5) своевременное и правильное обслуживание туристов;
- 6) особенности оформления и соответствие расположению.

Рассмотрим подробнее некоторые из этих факторов и начнем с выбора месторасположения ресторана.

Хорошее и удобное месторасположение ресторана обходится очень дорого, поэтому администрация вынуждена либо поднимать цены, либо увеличивать сбыт, чтобы цены за аренду и содержание не превышали 5-8 % от реализации приготовленных блюд. Например, в Австралии за аренду помещения нужно платить около 13 % в неделю. Такая аренда

в валюте США составляет за год 70000. В Москве за данную сумму нельзя арендовать даже торговую точку.

Для того чтобы выбранный план ресторанного бизнеса был успешным, он должен быть реализован с учетом его потенциальных посетителей. Здесь можно выбрать следующие критерии:

- 1) социально-экономический;
- 2) демографический;
- 3) сезонность рынка;
- 4) географический;
- 5) развитие туризма;
- 6) мода.

Самое выгодное для ресторатора расположение заведения - это или одиночно расположенный ресторан, или тот, который находится в торговом центре либо в богатом пригородном районе. Главное, чтобы он соответствовал тем факторам, которые были перечислены ранее, и запросам клиентов, которые его будут посещать.

Следующий фактор - это тип меню, предлагаемый в каждом из ресторанов. Мы с вами уже выяснили, что в зависимости от вида ресторанов одни рестораны предлагают различное меню, а другие вообще о нем не упоминают.

Меню должно быть согласовано с концепцией ресторана и его типом. Перечислим шесть главных типов меню:

- 1) меню *a la carte* состоит из блюд с индивидуальной ценой на каждое блюдо;
- 2) меню *table d'hote* предлагает выбор одного и того же блюда по фиксированным ценам. Этот тип меню чаще всего используется в гостиницах Европы. Считается очень популярным для гостей, так как является достаточно экономным;
- 3) меню *du jour* включает в себя дежурные блюда;
- 4) *туристское* меню - для привлечения внимания клиентов формируется на основе дешевизны и питательности блюда, а это очень существенно для туристов;
- 5) *калифорнийское* меню - меню, названное так потому, что в некоторых калифорнийских ресторанах предоставляется услуга по заказу блюд в любое время суток;
- 6) *циклическое* меню - меню, повторяющееся через определенный период.

Обычно меню включает в себя от шести до восьми холодных закусок, от двух до четырех типов супа, несколько салатов, несколько видов основного блюда и от четырех до шести видов десерта. Например, в Австралии в моде тайская кухня. Она легкая, хорошо усваивается, так как при приготовлении блюд используется большое количество овощей, зелени и нежирного мяса. Это очень важно, если учитывать, что австралийцы тщательно следят за своим здоровьем.

Или, например, в Австрии знамениты австрийские десерты, в особенности яблочный штрудель. У венской кухни есть давняя традиция, не нуждающаяся в рекламе: вареную говядину по-старовенски готовят в 15 вариантах. К тому же Вена славится своим превосходным кофе, который является наследием Востока и воспоминанием о временах турецкого соседства. Поэтому кофейни для австрийцев, особенно венцев, - это второй дом. Здесь вам всегда предложат чашечку ароматного кофе со знаменитым апфельштруделем в сочетании с интересными играми и газетами, большой выбор которых имеется в любой кофейне.

Факторы, необходимые для составления меню:

- 1) желания и предпочтения посетителей;
- 2) квалификация поваров;
- 3) оборудование;
- 4) ценовая стратегия;
- 5) маржа;
- 6) питательная ценность блюд;
- 7) точные формулировки блюд;
- 8) доступный и правильный анализ блюд;

9) внешнее оформление блюд.

Рассмотрим еще некоторые факторы развития правильной концепции ресторана - это условия питания и методы обслуживания.

При организации обслуживания в ресторанах при гостиницах обычно используются следующие условия питания:

- 1) полный пансион, предполагающий трехразовое питание (завтрак, обед и ужин);
- 2) полупансион, предоставляющий двухразовое питание (завтрак плюс обед или чаще всего ужин);
- 3) одноразовое питание, включающее только завтрак.

Условия питания важны в отелях, работающих в системе клубного отдыха. Чаще всего отдыхающим предлагается, кроме трехразового питания, огромный выбор бесплатных закусок или алкогольных напитков.

Исходя из того, включена ли стоимость питания наряду с размещением в гостиничный тариф, различают две европейские модели обслуживания:

1) *по американскому плану*. В гостиничный тариф данного плана входит стоимость трехразового питания. Также используются еще модифицированный американский план и континентальный план. Это означает, что туристы могут выбрать номер в комплексе с двухразовым или трехразовым питанием;

2) *по европейскому плану*. Гостиничный тариф, где определяется основа стоимости размещения без учета питания. В этом случае точное время прибытия клиента в гостиницу не является важным, так как это не влечет за собой дополнительных затрат гостиницы.

Использование американского плана влечет за собой ряд важных организационных моментов. Здесь важна точная фиксация времени приезда и отъезда туриста. От этого зависит привычное осуществление расчетов. С этой целью в гостиничных номерах или регистрационных карточках помечаются специальные коды питания: код «В» означает прибытие клиента до завтрака, следовательно, он получил своевременное трехразовое питание; код «L» означает, что клиент прибыл до ланча, и это свидетельствует о получении двухразового питания; код «D» - только ужин; код «R» - получил в день приезда номер без питания. Существуют многие другие регистрационные символы.

Уровень обслуживания предприятий питания подразделяется на следующие категории: люкс, высшая, первая, вторая, третья.

Существуют следующие **методы обслуживания в ресторанах** :

- 1) «а-ля карт»;
- 2) «а парт»;
- 3) «табльдот»;
- 4) шведский стол;
- 5) буфетное обслуживание.

А теперь поподробнее о каждом из них.

Обслуживание «*а-ля карт*» предоставляет возможность гостям выбрать из карты-меню блюд то, что им больше всего нравится. Заказ передается на кухню, и блюдо сразу же начинают готовить, это предполагает одновременную сервировку заказанного блюда и напитков. При таком обслуживании официант может посоветовать гостю сделать правильный выбор.

Обслуживание «*а парт*» очень распространено в курортных гостиницах и небольших заведениях общественного питания. Этот метод означает, что гости, предварительно сделав заказ, обслуживаются в установленный период времени.

«*Табльдот*» - это метод обслуживания, интересный тем, что все гости обслуживаются одновременно и по одному и тому же меню. Данный тип обслуживания очень популярен в пансионатах и других средствах размещения, где производственные мощности и возможности кухни достаточно ограничены.

Шведский стол - это особенное изобретение, придуманное шведами в начале XIX в. и используемое до сих пор. Шведский стол представляет собой широкий выбор закусок и

различных блюд со свободным доступом. Это может быть и скудный набор блюд (например, тосты, джем, вареные яйца, сыр, колбаса, один вид сока, чая и кофе), и по-настоящему обильный стол с многочисленными блюдами. Это, естественно, зависит не только от категории отеля, но и от страны.

Буфетное обслуживание - метод обслуживания клиентов спиртными напитками под музыкальное сопровождение. При этом приготовление алкогольных напитков, как правило, происходит в присутствии гостей.

Среди последних тенденций в развитии ресторанного бизнеса можно выделить:

1) *демографические* (т. е. люди в возрасте 35-54 лет - возрастная группа, имеющая наиболее высокий доход). Данная группа составила примерно треть всего американского населения. При этом доля лиц в возрасте 45-54 лет с 2005 г. возросла на 60 %. В связи с этим можно сказать, что эта демографическая группа является как самой большой, так и самой платежеспособной;

2) *брендинг*. Управляющие ресторанами используют брендинг в целях совершения франчайзинговых сделок;

3) *альтернативные точки продаж*. Возросло соперничество со стороны торговых точек, что повлекло за собой приготовление продуктов питания «как дома»;

4) *глобализация*. Означает продолжение транснационального развития структур в бизнесе. Целью любого исследования рынка ресторанных услуг является прогноз объема сбыта, с учетом определенного сектора рынка, который занимает ресторан.

Спрогнозировать развитие рынка ресторанных услуг было достаточно сложно, ведь необходимо учитывать множественную классификацию данной группы заведений.

Одним из доминирующих факторов, определяющих количество потребностей населения, является его покупательная способность. Но если говорить о российском ресторанном бизнесе, то выделяют следующие факторы:

- 1) динамику конкуренции;
- 2) развитие тенденций в моде;
- 3) мотивацию потребностей клиентов;
- 4) сезонность;
- 5) развитие туризма и гостеприимства;
- 6) законотворческую деятельность как федеральных, так и региональных властей;
- 7) развитие рынка недвижимости.

В отечественной литературе встречается самая разнообразная классификация ресторанов. Причем, как обычно, бывают нарушены сами принципы классификации. Также ресторанам может быть присвоен статус звездочности. Звездочность можно оценивать как некий агрегированный показатель, учитывающий такие характеристики ресторана, как его географическое расположение, качество обслуживания (знание этикета и квалификация персонала, сервировка столов, вкусовые качества, качество блюд, размер порций и пр.), оформление интерьера, уровень цен, наличие стоянки для автотранспорта, музыкальных программ сопутствующих услуг (для детей), дополнительных помещений.

Следовательно, каждый ресторан имеет свои отличительные черты, которые определяют его конкурентоспособность на рынке. При этом при выработке стратегии позиционирования необходимо правильно выбрать направленность ресторана. Отличительные черты могут проявляться в концепции ресторана при его создании или внедряться после, в процессе работы.

Конкурентоспособность предприятия не является его уникальным качеством, так как предприятие функционирует в системе макро- и микросреды, сформировавшейся в рамках экономики.

Различные исследования показывают, что, во-первых, конкурентоспособность каждого предприятия зависит от национальной экономики в целом, а во-вторых, определяется его персональным состоянием.

Маркетинговые исследования в ресторанном бизнесе можно разбить на два этапа:

- 1) оценку конкурентного превосходства отрасли промышленности или отрасли производства в целом;
- 2) анализ условий конкуренции внутри отрасли.

Оценить конкурентное положение предприятия ресторанного типа достаточно сложно. Это связано с тем, что конкурентное преимущество отрасли проявляется в сравнении с другими отраслями относительно соответствующей базы. Она должна обладать свойствами идентичности предложения и спроса.

Однако невозможно установить абсолютную идентичность отраслей. В данном случае речь может идти о сравнении уровня конкурентного превосходства достаточно крупных объединений (кластеров) фирм, обладающих равноценными параметрами, о которых говорилось выше. В таком случае уровень конкурентного превосходства одной группы таких фирм над другой может ориентировочно оцениваться отношением производительности труда, достигнутой в рамках этих кластеров за длительный период. В свою очередь, подобный показатель может быть изменен, если в дополнение к перечисленным характеристикам отдельных фирм станет возможным определить и качество удовлетворения потребностей покупателей продукцией отрасли.

5.3. Типы ресторанов

Среди ресторанов можно выделить бары, бистро, кафе, кнайпы и пабы. Рассмотрим каждый из видов более подробно.

Бар - это питейное заведение, предлагающее своим посетителям алкогольные напитки для их немедленного употребления. Особой разницы между баром, пабом-таверной или закусочной нет, так как единственной целью этих предприятий является извлечение коммерческой выгоды посредством продажи алкоголя. Некоторые бары, помимо алкоголя, предлагают и еду, также бар может быть частью ресторана. Понятие «бар» произошло от названия специализированной стойки, за которой наливают алкогольные напитки. Чаще всего позади барной стойки находятся различные полочки или шкафчики, заставленные бокалами, фужерами и бутылочками с алкоголем. Иногда, сидя за барной стойкой, можно заказывать различные блюда из меню, даже если бар является неотъемлемой частью ресторана и основной заказ делается в другой зоне заведения.

Среди баров можно выделить следующие виды:

- 1) бикини-бар - бар, обслуживание в котором осуществляется обнаженными до пояса девушками-официантками;
- 2) байкер-бар - бар, часто посещаемый байкерами;
- 3) спортивный бар - бар, который посещают спортивные болельщики и в котором транслируются различного рода спортивные игры;
- 4) коп-бар - бар, который посещается полицейскими, чаще всего во время их дежурства;
- 5) вега-бар - бар для людей, увлекающихся йогой.

В США пивные бары иногда называют тавернами или пабами, там официально разрешено продавать только пиво, иногда вино или слабоалкогольные напитки. В ассортименте ликерных баров имеется любая алкогольная продукция.

Следующий тип ресторана - это бистро. **Бистро** - это место для отдыха и общения людей, желающих после долгого трудового дня приятно провести время. Во Франции распространена этимологическая легенда, что слово «bistro» - это искаженное русское слово «быстро». По этой легенде, во время захвата русскими войсками Парижа (1814-1815 гг.) русские офицеры требовали от французских официантов быстрого обслуживания. Так и возникло название для этого заведения, где блюда готовятся за короткий срок после сделанного заказа. Однако эта легенда не совсем достоверна. Первое употребление этого слова можно отнести лишь к 1880-м гг., когда никаких русских войск в Париже не было.

Французский этимологический словарь «Robert» относит это слово к диалектной группе слов, распространенных на севере Франции, bistouille - «плохой алкоголь», и русскую версию трактует как чистой воды фантазию.

Следующий тип - **кафе**. Это заведение общественного питания и общения. Кафе представляет собой небольшое заведение с ограниченным выбором блюд и ассортиментом алкоголя. Кафе подразделяются на кафе-мороженое, кафе-кондитерскую, кафе могут быть молодежными, детскими. В некоторых кафе возможен заказ спиртных напитков, в зависимости от типа кафе предлагаются либо слабоалкогольные, либо крепкие спиртные напитки. Кафе могут располагаться как в отдельных зданиях, так и быть частью иного здания. Также существуют придорожные кафе, располагающиеся в отдельных зданиях у дорог местного или федерального значения, сезонные кафе, имеющие популярность в теплое время года, а иногда и в зимнее (например, на горно-лыжных курортах). Большой популярностью пользуется такой вид кафе, как кафе-шантан, где демонстрируется развлекательная программа. Кафе в рабочих кварталах носит название «закусочная», куда люди приходят во время обеденного перерыва.

Слово **«кнайпа»** произошло от немецкого «Kneipe», означающего гастрономическое заведение, где предлагают спиртные напитки, другими словами, это пивная. Иногда, помимо напитков, подают и горячие блюда. Здесь отсутствует четкая граница между рестораном и пивной. В Германии согласно местным законам существует запрет курения в ресторанах, в отличие от кнайпы, где курить разрешается.

Также отличие кнайпы от ресторана заключается в ее важной роли для встреч и общения, особенно в период праздников, когда кнайпа становится центром общения и отдыха друзей и знакомых. В зависимости от стран такие заведения называются по-разному: в Англии подобное заведение называли таверной (но сегодня эту роль выполняют пабы), кафе в Бельгии, Италии, Франции и многих других странах, чайхана в странах Средней Азии, изакаия в Японии.

Последний тип ресторанов - это **паб**. Название «паб» произошло от английских слов «public house», означающих «публичное заведение». Основная деятельность заведения заключается в продаже алкогольных напитков для распития. Некоторые пабы имеют свой небольшой пивоваренный завод, который находится или в самом здании, или недалеко от него. Пиво, подаваемое в пабах, соответствует всем предпочтениям, начиная с разливаемого из кранов и заканчивая кеговым. Пиво, сваренное в пабе, является его гордостью. Пабы характерны в основном для англоговорящих стран, например Ирландии, Новой Зеландии, реже всего встречаются в США. Несмотря на то что пабы распространены и в других странах, там они являются не только питейными заведениями.

Пабы - общественные места, предназначенные непосредственно для продажи и потребления спиртных напитков. Владельца паба называют «пабликэн», т. е. «трактирщик». Также, помимо пива, в пабах предоставляются вино, ликеры, коктейли и безалкогольные напитки.

В пабах еда предлагается в виде закусок, таких как свиные ребрышки, маринованные яйца, а также продаются соленые закуски, чтобы вызвать жажду у посетителей. С появлением устройств, измеряющих уровень алкоголя в крови, еда в пабах стала более важной частью меню заведения. На сегодняшний день в пабах в дополнение к закускам предлагаются завтраки и обеды. Также существуют гастропабы, где большое внимание уделяется качественной еде.

Традиционно окна городских пабов сделаны из дымчатого и затемненного стекла, что позволяет клиентам расслабиться и отвлечься от проблем.

Каждый паб имеет своих постоянных посетителей. Люди выбирают местный паб (local pub) из-за близкого расположения к работе или к дому. Данный паб является их традиционным местом для встреч с друзьями.

Паб обладает еще одним свойством, которое заключается в предложении временного жилья. Данная услуга в Великобритании может носить название «inn» - «гостиница».

В пабах проводят традиционные игры типа дартса, бильярда, крибриджа или домино, в которых возможно заключение пари, но юридически они редко заключаются. В последнее время стали набирать популярность американские версии традиционных английских игр. Многие пабы устраивают тематические вечеринки, специальные турниры, вечера караоке или юмористические вечера, демонстрируют различные спортивные матчи, а также фильмы. Но, несмотря на это, пабы остаются заведениями, где распитие пива и встречи с друзьями являются главным занятием.

Глава 6. Особенности организации музыкально-развлекательных программ в ресторане

6.1. Жанры сценического искусства в ресторане

Многие люди не могут ответить на вопрос, почему они выбирают из множества ресторанов один, который посещают постоянно. Существует целая группа экспертов и специалистов, занимающихся анализом ресторанного бизнеса, в том числе выяснением мнений посетителей.

Впечатление, складывающееся у клиента о ресторане, баре, кафе, клубе, является совокупностью многих факторов, влияющих на него в момент посещения того или иного заведения. Это могут быть стоимость и ассортимент различных блюд и напитков, безопасность, профессионализм персонала.

Рассмотрим основные типы ресторанов и их отличия в плане сценического искусства.

Ресторан с фоновой музыкой является самым распространенным и традиционным типом ресторана. Недорогая аудиоаппаратура, которая необходима для музыкального фона, позволяет ресторану работать, а клиенту - чувствовать себя комфортно. Рестораны не могут функционировать в режиме дискотеки или концертной площадки, так как это может причинить дискомфорт клиенту. Не допускается использование аудиоаппаратуры, предназначенной для концертов и дискотек. Для создания приятной атмосферы посетителям, которые пришли поесть, наиболее верным решением будет приобрести мини-комплект аудиоаппаратуры, который позволит воспроизводить качественную фоновую музыку. Фоновая музыка создает уютную обстановку в зале любого ресторана независимо от страны расположения. Световые решения подобного заведения заключаются в правильном и комфортном интерьерном освещении, полностью вписывающемся в дизайнерский план.

Ресторан с «живой» музыкой. В данном ресторане существует небольшая сцена, на которой работают приглашенные музыканты. «Живая» музыка создает приятную обстановку, располагающую к отдыху. Правильное расположение музыкального, звукоусиливающего и акустического оборудования, сценического света является одной из основных задач ресторана. Как правило, ресторан с «живым» звуком оснащен аппаратурой для фоновой музыки, так как время выступления музыкантов не полностью заполняет время работы ресторана.

Ресторан-дискотека является заведением, которое посещают люди в возрасте от 18 до 30 лет. В ресторане основной акцент делается на танцы. Для ресторана-дискотеки характерно просторное высокое помещение, где находится световое оборудование, позволяющее привлечь публику яркими и неординарными решениями. Для развлечения клиентов на работу приглашается диджей, что, в свою очередь, обеспечивает ресторану известность. Профессиональный диджей - это прежде всего артист. Люди, приходящие на дискотеку, не только танцуют и слушают музыку, но и наблюдают за представлением, которое полностью зависит от таланта и квалификации диджея.

Диджей должен общаться с людьми посредством музыки, света, жестов, пластики и слов. К сожалению, в последнее время появляются заведения, в которых действие ведется

из закрытой, отгороженной от танцующих комнаты. Вряд ли такие рестораны могут с достаточной уверенностью называться дискотеками. Скорее это просто танцплощадки, носящие модное современное название. Настоящие, пользующиеся высокой популярностью дискотеки всегда связаны с именами талантливых диджеев, их идеями и творческим видением светомузыкального шоу.

Существуют также **рестораны с концертной площадкой**. Это сложная инсталляция, обеспечивающая большие пулы поочередно выступающих разножанровых исполнителей. Требуется быстрая смена артистов, декораций, фонограмм, светового оборудования и различные специальные подсобные помещения.

В ресторане с концертной площадкой необходимо отвести место для звуко- и светооператора. И если в танцевальном ресторане управление звуком и светом порой совмещает один человек, располагающийся где-то вне танцевального зала, то концертная площадка требует слаженной работы высококвалифицированных специалистов, которые должны постоянно наблюдать за происходящим на ней.

Ни звукорежиссер, ни светооператор на первый взгляд не приносят какой-либо пользы. И часто хозяева заведения располагают их за пределами зала, освобождая тем самым дополнительное место для ресторанных столиков. Данный подход сложно назвать правильным. Ведь даже при самом дорогом оборудовании можно получить плохой звук и свет, если специалисту трудно разобраться в происходящем.

Идеальным местом для звукорежиссера и светооператора является середина зала - место, в котором восприятие происходящего оператором максимально приближено к восприятию большинства зрителей. Владелец ресторана должен понимать, что даже очень опытным специалистам понадобится некоторое, порой достаточно большое время для адаптации к залу и площадке. И на протяжении этого времени обязательно будут неувязки: частотные проблемы, недостаточный или избыточный уровень звука. А ведь мнение о вновь открывшемся заведении формируется именно в первые полгода его работы. [18]

Следующий вид заведений - это **ресторан универсального типа**. В ресторане, приспособленном под дискотеку, невозможно провести выступление «живых» музыкантов или организовать сложную красочную концертную программу. Обычно в ресторане, где играет «живая» музыка, дискотеки не проводятся. Но в настоящее время можно решить данную задачу. Естественно, подобные проекты требуют очень серьезных вложений. Рестораны, которые предоставляют своим клиентам право выбора сценической и танцевальной площадок, приносят значительную прибыль. Каждый вечер, проведенный в таком заведении, абсолютно не похож на предыдущий. Посетители посещают ресторан не только ради еды, но и для того, чтобы окунуться в очередное действие - дискотеку, «живое» выступление или концертную программу.

6.2. Организация шоу-программ

«Маркетинг», «реклама», «креатив» - данные термины играют важнейшую роль в любом бизнесе, в том числе и ресторанном. Схемы и планы построения последнего бизнеса не зависят от его сферы или вида. В ресторанном бизнесе эти понятия приживались достаточно долгое время. Это связано с тем, что сегодня многие маркетинговые и рекламные технологии в отечественном ресторанном бизнесе являются не до конца адаптированными к европейской модели. Одной из таких технологий является проведение различных шоу-программ. Шоу-программа, с точки зрения владельцев ресторанов, является рекламной технологией, умным маркетинговым планом.

Шоу-программа является главной составляющей любого праздника, подчеркивающей его красоту и торжественность. Человек, организовавший развлекательную программу, обеспечит себе и окружающим людям незабываемые впечатления от выступления артистов.

Шоу-программа состоит из официальной части, которая переходит в развлекательную программу. Шоу-программа, в которой могут принимать участие артисты различных жанров, музыканты, конферансье, танцевальные коллективы, фокусники, проводится по сценарию.

Формат любой шоу-программы может быть разным и нестандартным. Все зависит от таких факторов, как:

- 1) площадь заведения;
- 2) выделенные на программу средства;
- 3) уровень мастерства артистов;
- 4) воображение и выдумка арт-директора, который наблюдает и координирует действия творческого коллектива.

Размер заведения является главным элементом при подборе шоу-программы. Речь идет не только о количестве мест в заведении, его площади и месторасположении, но и о его аудитории, т. е. людях, которые посещают данное заведение, будь то бар, ресторан или кафе.

Развлекательные шоу-программы в различных заведениях привлекают клиентов, тем самым повышая известность заведения и его доход.

В России на сегодняшний день развлекательные программы в соответствующих заведениях достаточно распространены, поскольку потребителей этого продукта много. Если говорить о целевой аудитории, то основная масса - это развивающийся средний класс и так называемый VIP-сектор. В отдельный сектор можно выделить представителей медиагруппы, поскольку сегодня проведение разного рода презентаций, семинаров, конференций часто «привязывается» к игровому формату в развлекательных заведениях, что имеет прямое отношение к шоу-программам.

Маркетинговая стратегия построения шоу-программы состоит из следующих основных элементов:

- 1) массовой рекламы в СМИ;
- 2) участия и организации мероприятий;
- 3) спонсорства;
- 4) PR-поддержки и т. д.

С каждым днем конкурирующие заведения придумывают новые, необычные идеи по привлечению клиентов. А потребители, в свою очередь, становятся все придирчивее в своих пристрастиях. Каждому ресторану в проведении такого рода мероприятий необходимо вырабатывать стратегию, которая бы привлекла внимание большинства клиентов.

Современное общество можно рассматривать с двух основополагающих позиций - массового производства и массового потребления. Для того чтобы продукция нашла своего покупателя, производители используют массовую рекламу. Но данный вид информации в связи с широким распространением плохо воспринимается потребителем.

Большинство заведений, используя массовую рекламу, рискуют упустить своего потребителя, поскольку потенциальный клиент в огромном информационном потоке может не услышать подобные сообщения, которые превращаются в рекламные послы, транслируемые в прессе, радио и телевидении.

Для результативного и недорогого продвижения продукции в условиях жесткой конкуренции потребительского общества, разросшегося до огромных размеров информационного потока рекламных сообщений нужна новая маркетинговая стратегия. В данной стратегии главным элементом является ориентация на клиентов.

В основе подобной концепции лежит задача не досаждать клиенту бесконечной рекламой, попытками заставить его потреблять определенный товар или услугу, которые выгодны продавцу. Клиенту необходимо дать мнимое ощущение свободы, создавая впечатление, что продавец подстраивается и предугадывает его нужды, а не навязывает ему свои способы и объемы потребления.

Для восприятия потенциальным клиентом информационного сообщения рекламу и другие способы продвижения товаров превращают в праздник - event marketing. Слово «event» в переводе с английского языка означает «событие». Идея состоит в том, чтобы преподнести потребителю товары и услуги как подарок в виде некоего яркого и запоминающегося действия, в которое часто вовлекается он сам. Отсюда пошло понятие «подарочный маркетинг», который был придуман для того, чтобы найти новый прием работы с целевой аудиторией, когда известные способы уже не действуют.

Подарочный маркетинг - это способ, с помощью которого можно превратить рекламу в бесплатный подарок. Все больше и больше компаний, использующих среди своих коммуникаций способ донесения рекламных сообщений через мероприятия, полагают, что event-маркетинг - это наиболее эффективный инструмент именно прямой коммуникации сотрудников компании с потребителями.

Но, как и в любом деле, здесь есть свои нюансы. Недостаточно организовать просто действие в рамках какого-нибудь торгового центра и ждать эффекта. Важно не забывать, что event-маркетинг - это способ донесения рекламного сообщения, преследующий свои жесткие и вполне конкретные цели и задачи. Ведь даже из благотворительности можно извлечь вполне конкретные дивиденды в виде укрепления имиджа и повышения лояльности.

В соответствии с этим, все мероприятия, проводимые в рамках реализации event-маркетинга, можно разделить по преследуемым целям на следующие виды.

1. Trade events - мероприятия для партнеров, клиентов, дилеров и дистрибьюторов. Это деловые мероприятия, не исключаящие изюминки и развлекательной составляющей. В эту группу входят конференции, презентации, приемы, семинары, форумы, конгрессы, саммиты, PR-акции, специальные мероприятия на выставках-ярмарках и т. д. Цель организации подобных мероприятий - представить товар, наглядно продемонстрировав его достоинства. Также мероприятия этой категории часто организовываются с целью презентации новых услуг, обмена опытом, поиска новых стратегических партнеров и т. д.

2. Corporate events (HR events) - корпоративные мероприятия (совместный отдых сотрудников, юбилей компании, профессиональные праздники).

Корпоративные мероприятия предоставляют уникальную возможность донести идеи компании непосредственно до сотрудников. Также они могут послужить эффективным инструментом внешнего маркетинга, поскольку всегда можно пригласить на корпоративные мероприятия постоянных клиентов и партнеров. Данным приглашением можно обеспечить лояльность приглашенных, дать им почувствовать свою важность.

В группу корпоративных мероприятий входят такие события, как юбилей фирмы, дни рождения сотрудников, вечеринки, праздники, пикники. Продуманная корпоративная культура любой фирмы предполагает организованный коллективный досуг сотрудников. Данным сектором event-маркетинга пользуется масса компаний, для которых забота о своих сотрудниках - престиж самой организации.

Любое профессионально проведенное корпоративное мероприятие направлено на повышение авторитета руководства и на формирование корпоративной гордости. Ведь известно, что дружный, сплоченный коллектив - залог успешного бизнеса. [19]

Важно помнить, что при подготовке любого мероприятия нужно учитывать огромное количество факторов, таких как подбор места, организация шоу-программы, корпоративный стиль, пожелание гостей и др. Также важно донести до клиента смысл, который несет мероприятие, и то с какой целью оно проводится.

Чтобы event стал настоящим событием и запомнился гостям, нужно каждый раз заставлять их удивляться, придумывая совершенно необычайные сценарии.

В России же все просто. Каждое второе мероприятие оборачивается вечеринкой, и деньги, вложенные в этот важный инструмент маркетинга, не приносят никакой пользы.

3. Special events - специальные мероприятия. В данную группу мероприятий можно отнести всевозможные фестивали, концерты, шоу, массовые мероприятия, («рекламные

туры» road-show). Это комплекс мероприятий и событий, благотворно влияющих на имидж компании или торговой марки.

После профессионального проведения серии PR-акций следует обширная положительная реакция целевой аудитории, выражающаяся в повышенной лояльности к компании и росте интереса со стороны потенциальных клиентов. В эту группу входят и спонсорские, благотворительные программы, отвечающие целям и задачам, стоящим перед фирмой, и наиболее эффективно обеспечивающие продвижение социального имиджа компании.

Можно с уверенностью говорить, что событийный (или подарочный) маркетинг - это инструмент, позволяющий воздействовать на самые разные сегменты потребительского рынка. Данный вид маркетинга не требует значительных инвестиций. Более того, он не ограничивается краткосрочным эффектом, а отдача от него будет значительно более продолжительной.

В связи с ростом популярности событийного маркетинга спрос на профессионалов event-менеджеров очень велик. Event-менеджеры должны быть не только креативными и творческими личностями, но и ориентироваться во всех аспектах событийного маркетинга, знать модели работы всех рекламных инструментов, а также основы психологии.

К сожалению, большинство нынешних специалистов в этой области - это выходцы из шоу-бизнеса, не знающие элементарных основ маркетинга. Именно поэтому многие проводимые мероприятия не приносят пользы. [20]

На данный момент на рынке достаточно event-агентств, имеющих в штате квалифицированный персонал и созданных для того, чтобы организовывать праздники и шоу-программы.

6.3. Техническое обеспечение программ

Техническое оснащение программы является очень важной составляющей в организации шоу-программы. Оно включает в себя световое, звуковое, сценическое и дискотечное оформление, использование лазерных проекторов и спецэффектов видеопроекции, профессиональную звуковоспроизводящую аппаратуру, диджейский пульт, колонки и мониторы, микрофоны, спецэффекты (пиротехнику, генератор дыма, генератор мыльных пузырей, лазерное шоу), конфетти и многое другое.

При организации мероприятия необходимо правильно расположить световые приборы для освещения площадки. Неправильно установленный свет способен испортить все впечатление от программы. Грамотное использование световых приборов, напротив, способно творить чудеса: свет создаст особую атмосферу, подчеркивая идею мероприятия, делает акцент на важных элементах программы, поможет поднять настроение гостей.

Невозможно представить торжество без звукового оформления, будь то просто фоновая музыка или профессиональное музыкальное сопровождение.

При выборе звуковой аппаратуры следует обратить внимание на **три основных момента** :

1) предварительно проверить площадку с техническим специалистом. Специалист по звуку при подборе аудиоаппаратуры учитывает все особенности выбранного места и определяет наилучшее расположение оборудования исходя из проводимой программы;

2) учесть количество гостей. На одной и той же площадке можно устроить банкет или фуршет. При фуршете площадка способна вместить вдвое больше гостей, следовательно, общаться и аплодировать они будут вдвое громче. Если использовать аудиоаппаратуру, которая рассчитана на «банкетное» количество гостей, приглашенные просто не смогут разобрать, что говорит ведущий и о чем поет музыкальная группа. Поэтому в данном случае необходимо использовать аппаратуру большей мощности;

3) принять во внимание участие музыкальных коллективов, которые исполняют «живую» музыку. Выступление каждого музыканта необходимо обеспечить индивидуальным

техническим оборудованием, в связи с чем необходимое количество аппаратуры возрастет.

Использование спецэффектов на мероприятии призвано подчеркнуть кульминационные моменты программы, акцентировать внимание гостей на происходящем, повысить эмоциональный уровень в важный момент. Спецэффекты, такие как фейерверк, становятся прекрасным украшением любого праздничного события.

Декоративные огни и пиротехнические устройства идеально подходят к условиям городской среды. Фейерверки можно организовать во внутреннем дворе выбранного ресторана. Наземный фейерверк очень красив и компактен. В отличие от высотного фейерверка наземный фейерверк предъявляет не такие жесткие требования к технике безопасности, поэтому его можно организовать практически везде. Пиротехническое шоу содержит в себе многообразие возможных элементов. Фейерверки могут быть в виде горящих фонтанов, вертушек, огненных водопадов и др.

Очень красиво будет организован праздник, если использовать конфетти. Выстрелы из пневмопушек разноцветными и металлизированными частицами бумаги могут творить чудеса.

Запуск шаров происходит не только на детском празднике. При виде сотен шаров, взрывающихся в небо, публика будет в восторге.

Разноцветные воздушные шары в солнечный день поднимают настроение в отличие от фейерверка, который при дневном свете теряет свою яркость. Приятной неожиданностью для гостей будет запуск шаров на расстоянии от места проведения праздника. Каждый может почувствовать себя причастным к празднику, если гостям раздать шары для запуска в небо.

В дополнение к техническому оформлению праздничного события можно использовать дымогенераторы, которые добавляют таинственности и зрелищности при использовании цветного дыма.

К оформлению интерьера ресторана нужно подходить со всей серьезностью, чтобы у посетителей в памяти оставались лишь приятные впечатления.

При посещении клиентами ресторана, помимо вкусной еды и алкогольных напитков, они должны ощущать влияние окружающего пространства - интерьера, звука и света, которые должны гармонично сочетаться друг с другом.

Фасадное освещение. Клиент не может попасть в зал ресторана или другого заведения, не пройдя мимо фасада. Чтобы заинтересовать посетителя своим видом, фасадные здания должны обладать определенными особенностями. Это могут быть яркие цвета, освещение отельных архитектурных особенностей и др. Фантазия и художественное творчество дизайнеров и светотехников не имеют границ.

Интерьер. В настоящее время в области внутреннего дизайна стилистика многих отечественных ресторанов вызывает положительные отзывы. Каким будет будущий интерьер ресторана, бара или кафе, определяет дизайнер, исходя из тематической, национальной и исторической направленности заведения. Занимаясь оформлением интерьера, дизайнер должен координировать свою работу со специалистами по свету и звуку.

Свет. В фешенебельных ресторанах ровный рабочий свет не используется. Для создания ощущения комфорта и уютной обстановки необходимо создать такой свет, при котором не нужно напрягать глаза, с упорством разглядывая строчки меню и содержимое тарелки. Но в то же время должны отсутствовать яркие контрасты. Эти два противоречия разрешаются различными способами. Решением данных проблем в соответствии со стилистикой помещения занимается дизайнер. Завершение грамотного проекта заключается в безакцентном рабочем освещении, которое должно служить функциональным целям и не становиться причиной дискомфорта.

Интерьерное освещение обычно сочетается с декоративными решениями, такими как:

- 1) стилизованные бра;
- 2) интересные «живые» картины, водопады;

- 3) «перемигивающиеся» огоньки;
- 4) подсвеченные скульптурные группы, портики, колоннады, ротонды.

Возможны игра с цветом и интенсивностью, создание нераздражающего визуального контраста, который ни в коем случае не сжимает, а стильно замыкает пространство ресторана и очерчивает территорию уюта.

Так, низкие потолки великолепно поднимаются «проваливанием» их в черное и созданием эффекта мерцающего звездного неба. Если зал достаточно высок и какие-то конструктивные особенности позволяют размещать определенные приборы, то при росписи потолка обычными или флюоресцентными красками можно создавать эффекты изменяющегося времени суток. Абсолютно реальна иллюзия открытого неба (звезд, заката, восхода). Возможна быстрая замена всего светового полотна: сегодня клиент обедает в одном интерьере, завтра - в совершенно другом.

В рамках модернистской стилистики вполне доступно световое подчеркивание каких-то граней, а также другие, самые разнообразные и порой радикальные решения. На самом деле перечислять возможности современной техники просто не имеет смысла - все зависит от фантазии дизайнера и пожеланий хозяина ресторана. [21] В настоящее время элементы отделки интерьера или предмета архитектуры могут служить реализации самых фантастических идей.

Работа дизайнера помещения и специалиста по свету, как правило, несопоставима. Дизайнер, предлагая будущий проект, отвечает за стиль ресторана. Но наиболее успешные решения опираются на равноправное сотрудничество специалистов по дизайну и свету. Дизайнер учитывает рекомендации специалиста по свету, который на основании проекта вносит технические разработки. Результатом союза этих профессий является ситуация, в которой дизайнер по интерьеру задает общее настроение, а специалист по свету реализует его на практике.

Если ресторан, бар или кафе - заведение традиционное и дорогое, то чаще всего эпатаж только вредит. Если заведение рассчитано на молодых людей, то проектирование и организация внутреннего пространства помещений обязательно должны содержать в себе красивые, чуточку интригующие и непонятные элементы.

Звук. Если посетители ресторанов, баров, кафе и других заведений подобного типа пришли спокойно провести время и не планировали участвовать в шоу-мероприятиях, то главное, к чему следует стремиться специалистам по акустике, - это звуковой комфорт. Главной составляющей слухового комфорта является отсутствие источника звука.

Клиент не должен ощущать место, откуда исходит звук, чтобы у него не возникало желания найти его.

Нужно учитывать, что музыка, звучащая в национальных ресторанах, может не понравиться посетителям. Посещая ресторан японской кухни, чтобы отведать японские блюда, клиент вынужден слушать национальную музыку. Основная задача специалиста по звуку состоит в том, чтобы сделать мелодический фон комфортным элементом атрибутики.

Глава 7. Управление персоналом в гостиничном бизнесе

7.1. Персонал как основное звено в гостиничном бизнесе

Популярность гостиницы зависит не только от ее географического положения и внутреннего устройства, но и от квалификации персонала. Без квалифицированного обслуживающего персонала гостиница не сможет приносить прибыль, даже если она находится в самом живописном месте мира. Гость останется недовольным, если его расположить в самом лучшем номере, но при этом плохо обслуживать. Поэтому выражение «Кадры решают все» действует в гостиничном бизнесе.

Гостиница состоит из множества подразделений, которые обслуживают гостя. Каждая гостиница предъявляет свои требования к обслуживающему персоналу и разрабатывает собственную систему обучения. Управление гостиницей должно быть простым и гибким, но при этом поддерживать конкурентоспособность на рынке. Лучше всего, если система управления гостиницей представляет собой небольшие подразделения, состоящие из квалифицированных специалистов.

Все гостиничные должности имеют разный уровень престижа и оплаты. Так, большим престижем и уровнем оплаты отличается работа, непосредственно связанная с приемом, размещением и обслуживанием посетителей гостиниц. Такой работник должен встретить гостя, оформить его, выдать ключ. Чтобы получить такую должность, необходимо свободно владеть английским языком.

В более дорогих гостиницах существуют определенные стандарты поведения для персонала: дресс-код, ведение переговоров и т. д. Иногда даже есть должность специалиста по соблюдению стандартов поведения. Сотрудники гостиницы не должны быть вызывающе одеты, иметь броские украшения, использовать яркую косметику. Некоторые гостиницы заставляют персонал менять форменную одежду по несколько раз в день, чтобы они постоянно выглядели опрятно. Каждая должность имеет свои особенности и трудности. Так, за стойку, расположенную недалеко от входа, стараются брать привлекательных женщин или молодых мужчин, так как они являются лицом гостиницы.

Профессия горничной на первый взгляд кажется простой, ведь в уборке нет чего-то особо сложного. Однако если учесть, что горничная за смену должна успеть убрать примерно десять двух- и трехкомнатных номеров, то такая работа не покажется легкой. Труд горничной оплачивается в зависимости от количества убранных номеров, поэтому она имеет материальную заинтересованность в повышении производительности своего труда.

Обслуживать гостя нужно так, чтобы он, будучи даже в очень плохом настроении, не смог бы ни на что подать жалобу.

От качества предоставляемых услуг напрямую зависит репутация гостиницы, которая является гарантией конкурентоспособности. В гостинице должна быть идеальная чистота, при этом клиенты не должны видеть персонал, занимающийся наведением порядка. Чтобы гостиница продуктивно функционировала, ее персонал должен постоянно трудиться, создавая уют и удобства для своих гостей.

У постояльцев останется положительное впечатление о гостинице только в том случае, если весь персонал будет радушным и доброжелательным к нему. Поэтому сотрудники для работы в гостиницы проходят достаточно жесткий отбор.

Для того, чтобы получить определенную гостиничную должность человек проходит несколько видов тестирования: психологическое, квалификационное и тест на употребление алкоголя. Также персонал всех категорий гостиниц должен проходить периодическое медицинское освидетельствование для получения соответствующего сертификата.

Численность персонала в гостиницах зависит от размеров гостиничного комплекса и объемов обслуживания.

7.2. Система образования: школы индустрии гостеприимства

На сегодняшний день индустрия гостиничного бизнеса развивается стремительными темпами. Человек, обладающий достаточным объемом знаний, чтобы работать в данной отрасли, никогда не останется нетрудоустроенным, поскольку потребность в квалифицированном персонале постоянно растет. Ранее в данную сферу бизнеса можно было устроиться и без специальных знаний, однако на сегодняшний момент персонал индустрии гостеприимства составляют исключительно высококвалифицированные работники, обладающие специальным образованием и навыками.

Первая школа гостеприимства была открыта в XIX в. в Швейцарии. Эта школа и сегодня считается лучшей в мире. Также школы гостеприимства достаточно высокого уровня имеются в Испании, Ирландии, США, Великобритании, Австралии и иных странах. Учиться гостиничному бизнесу трудно, но интересно. В Швейцарии при дорогих гостиницах имеются школы гостиничного бизнеса, где можно учиться и одновременно набираться опыта работы в данной сфере.

Стать квалифицированным специалистом можно, только совмещая теорию с практикой, поэтому большинство зарубежных школ уделяет практике времени не меньше, чем теории. Классы лучших мировых школ представляют собой имитацию номера, барной стойки, ресепшн. На базе школы может функционировать и небольшое туристическое агентство. Большинство ныне существующих школ предлагает программы бакалавриата, последипломное образование и разнообразные краткосрочные программы, оканчивающиеся получением сертификата или диплома. [22]

На сегодняшний день школы гостиничного и туристического бизнеса есть практически в каждом городе.

Предложение выпускников не должно превышать спрос на них. Чем больше спрос на гостиничную продукцию, тем больше появляется школ, готовящих квалифицированные кадры. В 1980-е гг. на Кипре произошел туристический бум, что послужило толчком для создания Колледжа гостиничного и туристического менеджмента (College of Tourism & Hotel Management). Для того чтобы стать квалифицированным специалистом, необходимо обучаться три-четыре года. По окончании обучения выпускникам вручаются диплом колледжа и международный сертификат.

В Ирландии с началом экономического подъема стали появляться школы по туризму. В последнее время наблюдается повышение интереса к Австралии, и при существующем дефиците квалифицированных кадров обучение гарантирует дальнейшее трудоустройство и карьерный рост.

Испания является второй по посещаемости туристами страной мира. Самой хорошей в названной стране считается школа «EUNT StPOL» (Escuela Universitaria de Hosteleria y Turismo), расположенная в отеле «Sant Pol de Mar». После трех лет обучения студенты получают диплом в области туризма (Diploma in Tourism) или диплом со специализацией «Гостиничный менеджмент». [23]

До недавних пор в России существовала только одна школа, где можно было научиться гостиничному мастерству, - Московская академия туристского и гостинично-ресторанного бизнеса (МАТГР) (основана в 1967 г.). Здесь обучались сотрудники «Интуриста», «Спутника» и «Аэрофлота». Высшего образования в этой сфере тогда еще не было. На сегодняшний день имеются следующие учебные заведения, готовящие квалифицированные кадры: Российская международная академия туризма, Московский институт рекламы, туризма и шоу-бизнеса, Международный институт гостиничного менеджмента и туризма, Институт туризма и гостеприимства.

Так как туризм - это семейный бизнес, то нередки случаи, когда второе высшее образование получает вся семья. Более квалифицированными специалистами являются выпускники программы второго высшего образования. Во всех школах высокого уровня студентов в обязательном порядке обучают одному или двум иностранным языкам.

7.3. Подбор и подготовка профессионального гостиничного персонала

Гостиничные службы можно разделить на два уровня:

- 1) службы, которые находятся в тесном контакте с гостем;
- 2) службы, работники которых редко контактируют с гостем.

В каждой службе предъявляются свои требования к персоналу. Чтобы попасть в первую службу, необходимо соответствовать следующим требованиям :

- 1) быть вежливым, тактичным и внимательным;
- 2) знать этику и психологию общения;
- 3) быть коммуникабельным и активным;
- 4) знать хотя бы один иностранный язык;
- 5) быть привлекательным и опрятным;
- 6) соответствовать возрастным требованиям.

Кроме этого, для получения должности в первой группе нужно иметь специальное образование и опыт работы в данной сфере.

Для того чтобы определить, сможет ли человек работать на определенной должности, используют психологическое тестирование. Однако для принятия человека на должность одного тестирования мало, поскольку понять, умеет ли человек общаться с другими, можно только при личной беседе с ним.

При собеседовании особое внимание уделяется манере разговора испытуемого, способности поддержать беседу и почувствовать изменение настроения собеседника.

Сотрудники гостиницы должны творчески подходить к своим обязанностям, только тогда они смогут создать благоприятные условия для проживания своих гостей. Персонал должен понимать, чего хочет клиент, и уметь ему это преподнести.

Существуют несколько основных направлений для **подбора кадров, к которым относятся** :

- 1) поиск среди знакомых;
- 2) поиск через объявления;
- 3) поиск с помощью специальных служб (служб занятости);
- 4) переманивание сотрудников у конкурентов.

Персонал высшего и среднего звена, как правило, подбирается среди знакомых руководителя гостиницы или через кадровые агентства. Работников низшего звена (горничных, официантов, барменов) набирают по объявлениям или через государственную службу занятости населения. В настоящее время большинство гостиниц предпочитает самостоятельно готовить кадры для своих нужд, чем набирать уже опытных, но работавших ранее в других гостиницах. Такая тенденция свидетельствует о заинтересованности руководства в карьерном росте своих сотрудников. Если в гостинице существует вакансия, то чаще всего работодатели предпочитают предложить ее работникам своей же фирмы. Поиск претендента на должность вне гостиницы производится только в том случае, если в штате нет подходящей кандидатуры.

Для гостиниц проще и удобнее нанять человека без опыта работы и научить его всему необходимому. Системе обучения уделяется большое внимание, ведь грамотное планирование - это основа функционирования любого предприятия.

Обучение основано на следующих факторах:

- 1) обучение должно учитывать стратегию гостиницы, иначе в нем нет смысла;
- 2) сотрудники не должны относиться к обучению как к обременительной обязанности;
- 3) внутри компании обязательно проведение тренингов;
- 4) следует поддерживать постоянный контакт с менеджерами отделов с целью выяснения потребности персонала в обучении;
- 5) необходимо разрабатывать учебный план, соответствующий особенностям индустрии и конкретного предприятия;
- 6) нужно постоянно быть в курсе всех нововведений в тренинговых программах;
- 7) необходимо следить за качеством и эффективностью обучения;
- 8) надо создавать программы обучения для каждой гостиницы.

В некоторых гостиницах вновь принятые на должность сотрудники в обязательном порядке должны посещать вводные (ознакомительные) лекции и тренинги. Всем новичкам на первом этапе помогают опытные наставники, которые знакомят их с особенностями работы в гостинице. Существуют такие занятия, как «Курс обслуживания гостей» для рядовых сотрудников и программа «Мастерство управления» для менеджеров. Имеются прог-

раммы обучения для рядовых работников («Добро пожаловать, новый коллега!» и «Yes, I can! - Выполнение обещаний») и целый ряд для менеджеров («Я руководитель и наставник. Мои сильные и слабые стороны», «Мой внешний вид, манеры, стиль поведения - образец для подражания», «Ответственность. Контроль. Последствия поведения», «Поощрение сотрудников. Высказывание одобрения», «Вынесение дисциплинарных взысканий»).

Можно выделить два приоритетных направления обучения - профессиональное обучение и обучение, направленное на личностный рост сотрудника. Оба направления очень важны, поскольку только сотрудник, компетентный в своей области, сможет добиться хороших результатов в карьере.

В некоторых отелях существует специальная программа имеющая следующие направления:

- 1) кулинарное дело;
- 2) барменское и официантское мастерство;
- 3) принципы работы сотрудников отдела приема и обслуживания;
- 4) стандарты работы сотрудников хозяйственного отдела;
- 5) управление сотрудниками;
- 6) конфликтология;
- 7) управление временем.

Последние три программы предназначены для менеджеров отеля.

Для того чтобы гостиница оставалась конкурентоспособной, все ее сотрудники без исключения должны постоянно заниматься повышением квалификации. Повышению квалификации руководителей высшего звена уделяется больше всего внимания. Топ-менеджеры стараются пройти практику в ведущих пятизвездочных отелях и известных ресторанах за рубежом.

Корпоративные тренинги в гостиницах сейчас уже стали неотъемлемой частью работы всех сотрудников. Их цель - изучить этикет, стандарты обслуживания, получить навыки общения с клиентами. В «Коринтии» на групповых тренингах изучают национальные особенности людей, ведь при разработке стандартов должны максимально учитываться психологические факторы человеческих отношений. Обычно тренинг проводят руководители отделов, но нередки случаи, когда для этого приглашается специалист из-за рубежа.

В российских гостиницах от горничных и швейцаров не требуется знания иностранных языков, хотя знание разговорного минимума приветствуется. В высококлассных гостиницах имеются преподаватели английского языка, которые занимаются со всеми категориями сотрудников, обучая персонал необходимому в работе набору фраз. Самым активным и перспективным сотрудникам может быть предоставлена возможность пройти переподготовку или повышение квалификации в специализированных учебных заведениях. Тем, кто успешно сдает экзамены, вручают сертификаты или удостоверения государственного образца.

В гостиницах стало модным проводить тренинги с психологами, которые помогают персоналу научиться уходить от конфликтов, «держат улыбку» на протяжении всего рабочего дня. Это связано с тем, что наиболее частая претензия клиентов в гостиницах высокого ранга - неулыбчивый персонал.

7.4. Управление персоналом: российская и западная ментальности

Система руководства предприятием оказывает большое влияние на качество гостиничного обслуживания. Времена Советского Союза на долгие годы оставили глубокий и печальный след в секторе гостиничного дела. В некоторых регионах нашей страны гостиничный бизнес до сих пор не восстановлен.

В нашей стране гостиничные предприятия строились, основываясь на опыте зарубежных стран, поскольку собственного не было. Гостиницы укомплектовывались работниками, не имеющими ни малейшего понятия о специфике данной сферы деятельности.

В 1990-е гг. гостиничным бизнесом управляли зарубежные менеджеры. Такая ситуация вызвала массу противоречий, ведь западный стиль работы был чужд отечественным сотрудникам и вызывал раздражение. Западные управляющие в свою очередь тоже негативно относились к русским работникам, так как считали их недостаточно трудолюбивыми и способными.

7.5. Современный руководитель российской организации

Руководителем, безусловно, должен быть умный, культурный человек, хорошо знающий свое дело.

Менеджер отеля должен знать, что может принести прибыль гостинице, но при этом заботиться не только о своем доходе, но и о высоком качестве услуг, оказываемых клиентам.

Основная обязанность руководителя заключается в управлении персоналом и принятии управленческих решений. Менеджер должен мотивировать персонал к активному сотрудничеству с ним. В каждой гостинице менеджеры играют свою, особенную роль. Однако существуют основные задачи, которые выполняют все без исключения менеджеры, - это подготовка, принятие и реализация управленческих решений.

Менеджер должен нести ответственность за принимаемые им решения. Поэтому, чтобы принять правильное решение, необходимо получить и обработать информацию о развитии системы управления гостиничным комплексом. Чем большей информацией владеет руководитель, тем эффективнее будет его деятельность. Хороший менеджер должен уметь доносить свое видение проблемы до людей, мотивировать, почему так, а не иначе необходимо поступить в сложившейся ситуации. Он должен не просто управлять людьми, а управлять вместе с людьми. Для персонала важно, чтобы руководитель не был «машиной по добычанию», а был прежде всего человеком отзывчивым и понимающим. В управлении на первом месте должен стоять человек. От менеджера зависят настроение коллектива и поступки подчиненных.

Руководитель не имеет права:

- 1) выглядеть уставшим;
- 2) перестать хотеть работать;
- 3) своим поведением ставить репутацию гостиницы под сомнение;
- 4) выбирать фаворитов;
- 5) допускать дружеские отношения с подчиненными;
- 6) не выполнять обещаний;
- 7) забывать о планах или встречах.

Для того чтобы руководство было эффективным, необходимо понимать ситуацию и знать, как управлять человеческими ресурсами.

Обязательные требования, предъявляемые к руководителю:

1) *профессиональная компетентность*. Руководитель должен быть примером для подражания и уметь делать все то, что требует от работников;

2) *социальная компетентность*. Руководитель должен обладать знаниями в области управленческой психологии. Умение мотивировать сотрудников - это залог продуктивной совместной работы. Научно доказано, что напряженная обстановка негативно влияет на производительность труда.

Понятие социальной компетентности включает в себя:

- 1) педагогические навыки;
- 2) чувствительность к личным проблемам сотрудников;

- 3) способность к коммуникации;
- 4) нестандартное мышление;
- 5) решительность и настойчивость в достижении цели;
- 6) инициативность;
- 7) умение выполнять обязательства и обещания;
- 8) эрудированность;
- 9) твердость характера;
- 10) честность;
- 11) тактичность;
- 12) аккуратность;
- 13) умение расположить к себе;
- 14) чувство юмора и хорошее здоровье.

Концептуальная компетентность - способность руководителя видеть проблему и умение решать ее. Менеджер должен уметь отличать значимое от несущественного, уметь анализировать. Руководитель должен соблюдать нормы деловой этики (не использовать недозволенных приемов в конкурентной борьбе), умело использовать информацию, время и людей. Если менеджер не соответствует какому-либо из требований предъявляемых к нему, то говорят об определенном ограничении возможностей менеджера.

В деятельности руководителя существует ряд ограничений. Так, руководитель никогда не станет успешным, если он:

- 1) не умеет бороться с конфликтами и стрессами;
- 2) не умеет эффективно использовать свое время, энергию и навыки;
- 3) не умеет управлять другими людьми.

Менеджер должен быть целеустремленным. Руководитель постоянно должен повышать свое общее развитие, только тогда он сможет получить общественное признание. Само-развитие включает в себя не просто изучение материала, но и последующее применение его в жизни. Менеджер не должен оставлять нерешенные проблемы на завтра, он должен оперативно устранять их.

Работа менеджера связана с некоей неопределенностью и поэтому требует от него творческих умений. Руководитель должен уметь экспериментировать и использовать в своей деятельности новаторские идеи. Повышая уровень своего образования, руководитель должен повышать и компетентность своих подчиненных, являться для них учителем.

Гостиничный бизнес находится в тесной взаимосвязи с человеческим фактором, т. е. основывается непосредственно на отношениях с клиентами и персоналом.

Проанализировав состав управленческого звена ведущих московских гостиниц на сегодняшний день, можно обнаружить устойчивую тенденцию снижения числа иностранного персонала.

С течением времени происходит замена управленческого звена отечественными специалистами. Правда, происходит это не везде. Так, большинство отелей Москвы в данное время управляется зарубежными директорами. Но на сегодняшний день все-таки имеется одна столичная гостиница с полностью русским персоналом, которая ярко демонстрирует, что отечественные руководители имеют огромный потенциал и могут работать по международным стандартам.

Для того чтобы гостиничный бизнес стал успешным в нашей стране, необходимо привлечь квалифицированных отечественных управленцев, которые используют зарубежный опыт не в чистом виде, а адаптированный к России.

Рассмотрим **особенности управления трудовым коллективом** .

Признаки трудового коллектива:

- 1) общий интерес у его членов;
- 2) единая цель;
- 3) совместная деятельность, направленная на достижение поставленной цели;
- 4) определенная организационная структура;

- 5) наличие отношений руководства и подчинения;
- 6) формальные и неформальные отношения.

Трудовой коллектив выполняет две основные функции:

1) экономическую, которая заключается в выполнении всеми членами коллектива совместной трудовой деятельности, результатом которой является возникновение каких-либо ценностей;

2) социальную, которая заключается в удовлетворении общественных потребностей членов данного трудового коллектива. Чтобы сформировать коллектив, необходимо приложить много усилий, поскольку интересы и цели членов данного коллектива крайне различны. Чем больше индивидуальные цели совпадают, тем крепче коллектив.

Этапы становления коллектива:

1) знакомство всех членов между собой. На этом этапе руководитель должен правильно определить потенциал каждого сотрудника и, основываясь на этом, распределить всех на должности;

2) создание микрогрупп (возникают неформальные отношения). На данном этапе выявляются самые сознательные, энергичные и инициативные работники, которые в состоянии помочь руководителю. Подобным образом можно выявить негативно настроенных работников, а также сотрудников, не согласных с деятельностью руководства, которые могут существенно помешать деятельности компании в целом. Руководитель должен проанализировать причины возникновения враждебно настроенной группы и попытаться их устранить. На данном этапе руководитель может управлять группой как лично, так и через неформальных лидеров;

3) достижение сознательности и активности работников высокого уровня. На данном этапе подчиненные уже должны хорошо понимать своего руководителя и без всяческого давления сверху выполнять свои прямые обязанности. Отличительная особенность данного этапа - это достижение гармонии в сочетании интересов группы и личности. На третьем этапе меняется стиль управления менеджера с авторитарного на более мягкий, демократический. Третий этап не является окончательным, ведь коллектив развивается постоянно.

Развиваясь, различные коллективы могут проходить этапы по-разному: некоторые этапы один коллектив может проходить быстрее, чем другие коллективы. Бывают случаи, когда он «застопоривается» на одном из этапов и даже распадается.

Чтобы оценить продуктивность работы менеджера, нужно обращать внимание не на то, что он делает, а на то, как он побуждает к работе других. Чтобы заставить сотрудников трудиться, менеджер должен обладать властью. Властный менеджер может требовать от подчиненных неукоснительного исполнения всех своих распоряжений и указаний. Основным каналом власти - это принуждение (побуждение людей к деятельности вопреки их желанию), который основывается на страхе быть наказанным или уволенным. Подчиненный, взаимодействуя со своим начальником, должен ощущать не только влияние непосредственного начальника, но и начальника, стоящего над ним. [24]

Другим источником власти является право руководителя выступать в качестве эксперта по всем профессиональным вопросам. Информация также является властным манипулятором (какова информация, таков и характер деятельности людей). Степень властного влияния напрямую зависит от должности менеджера. Если руководитель достаточно авторитетный, то он может оказывать влияние на подчиненных без предварительной демонстрации своих властных полномочий. Люди без всякого протеста исполняют указания авторитетного руководителя.

Однако не только руководитель имеет власть над подчиненными, но и они над ним. Руководитель находится в зависимости от необходимой для принятия решений информации, которой могут обладать подчиненные. Если руководитель не хочет, чтобы подчиненные прибегали к демонстрации своей власти, то он не должен злоупотреблять собственными властными полномочиями. Поэтому крайне важно поддерживать такой баланс власти, при

котором достигаются цели организации, но у сотрудников не возникает негативной реакции.

Управление конфликтом. Конфликты существуют и будут существовать во всех коллективах и имеют как положительные, так и отрицательные стороны. В каждом конфликте есть стороны и интересы.

Конфликт (от лат. *conflictus* - «столкновение») - это столкновение интересов двух или более сторон, которые могут быть конкретными лицами или группами.

У большинства людей со словом «конфликт» ассоциируются понятия «злоба», «вражда» и «агрессия». И в связи с этим складывается мнение, что конфликт - это нежелательное (негативное) явление. Однако современные ученые утверждают, что некоторые конфликты не только возможны, но и необходимы. Положительная сторона конфликта заключается в том, что он помогает обнаружить разнообразие точек зрения, предоставляет дополнительную информацию, помогает найти альтернативы или проблемы.

Конструктивные конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений.

Деструктивные конфликты препятствуют развитию взаимоотношений, принятию решений, достижению поставленных целей.

Как будет развиваться конфликт, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Но, перед тем как начать управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип и возможные последствия.

Формула конфликта должна помочь при его разрешении: **«Конфликт + Конфликтная ситуация + Инцидент»** .

Конфликт - это открытое противодействие по поводу интересов и позиций.

Конфликтная ситуация - это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент - это обстоятельства, которые послужили поводом для начала конфликта. Разрешить конфликт означает разрешить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент. Чтобы конфликт не возник снова, прежде всего необходимо разрешить конфликтную ситуацию, но на практике в большинстве случаев дело ограничивается лишь исчерпанием инцидента.

Методы, используемые для разрешения конфликта:

- 1) структурные;
- 2) межличностные.

К структурным методам относятся:

1) *разъяснение требований к работе* . Это самый надежный метод предотвращения конфликта. В данном случае руководитель должен точно определить и разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Необходимо использовать такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также должны быть четко определены политика, процедуры и правила. Руководитель должен убедиться, что все его подчиненные поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации;

2) *координационные мероприятия* . Это метод, основанный на разделении полномочий. Подобное разделение существует для того, чтобы упорядочить взаимодействие сотрудников предприятия, облегчить их совместный труд. Начальник должен разрешать противоречия, возникающие между работниками, во избежание между ними конфликта;

3) *общеорганизационные комплексные цели* . Этот метод направлен на то, чтобы устремить усилия всех участников на достижение общей цели;

4) *структура системы вознаграждений* . Это метод, при котором с помощью вознаграждений можно оказывать влияние на людей и тем самым управлять конфликтом. [25]

Межличностные методы разрешения конфликта:

1) *уклонение* . В данном случае человек пытается уйти от конфликта, всячески игнорирует и отрицает его. Такое поведение не дает возможности влиять ситуацию. Подобное поведение может быть оправдано только в том случае, если стороне конфликта необходимо выиграть время или выгода от выигранного спора будет меньше затраченных усилий;

2) *сглаживание* . В данном случае имеется большая ориентация на интересы другой стороны, чем на свои собственные. Причины данного поведения могут быть разными - желание завоевать расположение партнера на будущее, стремление избежать разрастания конфликта, осознание того, что противник прав. Результатом такой стратегии будет краткосрочное наступление мира и покоя, но вскоре будет «взрыв», который снова поднимет нерешенные проблемы. Стратегия сглаживания позволяет выиграть время, но не более того;

3) *принуждение (подавление)* . Данная стратегия противоположна сглаживанию, поскольку в этом случае ориентация идет в первую очередь на собственные интересы, а интересы другой стороны совсем не принимаются в расчет. Эта стратегия достаточно агрессивна, она заставляет принять свою точку зрения любой ценой. Оружием в данном случае выступают власть и полномочия. Такая стратегия может быть оправдана в том случае, если ситуация очень серьезна и должна быть разрешена срочно, даже в ущерб хорошим отношениям;

4) *компромисс* . В данном случае частично удовлетворяются собственные интересы и частично - интересы партнера. Такая стратегия наиболее приемлема, ведь способность к компромиссу очень ценится среди деловых людей. Компромисс помогает свести к минимуму недоброжелательность, напряженность и в итоге найти оптимальное решение в ситуации;

5) *сотрудничество* . Данная стратегия направлена на более полное удовлетворение интересов обеих сторон. Сотрудничество дает возможность полностью разрешить конфликт, но для этого требуется много времени и упорства. [26]

7.6. Система мотивации персонала в гостиничном бизнесе

Мотивация - это процесс стимулирования самого себя и других людей на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации. [27]

Стимул (от лат. *stimulus* - «стрекало, погонялка») - это побуждение к действию.

Стимулирование - это процесс воздействия на человека с помощью значимых для него вещей, побуждающий его к необходимым действиям.

Мотивация - это система определенных мероприятий, которые стимулируют работников организации к выполнению поставленных начальством задач и целей с большим желанием. Создать такую систему можно только при взаимном учете интересов компании и работника.

Системы материального и нематериального стимулирования преследуют следующие цели:

- 1) повышение доходов;
- 2) выполнение производственных и финансовых планов в более короткие сроки;
- 3) повышение качества продуктов и услуг компании;
- 4) повышение материальной заинтересованности работников;
- 5) побуждение сотрудников предприятия трудиться максимально эффективно за минимальные деньги;
- 6) поддержание заинтересованности сотрудников в успешном проведении возможных структурных преобразований на предприятии;
- 7) стимулирование высококвалифицированного труда персонала различных категорий;
- 8) привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов;
- 9) развитие инициативности, преданность работников, лояльности к компании;
- 10) укрепление дисциплины работников.

Принципы управления мотивацией:

1) мотивация состоит не только из материально-денежных, но и из «неденежных» элементов, к которым относятся моральные и социальные;

2) мотивация дает сотрудникам возможность контролировать свой рабочий процесс и его последствия, право принимать самостоятельные решения, которые касаются результатов работы. Осознание того, что человек может контролировать ситуацию, приносит ему большое удовлетворение и способствует повышению его работоспособности;

3) необходимо давать сотрудникам возможность участвовать в принятии решений, которые влияют на результаты работы, поскольку это значительно повысит их мотивацию;

4) существуют правила, которые необходимо соблюдать, чтобы добиться повышения самостоятельности и активности работников: а) необходимо четко распределять задания по степени важности; б) необходимо улучшать условия работы персонала в компании; в) необходимо предоставлять работнику возможность применять свои знания на практике, а при необходимости получать помощь и поддержку;

5) нужно правильно распределять работу между сотрудниками;

6) чем больший интерес проявляет руководство к желаемым результатам, тем больше в этом заинтересованы исполнители;

7) сотрудники организации должны получать признание за свой вклад в работу. Для повышения статуса положительного работника можно использовать такие методы поощрения, как улучшение условий труда (выделение собственного кабинета), участие в престижных тренингах, личная похвала, опубликованная благодарность, повышение оклада и т. д.;

8) спонтанные, нерегулярные поощрения мотивируют работников гораздо лучше, чем предсказуемые, поскольку не вызывают привыкания;

9) поощрения должны быть за промежуточные достижения и по завершении всей работы. Положительную мотивацию необходимо подкреплять через небольшие интервалы времени;

10) сотрудники должны чувствовать себя уверенно на рабочем месте;

11) награда не должна быть большей и редкой, лучше чтобы она была маленькой, но частой, и ее могли получить многие, а не один-единственный работник, если он даже и самый лучший. Без серьезных оснований нельзя постоянно выделять кого-либо из сотрудников, поскольку это может привести к распаду коллектива;

12) бывает полезно организовать внутренние соревнования, особенно это эффективно, если есть две смены работников. Для этого необходимо оглашать результаты каждой смены (например, завести доску, на которой записывать достижения). Самое главное, чтобы конкуренция не привела к ситуации, когда неудача одних становится наградой для других;

13) основные стимулы: повышение в должности, увеличение полномочий, рост власти, лучшее место за столом на совещании, устная благодарность начальника на общем собрании, материальная премия с указанием, за что, внеочередной оплачиваемый отпуск, гарантия сохранности рабочего места, предоставление жилья, оплата расходов на ремонт и бензин для личного автомобиля, долгосрочные трудовые договоры и др.;

14) начальство должно относиться к каждому работнику, основываясь на критерии его эффективности и пользы для организации.

Нематериальная система мотивации состоит из ряда факторов и элементов, к которым относятся:

- 1) социальная политика;
- 2) корпоративная культура;
- 3) коммуникация;
- 4) соревнование.

Корпоративная социальная политика - это мероприятия и программы, целью которых является повышение социального статуса сотрудника компании. К подобному статусу относятся:

- 1) условия труда;
- 2) фирменная спецодежда;
- 3) корпоративные увеселительные мероприятия.

Корпоративная культура - это явление, которое обеспечивает мотивацию работников организации без материальных выплат и способствует созданию благоприятного климата для выполнения своих трудовых функций каждым сотрудником.

Основные элементы корпоративной культуры:

- 1) общая философия и политика;
- 2) стратегия компании;
- 3) отношения с клиентами, поставщиками, сотрудниками;
- 4) корпоративный стиль.

Этический кодекс - это официальный документ компании, который определяет, как должны строиться взаимоотношения сотрудников с различными группами людей, его должен знать и соблюдать каждый сотрудник компании. Этот документ содержит наиболее важные аспекты и вопросы. Нарушение кодекса - это серьезный проступок, за который могут даже уволить. Корпоративная культура объединяет людей и делает из них единый коллектив со своими законами, правами и обязанностями.

Многие компании делают упор на такой элемент корпоративного стиля, как **экономические соревнования**. Соревнования помогают сотрудникам реализовать свои естественные потребности в соперничестве, а администрации - выявить лучших и продемонстрировать им свою благодарность.

Корпоративные праздники должны проводиться с учетом целей, задач, стоящих перед компанией. Праздник не должен иметь своей целью обсуждение каких-либо рабочих моментов, он должен создать неформальные отношения, давать возможность отдохнуть.

Символика играет большую роль в корпоративной культуре. Западные компании все чаще стали использовать в качестве символа фотографии руководителя и наиболее выдающихся сотрудников. Это значительно поднимает корпоративный дух.

Еще одно важное средство установления корпоративной культуры - это **коммуникация**. Без хорошей коммуникации у сотрудников не возникнет чувства причастности к делам компании. Коммуникация должна быть двухсторонней и обеспечивать обратную связь. Обратная связь может осуществляться посредством опросов сотрудников, регулярных встреч с руководителями, электронной почты.

Кроме универсальных способов мотивации, необходимо использовать индивидуальные формы, которые должны учитывать соотношение интересов организации с личными интересами работника. Материальные вознаграждения должны предшествовать нематериальным (только после удовлетворения основных потребностей сотрудник может задуматься о самореализации и развитии). Принадлежность к команде - это один из сильнейших факторов мотивации. Этот фактор способен удерживать сотрудника от поиска нового места работы и формирует стремление повышать свою эффективность.

Чтобы повысить фактор мотивации, необходимо уделять внимание не только самим работникам, но и их детям. Такие программы не требуют больших вложений. Достаточно организовать конкурс детских рисунков с торжественным награждением, и дух сотрудников-родителей заметно поднимется.

Мотивация - это чувство, возникающее внутри самого человека.

7.7. Размер и система чаевых

Чаевые очень распространены во всех сферах услуг (в гостиницах, ресторанах, барах, кафе) и во всех странах мира. Однако подход к количеству дополнительного вознаграждения, выплачиваемого обслуживающему персоналу, зависит от традиций государства. Так, в Европе, США и Канаде чаевые имеют фиксированное значение (процент от суммы счета

- в ресторане). В странах Востока и Азии размер чаевых определяется самим исполнителем, просить вознаграждение открыто не считается неприличным.

Чаевые призваны стимулировать персонал к качественной работе, поскольку недовольный посетитель никогда не оставит чаевых. Это выгодно не только обслуживающему персоналу, но и работодателю, поэтому редко когда обслуживающий персонал работает только за одну зарплату.

Размер чаевых в ресторанах может варьироваться от 10 до 25 % от счета, при этом не имеет значения, какие эмоции остались у посетителя от ресторана и обслуживания. В США, помимо чаевых, принято делать обслуживающему персоналу и рождественские подарки. При оплате счета существуют два основных варианта:

- 1) чаевые включаются в счет сразу;
- 2) чаевые не включаются в счет - их размер зависит от гостя.

В России в основном доминирует второй способ, поскольку он стимулирует персонал повышать качество обслуживания.

Такой подход эффективен в несетевых ресторанах. Но у чаевых есть и свои минусы, ведь официант работает исключительно на себя, зарабатывая деньги для компании параллельно своим заработкам и не особо заботясь о соблюдении стандартов и продвижении корпоративных идей. [28] Получая чаевые от гостя, официант может всячески вымогать их, что отрицательно влияет на имидж заведения. Также официант может стараться уделять больше внимания более состоятельным гостям, рассчитывая получить больше чаевых.

Если чаевые уже включены в счет, то для официанта нет смысла делить гостей на бедных и богатых. Включать чаевые в счет имеет смысл в сетевых ресторанах, поскольку там официанты работают в первую очередь с корпоративными программами и специальными предложениями. Но такая система тоже имеет свои минусы. Включение вознаграждения в счет требует, чтобы все стандарты и процедуры были максимально четко прописаны, необходим постоянный контроль над работой официантов. При таком подходе возникает дополнительное налогообложение. [29]

Есть еще третья система чаевых, практически не встречающаяся на сегодняшний день. При такой системе чаевые официантам выплачивает ресторан, учитывая при этом процент от выручки за смену. Процент выплат официанту может быть фиксирован или варьироваться в зависимости от выручки. Минусом является то, что официанты могут начать настойчиво навязывать гостям самые дорогие блюда, совсем не учитывая их предпочтения в еде.

В России средний размер чаевых составляет 10-15 % от суммы заказа. На размер чаевых влияет большое количество факторов - настроение клиента, время посещения ресторана и т. д.

Чаевые, кроме пользы, могут принести и значительный вред ресторану в том случае, если их сумма будет превышать заработную плату менеджера, и при отсутствии возможности повысить официанта до менеджера. Зарплата и чаевые официанта в основном находятся в пропорции 50 на 50.

Глава 8. Должностная инструкция персонала гостиниц и ресторанов

8.1. Требования к оформлению и содержанию должностной инструкции

Работник организации или фирмы не всегда может подойти к своему руководителю и сообщить ему о возникшей проблеме, предложить на рассмотрение новую идею, а также спросить, как ему вести себя в той или иной сложившейся ситуации. Данному поведению

есть объяснение: сотрудники часто не знают своих должностных инструкций, прикрываясь фразами «Не принято» и «Инициатива наказуема».

Решение проблем, связанных с персоналом предприятий туризма, надо начинать с документа, определяющего основные права и обязанности персонала, т. е. с **должностной инструкции**.

Прежде чем перейти к рассмотрению структуры и содержания должностной инструкции, необходимо определить основные понятия.

Должностная инструкция - это письменный акт, в котором содержатся должностные права и обязанности, ответственность, особые условия труда, предъявляемые квалификационные требования, а также перечень основных нормативных правовых актов, регулирующих деятельность лица, занимающего определенную должность в той или иной организации (подразделении).

Функциональные обязанности - система действий, выполняемых сотрудником или штатом сотрудников подразделения для решения задач и целей, поставленных перед ними руководителем.

Задачи (цели) - это результаты деятельности подразделения, установленные руководством компании для конкретного подразделения по закрепленным за ним направлениям деятельности, оцениваемые впоследствии.

Подразделение (структурная единица) - коллектив штатных сотрудников компании, обладающих определенной квалификацией и полномочиями для решения вопросов, определяемых руководителем компании. В результате разделения задач на подзадачи происходит деление внутреннего устройства организации на подразделения (управления и дирекции делятся на отделы, отделы - на сектора).

Самостоятельное подразделение - это обособленное подразделение организации, являющееся его частью, выполняющее все его функции, имеющее собственную смету расходов и полномочия руководителя (право подписи документов, подразумевающих расходы по смете, право издания указаний по самостоятельному подразделению).

Структурное подразделение - это официально выделенная часть предприятия или организации с входящими в ее состав работниками.

При структурном делении организации указывается внутреннее устройство подразделений (отделы, сектора и др.).

Выполнение должностной инструкции возможно при соблюдении ряда условий:

- 1) организационная структура не должна быть перегруженной;
- 2) не должно быть двойного и тройного подчинения;
- 3) задания, поручаемые сотрудникам, должны быть четко обозначены.

Таким образом, должностная инструкция представляет собой локальный документ, регламентирующий основные трудовые функции, разъясняющий права и обязанности работника, определяющий место каждого сотрудника в штатной структуре управления, фиксирующий его подчиненность в структуре организации.

Составной частью должностной инструкции является положение о подразделении.

Общие положения о подразделении включают в себя:

- 1) правовое положение подразделения в организации (самостоятельное или структурное подразделение);
- 2) должность руководителя подразделения, в порядке замещения указываются должности лиц, замещающих руководителя подразделения;
- 3) условия передачи предоставленных должностному лицу прав и обязанностей лицу, его замещающему;
- 4) задачи и цели, поставленные перед подразделениями.

Функциональные обязанности. Руководством определен перечень функций, выполняемых сотрудниками подразделений для решения основных задач, стоящих перед подразделениями.

Взаимодействие с подразделениями компании. В данном разделе перечислены основные права и обязанности работников компании при взаимодействии с другими подразделениями, методы, способы и средства получения доступа к различным формам внешней и внутренней информации.

Взаимодействие с внешними организациями. В данном разделе перечислены полномочия при взаимодействии подразделений с внешними организациями. В нем в обязательном порядке закрепляются положения о взаимодействии с другими организациями. Установлен распорядок работы подразделения, командировок, порядок оплаты и стимулирования сотрудников. Перечислен список нормативных правовых актов, регулирующих деятельность подразделения.

Положения о подразделениях оформляются в соответствии с правилами и требованиями делопроизводства, предъявляемыми к документам данного вида.

В соответствии с инструкцией положение разрабатывается и принимается специалистами (юридическим отделом, кадровым отделом, руководителями подразделений), которые включают в документ максимальное количество практической информации.

В подразделениях действуют должностные инструкции, которые также составляются вышеназванными специалистами.

Должностные инструкции разрабатываются на каждого сотрудника в соответствии с перечнем должностей организации или предприятия (штатным расписанием), учитывая незамещенные должности.

При дублировании трудовых обязанностей, направлений деятельности, должностных полномочий, ответственности, квалификационных требований, нормативных документов у одинаковых штатных единиц возможна разработка одной должностной инструкции на две и более одноименные штатные единицы.

Рассмотрим **структуру должностной инструкции**.

Раздел 1. Общие положения. В данном разделе указываются способы назначения и освобождения от должности, подчиненность сотрудников, а также документы, которыми сотрудник будет руководствоваться в своей деятельности.

В должностной инструкции содержится указание на то, что информация, полученная сотрудником в процессе деятельности, не подлежит разглашению, кроме специально разрешенной к распространению.

Раздел 2. Функциональные обязанности. В названном разделе перечисляются функциональные обязанности сотрудника и его права, необходимые для исполнения данных обязанностей.

Раздел 3. Ответственность. В данном разделе перечисляются виды ответственности, которую несет сотрудник за качество и своевременность выполняемой им работы, нарушения трудовой дисциплины, утерю или порчу вверенных ему материальных ценностей и документов в соответствии с трудовым законодательством и локальными актами.

Материально ответственные сотрудники в обязательном порядке заключают договор о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности.

В соответствии с действующим законодательством Российской Федерации сотрудник несет ответственность за:

1) распространение сведений конфиденциального характера, потерю документов, содержащих такие сведения, нарушение установленных правил обращения с конфиденциальной информацией (ст. 13.11 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях (КоАП РФ), ст. 137 Уголовного кодекса Российской Федерации (УК РФ));

2) собирание сведений, составляющих коммерческую тайну, путем похищения документов, подкупа или угроз, а равно иным незаконным способом (ст. 183 УК РФ);

3) использование лицом, выполняющим управленческие функции в коммерческой организации, своих полномочий вопреки законным интересам этой организации и в целях извлечения выгод и преимуществ для себя или других лиц либо нанесения вреда другим ли-

цам, если это деяние повлекло причинение существенного вреда правам и законным интересам граждан или организаций (п. 1 ст. 201 УК РФ);

4) неправомерный доступ к охраняемой законом компьютерной информации, т. е. информации на машинном носителе, в электронно-вычислительной машине (ЭВМ), системе ЭВМ или их сети, если это деяние повлекло уничтожение, блокирование, модификацию либо копирование информации, нарушение работы ЭВМ, системы ЭВМ или их сети (ст. 272 УК РФ).

Что касается **квалификационных требований**, то в данном разделе оговариваются требования к образованию, знаниям, умениям, профессиональной подготовке. Знания могут быть как общими, так и специфическими (например, знание иностранного языка, знание определенных нормативных документов внешнего и внутреннего характера, умение работать с людьми, навыки работы с организационной техникой различного назначения, в том числе на ПК, организаторские и аналитические способности, коммуникабельность).

К **условиям работы** могут относиться поездки в командировки, выделение средств связи, требования к оборудованию рабочего места, необходимость установки программного обеспечения и иные условия, связанные с выполнением трудовых обязанностей.

Должностные инструкции оформляются в едином графическом стиле в соответствии с требованиями, установленными в организации.

Приведем пример должностной инструкции.

Примерная должностная инструкция управляющего отелем

Управляющий формирует работу и обеспечивает экономическую эффективность деятельности отеля.

Общие положения:

1) *подчиненность. Управляющий отелем непосредственно подчинен собственнику отеля;*

2) *замещение. Управляющего отелем заменяет заместитель управляющего;*

3) *прием и освобождение от должности. Управляющий отелем назначается на должность и освобождается от должности распоряжением собственника отеля. **Должностные обязанности***

1. *Руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью отеля, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества отеля, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.*

2. *Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений и производственных единиц, направляет их деятельность на:*

1) *повышение эффективности работы отеля;*

2) *рост объемов сбыта услуг;*

3) *увеличение прибыли, улучшение качества и конкурентоспособности;*

4) *соответствие предоставляемых услуг мировым стандартам в целях завоевания отечественного и зарубежного рынка;*

5) *обеспечение сохранности и содержание в исправном состоянии помещений и имущества в соответствии с правилами и нормами эксплуатации, бесперебойной работы оборудования, благоустройства и комфортности;*

6) *соблюдение санитарно-технических и противопожарных требований.*

3. *Осуществляет контроль за качеством обслуживания клиентов в соответствии с классом гостиницы, учетом, распределением и правильным использованием жилых номеров и свободных мест, а также соблюдением паспортного режима.*

4. Обеспечивает выполнение отелем всех обязательств перед региональным и местным бюджетом, поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных и трудовых договоров (контрактов) и бизнес-планов.

5. Организует производственно-хозяйственную деятельность на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества услуг, экономической эффективности их производства, экономного расходования всех видов ресурсов.

6. Принимает меры по обеспечению отеля квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда.

7. Обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива, выплату заработной платы в установленные сроки.

8. Решает вопросы, касающиеся финансово-экономической и производственно-хозяйственной деятельности отеля, в пределах предоставленных ему законодательством прав, поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам - заместителю управляющего, менеджеру, шеф-повару ресторана.

9. Обеспечивает ведение и своевременное представление отчетности о хозяйственно-финансовой деятельности гостиницы.

10. Обеспечивает соблюдение законности в деятельности отеля и осуществлении его хозяйственно-экономических связей, использование правовых средств для финансового управления и функционирования в рыночных условиях, укрепления договорной и финансовой дисциплины, регулирования социально-трудовых отношений.

11. Защищает имущественные интересы отеля в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.

Требования, предъявляемые к квалификации управляющего отелем Управляющему отелем необходимо знать:

1) законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятия, постановления федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления, определяющие приоритетные направления развития экономики и соответствующей отрасли;

2) перспективы технического, экономического и социального развития отрасли и отеля, производственные мощности и кадровые ресурсы отеля;

3) технологию предоставления услуг отеля, правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации;

4) рыночные методы хозяйствования и управления отелем;

5) систему экономических индикаторов, позволяющих предприятию определять свое положение на рынке и разрабатывать программы выхода на новые рынки сбыта;

6) порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров;

7) конъюнктуру рынка;

8) формы и системы оплаты труда.

Права управляющего отелем

1. Управляющий отелем имеет право давать подчиненным ему сотрудникам и службам поручения, задания по кругу вопросов, входящих в их функциональные обязанности.

2. Управляющий отелем имеет право контролировать выполнение производственных заданий, своевременное выполнение отдельных поручений подчиненными ему службами и подразделениями.

3. Управляющий отелем имеет право запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам его деятельности и деятельности подчиненных ему служб и подразделений.

4. Управляющий отелем имеет право взаимодействовать с другими предприятиями, организациями и учреждениями по производственным и другим вопросам, входящим в его функциональные обязанности.

5. Управляющий отелем имеет право знакомиться с проектами решений Владельца отеля, касающимися деятельности отеля.

6. Управляющий отелем имеет право предлагать на рассмотрение Владельца предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей Должностной инструкцией обязанностями.

7. Управляющий отелем имеет право выносить на рассмотрение Владельца предложения о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников отеля, предложения о поощрении отличившихся работников, наложении взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

8. Управляющий отелем имеет право докладывать Владельцу обо всех выявленных нарушениях и недостатках в связи с выполняемой работой.

9. Управляющий отелем имеет право общаться с представителями прессы, передавать служебную информацию в другие организации как сотрудник отеля в рамках выполняемых функций по должности.

Ответственность

Управляющий отелем несет ответственность за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.

1. Управляющий отелем несет ответственность за нарушение правил и положений, регламентирующих деятельность отеля.

2. При переходе на другую работу или освобождении от должности управляющий отелем ответственен за надлежащую и своевременную передачу дел лицу, вступающему в настоящую должность, а в случае отсутствия такового - лицу, его заменяющему, или непосредственно Владельцу.

3. Управляющий отелем несет ответственность за правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

4. Управляющий отелем несет ответственность за причинение материального ущерба в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

5. Управляющий отелем несет ответственность за соблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

6. Управляющий отелем несет ответственность за выполнение правил внутреннего распорядка, технической и противопожарной безопасности. [30]

Положения о подразделениях и должностные инструкции начинают действовать с момента их утверждения руководителями предприятия (организации) и прекращают свое действие с момента утверждения новых версий этих документов либо приказа (распоряжения) об упразднении, реорганизации существующего подразделения, либо сокращении штатных единиц. Ознакомление сотрудников организации с названными документами осуществляется под роспись. Оригиналы подписей сотрудников об ознакомлении с поло-

жениями о подразделениях и должностными инструкциями направляются руководителем подразделения в отдел кадров организации или предприятия в течение трех рабочих дней с даты утверждения приказа (распоряжения), которые хранятся в подразделении в течение всего времени существования данной должности в данном подразделении.

Положения о подразделениях и должностные инструкции, утратившие действие, хранятся в архиве в течение срока, установленного номенклатурой дел организации или предприятия. Вместе с этими документами хранятся подписи работников об ознакомлении с названными выше документами.

При создании нового подразделения утверждаются и вводятся в действие распоряжением руководителя организации или предприятия положение о подразделении и должностные инструкции.

Если во вновь создаваемом подразделении для работы привлекается небольшое число сотрудников, к должностным инструкциям и положению о создаваемом подразделении отдельным распоряжением руководителя должно прилагаться описание направлений деятельности, задач и функций подразделений и функциональных обязанностей сотрудников. При этом в распоряжении о создании подразделения должен быть указан срок разработки и представления на утверждение положения о подразделении и должностных инструкций (не более трех месяцев после создания).

В случае если вновь созданное подразделение имеет сложную внутреннюю структуру, то к распоряжению о создании нового подразделения организации или предприятия в обязательном порядке прилагаются также положения обо всех структурных подразделениях в составе данного создаваемого подразделения.

Когда штат организации (подразделения) увеличивается на всех вновь принятых сотрудников и сотрудников, переведенных с других должностей, составляются должностные инструкции. Должностные инструкции на всех сотрудников утверждаются и вводятся в действие специальным приказом (распоряжением) руководителя организации или структурного подразделения. Разработка и согласование должностных инструкций происходят в соответствии с установленными в каждой организации внутренними правилами.

На практике часто возникают ситуации, когда при неизменной численности персонала меняются обязанности работников и компетенция отделов. В подобных случаях новые должностные инструкции и положения приниматься не будут. Целесообразнее будет внести ряд изменений в уже существующие документы.

Должностная инструкция считается действующим документом только в том случае, если она отражает существующий в организации процесс работы.

8.2. Квалификационная характеристика

В сфере туристического бизнеса гостиничный бизнес играет наиболее важную роль, является определяющим фактором развития туризма в России. Статистические исследования, проводимые в сфере индустрии гостеприимства, показывают, что причиной от 75 до 90 % нештатных ситуаций, возникающих между потребителем и персоналом, является неудовлетворенность потребителей уровнем обслуживания. Главными причинами этой проблемы являются низкая профессиональная подготовка персонала гостиниц и применение неэффективных концепций управления человеческими ресурсами.

На практике существуют три квалификационных уровня должностей работников в зависимости от направления деятельности работников, сложности и объемов выполняемых должностных обязанностей, степени самостоятельности и ответственности в принятии и реализации решений.

Так, в службе приема и размещения первому квалификационному уровню соответствуют должности телефонистки, швейцара, носильщика, второму квалификационному уров-

нию соответствуют должности менеджера службы приема и размещения, менеджера по обслуживанию гостей, администратора, портье.

К основным обязанностям работников данной сферы можно отнести:

- 1) обеспечение встречи и расселения туристов;
- 2) произведение расчетов с туристами за проживание и оказание услуг;
- 3) выполнение других обязанностей, связанных с деятельностью службы приема и размещения.

Уровень образования у работников индустрии гостеприимства может быть абсолютно разным, начиная от среднего профессионального и заканчивая высшим профессиональным образованием, которое необходимо для менеджеров и руководителей.

Третий квалификационный уровень должностей работников индустрии гостеприимства состоит из следующих должностей: начальник службы приема и размещения, старший администратор и др.

Деятельность работников данного уровня непосредственным образом связана с руководством службой приема и размещения гостей, контролем за выполнением обязанностей работниками данной службы.

Работники подсектора «Обслуживание гостиничного фонда» также различаются по уровням должностей.

Так, к первому квалификационному уровню относятся должности уборщиков и горничных, работников прачечных и химчисток.

Второй квалификационный уровень должностей работников подсектора «Обслуживание гостиничного фонда» состоит из следующих должностей: старшая горничная, портной и др.

Третий квалификационный уровень должностей работников:

- 1) начальник (менеджер) службы гостиничного фонда;
- 2) дежурный по этажу;
- 3) руководители бельевой и химчистки.

Все эти работники заняты в обслуживании гостиничного фонда гостиницы и имеют различный уровень образования. [31]

Требования, которые предъявляются к обслуживающему персоналу гостиниц, можно условно разделить на пять основных групп:

- 1) профессиональная подготовка;
- 2) знание иностранного языка;
- 3) правила поведения;
- 4) медицинские показатели и требования;
- 5) униформа.

Рассмотрим каждую группу требований более подробно.

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации обязательны для всех работников организации сферы туризма и услуг. Степень подготовки персонала должна соответствовать уровню предоставляемых компанией услуг.

Знание иностранного языка также является крайне важным фактором. Уровень знания персоналом иностранных языков различается в зависимости от статуса гостиницы.

Персоналом гостиницы должны соблюдаться **правила поведения**. Так, персонал, обслуживающий туристов, должен создавать гостеприимную, теплую дружескую атмосферу, обязан проявлять терпение и сдержанность в отношении каждого клиента.

При приеме персонала должны соблюдаться все **медицинские показатели и требования**. Работники в обязательном порядке должны проходить медицинские осмотры (освидетельствования) для получения специального сертификата.

Персонал любых категорий должен носить фирменную одежду (**униформу**), в ряде случаев необходимо наличие личного значка с указанием имени и фамилии. Форма сотрудников должна быть безупречной и опрятной.

В гостиничных комплексах должны быть комнаты отдыха и питания для персонала.

В условиях рыночной экономики сейчас наиболее востребована работа с кадрами, основанная на заинтересованности в количестве и качестве труда, росте квалификации и профессионализме. Усиливается значение интересов, мотивов и стимулов. В первое время после назначения работников на должность возрастает текучесть рабочей силы, это обусловлено незащищенностью, испытываемой работником поначалу на новом месте. Процесс введения включает в себя адаптацию нового работника к новой предоставляемой ему работе.

К основным функциям управления персоналом в современной организации можно отнести следующие:

- 1) формирование кадровой политики организации;
- 2) создание и обеспечение функционирования системы документов, отражающих кадровую политику организации;
- 3) подбор персонала;
- 4) оценку и аттестацию персонала;
- 5) вывод и перемещение работников;
- 6) обучение и профессиональное развитие работников (проведение тренингов);
- 7) работу с кадровым резервом, планирование карьеры работников;
- 8) совершенствование оплаты и стимулирование труда;
- 9) нематериальную мотивацию работников;
- 10) обеспечение в работе с кадрами требований действующего трудового законодательства;
- 11) кадровое делопроизводство;
- 12) формирование корпоративной культуры компании и управление внутрифирменным климатом.

Приведенный перечень не является стандартом для всех организаций. Он служит примером, выработанным на основании деятельности нескольких компаний.

Управление персоналом связано с разработкой и реализацией кадровой политики, оно включает в себя:

- 1) планирование, наем и размещение рабочей силы;
- 2) обучение, подготовку и переподготовку работников;
- 3) принципы продвижения по службе и организацию карьеры;
- 4) условия труда и его оплаты;
- 5) обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфортного психологического климата в коллективе.

Специалисты при исследовании практики управления персоналом в организациях различают два основания деления кадровой политики.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий, и дальнейшим непосредственным влиянием управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- 1) пассивную;
- 2) реактивную;
- 3) превентивную;
- 4) активную.

При **пассивной кадровой политике** руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.

При **реактивной кадровой политике** руководство предприятия контролирует симптомы негативного состояния в работе с персоналом, причины и ситуацию развития кризиса (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабо-

чей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду). Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем.

Превентивная кадровая политика возможна исключительно тогда, когда руководство предприятия имеет прогнозы развития ситуации.

Кадровая политика будет активной в том случае, если руководство имеет прогноз и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации. В этом случае можно говорить о подлинно активной политике.

Вторым основанием для дифференциации видов кадровой политики может быть принципиальная ориентация на собственный или внешний персонал. По этому основанию выделяют два типа кадровой политики - открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Кадровая политика такого типа может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика такого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов. [32]

Основной принцип отбора персонала можно сформулировать так: «Нужный человек в нужное время на нужном месте». Этот принцип представляет собой планирование деятельности персонала. Актуальность эффективного развития кадров свидетельствует о необходимости в хорошо обученных работниках индустрии гостеприимства. Кадровое планирование в последнее время стало очень популярным и важным, как и планирование финансов.

Кадровое планирование должно учитывать изменение внешних факторов. Следует отметить, что за последнее время достаточно сильно изменилась кадровая функция. Ранее данная функция заключалась исключительно в регистрационно-контрольной деятельности. В настоящее время она распространяется и на поиск, и подбор сотрудников, на оценку работы управленческого аппарата и т. д.

Помимо всех перечисленных выше факторов и требований к персоналу, особое значение имеет соблюдение в компании субординации.

Известно, что все руководители гостиниц выполняют функции по управлению как ресурсами организации, так и ее персоналом. Однако это не говорит о том, что все руководители выполняют одинаковые функции. Общим признаком работы всех сотрудников руководящего состава является осуществление ими координации работы руководства более низкого уровня. Следует отметить, что количество сотрудников уменьшается с повышением уровня руководства. Так, самый высокий уровень руководства чаще всего представлен одним человеком (например, владельцем гостиницы и генеральным директором). При этом владельцем могут быть и частное лицо, и целая корпорация.

Руководитель высшего уровня принимает решения по стратегическим задачам организации. В качестве примера стратегической цели гостиницы можно привести определение ориентации деятельности организации.

Количество руководящего состава организации туризма зависит от ее размера. Так, в крупных гостиницах может существовать до десяти должностей директоров отделов, подчиняющихся непосредственно генеральному директору или владельцу. Данные директор-

ские должности входят в состав среднего уровня управления организацией. Они обеспечивают реализацию политики функционирования предприятия, разработанной высшим руководством, отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Директора отделов, как правило, имеют широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений.

Менеджеры по бронированию, обслуживанию, приему и расчетной части, эксплуатации номерного фонда подчиняются директору.

Директор по общественному питанию руководит рестораном. В его непосредственном подчинении находятся:

- 1) заведующий производством;
- 2) шеф-повар;
- 3) метрдотель;
- 4) менеджер банкетного обслуживания;
- 5) старший официант.

Подчинение имеет место во всех без исключения отделах. Так, главный бухгалтер и заведующий отделом заработной платы подчиняются финансовому директору организации.

Во всех организациях туризма существует инженерно-эксплуатационный отдел, который возглавляется техническим директором. В различных организациях должность технического директора может носить различные названия (например, главный инженер, директор по эксплуатации и т. д.). В непосредственном подчинении у технического директора находятся старший мастер, заведующие мастерскими по ремонту и т. д.

Следует помнить, что, помимо управленческих функций, руководством организации выполняются также и исполнительные функции. При этом чем выше уровень руководителя, тем меньшее количество исполнительных функций он выполняет. Расчеты показывают, что на высшем уровне они занимают около 10 %, на среднем - 50 % и на низшем - около 70 % общего времени руководителя.

Распределение рабочего времени подобным образом объясняется тем, что у руководителей всех уровней имеется два основных направления деятельности:

- 1) деятельность по менеджменту;
- 2) деятельность по специальности.

На осуществление деятельности по указанным направлениям затрачивается определенное время. С возрастанием уровня руководства снижается количество специальных заданий и повышается деятельность по менеджменту. Следовательно, и время должно распределяться соответственно.

В зависимости от размера и вида организации, ее отраслевых и территориальных особенностей, других факторов характеристика состава и функций менеджеров на каждом из трех уровней управления может существенно меняться.

Также можно отметить тот фактор, что, помимо распределения обязанностей между персоналом в соответствии с квалификационной характеристикой, важна и организационная структура управления. **Организационная структура управления** - это совокупность элементов, имеющих тесную внутреннюю связь между собой, обеспечивающих функционирование и развитие организации в целом. Структуру управления можно охарактеризовать как форму распределения управленческой деятельности организации. Можно сделать вывод, что структура управления - это наиболее оптимальное распределение работы, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между членами коллектива организации.

Цель организационной структуры управления заключается в обеспечении стабильного развития социально-экономической системы организации. Указанная цель достигается при помощи ряда средств, к которым относятся:

- 1) формирование, внедрение и сохранение способов взаимодействия системы с внешней и внутренней средой;
- 2) постоянное совершенствование названных способов.

Организационная структура предприятия определяет не только распределение обязанностей в организации, но и стиль управления.

На практике существуют следующие **стили управления** :

1) **административно-организационное управление.** Данный стиль предполагает установление структуры организации, распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления, обеспечение взаимосвязи между отделами и сотрудниками;

2) **оперативное управление.** Данный стиль обеспечивает работу предприятия в соответствии с планом, утвержденным руководством. Рассматриваемый стиль заключается в сравнении фактически полученных результатов с результатами, предусмотренными планом, и последующей их коррекции. Сравнение может быть текущим или периодическим. Оперативное управление взаимосвязано с текущим планированием.

Составляющими организационных структур являются:

1) **элементы организационных структур управления** - службы или органы аппарата управления, а также отдельные работники этих служб (органов);

2) **организационные отношения** - отношения (связи), существующие между различными подразделениями организации, уровнями управления и персоналом, при помощи которых осуществляются управленческие функции;

3) **уровни управления** - это система взаимосвязанных прав, обязанностей и ответственности, которая характерна для лиц руководящего состава, занимающих определенный пост в организации.

Полномочия подразделяются на три вида:

1) **полномочия линейных руководителей.** К таким полномочиям относятся:

а) право на решение всех текущих вопросов, возникающих в процессе осуществления деятельности организации, в пределах компетенции;

б) право отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделения), по реализации всех функций.

Иными словами, это полномочия по планированию, организации, контролю, мотивации деятельности персонала;

2) **полномочия штатного персонала.** К таким полномочиям относится помощь сотрудникам советами, но не приказами;

3) **функциональные полномочия.** К таким полномочиям относятся право принимать решения и совершать действия, выполняемые менеджерами.

Элементы состава организационной структуры находятся в тесной взаимосвязи. Так, изменение одного элемента (к примеру, полномочий сотрудников отдела) приводит к необходимости пересмотра других.

Увеличение числа элементов и уровней организационной структуры влечет за собой увеличение количества и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений, следствием чего нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

Организационная структура туристических фирм представлена подразделениями с их взаимосвязями.

Особое место в структуре туристических фирм занимает отдел по работе с клиентами. Он является центральным звеном функционирования туристической фирмы, взаимосвязан абсолютно со всеми иными отделами.

В настоящее время к организационным структурам управления туристических фирм предъявляется ряд требований, которые продиктованы общеэкономическими и организационными факторами и условиями, соблюдение которых позволяет организации функционировать эффективно.

К подобным требованиям относятся:

1) соответствие организационных структур управления целям и задачам организации;

2) разделение труда между управленческими органами и сотрудниками определенных отделов, которое обеспечивает специализацию, творческий подход к работе и допустимую трудовую нагрузку;

3) взаимосвязь каждого работника, наделенного полномочиями и ответственностью, и органа управления с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;

4) обеспечение соответствия между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью - с другой (нарушение этого требования приводит к дисфункции системы управления в целом);

5) адекватность организационных структур управления социально-культурной среде организации;

6) надежность организационных структур управления, т. е. структура аппарата управления должна обеспечивать достоверность и постоянность поступления информации, не допускать искажения управленческих команд и т. д.;

7) адекватное реагирование организационных структур управления на изменения внешних факторов деятельности, т. е. расширение зоны туристского обслуживания, учет изменения вкусов и потребностей потребителей и др.;

8) экономичность организационных структур управления при осуществлении деятельности, т. е. достижение запланированных целей с минимальными материальными затратами.

Изменение организационной формы организации непосредственно влияет на формирование ее структуры управления. Так, изменение организационно-правовой формы организации, включение ее в состав другой организации (слияние) приводят к реорганизации структуры ее управления. Даже в том случае, если организация сохраняет свой статус самостоятельного юридического лица, но входит в состав структуры, объединяющей на временной основе несколько взаимосвязанных организаций, ей приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений с целью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других организаций, входящих в сеть.

Внедрение в управленческие структуры достижений научно-технического прогресса (например, информационных технологий) способствует повышению их эффективности. Совершенствование технологий производства и стремление к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования локальных сетей ведет к перераспределению, сокращению и ликвидации профессий на среднем и нижнем уровне. Это требует координации работы подразделений, обеспечения передачи информации, обобщения результатов деятельности как отделов, так и конкретных сотрудников организации.

В качестве примера прямого результата внедрения и использования локальных сетей можно привести расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления в организации.

Глава 9. Служебный этикет

9.1. Корпоративная культура

Главной чертой любого туристического продукта является участие людей в его создании, что оказывает влияние на его оригинальность и неоднородность.

Высокие стандарты обслуживания клиентов являются самой важной задачей для руководства гостиничного предприятия, потому что несколько лет назад приоритеты были несколько иными (например, оперативное управление производством). Для поддержания имиджа и конкурентоспособности на рынке услуг предприятию необходимо вырабаты-

вать новые подходы и ставить другие цели, так как успех гостиничного предприятия напрямую связан с имиджем гостиницы.

В сфере индустрии гостеприимства существует такое понятие, как «корпоративный имидж».

Корпоративный имидж - это представление гостиничного предприятия гостям, которые его посещают. Любое предприятие стремится к положительному образу для привлечения новых гостей и партнеров, повышения уровня конкурентоспособности на рынке, ускорения продаж и увеличения их объема. Имидж является своеобразным орудием достижения стратегических целей и задач гостиничного предприятия. Но имидж трудно поддерживать, так как это требует целенаправленной систематической работы.

Персонал в индустрии гостеприимства является одним из важнейших инструментов для поддержания конкурентоспособности предприятия, поэтому качество обслуживания зависит от доброжелательности и мастерства служащих. Безоговорочное выполнение желаний и потребностей клиента также является залогом успеха. Правильное управление людьми становится одной из приоритетных задач организации гостеприимства.

Чтобы понять истинные процессы функционирования гостиничного предприятия, необходимо проанализировать корпоративную культуру.

В теории гостеприимства наряду с понятием «корпоративная культура» употребляются такие термины, как «человеческие ресурсы», «организационное поведение», «управление персоналом», «деловая культура», «внутренняя культура компании», «кадровая политика».

Не так давно словосочетание «корпоративная культура» было практически никому не известно, но она существовала, и ее элементы были распространены на Западе.

Понятие «корпоративная культура» в настоящее время имеет несколько значений и формулировок. Корпоративная **культура** представляет собой идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые используют в своей деятельности члены организации. Корпоративная культура определяет стиль, манеру поведения и общения персонала с клиентами, а также активность сотрудников. Поэтому неправильно считать, что корпоративная культура является определенным набором признаков, например таких как униформа.

Корпоративная культура - это совокупность ценностей, идей, норм и правил, принятых на предприятии.

Также корпоративную культуру можно определить как уровень доверия, гостеприимства, стремления и ценности, разделяемые всеми работниками предприятия. Эта культура может изменяться (например, под воздействием внешнего управленческого звена или неформальных групп в пределах предприятия).

Корпоративная культура возникла еще в прошлом веке. Основателем корпоративной культуры был немецкий генерал-фельдмаршал Хельмут фон Мольтке. Он применил принцип разделения армии по функциональному признаку, а затем данный принцип был внедрен в промышленность. Впоследствии по принципу разделения были созданы специализированные предприятия. Так появились основы корпоративной культуры.

Свои правила поведения существовали также в профессиональных сообществах (армии, полиции, медицине и других специализированных организациях). Профессиональные и иные сообщества имели своеобразную атрибутику. Обычно это были поведенческие знаки, специальная символика или униформа, по которым члены сообщества отличались от других людей.

На сегодняшнее время в России при приеме на работу сотрудника работодатель не ограничивается лишь требованиями к образованию, квалификации или анкетными данными. Работодателя интересуют психологические качества потенциального сотрудника. Будущему сотруднику рассказывается об истории создания организации, ее развитии и деятельности в определенном секторе рынка. Данные об особенностях корпоративной культуры становятся известными соискателю в процессе общения с работодателем, после чего выясняется, согласен ли претендент следовать обычаям компании или нет. Новый сотрудник

компания не сможет проработать в команде долго, если не любит природу или боится высоты, а корпоративный отдых проводится в лесу или в горах.

В своих исследованиях японские компании выявили важность наличия общих ценностей, взглядов и целей у персонала, так как это координирует совместные усилия по решению текущих проблем и повышает качество предоставляемых услуг.

Сегодня большинство практиков гостиничного бизнеса утверждают, что стратегия гостиничного предприятия, тип людей, этикет могут вполне отражать корпоративную культуру предприятия.

Корпоративная культура занимает важное положение в жизни предприятия и находится под пристальным вниманием руководства. Специально выработанная стратегия и тактика позволяют оказывать влияние на формирование корпоративной культуры. Особенности проявления корпоративной культуры зависят от сферы деятельности, например в банковской сфере существует строгий дресс-код, поведение персонала четко определено. В сфере торговли и продаж стиль общения менее формален, приветствуются энергичность и коммуникабельность.

Что же касается индустрии гостеприимства, то здесь разработаны специальные и обязательные для исполнения правила обслуживания туристов. Существуют стандарты, по которым определяется уровень обслуживания клиентов. К подобным стандартам можно отнести время, отведенное на оформление и размещение гостя, требования к внешнему виду сотрудников, требования по знанию сотрудниками иностранных языков и т. д.

Однако данный набор правил не означает соответствующее обслуживание клиента. Важную роль играют и личностные качества персонала, его приветливость, дружелюбие и открытость.

Корпоративная культура влияет на эффективность работы гостиничного предприятия. Одним из важных направлений является предоставление услуг высокого качества по сравнению с конкурирующими предприятиями индустрии гостеприимства.

Ожидания у клиента формируются на основе опыта гостей, которые уже были в гостинице, а также из других источников.

Если представление о полученной услуге не соответствует ожиданиям клиента, то к данному гостиничному предприятию интерес пропадает. Если предоставленное качество услуг удовлетворяет клиента, то он вернется сюда снова. Неудовлетворенность клиентов ведет к большим потерям на рынке спроса.

Корпоративная культура является рычагом воздействия на персонал гостиничного предприятия и включает различную систему ценностей. В каждом гостиничном предприятии существует своя корпоративная программа, которая дает персоналу позитивный настрой, что способствует теплоте приема гостей.

Например, известная в России московская муниципальная пятизвездочная гостиница «Националь» в руководстве по гостеприимному обслуживанию использует девиз: «Вам никогда больше не представится второй возможности для того, чтобы произвести хорошее "первое впечатление"». Данное выражение соответствует ситуации, когда гость впервые приехал в гостиничное предприятие благодаря удачно сделанной рекламе и получил плохое обслуживание. Клиент никогда не вернется в эту гостиницу.

Корпорация «Рэдиссон» нацеливает свой персонал на высокое качество обслуживания своих клиентов. Приветствуются обращения клиентов по поводу неудовлетворительного качества обслуживания. Главными для каждого сотрудника являются слова: «Да, я могу».

Девизом сотрудников гостиниц «Renaissance» (компания «Marriott International») является: «Я сделаю это с удовольствием».

Гостеприимство является сферой по обслуживанию или по предоставлению услуг клиентам. Хорошее обслуживание в гостиничном бизнесе является залогом успеха. Предоставление качественных услуг - это возможность дать гостю немного больше, чем он ожидает. Создание атмосферы гостеприимства является целью любого гостиничного предприятия, поэтому каждый работник берет на себя обязанность по удовлетворению запросов

клиента. Существование корпоративной культуры обеспечивает успех гостиничному предприятию, показывая работу персонала в процессе достижения поставленных задач.

Корпоративная культура формируется на основе двух составляющих, таких как формальная и неформальная система ценностей.

1. Формальную систему ценностей создает руководство с помощью разработанных инструкций, стратегий и планов, систем обучения и повышения квалификации, разработки единой корпоративной политики и другими способами.

Корпоративной целью является создание емкого *девиза (или лозунга)*, который должен отражать сущность гостиницы. Например, гостиница «Новотель-Москва» имеет лозунг: «Качество и скромность - с улыбкой».

Большинство гостиниц разрабатывает несколько ключевых пунктов, в которых заключаются требования к персоналу, например «Всегда улыбайтесь», «Будьте готовы помочь», «Будьте вежливы» и т. д. Разрабатывается целая программа корпоративной культуры (к примеру, «Настольная книга сотрудника гостиницы»). В нее включены инструкции, положения, правила, ритуалы и традиции гостиницы, стандарты внешнего вида.

Но некоторые гостиничные предприятия не видят необходимости обучать сотрудников этим правилам, считая, что для формирования корпоративной культуры нужно лишь наличие инструкций, правил и девиза.

Реализацией стратегических целей в одних гостиницах занимаются менеджеры по работе с персоналом, в других - сотрудники кадровой службы, в обязанности которых входит формирование корпоративной культуры.

Сущность стандартов заключается в выполнении служащими работы, которая соответствует общепринятым требованиям, предъявляемым к данному виду работы или услуге. В стандарты, предъявляемые к сотрудникам, входят:

- 1) внешний вид;
- 2) речевой этикет;
- 3) движения;
- 4) служебная форма и др.

Уровень соответствия выполняемой сотрудником работы существующим стандартам организации напрямую зависит от квалификации данного сотрудника.

При возникновении стрессовых ситуаций сотрудник должен знать, как их разрешить.

Пример внедрения стандартов в работу гостиницы: клиент заселяется в номер, и все службы начинают оцениваться по 100-балльной шкале. Иногда гость специально провоцирует конфликтную ситуацию для того, чтобы посмотреть, как с ней справляется сотрудник. После этого обсуждаются все обнаруженные недостатки и принимаются меры по их устранению. Данный метод очень практичный, но возникает этический вопрос: как не обидеть человека? Решение по внедрению такой системы принимает сам руководитель.

Обучение сотрудников. Каждый сотрудник должен владеть определенными знаниями, которые необходимы ему для выполнения своих обязанностей.

Теоретические знания - форма научных знаний об объектах окружающей действительности.

Технологические знания - это выполнение правил, инструкций и стандартов. Данные знания приобретаются непосредственно в процессе работы в гостинице.

Специальные знания - знания, необходимые специалисту для работы в конкретной сфере (например, знание иностранного языка).

В сфере гостиничного бизнеса сотрудник должен иметь такие личные качества, как открытость, готовность к контактам, умение расположить к себе клиентов.

Обучение проходит в течение двух-трех месяцев. Сотрудник учится правильно вести себя с клиентами и с другими работниками гостиничного предприятия.

2. Неформальной системой ценностей является внутренняя среда коллектива. Данная система ценностей, базируясь на использовании социально-психологических знаний, поз-

воляет установить место сотрудника в коллективе, выявить лидеров, обеспечить эффективные взаимоотношения с коллективом.

Руководителям необходимо учитывать, что по мере увеличения коллектива обязанности должны распределяться и контролироваться более жестко. Существует феномен - эффект социального лодыря. Его обнаружили совершенно неожиданно. Экспериментировали на группе гребцов и засекали время, которое возрастает по мере увеличения количества участников. При увеличении членов команды показатели не улучшаются. Происходит перераспределение ответственности на всех присутствующих. Данный феномен начинает работать в условиях большого коллектива. Его надо учитывать при формировании каких-то психологических аспектов. В большом коллективе руководителю необходимо контролировать формирование корпоративной культуры. Корпоративная культура становится инструментом воздействия на персонал.

Необходимо создать корпоративную программу, которая бы отражала представление о том, каким хотят видеть гостиничное предприятие гости, партнеры и сотрудники.

Следует отметить, что главным достоянием организации является персонал и информация.

9.2. Психологическая культура сервиса

Работа с каждым клиентом является индивидуальной, поэтому индустрия гостеприимства нуждается в людях, готовых справляться с трудностями и иногда с внезапно возникшими стрессовыми ситуациями. Как известно, главной задачей гостеприимства является удовлетворение запросов и потребностей клиента. Следует отметить, что, несмотря на правовую базу, призванную облегчить создание системы требований к качеству обслуживания, на практике существует масса разнообразных проблем, связанных с обслуживанием каждого гостя. И на первый план выдвигается проблема профессиональных навыков каждого сотрудника гостиницы, занятого в обслуживании.

Каждый работник компетентен в той сфере, в какой требует от него работа, и отвечает тем требованиям, которым данная работа соответствует. Требования предъявляются и к конечному результату профессиональной деятельности, которая может выражаться как в оценке, так и в измерении конечного результата. В индустрии гостеприимства главным критерием профессионализма можно считать способность работника быстро решать все поставленные перед ним задачи и выполнять заданные функции в соответствии с предъявляемыми к нему требованиями.

Существует специфический вид компетентности в индустрии гостеприимства - экстремальная профессиональная компетентность, под которой подразумевается способность сотрудника справляться с самыми разными внештатными ситуациями. Практика показывает, что работники, обладающие психологической устойчивостью, готовы к работе с группами туристов, приезжающих из разных стран, эффективным действиям в нестандартных или экстремальных ситуациях, быстрому обучению при появлении новых технологий обслуживания. Данный вид компетентности можно рассматривать как основной при разработке методологической базы обучения персонала при формировании профессиональных навыков. Выработка профессиональных поведенческих навыков - задача педагогической психологии.

В настоящий момент проблемы выработки эффективных поведенческих навыков в профессиональной деятельности менеджеров гостеприимства в науке не разработаны. Долгое время основной акцент в формировании профессиональных навыков обслуживания туристов в процессе обучения персонала гостиниц делался на технократической составляющей процесса обслуживания и управления. Приоритетом считалось научить сотрудника правильно выполнять различные технологические операции (например, сервировать стол, по-

давать блюда, бронировать, убирать номера, работать с информационными системами управления предприятиями гостеприимства и т. п.).

Практика показывает, что на долю гуманитарной составляющей, т. е. на процесс общения с клиентами, приходится до 80 % нештатных ситуаций, поведение персонала в которых определяет восприятие гостем качества предоставляемых услуг. Вследствие этого возникла необходимость пересмотреть подход к обучению персонала. Необходимо начинать подготовку персонала в учебных заведениях. В основу этой концепции должно быть положено обучение таким технологиям, как способы регуляции эмоциональных состояний, разрешение конфликтов, основы этнопсихологии и т. п.

Основную массу сотрудников гостиниц составляют молодые люди. Именно этим объясняется то, что часто сотрудники не могут сдерживать свои эмоции. Противоречивые психологические стремления, достаточно частые в возрасте от 17 лет до 21 года (например, стремление доказать взрослость), усиливают нестабильный эмоциональный фон профессиональной деятельности гостеприимства, приводят к частым и достаточно продолжительным аффектам.

Аффективные реакции имеют сильный и в определенном смысле разрушительный характер «взрыва». Эмоции в этом случае полностью блокируют интеллектуальный план, и разрядка происходит в виде активного выброса эмоций (ярости, гнева, страха перед профессиональной деятельностью). Аффект является свидетельством того, что сотрудник не может найти адекватного выхода из ситуации. Переживание аффекта оставляет в психике особый «аффективный» след травмированного опыта профессиональной деятельности. Такие следы могут накапливаться и в результате возникать по незначительным поводам. В данном случае, какие бы совершенные знания и навыки по технологии обслуживания и управления ни получил специалист, какие бы приемы, методы и средства ни были применены для его обучения, говорить о формировании высококлассного специалиста в сфере гостеприимства не приходится. В обучении персонала необходимо использовать работу не только преподавателей, но и психологов для изучения некоторых простых приемов регуляции эмоционального состояния и владения своими эмоциями. Сотрудник должен уметь выражать свои эмоции в культурных формах. Поиск и образование иных форм выражения чувств способствуют предупреждению аффективных проявлений.

В исследованиях психологов показано, что на сохранение эмоциональной устойчивости в наибольшей степени влияет поисковая активность. *Поисковая активность* - это деятельность, направленная на изменение неприемлемой ситуации или на изменение своего отношения к ней, а также сохранение благоприятной ситуации вопреки действию угрожающих факторов и обстоятельств. Поисковая активность является одним из основных элементов в предупреждении эмоциональной напряженности в профессиональной деятельности сотрудников, занятых в сфере обслуживания. Существуют различные виды занятий, в которые входят разбор конфликтных ситуаций с обсуждением разных вариантов поведения. Еще одним фактором, по которому можно определить результативность обучения персонала по овладению своим эмоциональным состоянием, и способом профилактики эмоциональной напряженности, является отношение сотрудника к себе. Обучение персонала необходимо начинать с улучшения и укрепления самооценки, так как завышенная или заниженная самооценка ухудшает эмоциональное состояние сотрудников. Таким образом, совершенно необходимо, чтобы в течение периода обучения и трудовой деятельности с сотрудниками работали психологи.

Подводя итоги вышесказанному, следует отметить, что наиболее актуальным на сегодняшний день в формировании профессиональных навыков обслуживания туристов у персонала гостиниц является изучение психологических основ профессионального обучения и профессионального воспитания специалистов в данной области. [33]

9.3. Подготовка кадров в индустрии гостеприимства

Туристическая отрасль характеризуется нестабильным положением кадров. Существует большое количество вузов, имеющих право готовить специалистов для этой отрасли. В настоящее время в России менеджеров различного уровня для сферы туризма и индустрии гостеприимства готовят более 300 вузов, но в них не хватает квалифицированных преподавателей, а учебные программы не обновляются. Результатом являются слабая подготовка выпускников и их незнание современного гостиничного бизнеса.

Конечно, на сегодняшнее время в нашей стране не такой дефицит кадров в туристической отрасли, как в 1990-е гг. На рынке труда спрос на вакансии поваров, официантов и горничных превышает предложение. Данные профессии являются основными в гостиничном бизнесе. Высшие учебные заведения не готовят таких специалистов.

Руководство гостиничных предприятий предпочитает брать на работу специалистов швейцарской школы. Выпускники данных школ в любое время готовы к работе, их не нужно обучать.

Управление Федерального агентства по образованию активно работает с российскими туристическими компаниями, чтобы четко знать те требования, которые предъявляет работодатель к выпускникам учебных заведений по специальности «Туризм». Необходимо создать образовательный стандарт в сфере гостиничной индустрии, соответствующий требованиям работодателя.

Помимо введения нового образовательного стандарта, в Федеральном агентстве по туризму считают необходимым создавать тренинг-гостиницы на базе высших учебных заведений по западному образцу, где студенты работают и учатся одновременно. Для них это очень хорошая практика, потому что в большинстве случаев выпускник очень плохо ориентируется в том, с чем ему придется работать.

В случае если эти планы будут реализованы, то по прогнозам экспертов ситуация в отрасли улучшится через пять - десять лет.

В отличие от Запада, где сотрудничество бизнеса и учебных центров стало очень популярным, широкого распространения в России данное сотрудничество не получило. В настоящее время взаимодействие гостиниц и учебных заведений, подготавливающих специалистов для гостиничной отрасли, сводится к прохождению студентами учебной и преддипломной практики на базе столичных гостиниц.

Существует множество причин, препятствующих более широкому сотрудничеству. Необходимо сопоставить точки зрения представителей гостиничного бизнеса и представителей высших учебных заведений, которые занимаются подготовкой кадров этого профиля.

Выпускники обладают очень слабой подготовкой, это замечают менеджеры по персоналу столичных отелей. У выпускников есть только теоретическая база и отсутствует даже малейшее представление о гостиничном бизнесе и его специфике. После того как молодой специалист устраивается на работу в сферу индустрии гостеприимства, сотрудники службы персонала и руководители служб и подразделений персонала начинают его обучение. Тренинговые программы могут позволить себе только отели, входящие в международные гостиничные цепи. Для частных гостиниц это дорого, поэтому обучение молодых специалистов чаще всего происходит без отрыва от производства, что создает дополнительные неудобства в работе линейного персонала гостиницы. В то же время и деньги, потраченные на подготовку молодых специалистов, не гарантируют того, что они проработают более года в своей должности и не оставят ее в поисках более высокооплачиваемой работы в другой гостинице или даже в иной сфере бизнеса.

Выпускники профильных учебных заведений при окончании обучения рассчитывают занять руководящую должность, плохо представляя себе, в чем же будут заключаться их должностные обязанности.

Знание иностранного языка является обязательным требованием при поступлении на работу в гостиничное предприятие. В международных гостиничных корпорациях стандартом качественного обслуживания является знание, как минимум, одного иностранного

языка. Но слабая языковая подготовка молодых специалистов вынуждает гостиничные предприятия отдавать предпочтение выпускникам ведущих экономических и лингвистических вузов.

Низкая конкурентоспособность выявляется при сравнении уровня подготовки специалистов в области гостиничного бизнеса зарубежных и отечественных вузов. Российские вузы не имеют достаточного опыта в подготовке кадров для гостиничного бизнеса в отличие от зарубежных учебных центров, которые подготавливают специалистов на основе сложившихся за много лет культуры и технологии.

В Москве существует более 50 учебных заведений, занимающихся подготовкой кадров для гостиничного и туристического бизнеса. Руководство данных учебных заведений, а также преподаватели, отвечающие за качество учебного процесса, считают, что представители туристической и гостиничной отрасли мало заинтересованы в совместной разработке стандартов в области подготовки квалифицированных специалистов. Гостиничным предприятиям необходимы подготовленные специалисты с определенным опытом работы. Подготовка и обучение специалистов - это вложение денежных средств и времени, которое может не окупиться. Данная система подготовки кадров обладает недостатками, которые могут быть устранены лишь в случае заинтересованности в сотрудничестве предприятий гостиничного бизнеса с учебными заведениями. В учебном процессе существуют определенные недостатки: учебный материал направлен в основном на теоретическую подготовку специалистов для гостиничной отрасли. Выпускники не обладают достаточными базовыми знаниями по блоку дисциплин специализации, незнакомы с организацией и технологией работы различных служб гостиниц, ресторанов у них, полностью отсутствуют навыки практической деятельности.

Учебные заведения ограничены в финансах, поэтому переподготовка и повышение квалификации преподавателей осуществляются редко. Кроме того, только ограниченное число учебных заведений может распоряжаться собственными финансами, с помощью которых можно осуществлять подготовку будущих специалистов различных гостиничных служб в условиях, максимально приближенных к реальным.

Многие профильные учебные заведения сотрудничают в сфере организации стажировок для студентов с иностранными гостиничными предприятиями. Проблема данного сотрудничества заключается в том, что трудоустройство отечественных специалистов происходит во время сезонного повышения спроса на гостиничные услуги.

Необходима государственная поддержка учебных заведений в области подготовки кадров для гостиничной индустрии, которая должна заключаться в создании условий для результативного взаимодействия профильных учебных заведений и представителей гостиничного бизнеса.

Для подготовки специалистов в сфере гостиничного и туристического бизнеса необходимо создать объединение (или союз), в состав которого будут входить представители профессиональных участников гостиничной отрасли, действующих и строящихся отелей, организаторов систем обучения, специалистов вузов, осуществляющих подготовку персонала для гостиничной отрасли.

Деятельность данного объединения разумно разделить на три направления.

1. Деятельность по взаимодействию с гостиничными предприятиями:

- 1) выявить наиболее востребованные профессии в сфере гостиничного бизнеса в Москве;
- 2) объединить в одну базу данные работников гостиничной отрасли Москвы, которая будет доступна для работодателей;
- 3) создать кадровый резерв;
- 4) отслеживать профессиональный рост перспективных сотрудников, которые после специального обучения смогут занять управленческие должности в гостиничной отрасли;
- 5) организовать набор и обучение персонала для вновь открывающихся отелей Москвы;

б) оказать услуги кадрового консалтинга действующим гостиничным предприятиям Москвы.

2. *Деятельность по взаимодействию с профильными учебными заведениями:*

1) переподготовка и повышение квалификации преподавательского состава профильных учебных заведений;

2) разработка и внедрение системы дистанционного обучения с использованием современных компьютерных и телекоммуникационных технологий;

3) организация стажировок в иностранные государства для студентов и преподавателей профильных вузов в целях обмена профессиональным опытом между отечественными и зарубежными специалистами;

4) организация практики студентов профильных вузов на базе действующих гостиничных предприятий Москвы;

5) содействие в трудоустройстве студентов профильных вузов.

3. *Информационно-координационная деятельность :*

1) проведение аттестации работников гостиничного хозяйства;

2) включение в список критериев по сертификации гостиничных предприятий пункта «необходимый уровень профессиональной классификации сотрудников гостиницы»;

3) проведение круглых столов и семинаров с участием преподавательского состава профильных учебных заведений и руководства московских гостиниц с целью обмена информацией;

4) издание в помощь обучению специализированных пособий для руководства московских отелей с целью решения актуальных вопросов в области работы с персоналом.

Следствием совместной работы представителей гостиничной индустрии и профильных учебных заведений может стать создание самостоятельного объединения профессиональных участников гостиничного бизнеса.

По итогам обсуждения вопросов, связанных с подготовкой специалистов для гостиничной отрасли, был сформулирован и предложен в качестве рекомендации на рассмотрение участников конференции механизм реализации «Программы кадрового развития индустрии гостеприимства города Москвы».

Изложенные выше рекомендации получают отклик у профессиональных участников гостиничной отрасли Москвы, а их скоординированные действия в области подготовки кадров послужат основой для развития и процветания столичной индустрии гостеприимства в будущем. [34]

На сегодняшний день происходит бурное развитие интернет-технологий, внедрение которых ставит новые задачи по привлечению специалистов, особенно в сфере гостеприимства, способных использовать современные методы в своей работе. Поэтому целенаправленный поиск новых специалистов является актуальной задачей для развития кадрового рынка.

На российском рынке труда высок спрос на специалистов туристической отрасли. Чаще всего менеджеры по персоналу ищут специалистов по работе с автоматическими системами бронирования билетов, гостиниц и т. д. Очень востребованы сотрудники обслуживающего персонала гостиничного комплекса (портье, бармены, метрдотели и официанты).

Для сравнения можно привести результаты анализа вакансий и резюме, которые были опубликованы на сайте по подбору персонала www.SuperJob.ru. Эта база содержит данные о 1,5 млн специалистов различных областей, что позволяет провести объективную оценку спроса и предложения на рынке труда, а именно в сфере индустрии гостеприимства. В разделе «Туризм, гостиничный бизнес» представлены следующие вакансии: директор, менеджер по туризму, гид (экскурсовод), водитель, специалист по бронированию гостиниц, специалист по бронированию билетов. К группе «Другие специальности» относятся профессии визового менеджера, менеджера по приему гостей, переводчика, администратора, помощника менеджера, курьера, экспедитора и т. д.

Диаграммы, представленные на сайте по подбору персонала, показывают, как распределяется спрос на специалистов в гостиничном бизнесе.

Большим спросом пользуются менеджеры по туризму для гостиничных предприятий. Более 30 % из опубликованных вакансий относятся к сфере образовательного туризма, который в настоящее время активно развивается. На современном рынке по подбору персонала пользуются успехом такие вакансии, как специалисты по бронированию гостиниц, железнодорожных и авиабилетов. Существует устойчивый спрос на сотрудников, уже имевших опыт работы в данной сфере.

Самой распространенной должностью является менеджер по туризму. Небольшой процент составляют вакансии на должность пользователей автоматических систем бронирования авиабилетов. Большинство соискателей на данную должность прошли специальные курсы по работе с несколькими системами. В настоящее время также распространена вакансия гид (экскурсовод) - 13 % молодых специалистов изъявили желание начать трудовую деятельность с данной вакансии.

У каждого специалиста, работающего в сфере гостиничного бизнеса, имеется свой круг обязанностей. Рассмотрим круг обязанностей пяти наиболее востребованных специалистов.

В обязанности *директора туристического агентства* входят управление фирмой, поиск и развитие новых направлений, концепция продаж, решение административных вопросов, связанных с последующим комфортабельным размещением клиентов, разработка финансового плана, подбор персонала, а также решение вопросов с организациями различных форм собственности и с государственными органами.

Менеджер по внутреннему и внешнему туризму занимается переговорами и перепиской с российскими и иностранными заказчиками, составляет пакеты туристических программ, рассчитывает стоимость туров, бронирует необходимые услуги, выставляет счета и отслеживает их оплату, оформляет сопроводительные документы, а также контролирует предоставление клиентам услуг.

В обязанности *менеджера по образовательному туризму* входят работа с клиентами по телефону, личное общение (консультации), постоянный сбор и анализ информации по вопросам образования за рубежом, формирование предложений по обучению за рубежом, работа с базами данных, подготовка рекламных материалов (текстов, отбор иллюстраций и т. д.), оформление документации, поиск партнеров, участие в выставках, продвижение образовательных программ.

В обязанности *специалиста по бронированию авиабилетов* входят работа с клиентами, бронирование и выписка авиабилетов, бронирование билетов в иностранных компаниях, подготовка документации к отчету в авиакомпаниях.

Деятельность гида (экскурсовода) включает в себя встречу, сопровождение и проводы туристической группы, размещение туристов, продажу экскурсий, проведение экскурсий с переводом.

Требования, предъявляемые к кандидатам, претендующим на должность специалиста в гостиничном бизнесе, следующие:

- 1) возраст от 20 до 40 лет;
- 2) наличие высшего образования;
- 3) знание иностранного языка.

В связи с активным ростом сферы образовательного туризма существует определенный перечень требований к менеджеру данного направления:

- 1) хорошее знание английского языка;
- 2) владение компьютером на уровне уверенного пользователя;
- 3) опыт работы в сфере образовательного туризма и (или) опыт образования за рубежом.

Кандидат должен знать ситуацию на образовательном рынке стран, с которыми предстоит работать, иметь опыт посещения данных стран и учебных заведений. Кроме того, он должен уметь проводить анализ и отбор учебных заведений по запросу клиента, вести переговоры с учебным заведением, оформлять необходимую для выезда документацию (договоры, туристические путевки и т. д.), вести переговоры с клиентом, оперативно решая конфликтные ситуации.

Помимо всего прочего, важно уметь формировать и вести базу данных, обладать хорошими коммуникативными данными. Приветствуется наличие опыта работы в гостиничном или туристическом бизнесе.

Развитие гостиничного бизнеса привлекает внимание молодежи и людей среднего возраста. Средний возрастной диапазон кандидатов на руководящие позиции в сфере туристического бизнеса составляет от 30 до 50 лет. Возраст соискателей должности «Менеджер по туризму» и «Гид (экскурсовод)» составляет от 18 до 45 лет. На вакансию специалиста по бронированию гостиниц, железнодорожных и авиабилетов претендуют представители возрастной категории от 20 до 50 лет.

На российских предприятиях существует кадровая проблема, так как нет достаточного числа специалистов-профессионалов, способных генерировать инновационные идеи. Поэтому при подборе персонала необходимо руководствоваться личными качествами, навыками и опытом работы, которыми обладает потенциальный кандидат.

На современном этапе развития рынка труда невозможно решить кадровые проблемы без системного подхода к выбору каналов поиска персонала. Необходимо сочетание источников получения информации для эффективного решения кадровых вопросов.

Традиционные методы поиска сотрудников через газетные объявления и кадровые агентства вытесняются более эффективным путем поиска специалистов - Интернетом. Размещение объявления об открытой вакансии на специальных сайтах по поиску и предложению работы привлекает значительную аудиторию потенциальных кандидатов. Экономичность данной формы поиска и скорость ответа делают ее востребованной для большинства компаний, а огромные географические масштабы деятельности предприятий гостиничного бизнеса делают метод подбора персонала по Интернету самым эффективным в работе.

Глава 10. Особенности менеджмента в индустрии гостеприимства

10.1. Индустрия гостеприимства как объект менеджмента

Услуга - важная составляющая индустрии гостеприимства, является объектом менеджмента.

Любая система деятельности разделяется на две подсистемы:

1) подсистема, занимающаяся переработкой поступающих в ее распоряжение ресурсов в товары и услуги;

2) подсистема управления, в которую входят руководство и контроль за деятельностью первой подсистемы.

В науке вторую подсистему управления, в которую входит руководство и контроль, определяют как *систему менеджмента*. Понятие «менеджмент» означает «управление». *Менеджер* - это сотрудник фирмы, в обязанности которого входит управленческая деятельность.

Современное общество не может функционировать без специально обученной команды менеджеров. Эффективный менеджмент становится главным элементом индустриально развитых и развивающихся стран.

Существуют три основные фактора, определяющие экономическое положение отдельного развивающегося предприятия:

- 1) уровень технологии и техники;
- 2) качество рабочей силы и стремление к труду;
- 3) организация и управление производством, т. е. менеджмент.

Все перечисленные факторы взаимосвязаны, потому что состояние менеджмента влияет на уровень техники и технологий.

В настоящее время менеджмент - это особый сектор в экономической сфере деятельности, имеющий свою историю развития.

Практика управления пережила достаточно длительное и постепенное становление. Развитие экономики и производства на рубеже XIX и XX вв. заложило основы управления. Появилась наука об управлении, основоположником которой стал Ф.У. Тейлор. Он предложил рационализацию труда и отношений на производстве, что, в свою очередь, произвело переворот, который позволил коренным образом изменить организацию управления и значительно повысить качество производства.

Ф.У. Тейлор определил **четыре группы управленческих функций** :

- 1) выбор цели;
- 2) выбор средств;
- 3) подготовка средств;
- 4) контроль результатов.

Последователь Ф.У. Тейлора - ученый А. Файоль разбил все принципы управления предприятиями на шесть групп:

- 1) технические;
- 2) финансовые;
- 3) коммерческие;
- 4) охрану имущества и лиц;
- 5) административные и счетные операции;
- 6) собственно управление.

А. Файоль полагал, что управление заключается в ведении предприятия к цели с использованием его ресурсов и правильного функционирования.

Управление заключается в следующем:

- 1) в предвидении (изучении и планировании будущей установки программы действий);
- 2) в организации предприятия;
- 3) в распоряжении персоналом;
- 4) в согласовании действий и усилий;
- 5) в контроле за всем происходящим.

Классификация А. Файоля актуальна до сих пор.

В процессе развития теории и практики менеджмент претерпел существенные изменения. Появление различных технологий в области социально-культурной жизни, развитие связей с общественностью и имиджевых факторов привели к мощному развитию сферы управленческой деятельности. Это явление получило название «тихая управленческая революция». Выдвигается теория, что успех фирмы зависит от ресурсов ее производственной деятельности. Предприятие или организация рассматриваются как субкультура. Основной подход выражается не только в непрерывном росте и углублении специализации производства, четком распределении функциональных обязанностей, но и в системе ценностей и норм, сформированных с первых дней образования предприятия или организации.

Данную теорию можно применить к предприятиям социально-культурной сферы и туризма, которые основываются на следующих положениях:

- 1) лицом предприятия является ее сотрудник;
- 2) предприятие - это живой организм, состоящий из людей, объединенных совместными ценностями;
- 3) предприятие должно постоянно развиваться с целью удовлетворения потребностей клиентов.

Новая концепция построена на ситуационном подходе. Успех любого предприятия зависит от того, как оно будет взаимодействовать с такими отраслями, как экономика, политика, социально-культурный сервис и др.

Под *ситуационным подходом* к управлению понимается логичное и правильное построение внутренней системы предприятия с внешней средой.

Развитие туризма связано с наукой, культурой и системой образования, а также со смежными отраслями хозяйства.

Менеджмент туристической отрасли. Индустрию гостеприимства можно представить как спланированную систему предприятий и предпринимателей по обслуживанию туристов.

Объектом менеджмента является производственная, финансовая и торговая деятельность предприятия.

Функции менеджмента в гостиничном хозяйстве.

1. Функция планирования строится на моделировании будущей ситуации. На основе планирования разрабатывается политика предприятия, обеспечивающая его жизнеспособность и развитие. Формирование политики предприятия осуществляется на высшем уровне управления.

Политика предприятия включает в себя:

- 1) принятие участия в разработке целей для развития бизнеса в регионе;
- 2) текущий анализ конкурентоспособности места;
- 3) разработку стратегии конкурентоспособности региона, его особой позиции.

Под планированием деятельности предприятия понимается систематический процесс обработки информации для определения будущих целей и задач, средств и методов управления и развития предприятия.

Процесс планирования имеет в своем составе три уровня:

1) *стратегическое планирование*, являющееся приоритетом высшего управленческого звена предприятия. Главная задача стратегического планирования - наблюдение за позицией предприятия в рыночной сфере;

2) *тактическое планирование*, осуществляемое на среднем уровне управления предприятием и являющееся частью стратегического планирования. Данное планирование необходимо для достижения конкретных целей;

3) *оперативное планирование*, направленное на внесение дополнений и изменений в ранее намеченные цели и задачи за короткий промежуток времени. При помощи планирования аппарат управления предприятием организует будущую деятельность компании.

2. Организационная функция в гостиничном предприятии связана с формированием технической, экономической, социально-психологической, правовой сторон деятельности. Данная функция направлена на упорядочение деятельности персонала. Экономисты учитывают то, что организационная деятельность ведет к эффективной работе предприятия. Организационная функция необходима для эффективного управления персоналом.

Менеджер обладает полномочиями по распределению прав и обязанностей, а также устанавливает ответственность сотрудников предприятия с целью поддержания временных и постоянных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы.

Люди являются основной частью механизма организации, управляют и следят за процессом правильного функционирования предприятия. Четкая организация работы предприятия является залогом выполнения намеченных планов и достижения целей.

Руководители высшего уровня управляют меньшим количеством подчиненных в отличие от руководителей низшего уровня, имеющих в подчинении большее количество людей.

Таким образом, организация персонала - это вторая функция управления.

Под понятием «организация» (от фр. organisation, от позднелат. organizo - «сообщаю стройный вид, устраиваю») подразумеваются:

- 1) внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением;
- 2) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель, действующих на основе определенных процедур и правил и объединенных общим трудом.

Мотивация - это вспомогательный инструмент для функции управления.

Мотивация трудовой деятельности - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. [35]

Стимулирование деятельности персонала может быть и материальным, и моральным. Стимулирование является внутренним побуждением к труду. Главная особенность - заинтересованность персонала в высоком качестве труда. Чтобы мотивировать работу, направить энергию людей на выполнение определенной работы, менеджеру необходимо настроить персонал на выполнение данной работы.

3. Функция контроля. **Контроль** - это сопоставление достигнутых результатов с запланированными. Менеджер, управляя предприятием, отдавая приказы персоналу и следя за точным выполнением всех указаний, использует данную функцию. Согласно правилам классического менеджмента реализация управленческой деятельности невозможна без функции контроля, с помощью которой организация успешно развивается.

Менеджеры любого звена работают над осуществлением функций планирования и контроля. Менеджеры более низкого уровня заняты подбором кадров и организацией труда.

Менеджеры должны соответствовать следующим требованиям:

- 1) иметь возможность достичь желаемого результата;
- 2) иметь возможность достичь этого результата с наименьшими затратами.

В настоящее время в индустрии гостеприимства не существует идеальной модели менеджмента. Используются основные принципы и постулаты, разработанные Ф.У. Тейлором и А. Файолем.

Для каждого гостиничного предприятия менеджмент является уникальным. Все решения обусловлены необходимостью удовлетворения потребностей каждого клиента.

В настоящее время существуют закономерности и правила, используемые предприятиями и организациями для достижения улучшения системы управления. Эффективная система управления должна иметь следующие характеристики:

- 1) небольшое число уровней управления;
- 2) подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами;
- 3) производство услуг и организация работы, ориентированные на потребителей.

10.2. Внутренняя и внешняя среда в индустрии гостеприимства

Важнейшим понятием в менеджменте является организация. Организация сможет функционировать при постоянном взаимодействии внутренней и внешней среды. Внутренняя среда является основой предприятия. Внешняя среда снабжает организацию различными ресурсами.

Внутренняя среда организации. Менеджер формирует, управляет и изменяет в случае необходимости внутреннюю среду организации, представляющую собой совокупность внутренних данных.

Внутренние данные - это факторы, складывающиеся внутри организации (цели, структура, задача и люди). Внутренние данные являются итогом управленческих решений, так как предприятие создано и управляется людьми. Это не означает, что внутренние переменные полностью находятся под контролем руководства.

Цель - элемент поведения и сознательной деятельности человека, результатом которого является поиск определенных средств для достижения желаемого результата. Специалист

ты подтвердили, что правильная постановка целей и задач обуславливает успешность решения.

Основной целью всех предприятий индустрии гостеприимства является извлечение прибыли. **Существуют три основные направления, ориентированные на получение прибыли:**

- 1) максимальное получение прибыли;
- 2) правильный расчет степени риска и получения прибыли;
- 3) минимизация убытков.

Любое коммерческое предприятие может существовать только в условиях превышения доходов над расходами.

Разнообразие направлений деятельности связано с наличием у организации множества целей и задач.

Структура отражает внутреннее устройство какого-либо объекта.

Структура организации представляет собой связь между уровнями управления, которые построены в определенной форме, позволяющей наиболее эффективно достигать целей организации. Структура проявляется в функциональном разделении труда. Главной особенностью разделения труда в современных организациях является распределение трудовой деятельности между работниками, каждый из которых выполняет определенную часть работы.

В настоящее время очень распространено горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. В крупной организации специалистов группируют по функциональной области. Одной из основных задач управленческой сферы является правильное распределение труда в организации.

Для более эффективного управления организацией или предприятием необходимо вертикальное разделение труда. Главной чертой вертикальной системы является подчиненность лиц на каждом уровне. Лица, находящиеся на высшей ступени управления, могут руководить несколькими представителями среднего звена, возглавляющими различные функциональные области. Сфера контроля разделяется на узкую и широкую. Данное деление зависит от числа подчиненных. Узкая сфера контроля распространяется на многоуровневую структуру. Для широкой сферы контроля характерна горизонтальная структура управления.

Для правильного координирования организации необходимо планирование целей и задач любого из ее подразделений. Руководители организаций должны контролировать работу персонала, принимать решения по улучшению качества труда.

Важным направлением в осуществлении труда персоналом является формулирование задач. Согласно толковому словарю **задача** представляет собой поручение, задание (обычно трудно выполнимое или сложное), которые должны быть выполнены в определенные сроки. Если проанализировать с технической точки зрения, выполнение задачи должно осуществляться не самим работником, а его «должностью».

Каждое подразделение имеет задачи, необходимые для выполнения персоналом. Руководитель требует от служащих своевременно справляться с работой, так как это, в свою очередь, повлияет на успешное функционирование организации. Задачи разделяются на несколько видов:

- 1) работа с людьми;
- 2) работа с предметами;
- 3) работа с информацией.

В гостиничном бизнесе вышеуказанные задачи осуществляют разные сотрудники. Каждый специалист справляется с обязанностями, предписанными должностными инструкциями.

Сотрудники являются основой любой организации. Они формируют лицо организации, создают ее продукт, формируют культуру, имидж, разрабатывают бренд.

В обязанности менеджера входят формирование кадров, установление системы отношений между сотрудниками, включение их в созидательный процесс совместной работы и помощь в их развитии, обучении и продвижении по служебной лестнице.

Сотрудники, работающие в организации, имеют различия по многим признакам, таким как пол, возраст, образование, национальность, семейное положение и т. п. Все эти параметры могут оказывать серьезное влияние на работоспособность служащего, его поведение, что сказывается и на работоспособности других служащих. В соответствии с этим менеджер должен организовывать работу так, чтобы это способствовало развитию положительных результатов деятельности сотрудника, не мешало трудовому процессу. Нормальная производительность труда у человека может быть лишь в условиях здоровой трудовой атмосферы. Задача менеджмента - создать данные условия в процессе функционирования организации.

Внутренняя среда предприятия или организации состоит из различных действий, подсистем, систем и процессов. Все процессы, подпроцессы протекают в зависимости от вида организации, ее размера и осуществляемой деятельности: одни процессы и действия могут занимать в ней главное место, другие же, широко осуществляемые в иных организациях, могут либо отсутствовать, либо осуществляться в очень небольшом размере. Деятельность организации или предприятия можно разделить на пять функциональных процессов:

- 1) производство;
- 2) маркетинг;
- 3) финансы;
- 4) работа с кадрами;
- 5) эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).

Внешняя среда организации . Внешним характеристикам всегда уделялось меньше внимания, чем внутренним факторам. В настоящее время внешняя среда изучается так же тщательно, как и внутренняя. Менеджер должен знать состояние как внутренней, так и внешней среды, уметь реагировать на ее изменения, будь то действия конкурентов, изменение концепций и др. Изменение внутренней переменной приводит к переменам внешних факторов.

Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то к ним относятся экономическая политика государства, заинтересованные группы влияния, перезаключение договоров с профсоюзами, многочисленные конкуренты, технологические изменения, работа поставщиков и др. Факторы внешнего окружения связаны между собой.

Внешняя среда подвержена постоянным изменениям. Исследователи подтвердили факт, что окружение современных организаций очень быстро изменяется. Это также вызвано тем, что подвижность внешнего окружения может зависеть от вида деятельности организации и подразделения.

Подразделения организации должны использовать разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Внутренние переменные - это факторы, находящиеся внутри организации, которые поддаются контролю и регулированию. К внутренним переменным относятся цели, структура, задачи и люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны. Их обычно рассматривают в совокупности как социальные подсистемы. Изменение одной переменной может повлиять на другие. Однако совершенствование одной переменной, такой как менеджмент, отнюдь не обязательно может вести к повышению конкурентоспособности, если эти изменения отрицательно сказываются на другой переменной, например людях.

От внутренних переменных зависит многое, в том числе внутреннее благополучие организации, и их правильное взаимодействие способствует достижению общих целей организации. Успех организации во многом зависит от ее внешнего окружения и внутренней среды, без чего невозможен жизненный цикл любой организации. Руководитель должен учи-

тывать внешние факторы. Среда прямого воздействия оказывает немедленное влияние на организацию, а все остальные факторы являются косвенным воздействием.

Следует отметить, что решающее воздействие на деятельность организации оказывает совокупность внешних и внутренних факторов. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Руководитель и менеджер должны уметь проанализировать все эти факторы в совокупности и принять верное решение.

10.3. Структура управления предприятиями индустрии гостеприимства

Организационная структура и форма управления предприятием имеют большое значение в менеджменте. Благодаря данной структуре осуществляется управленческий процесс, принимаются управленческие решения, происходит обмен информацией между руководством, обеспечивается взаимодействие сотрудников.

В каждом государстве создаются специальные органы по управлению туризмом - национальные туристские администрации (НТА). Эти органы функционируют для обеспечения реализации туристской политики государства.

Данные органы находятся в постоянной и тесной взаимосвязи с исполнительными и законодательными органами государственной власти всех уровней. Они также взаимодействуют с научными и исследовательскими организациями, туристскими центрами, союзами и иными общественными организациями.

Однако основным звеном формирования и реализации туристской политики является именно НТА, от усилий которой (степени воздействия на другие органы государственного управления, инициатив в области законодательства, налоговой, финансовой, экономической и социальной сфер) зависят успех или неудача туристской политики государства.

В силу ряда факторов политического и экономического характера в мировой практике существуют различные национальные системы организации, управления и регулирования туризма. С определенной долей условности можно говорить о трех моделях государственного управления туризмом.

Все основополагающие процессы организации зависят от формы управления организацией и ее организационной структуры. Для нормального функционирования организации необходимо обеспечить своевременность, качественность и эффективность управления. Именно по этим причинам руководители и менеджеры туристических организаций очень высоко оценивают важность данных вопросов.

В настоящее время в российской индустрии гостеприимства гостиничным предприятиям необходимо целенаправленно проводить организационные изменения, выбирать оптимально выстроенную организационную структуру и форму управления гостиницей. Подобная необходимость вызвана высокой конкуренцией в данном секторе, а также постоянно изменяющимися условиями экономики и потребностями потребителей.

Организационная структура - это состав, взаимосвязь и соподчиненность управленческих подразделений и должностей организации. Ее сущность, как уже было сказано, проявляется в правильном распределении прав и обязанностей между работниками гостиничного предприятия.

Среди основных направлений организационной структуры можно выделить:

- 1) разделение труда;
- 2) определение задач и обязанностей работника;
- 3) определение ролей и взаимоотношений.

Главной задачей любого гостиничного предприятия является установление взаимоотношений, полномочий, которые представляют собой связующее звено между руководством и низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, означающего передачу полномочий и обязанностей лицу, которое принимает их на себя и несет ответственность за их выполнение. Для достижения целей и эффективной

работы руководство должно распределить обязанности так, чтобы впоследствии полученный результат был продуктивным. Но если задачи не будут делегированы, то это означает, что руководитель должен будет выполнить их сам, причем в полном объеме.

Основные требования к организационной культуре проявляются в следующем:

- 1) в способности передавать само содержание деятельности предприятия и обеспечить функциональную рациональность звеньев управления;
- 2) в гибкости и умении адаптироваться к различным непредвиденным ситуациям, в том числе и стрессовым;
- 3) в минимизации числа звеньев и количества персонала;
- 4) в высоком уровне профессионализма персонала.

Организационная структура подвергается проектированию, которое осуществляется сверху вниз:

- 1) разделение всей организации на функциональные блоки, которые должны соответствовать направлениям деятельности организации;
- 2) установление взаимоотношений между различными должностями;
- 3) установление совокупности команд (подразделения дробятся на более мелкие блоки для их эффективного функционирования);
- 4) определение основных должностных обязанностей и поручение их выполнения определенному кругу лиц.

При разработке организационной структуры любая компания гостиничной индустрии использует:

- 1) специализацию работ;
- 2) департаментизацию;
- 3) определение полномочий;
- 4) размер контрольных функций;
- 5) методы координации.

При помощи специализации решается вопрос о целераспределении задач между работниками. При слабой специализации все работники несут ответственность за все или почти все вопросы. Организационная структура разрабатывается на основании целевых задач и функциональных обязанностей работников предприятия.

К целевым функциям можно отнести:

- 1) прием и размещение гостей;
- 2) производство питания;
- 3) продажу и бронирование номеров;
- 4) маркетинг;
- 5) организацию деловых встреч и конференций.

К функциональным можно отнести следующие функции:

- 1) обеспечение безопасности;
- 2) инженерное обеспечение;
- 3) бухгалтерский учет;
- 4) административную деятельность.

В отелях или гостиницах есть линейные менеджеры, занимающиеся трудовой деятельностью в службе размещения, производстве питания и напитков.

При разработке организационной структуры большое значение имеет количество уровней в иерархии управления. Пример построения «вертикали власти» приведен в схеме 1.

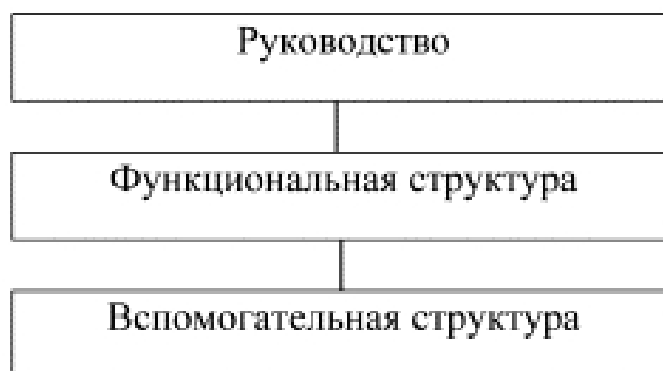
Схема 1



При структуре, приведенной на схеме 1, каждый сотрудник организации должен знать, какое место он занимает в ней. Для эффективного управления подобной организацией требуется четкое распределение обязанностей между работниками.

Не менее важна и вертикаль отношений между руководством и иными структурами организации (см. схему 2).

Схема 2



В схеме 2 *руководство* - руководитель (начальник, директор).

Функциональная структура - это отделы, обеспечивающие нормальное функционирование руководства (бухгалтерия, отдел кадров и т. д.).

Вспомогательная структура - это отделы, обеспечивающие нормальную работу функциональных подразделений (ремонтная служба и т. д.).

В гостиницах существует четкое разделение на отделы:

- 1) служба управления номерным фондом;
- 2) служба производства питания;
- 3) отдел маркетинга и продаж;
- 4) бухгалтерский отдел.

Менеджеры всех отделов организации подчиняются генеральному директору (генеральному менеджеру). Крупные отделы организации могут быть разделены на более мелкие подотделы.

При рассмотрении структуры управления предприятиями индустрии гостеприимства нужно учитывать, что правильное структурное разделение функциональных полномочий между различными отделами организации играет крайне важную роль в эффективной работе данного предприятия. Это ведет к достижению целей, разработке индивидуального имиджа, что влечет за собой повышение уровня популярности у клиентов.

Глава 11. Маркетинг в индустрии гостеприимства

11.1. Понятие «услуга». Особенности гостиничных услуг

Гостиница - это предприятие, целью которого является получение прибыли с помощью продажи своего «товара» в виде комплекса услуг (услуги размещения и услуги питания).

Существуют различные понятия услуги. *В узком смысле услуга* - это действие, приносящее пользу, помощь другому. [36]

В широком смысле услуга - это результат, достигаемый при непосредственном взаимодействии исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя. [37]

Услуга - это нематериальная вещь, и, следовательно, ее нельзя измерить, а можно только оценить.

Гостиничная услуга состоит из:

1) услуги предоставления специального помещения, которое можно использовать для удовлетворения своих нужд;

2) услуг, которые предоставляет персонал гостиницы (уборка номера, оформление клиента, питание).

Основной элемент услуги размещения - это, конечно, гостиничный номер (помещение, оборудованное для отдыха, сна, работы клиента). Основная функция номера - возможность сна. В зависимости от назначения гостиницы и потребностей гостей не менее значимыми могут быть такие функции, как возможность работать в номере (характерно для гостиниц бизнес-класса, имеющих в номере письменный стол, телефон, факс, компьютер).

Независимо от категории, площади, оснащения техникой каждый номер должен иметь кровать, столик или тумбочку при каждой кровати, стул или кресло по числу гостей, освещение всех комнат номера, корзину для мусора.

Для того чтобы накормить гостей, необходимы приготовление блюд на кухне, продажа приготовленных продуктов, алкогольных и безалкогольных напитков, обслуживание постояльцев гостиницы в ресторане, баре, кафе, гостиничных номерах.

Существуют дополнительные услуги в виде предоставления бассейна, спортивного зала, конференц-залов, проката автомобилей, услуг химчистки, прачечной, услуг парикмахерской, массажного кабинета.

Сейчас услуга размещения воспринимается как должное, и для привлечения клиентов необходимо развивать дополнительные услуги, которые помогут выделиться из гостиниц такой же категории.

Рассмотрим **особенности гостиничных услуг**.

Процесс производства и потребления происходит в одном временном промежутке. Для получения гостиничной услуги необходимо задействовать в процессе потребления как потребителя, так и исполнителя. Для предоставления услуги персоналу гостиницы приходится вступать в непосредственный контакт с потребителем. Для клиента данный контакт является неотъемлемой частью самой услуги.

Нематериальность гостиничных услуг. Гостиничную услугу нельзя потрогать или увидеть, так как она неосязаема. Для того чтобы оценить услугу, ее сначала необходимо потребить. Услуга - это обещание выполнить определенные действия для удовлетворения потребностей клиента.

Гостиничные услуги невозможно подготовить заранее, так как они не выражаются в материальной форме. Гостиничный продукт производится для того, чтобы удовлетворять реальные потребности клиентов, и удовлетворять их нужно в определенный срок.

Изменчивость качества. Качество оказываемых услуг зависит от их исполнителя и от обстановки их выполнения. Квалифицированность, настроение и другие факторы могут оказать большое влияние на качество исполнения услуги. Ведь один и тот же исполнитель может обслужить клиента совсем по-разному (например, в начале рабочего дня, когда у исполнителя больше сил, качество оказываемых им услуг будет выше, чем к концу рабочего дня, когда силы на исходе). Изменчивость услуги очень часто провоцирует недовольство со стороны потребителей.

Сезонность спроса на услуги гостиниц. Спрос на гостиничный продукт в зависимости от ситуации может меняться чуть ли не каждый день. Очень ярко сезонность проявляется в странах с меняющимся климатом (большинство туристов предпочитают отдыхать в летние месяцы).

Существуют определенные факторы, которые оказывают влияние на объемы продаж. К таким факторам относятся:

1) *месторасположение гостиницы.* Этот фактор, несомненно, играет очень большую роль, так как именно от него зависят цена проезда до гостиницы, привлекательность окружающей среды, развитость инфраструктуры страны или города;

2) *уровень сервиса.* Данный фактор зависит от качества и полноты предоставляемых услуг, наличия различных видов удобств, их стиля и качества;

3) *цена.* Данный фактор иногда может быть решающим при выборе гостиницы;

4) *удобство обслуживания;*

5) *ассортимент услуг.* Сегодня гостиницы предлагают большой спектр услуг, способных удовлетворить почти все прихоти постояльцев. Самые распространенные - это услуги по проживанию, услуги общественного питания. В хорошей гостинице, не выходя за ее пределы, можно сделать себе качественную стрижку, попариться в сауне или поиграть в бильярд. Основной доход гостиницы приходится на плату за проживание, но при хорошо развитом дополнительно сервисе тоже можно получить неплохую прибыль;

6) *имидж гостиницы.* Данным фактором очень дорожит каждая гостиница, так как он помогает ей оставаться конкурентоспособной и получать дополнительную прибыль (в случае положительного имиджа). Имидж - это комплекс, состоящий из всех вышеперечисленных факторов.

Основной предмет гостиничного бизнеса - это, конечно, гостиничный номер. **Гостиничные услуги** - это особый гостиничный продукт, приобрести который можно с помощью обменных сделок. Клиент платит не за право владения номером, а за право иметь к нему доступ в оговоренное время. Современные условия бизнеса требуют от гостиниц решать все производственные и другие вопросы в максимально короткие сроки. Люди не любят ждать, поэтому для повышения качества обслуживания необходимо оказывать услуги быстро и качественно.

11.2. Особенности маркетинга в сфере гостиничного хозяйства

Маркетинг - система организации хозяйственной деятельности, основанная на изучении рыночного спроса, возможностей сбыта продукции, реализации услуг. [38]

Маркетинг помогает организовать и направить предпринимательскую деятельность в нужное русло, оценить и повысить покупательную способность клиента, донести конечный товар до потребителя.

Гостиничный маркетинг связан с особенностями гостиничного продукта.

Гостиничными услугами пользуются разнообразные группы потребителей, со своими индивидуальными предпочтениями и пожеланиями, разным уровнем доходов. Но это не значит, что все постояльцы одного отеля имеют одинаковый вкус и потребности. Можно заметить, что клиентами одного и того же отеля являются совершенно разные люди (бизнесмены или путешествующие туристы) с различными мотивами и целями. Туристы, цель

пребывания которых - курортный отдых, болезненно реагируют на повышение цен, и, если цены будут несоразмерно высоки, они выберут другое место для своего отдыха. Бизнесмены такой возможности не имеют, так как место командировки нельзя поменять из-за повышения цены на проживание. Постояльцы, чье пребывание оплачивает организация, их командировавшая, стараются остановиться в более комфортабельном и дорогом месте, имеющем такие дополнительные услуги, как телефонная связь и подключение к Интернету в номере, услуги бизнес-центра, переговорные комнаты.

Две теории о представлении продукта на рынке:

1) *недифференцированный подход*. За основу берется то, что рынок является однородным и все покупатели одинаковы. Исходя из этого дифференциация продуктов и системы сбыта отсутствует, а основная цель - это охватить как можно большую часть рынка и потребителей. При таком подходе затрачивается много усилий на тех потребителей, которым совсем не нужен предлагаемый товар. Такой подход характерен для начального этапа развития гостиничного бизнеса. Как правило, новые отели объявляют низкие цены для всех групп потребителей, что помогает им привлечь большое число покупателей. После того как отель зарекомендует себя на рынке, он начинает предоставлять различного уровня скидки разным группам клиентов, предварительно повысив тарифы;

2) *дифференцированный подход*. На сегодняшний день характерен для большинства отелей. Такой подход разделяет всех потребителей на разные группы по различным основаниям. Учитывая особенности каждой группы, отель старается организовать свою работу так, чтобы соответствовать потребностям как можно большего числа групп. Также отель может специализироваться только на одной группе клиентов и стараться предложить более выгодные условия, чем конкуренты. Такой подход более выгоден и приемлем как для продавца, так и для покупателя.

11.3. Сегментация рынка гостиничных услуг

Сегментация рынка - разделение рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых требуются индивидуальный маркетинговый подход и различные продукты и комплексы.

Объектом сегментации является потребитель. Цель сегментации - создание благоприятных условий для потребителя и сокращение затрат отеля. Плюсы сегментации рынка:

1) лучшее представление о том, что хочет потребитель и какая у него мотивация при выборе продукта;

2) возможность выбрать наиболее прибыльный целевой рынок и тем самым получить больше прибыли от продаж;

3) возможность повысить свою конкурентоспособность за счет изучения стратегии конкурентной борьбы на конкретных рынках;

4) направление сил и ресурсов только на перспективные проекты для их более эффективного освоения;

5) получение больших результатов от работы менеджеров и маркетологов в результате высокой степени их ориентации на требования конкретных сегментов рынка;

6) возможность выбора маркетинговой политики, что при правильном выборе должно привести к оптимизации маркетинговых затрат.

Сегментация рынка дает возможность узнать больше об отдельных свойствах и характеристиках отдельных рынков. Для лучшего продвижения своего товара гостиничному менеджменту необходимо знать как можно больше о пристрастиях, требованиях, культуре, а иногда и о характере своих клиентов. К примеру, японские туристы выбирают гостиницу, наиболее отвечающую их культурным особенностям.

Зная такие мелочи, гостиничный менеджер может во много раз повысить продажу продукта и услуг. При сегментации наблюдается значительный рост доходов гостиниц, так

как один и тот же гостиничный продукт можно продавать в одно и то же время различным группам, которые различаются по платежеспособности, длительности пребывания и целям поездки.

Сегментация рынка осуществляется в три этапа.

1. Сегментация рынка (деление рынка на части) и ее критерии.

Культурно-географические критерии. В данном случае потребители делятся на группы в зависимости от территории их проживания. Основываясь на данном критерии, можно выделить следующие географические рынки: Северная Америка, Латинская Америка, Скандинавия, Западная Европа, Восточная Европа, Южная Европа, Россия и страны СНГ, Центральная Азия, Юго-Восточная Азия, Африка, Австралия.

Гости, принадлежащие к одному и тому же географическому рынку, обладают одинаковыми предпочтениями. Для продуктивной работы с географическим рынком необходимо уметь прогнозировать его политическое и экономическое развитие, что в дальнейшем поможет наиболее выгодно предоставлять его услуги и увеличивать продажи.

Социально-экономические критерии. Потребители формируются в группы в зависимости от их мотивов и целей поездок, социальной и статусной принадлежности, уровня доходов. Данный критерий сегментации на сегодняшний день наиболее распространенный в гостиничном бизнесе. **В зависимости от цели поездки туристы подразделяются на следующие группы:**

- 1) бизнес-туристы;
- 2) туристы, цель которых - отдохнуть и побывать на экскурсиях;
- 3) конгрессмены и организаторы мероприятий.

Но данные группы тоже можно разделить на более мелкие подгруппы по разным основаниям (уровню доходов, статусу, социальному положению).

Поведенческий и психологический критерии. Клиенты делятся на группы в зависимости от их образа жизни, увлечений, интересов, способа отношений с окружающими. Такая информация о клиенте дает возможность менеджерам гостиницы наиболее выгодно представлять свой продукт различным сегментам потребителей.

Возрастной критерий. Это тоже один из наиболее часто применяемых критериев, так как данный критерий достаточно устойчив и оказывает большое влияние на спрос гостиничного продукта. Учитывая данный критерий, можно сделать вывод, что молодые люди в возрасте от 25 до 35 лет стремятся остановиться в недорогом двух- трехзвездочном отеле. Фактором, оказывающим влияние на выбор, будет наличие в гостинице бара, ночного клуба или дискотеки: молодые люди отличаются повышенной активностью.

Разделение на группы также может проходить по нескольким критериям. Но при этом нельзя допускать как малочисленности сегментов, так и их большого количества.

2. Выбор целевого рынка.

После того как покупатели разбиты на группы, необходимо выделить из них наиболее перспективные и разработать стратегию маркетинга.

Целевой рынок - это самая перспективная и выгодная для отеля группа сегментов рынка или всего один сегмент, в котором будут участвовать все маркетинговые силы. Перед тем как выбрать конкретный сегмент рынка, необходимо учесть ряд параметров:

1) *количественные параметры* сегмента, которые должны легко измеряться (потенциальный объем дохода, численность покупателей). Такой вид информации очень ценен для менеджмента гостиницы;

2) *наличие доступа у гостиницы к сегменту*. Необходимо учитывать, какими каналами гостиница может воспользоваться при реализации своего товара;

3) *наличие реальной возможности освоить сегмент*. На данном этапе необходимо определиться со своими возможностями и установить, какие дополнительные ресурсы и средства могут потребоваться для реализации проекта;

4) *получение доходов при реализации проекта* ;

5) *определение количества конкурентов в данном сегменте*. Это поможет выявить, какие и чьи интересы будут ущемлены в случае выхода отеля на определенный сегмент. Такая информация поможет в дальнейшем спрогнозировать реакцию конкурентов и правильно оценить собственные силы в конкурентной борьбе;

6) *перспективность выбранного сегмента*.

3. Организация позиционирования.

Позиционирование - это процесс выявления потребностей клиентов и места конкретных гостиничных продуктов на рынке по отношению к уже существующим продуктам. [39]

Процесс сегментации обязательно должен быть продолжен позиционированием.

Перед тем как окончательно определиться с выбором рынка, маркетологи должны тщательно изучить схожие продукты отелей-конкурентов и оценить свои возможности проникновения на данный рынок. Если возможность имеется, то необходимо сформировать комплекс мероприятий, которые помогут в освоении рынка. Гостиничный менеджмент выполнит свою задачу, если ему удастся максимально приблизить характеристики продуктов к требованиям клиентов.

Для того чтобы быть конкурентоспособным, менеджмент отеля должен учитывать особенности различных групп потребителей.

11.4. Позиционирование гостиничного продукта

Чтобы определить, какую позицию занимает гостиница на рынке, необходимо знать ее качественные характеристики, отличающие ее от схожих продуктов конкурентов. При позиционировании учитываются только наиболее важные для потребителя характеристики продукта. Чем большей значимостью с точки зрения потребителя обладает качественная характеристика, тем более эффективным может оказаться местоположение на рынке аналогичных услуг.

Позиция отеля на рынке напрямую зависит от соотношения между ценой и качеством предоставляемых услуг. Эти параметры, как правило, оказываются решающими при выборе гостиницы.

Этапы позиционирования:

- 1) выявление всех преимуществ конкурентов и с учетом их определение позиции своего отеля;
- 2) определение количества гостиниц, способных составить достойную конкуренцию;
- 3) определение каналов, по которым можно будет узнавать о планах своих конкурентов;
- 4) продвижение своего продукта на выбранном рынке.

Чтобы достичь высоких позиций на рынке, менеджмент должен уметь правильно разделять свои продукты и услуги для различных сегментных групп, чтобы выявить характеристики, способные отличить их от конкурирующих предприятий.

Отели и гостиничные предприятия разделяются по ряду оснований. Рассмотрим эти основания подробнее.

По местоположению отеля. Расположение отеля может дать большое преимущество перед конкурентами. К примеру, решающим фактором при выборе гостиницы для бизнес-клиентов будет ее расположение в той части города, где ближе всего нужные объекты.

Если гостиница расположена не очень выгодно, то ей необходимо развивать другие преимущества, способные привлечь покупателей (низкие цены на дополнительные услуги).

По исторической ценности здания отеля. Любителей истории привлекают отели, построенные в прошлых веках. К примеру, «Националь» и «Метрополь», находящиеся в Москве, были построены еще в царской России, более 100 лет назад. «Националь» знаменит своим номером, где в начале XX в. жил В.И. Ленин.

По состоянию материально-технической базы отеля. Некоторые отели, не имеющие вышеперечисленных преимуществ, стараются привлечь покупателя за счет модного дизайна номеров. Вновь построенные гостиницы, как правило, сосредоточивают все рекламные силы на безупречности материально-технической базы. Но одной безупречности мало, не менее значимыми факторами являются предметный и функциональный аспекты (площадь, обстановка, техническая оснащенность как всего отеля, так и отдельно взятого номера). Различные на первый взгляд мелочи в совокупности могут составить достаточно сильное конкурентное преимущество (площадь номера, размер и тип кровати, количество полотенец в ванной комнате, наличие биде).

По классу обслуживания и спектру услуг. Данный тип дифференциации наиболее популярен. Для того чтобы зарекомендовать себя с лучшей стороны, гостиница должна пытаться превзойти ожидания своих гостей в уровне обслуживания, характерном для данной «звездности».

Несомненно, что чем больше услуг предоставляет гостиница своим клиентам, тем она более конкурентоспособная.

По персоналу. Каждый сотрудник гостиницы должен стараться создавать благоприятную и уютную атмосферу вокруг гостя. Имидж гостиницы напрямую зависит от персонала: чем сотрудники профессиональнее, тем лучше для статуса гостиницы.

Для повышения уровня обслуживания необходимо тщательно подбирать работников, вводить различного рода поощрения, применять системы тренингов и курсов повышения квалификации.

По качеству питания. Всем людям необходимо питаться, а большинство любит вкусно поесть. Основная масса постояльцев питаются в отельных ресторанах и барах. Репутация отеля заметно возрастает, если она использует в приготовлении пищи качественные продукты и ингредиенты. Профессионализм и выдумка поваров гостиницы также приветствуются. Если профессионализм действительно очень высок, то это может привлечь организаторов банкетов, фуршетов, свадеб, конференций. Отели с хорошей кухней в качестве рекламы размещают не обстановку номера, а сочные и аппетитные блюда.

По программе поощрения постоянных гостей. Повысить свой рейтинг среди отелей можно с помощью различного рода поощрений. Поощрения, как правило, предлагаются постоянным посетителям или гостям, остановившимся на долгий срок.

Сейчас стало модным, когда гостиницы участвуют в различных бонусных программах международных авиакомпаний. Такая система выгодна как для перевозчика, так и для отеля. Так, воспользовавшись услугами авиакомпании, предлагающей бонусы, можно получить бесплатную ночь в отеле или, наоборот, поселившись в отеле, получить бесплатный перелет. Иногда такие акции оказывают большое влияние на конечный выбор покупателя. Поэтому для продвижения своего продукта на рынке менеджеры гостиницы должны постоянно придумывать различные поощрения, которые заставят покупателя остановить выбор именно на их отеле.

По торговой марке или имиджу. Положительный имидж играет большую роль в конкурентной борьбе. Иногда хорошего имиджа бывает достаточно, чтобы клиент сделал выбор именно в пользу этой гостиницы. Плюсом будет, если отель принадлежит к международной гостиничной сети, которую многие знают.

Отель может использовать одновременно несколько направлений дифференциации для позиционирования. Но, как правило, наибольшую выгоду можно извлечь из одного, но очень сильного элемента позиционирования. Элемент позиционирования будет сильным в том случае, если он будет отвечать таким требованиям, как:

- 1) *важность* (приносит ощутимые удобства гостям отеля);
- 2) *неповторимость* (конкуренты не имеют данного ресурса или предлагают его намного хуже);
- 3) *доступность* (это особенное предложение можно показать клиенту);
- 4) *неподражаемость* (конкуренты не могут перенять особенность вашего отеля);

5) *доступная цена* ;

6) *доход* (используя данный ресурс, гостиница получает прибыль).

Возможные ошибки, которые могут быть допущены гостиничным менеджером:

1) *недостаточное позиционирование продукта* (предоставление потребителю не всей информации о преимуществах продвигаемого продукта);

2) *перепозиционирование* (противоположное недопозиционированию).

Позиционирование также должно включать:

1) проведение изменений внутри предприятия;

2) донесение до персонала информации о наиболее важных конкурентных преимуществах отеля и способах их реализации в обслуживании;

3) использование современных информационных технологий для донесения до покупателя преимуществ своего товара.

11.5. Стратегии маркетинга

Правильная маркетинговая стратегия помогает создавать положительный имидж гостиницы, противостоять нападкам конкурентов и разного рода внешним воздействиям.

Существуют три подхода, которые может использовать гостиница для достижения маркетинговых целей.

Стратегия недифференцированного маркетинга. Выявленные различия между потребителями не учитываются. Акцент делается на факторах, объединяющих гостей отеля, а не на том, что их различает. Планируется создавать продукт, ориентированный на удовлетворение большинства клиентов. Используя такой подход, гостиница экономит на дополнительном тренинге для персонала, рекламе, маркетинговых исследованиях. Но, кроме плюса, в экономности существует и большой минус в виде высокой конкуренции со стороны других отелей. Сложно создать такой гостиничный продукт, который без различных доработок мог бы удовлетворять потребности всех или хотя бы большинства потребителей. Отель, созданный на основе такой стратегии, будет в каждом отдельном сегменте проигрывать продуктам тех отелей, которые предлагают их эксклюзивно в данном сегменте.

Применять стратегию недифференцированного маркетинга следует:

1) при однотипности производимого гостиничным предприятием продукта;

2) если потребители гостиничных услуг схожи в своих потребностях;

3) в случае новизны проекта. Используется на этапе вывода продукта на рынок. Но на следующих стадиях необходимо использовать стратегию дифференцированного маркетинга.

Стратегия дифференцированного маркетинга. Гостиница сосредоточивает свои силы на нескольких сегментах рынка. В данном случае гостиница индивидуально разрабатывает для каждого сегмента свой продукт и свою маркетинговую стратегию.

Несомненным плюсом такой стратегии является то, что она дает возможность отелю продать свой продукт большому числу потребителей, тем самым увеличив объем продаж, а следовательно, и доходы.

Существует также и минус, состоящий в том, что гостиница вынуждена разрабатывать несколько стратегий маркетинга, проводить исследование нескольких рынков, а это требует дополнительных денежных затрат в отличие от недифференцированного подхода. При данном подходе гостиница вынуждена терпеть жесткую конкуренцию, так как имеет небольшую долю влияния на каждом из выбранных рынков. И, чтобы оставаться на плаву в такой конкурентной борьбе, гостиница должна иметь достаточно ресурсов всех видов.

Концентрированная стратегия маркетинга. В данном случае руководство отеля выбирает один, но, по его мнению, самый перспективный сегмент рынка и сосредоточивает

все усилия на его освоении, стараясь охватить как можно большую долю рынка за счет углубленного изучения потребностей именно этого сегмента.

Если маркетинговая политика окажется верной, а выбранный сегмент достаточно большим и перспективным, то гостиница может извлечь большую прибыль. Применять концентрированную стратегию целесообразно при ограниченности ресурсов, так как в этом случае ресурсы расходуются исключительно для удовлетворения потребностей одной группы потребителей, а не распыляются на весь рынок.

Такую стратегию, как правило, используют небольшие или средние отели (трех-четырехзвездочные). Для них характерны ограниченность ресурсов и функционирование в условиях жесткой конкуренции.

Благодаря целенаправленному улучшению качества обслуживания отдельно взятой группы при правильном маркетинге гостиница может составить серьезную конкуренцию даже своим крупным конкурентам. Значительным минусом данной стратегии является зависимость гостиницы от динамики рынка.

11.6. Специальные маркетинговые программы и технологии обслуживания

В наши дни залогом успешного ведения бизнеса являются хорошо разработанные и продуманные маркетинговые программы.

Квалифицированный менеджмент отеля для достижения успеха должен постоянно пытаться находить и предлагать клиентам все новые и новые виды услуг, отсутствующие у конкурентов.

О том, что для развития гостиничного бизнеса нужно постоянно изобретать новые продукты, говорят следующие факторы:

1) *короткий жизненный цикл продукта*. Все вещи и продукты со временем устаревают как физически, так и морально, следовательно, перестают удовлетворять потребности, и спрос на них падает. Чтобы заменить устаревший товар на новый и более совершенный, который пользовался бы спросом у покупателей, менеджеру приходится постоянно трудиться над созданием чего-то нового и необычного;

2) *конкурентная борьба*. Если у отеля появляется какая-либо интересная новинка, то его рейтинг, безусловно, поднимается, а у его конкурентов, не имеющих ничего нового, падает;

3) *потребительские вкусы*. Вкусы потребителей постоянно меняются. Они быстро насыщаются имеющимися продуктами и им хочется чего-то нового, ранее неизвестного;

4) *изменчивость рынка*. Рынок постоянно меняется под воздействием различных причин (политических, экономических, технологических). Для того чтобы оставаться конкурентоспособной, гостиница должна успевать подстраиваться под разного рода изменения рынка.

Гостиничные новинки можно разделить на три вида:

1) *имитация* - такой продукт есть на рынке, но в данном отеле он только появляется;

2) *видоизмененные* - к уже существующим продуктам добавляются небольшие инновации;

3) *истинная новинка* - продукты, ранее неизвестные рынку.

Если постоянно совершенствовать уже существующий продукт и не изобретать ничего нового, то добиться успеха практически невозможно.

Для того чтобы представить на рынке новый продукт, необходимо использовать передовые технологии обслуживания.

Передовая технология обслуживания - это набор всех имеющихся и используемых отелем организационных, технологических, маркетинговых, финансовых, кадровых и других инструментов, методов и способов ведения бизнеса. [40]

К технологиям можно отнести:

- 1) технологию уборки номеров;
- 2) технологию приготовления еды в ресторанах;
- 3) технологию продвижения услуг на рынок.

Использование новых технологий помогает гостинице извлекать больше прибыли из своей деятельности. Для того чтобы сделать что-то новое, необходимо обладать полной информацией о том, что уже существует, и о том, что только собирается появиться. Поиск чего-то нового не следует вести только в отрасли гостиничного бизнеса, необходимо заглядывать в смежные или даже далекие от гостиничного бизнеса отрасли.

Существуют следующие технологии обслуживания в сфере гостиничного бизнеса.

Базовые технологии обслуживания. Это прежде всего основа гостиничного бизнеса, не дающая никаких преимуществ на рынке. Базовые технологии известны всем и используются тоже практически всеми. Они были перечислены выше. В современных условиях постоянное совершенствование базовых технологий неспособно дать таких преимуществ, которые можно получить при использовании ключевых и ведущих технологий.

Ключевые технологии обслуживания. Такие технологии обеспечивают хороший рейтинг отелю, обладающему ими. Данные технологии менее доступны, чем базовые. Обладание такими технологиями позволяет снизить себестоимость продукта, максимизировать доход от продаж и многое другое.

Базовые и ключевые технологии - это относительные понятия. Так, относительно гостиницы высокого класса внедрение системы управления доходами будет базовой технологией, а относительно российского отеля средней категории это будет ключевая технология.

Примером ключевой технологии является использование автоматизированной системы управления доходами московскими отелями группы «Мариотт» и отелем «Балчуг Кемпински Москва». Такое нововведение увенчалось успехом этих отелей на рынке на несколько лет вперед.

Ведущие технологии. Используя их, можно коренным образом изменить расстановку сил в отраслевой конкурентной борьбе. Хорошая ведущая технология может перевернуть весь рынок и сделать ее обладателя бесспорным лидером, даже если он никогда не являлся таковым. Поэтому если отель уже является лидером, то он должен внимательно следить за появлением ведущих технологий, чтобы не потерять свое место под солнцем.

Примером ведущей технологии может служить внедрение среди московских отелей высокоскоростного и беспроводного подключения к сети Интернет. Примером может служить гостиница «Арагат Парк Хайятт». Такой шаг помог привлечь большое число бизнесменов и организаторов IT-конференций, которые не желают тратить свое драгоценное время на подключение с помощью телефонной линии, модема, провайдера и дополнительных приспособлений.

Если гостиница хочет иметь большое число постоянных посетителей, то ей необходимо внедрять программы поощрения постоянных клиентов. Примерами такого поощрения могут служить система скидок на номера или накопительная система. Когда клиент набирает определенное количество баллов, то ему могут быть предоставлены значительные льготы или бесплатные дни, которые он может провести в гостинице.

Разные отели используют различные системы поощрения.

В московском «Аэростар» существуют поощрительная программа для постоянных посетителей «Космос Клуба». Гость может получить серебряное, золотое, платиновое или бриллиантовое членство в зависимости от того, сколько ночей он провел в гостинице. Для тех, кто проживает в дорогих номерах, действуют привилегии в виде приглашений на специальные ужины, выдачи махрового халата с именем гостя, бесплатного массажа.

«Кволити-отель» разработал для своих гостей VIP-карты, которые действуют один год и дают возможность получения 10 %-ной скидки на проживание и пользование услугами бара, ресторана и фитнес-центра.

Поощрительные программы:

1) «Marriott Rewards». Если гость в течение года в любом из отелей компании забронировал от 10 до 14 ночей, то ему присваивается уровень «Silver», от 15 до 49 ночей - уровень «Gold», от 50 до 74 ночей - уровень «Black», после 75 ночей - уровень «Platinum». Программа насчитывает более 300 поощрений (бесплатное проживание в отелях, пропуски в тематические парки);

2) «Moments». Применяется в московской гостинице «Националь» вместе с компанией «Le Meridien». Когда гость набирает определенное число баллов, то в подарок получает ночь бесплатного проживания в номере любого отеля сети;

3) «Почетный гость». Была создана в 1997 г. холдингом «Ростик Ресторантс». При оплате счета в любом из ресторанов холдинга «Ростик Ресторантс» на карту гостя заносилось 10 % от суммы счета. Владелец карты мог оплачивать предоставляемые услуги накопленными бонусами или наличными деньгами. На день рождения гость получал коробку конфет, бутылку шампанского или другой приятный презент. Эта программа была признана лучшей российской программой лояльности. Основным преимуществом программы «Почетный гость» является то, что при оплате счета в ресторане или покупке билета в театр не просто заключается сделка с клиентом, а с ним устанавливаются долгосрочные отношения;

4) «Business Concierge» и «Meeting Concierge». Эти программы предназначены для больших корпораций, которые периодически размещают в отелях крупные делегации. В условиях данной программы предусмотрено предоставление покупателю льготных цен на размещение больших групп во всех отелях сети, скидки на аренду помещений и дополнительное оборудование;

5) «Preference Plus». Данная программа предусматривает различные подарки для своих компаньонов. Для привлечения клиентов отели часто организуют различного рода увеселительные мероприятия и тематические вечеринки. Особо актуальны кулинарные фестивали, дни национальных кухонь, проводимые гостиницами вместе с ресторанными службами. Цель всех вышеперечисленных программ - укрепление и расширение деловых контактов. [41]

Разрабатывая новые продукты, необходимо помнить следующие правила.

1. Разрабатываемый продукт должен повышать рейтинг гостиницы и способствовать увеличению его прибыли.

2. При разработке новых продуктов акцент необходимо делать не на количество, а на качество.

3. Разработать меры, которые помогут защитить продукт от копирования конкурирующими отелями.

4. Необходимо заранее определить возможные доходы и возможные потери, связанные с выводом нового продукта на рынок.

Характеристики продукта, влияющие на выбор покупателя:

1) качественные характеристики продукта (интерьер гостиницы, техническое оснащение общественных и гостевых помещений, техническое оснащение бизнес-центра, качество блюд и многое другое);

2) эстетические характеристики (класс и вид здания отеля, стиль общественных и гостевых помещений, декор интерьеров, дизайн блюд и т. д.);

3) символические характеристики (престиж данного отеля, социальный статус останавливающихся в нем людей);

4) дополнительные характеристики (возможность заказа дополнительных услуг в отеле). [42]

Вопросы, которые ставятся перед гостиничным менеджментом.

1. Какая группа людей будет пользоваться данным продуктом?

2. Насколько заполнен рынок подобного рода предложениями?

3. Какие каналы необходимо использовать для продуктивного сбыта товара?

4. Какие причины будут оказывать влияние на сбыт?

5. Как повлияет на репутацию отеля выпуск нового продукта?
6. Какая будет реакция у конкурентов?
7. Сколько продержится данный товар на рынке без внесения изменений?

11.7. Пиар-деятельность в гостиничном бизнесе

Пиар (PR) - это public relations, в переводе означающее «связь с общественностью».

Определений PR около 400, но основными являются два из них, сформулированные российскими специалистами.

Public relations (PR) - это:

1) создание положительного мнения о фирме для ее продуктивного существования и повышения репутации. Достичь данной цели можно по-разному (в первую очередь через СМИ);

2) сочетание действий информационно-аналитического и процедурно-технологического характера, направленных на усиление взаимоотношений внутри фирмы для достижения наибольшего результата.

PR-деятельность в гостиничном бизнесе зависит от таких факторов, как характер и уровень предоставляемых услуг.

Основная задача PR - это создание доверительных и долгосрочных взаимоотношений, основанных на взаимопонимании между предприятием гостинично-туристского бизнеса и клиентом.

PR-деятельность очень похожа на рекламу. Под рекламной деятельностью принято понимать печатание проспектов, вывешивание плакатов, размещение статей и заметок в прессе. PR-деятельность направлена прежде всего на повышение интереса клиента к предлагаемому товару. Чтобы добиться этой цели, необходимо улучшать репутацию и популярность гостиницы.

PR-деятельность больше ориентирована на разработку новых способов продвижения товара, чем на их печатное оформление. Конкуренция выгодна для потребителя, так как именно она заставляет гостиницы заботиться о потребительских предпочтениях своих гостей.

Средства, используемые в PR-деятельности

Распространение информации в гостинице.

Информация должна быть полной и содержать:

- 1) перечень сотрудников гостиницы с указанием их обязанностей;
- 2) количество и тип номеров;
- 3) время работы и специализацию помещений гостиницы (ресторанов и баров);
- 4) названия, указание количественных и технических характеристик банкетных залов и конференц-залов;
- 5) указание мест, где гости могут проводить свой досуг и заниматься спортом;
- 6) описание точного расположения гостиницы с указанием маршрута от вокзала и аэропорта;
- 7) указание автомобильных стоянок и их вместимость;
- 8) описание архитектурных и художественных достопримечательностей с указанием расстояния до них от гостиницы;
- 9) информацию о руководстве гостиницы;
- 10) фотографии гостиницы и предоставляемых ею услуг.

Эта информация должна постоянно обновляться, чтобы соответствовать изменениям, произошедшим в гостинице.

Также существует **PR внутри предприятия**. Цель данной деятельности - наладить дружеские отношения внутри рабочего коллектива предприятия. PR объединяет в себе ин-

формированность и мотивированность сотрудников с постоянным контролем качества и коррекцией услуг, предлагаемых предприятием, в зависимости от изменений спроса.

Средства, используемые во внутреннем PR:

1) проведение опросов и анкетирования сотрудников с целью изучения их мнения о предприятии;

2) досье персонала;

3) установление ориентиров для новых сотрудников;

4) приобщение персонала к проведению PR-мероприятий;

5) рекламирование в прессе лучших сотрудников гостиницы;

6) проведение занятий с персоналом, направленных на повышение их квалификации;

7) доступность справочной литературы;

8) разработка интересных программ проведения свободного времени;

9) участие в различного рода соревнованиях.

Цели PR-мероприятий, проводимых внутри предприятия, - установление дружеских PR-отношений между сотрудниками и достижение доверительных отношений между руководством и сотрудниками.

PR-деятельность вне предприятия. Работа со СМИ. Связь с прессой осуществляется для достижения максимального количества публикаций PR-информации, которая должна привести к повышению узнаваемости товара на рынке. Нельзя публиковать в СМИ заведомо ложную информацию и освещать все события лишь в выгодном для предприятия свете, так как при разоблачении репутация гостиницы будет надолго испорчена.

Для правильного выбора издания, которое будет распространять информацию, необходимо знать:

1) кто читатели издания (возраст, пол, социальный статус читателей);

2) каков тираж издания (количество выпускаемых экземпляров);

3) каким способом доносится печатная продукция до потребителя (продажа в магазинах, почтовая подписка, компьютерная сеть);

4) на какой территории распространяется печатная продукция.

Подача материала в СМИ. При составлении текста для опубликования необходимо определить круг читателей и, основываясь на этом, подобрать подходящую форму публикации. Также необходимо знать, что СМИ интересуют новости, а не реклама предприятия. При написании текста необходимо уделять больше внимания не названию организации, а конкретной деятельности организации.

Наименование гостиницы не должно встречаться чаще одного-двух раз в начале сообщения. Можно выделить шесть видов публикаций:

1) *публикационный релиз* . Печатается на одной странице, поэтому должен быть кратким, но содержательным;

2) *вспомогательная информационная справка* . Предназначена исключительно для журналиста, чтобы ознакомить его с деятельностью компании;

3) *техническая публикация* . Объем две-три страницы. Вступление, как правило, содержит обобщенную информацию без технических подробностей;

4) *релиз-резюме* . Содержит краткое изложение основных моментов отчета, выступления или презентации;

5) *публикация с фотографией* . Содержит, помимо текста, рисунок, схему, таблицу для лучшего восприятия информации;

6) *объявление* . Короткое сообщение, состоящее из нескольких предложений.

PR-акции. Подобными мероприятиями занимаются пресс-референт и менеджер по PR.

Самыми распространенными PR-акциями являются благотворительные мероприятия, проведение различного рода выставок на территории гостиницы, организация детских праздников, проведение показов моды, представление кухонь различных стран, музыкальные мероприятия, шоу и концерты со знаменитостями, дегустация алкогольных напитков.

Самыми продуктивными среди PR-акций принято считать следующие пресс-события:

- 1) *пресс-конференция* - это встреча журналистов с представителями организаций или со знаменитыми персонами;
- 2) *пресс-прием* - встреча с журналистами по заранее определенной программе;
- 3) *пресс-визит* - визит группы журналистов по приглашению.

Убеждение клиента, диалог, оценка, планирование. Для того чтобы убедить клиента воспользоваться услугами именно вашей гостиницы, необходимо приложить немало усилий. Для таких целей существует специальный сотрудник, работающий с гостями. Воздействие на клиента может оказываться как в письменной, так и в устной форме.

Как следует из вышеизложенного, PR является неотъемлемой частью успешного функционирования гостиницы. [43]

Реклама - это основное средство, с помощью которого осуществляется PR-деятельность в гостиничном бизнесе.

Глава 12. Транспортные услуги в индустрии гостеприимства

12.1. Роль и место транспортных услуг на рынке индустрии гостеприимства

Транспорт является одной из важнейших частей экономики любой страны.

Много лет назад человек использовал различные средства для перевозки людей, а также грузов. С появлением колеса и других способов передвижения стали появляться такие виды транспорта, как кареты, повозки, паровозы. Человек стал быстрее совершать поездки на дальние расстояния.

В настоящее время транспорт, обладающий высокоразвитой экономической и социальной базой, является одним из **механизмов экономики государства**.

Транспорт является двигателем для развития туризма во всем мире. Он обеспечивает нормальное функционирование экономики, позволяет развить такие отрасли, как сельское хозяйство, торговля и др.

Роль транспортных услуг в туризме проявляется в организации туристических и культурных поездок, культурного обмена, решении социальных проблем.

С развитием туризма и увеличением спроса на путешествия постоянно расширяются транспортные пути, что, в свою очередь, благоприятно влияет на развитие транспортной инфраструктуры.

Транспортные услуги являются одними из самых важных в туристическом бизнесе. На них приходится большая часть стоимости тура. Туристы используют различные виды транспорта для путешествий.

Основная часть в секторе транспортных услуг принадлежит **авиации**. Туристы, путешествующие на дальние расстояния, пользуются услугами авиационных компаний. Авиационный транспорт мало распространен среди туристов, путешествующих с курортной или развлекательной целями.

Автомобильный транспорт занимает второе место среди видов транспорта, используемых для путешествий. Этот вид транспорта еще называют транспортом всеобщего применения. Он используется от трансфертов и экскурсий до внутримаршрутных перевозок, а также арендуется туристами для личного пользования. Особой популярностью пользуются экскурсионные автобусы. В ходе экскурсионной программы на автобусе туристы узнают новые города и страны. Но иногда с парковкой возникают трудности как в России, так и в Европе.

Главной соперницей автобусных перевозок является железная дорога. В пределах нашей страны она имеет широкое распространение по сравнению с авиационным или автомобильным транспортом. Преимуществом железной дороги являются более низкие тари-

фы, а также распространено использование проездных билетов, системы скидок, что позволяет передвигаться по стране, экономя собственные денежные средства.

Водный речной и морской транспорт реализует услуги круизного типа. Водные путешествия имеют как преимущества, так и недостатки. К достоинствам водного транспорта относятся обстановка, отвечающая любым запросам клиента, возможность размещения одновременно большого количества людей, реализация различных видов и целей туризма, полноценный отдых, полный комплекс жизнеобеспечения. Недостатками водного транспорта можно назвать невысокую скорость передвижения транспортных средств, высокие тарифы, ограничение мобильности.

12.2. Использование различных видов транспорта в индустрии гостеприимства

Водный транспорт. Первые средства передвижения по воде появились еще в древние времена. Периодом зарождения водного транспорта можно считать переход к неолиту - новому каменному веку, когда человеку уже были известны каменные орудия труда и он умел обрабатывать дерево. Доказательством этому могут служить изготовленные из дуба примерно 40 веков назад челны, которые были найдены археологами. В 4 тыс. лет оценили ученые возраст челна, найденного на берегу Ладожского озера. Более 2 тыс. лет насчитывается дубовому челну, найденному во время раскопок г. Изюма на Украине.

Древнейшими крупными океанскими судами были китайские императорские корабли, которые, судя по имеющимся археологическим данным, были вполне способны уходить в дальние плавания на многие месяцы.

С древних времен совершенствовались конструкция и оснащение морских и речных судов. С появлением развитого парусного снаряжения, средств навигации, оснащения корабля древними образцами вооружения суда стали не только средством доставки грузов, но и одним из главных способов ведения войны, а также способом экспансии древних государств. Хорошо известны такие выдающиеся образцы древнего кораблестроения, как греческие триеры и римские триремы (от лат. *triremis*, *om tres*, *tria* - «три» и *remus* - «весло») - боевые гребные суда с тремя рядами весел, расположенными один над другим в шахматном порядке, и водоизмещением свыше 200 т.

Очередным и важнейшим после изобретения паруса переворотом в водном транспорте стало создание парохода.

Первый пароход был создан Робертом Фултоном. В 1807 г. он построил «Клермонт» - корабль, оснащенный паровой машиной и гребным колесом. Впоследствии он совершал рейсы по реке Гудзон от Нью-Йорка до Олбани. Скорость первого парохода была примерно 5 узлов (или 9 км/ч).

В России первый пароход был построен в 1815 г. Он совершал рейсы между Санкт-Петербургом и Кронштадтом. [44]

Современный водный транспорт - стратегически важная для экономики отрасль. Обладая неоспоримыми преимуществами надежности и безопасности, высоким уровнем комфорта, данный вид транспорта составляет основу для целой подотрасли в индустрии гостеприимства - водного туризма.

Доля водного транспорта во внутренних и международных перевозках невелика. Это связано прежде всего с высокой стоимостью морских туров и круизов, а также вытеснением этого вида транспорта другими, более дешевыми и быстрыми средствами доставки туристов.

В России по данным Росстата доля водного транспорта (внутреннего водного, морского, международного) за 2007 г. составляла всего примерно 0,1 % от всех перевозок пассажиров. Тем не менее водный и главным образом круизный туризм остается элитным видом отдыха.

Водные виды транспорта можно классифицировать по разным показателям:

- 1) виду;
- 2) типу;
- 3) назначению судна.

В зависимости от уровня комфорта и сервиса на борту, технической оснащенности корабля выделяют суда:

- 1) речные;
- 2) морские;
- 3) океанские.

Круизы, наряду с экскурсионными и прогулочными рейсами, являются основными видами туризма, основанными на использовании водного транспорта.

Круиз представляет собой комплекс услуг, включающий проживание, трехразовое питание, обслуживание и развлекательные программы на теплоходе. В стоимость такого тура могут включаться экскурсии и иные мероприятия в портовых городах.

Оснащенные для морских путешествий суда высших разрядов (люкс и суперлюкс) представляют собой самые настоящие «плавающие города» с пятью-шестью палубами, десятками магазинов, баров, ресторанов, несколькими бассейнами, спортивными и оздоровительными комплексами. Так, на одном из самых дорогих лайнеров в мире «The World» американской компании «Residence», плавающем по кругосветному маршруту, имеются бассейны, теннисные корты и даже поля для гольфа. Жилая часть корабля включает 110 апартаментов размером от 70 до 300 м² для постоянного проживания и 88 кают, которые можно арендовать на срок от трех дней. [45]

Самый большой в мире лайнер «Queen Mary 2» высотой с 21-этажное здание принадлежит компании «Cunard Lines». Даже десятибалльный шторм не прерывает работу казино и развлекательных центров. На борту имеются зимний сад и аукцион, где выставляются на торги картины, среди которых были работы Пабло Пикассо и других известных мастеров, включая российских художников.

По продолжительности специалисты выделяют кругосветные (свыше 14 дней) плавание, морские путешествия (10-14 дней) и недельные круизы. Недельные плавания наиболее популярны у клиентов, на их долю приходится около половины всех круизных путешествий. Различают два вида круизов: путешествия с заходом в морские порты (так называемая европейская система, предусматривающая проведение в припортовых городах экскурсий и иных мероприятий) и американская система, допускающая отдых туристов на пляжах при заходе лайнера в порт по маршруту.

В последнее время набирают популярность и кратковременные круизы без захода в порты. Продолжительность таких путешествий обычно не превышает нескольких суток.

Основные регионы морского туризма - это Карибские острова (зимний сезон), Средиземное море (лето, осень) и круизы вокруг Европы и Скандинавии (лето, осень).

Компании, занимающиеся круизами, классифицируются по четырем категориям:

- 1) стандарт, или три звезды (компании «Norwegian Cruise Line», «Costa Cruises», «Royal Caribbean International», «Carnival Cruise Line, Princess Cruises» и др.);
- 2) премиум, или четыре звезды («Azamara Cruises», «Holland America Line», «Celebrity Cruises», «P & O Cruises», «Oceania Cruises» и др.);
- 3) люкс, или пять звезд («Crystal Cruises», «Regent Seven Seas Cruises», «Cunard Line» и др.);
- 4) суперлюкс («SilverSea Cruises» и «Seabourn»).

Речные круизы отличаются большей доступностью, независимостью от погодных условий и более насыщенной программой мероприятий для туристов, проводимых на берегу. Это экскурсионные программы, дискотеки, отдых на пляжах и др. Маршрутами таких путешествий являются реки, их притоки, речные каналы, а также озера. Наиболее популярны в Европе круизы по рекам Рейн, Дунай, Эльба, Сена. Популярны и широко используются для организации речных путешествий и русские реки - Волга и Дон. Среди круизных рек популярны Нил, Амазонка и Янцзы. Для речных круизов, как правило, применяются

относительно небольшие одной двухпалубные теплоходы с низкой осадкой и складными мачтами. Это связано с необходимостью преодолевать низкие неразводные мосты и неглубокие реки.

Отличительной характеристикой прогулочных и экскурсионных поездок на водных судах является их небольшая продолжительность. Она не превышает 24 ч и может совершаться не только на теплоходах, но и на малых речных судах, таких как катера, парусные яхты, пассажирские ялики, суда на подводных крыльях (типа «Ракета», «Метеор») и др. Туристам не предоставляется услуга размещения в отдельных каютах, и гости располагаются на открытых палубах судна, которые совмещают в себе функции кафе-ресторана.

В нашей стране морские и речные перевозки пассажиров и грузов контролируются Министерством транспорта и Федеральным агентством морского и речного транспорта. Основными нормативными правовыми актами, регулирующими морские и речные перевозки, являются Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации (КТМ РФ) и Кодекс внутреннего водного транспорта Российской Федерации (КВВТ РФ).

Воздушный транспорт. Принято считать, что первый самолет был изобретен братьями Уилбуром и Орвиллом Райт и поднялся в воздух в 1903 г. А.Ф. Можайский разработал проект летательного аппарата тяжелее воздуха и в 1881 г. получил на него патент. С трудом собрав деньги на прототип, А.Ф. Можайский построил самолет с двумя небольшими паровыми двигателями, заказанными в Англии (бензиновые моторы того времени были маломощными). Во время первого испытания самолет оторвался от взлетной полосы и, пролетев несколько десятков метров, накренился и ударился крылом о землю. Денег на восстановление самолета и доработку прототипа изобретателю не выделили. Лишь через десять лет более примитивный по конструкции американский аэроплан поднялся в воздух и пролетел 37 м за 12 с.

Пройдя более чем столетний путь развития, авиация стала самым эффективным средством доставки пассажиров и грузов на большие расстояния.

Воспользоваться услугами авиакомпаний - оптимальное решение для путешествий на большие расстояния. Вместе с тем авиатранспорт обладает рядом недостатков, таких как невысокий уровень комфорта и высокая стоимость билета. В настоящее время ведущие авиакомпании предлагают вполне приемлемый уровень комфорта и сервиса. Благодаря своему быстрому развитию, продвижению авиационных услуг, средствам новейших систем бронирования и продаже электронных билетов, повышению комфорта обслуживания и оснащения авиалайнеров авиация сохраняет свои позиции, постепенно наращивая долю на рынке транспортных услуг, эффективно конкурируя с другими видами транспорта.

Современные пассажирские самолеты можно разделить по различным параметрам.

В зависимости от дальности полета:

- 1) дальние магистральные (А-380, А-340, А-350, В-787 и др.);
- 2) средние магистральные (В-737, А-320, Ту-154, Ил-86, Як-42 и др.);
- 3) ближние магистральные (Ту-134, Ан-24 и др.).

В зависимости от скорости, с которой осуществляется полет:

- 1) дозвуковые;
- 2) сверхзвуковые самолеты.

По типам двигателей можно выделить пассажирские самолеты:

- 1) с поршневыми моторами;
- 2) турбовинтовыми двигателями;
- 3) реактивными моторами и т. д.

Существует много других систем классификаций пассажирских авиалайнеров, принятых в фирмах-производителях в зависимости от уровня комфорта, размещения мест в салоне и других показателей.

Крупнейшей авиакомпанией в мире по числу перевезенных пассажиров является американская «Delta Air Lines» (118,9 млн пассажиров в 2005 г.). Другими крупными мировыми авиакомпаниями являются «American Airlines», «Southwest Airlines», «US Airways», «Uni-

ted Airlines», французская «Air France-KLM», немецкая «Lufthansa», японская «Japan Airlines», британская «British Airways». Крупнейшими российскими авиакомпаниями являются «Аэрофлот», альянс «Air Union», «Домодедовские авиалинии». Всего в мире работает более 1300 авиакомпаний. Их деятельность регулируется как национальными законами и исполнительными органами, так и международными организациями и соглашениями. Главными исполнительными органами Российской Федерации, осуществляющими надзор за деятельностью авиакомпаний и соблюдением правил перевозок пассажиров, являются Министерство транспорта и подведомственная Федеральная аэронавигационная служба (Росаэронавигация). Порядок оказания авиатранспортных услуг регулируется следующими нормативными правовыми актами:

1) Воздушным кодексом Российской Федерации (ВК РФ);

2) Общими правилами воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов и требованиями к обслуживанию пассажиров, грузоотправителей, грузополучателей, утвержденными приказом Минтранса России от 28 июня 2007 г. № 82.

Двусторонние соглашения заключаются между двумя государствами, которые уже сотрудничают в рамках более широких договоров (как то Европейский союз, Содружество Независимых Государств и т. д.).

В глобальных соглашениях состоит большой круг государств, разработавших и подписавших международные правила, регулирующие воздушные сообщения. Первым важным документом в области гражданских авиaperезовок стало «Соглашение для унификации основных правил международных воздушных перевозок» от 12 октября 1929 г. с изменениями, принятыми в 1955 г. и 1975 г., известное также как Варшавское соглашение. Правила применялись ко всем авиaperезовкам на коммерческой основе и льготным вариантам оказания услуг (бесплатное пользование услугами авиaperезовчика). Гаагский протокол 1955 г., Гватемальский протокол 1971 г. и Монреальский протокол 1975 г. дополнили Варшавское соглашение.

В Варшавском соглашении впервые была установлена материальная ответственность перевозчика за нанесение ущерба жизни или имуществу пассажиров, однако согласно этому документу ответственность авиакомпании практически всегда ограничивалась суммой в 10 тыс. американских долларов. За утрату багажа компания обязана была выплатить всего 20 долларов за 1 кг пропавшего багажа и за ручную кладь - 400 долларов.

Другим важным международным соглашением по пассажирским авиaperезовкам стала Монреальская конвенция об унификации некоторых правил международных воздушных перевозок, вступившая в силу 4 ноября 2003 г. Заключенная в 1999 г. благодаря усилиям ИКАО Конвенция отменяла штрафы для авиакомпаний, установленные Варшавской конвенцией за нанесение ущерба жизни и здоровью и имуществу пассажиров в ходе полета, устанавливая новые правила.

Новая двусторонняя схема ответственности перевозчика предусматривала выплаты в 135 тыс. долларов каждому пассажиру при недоказанной вине авиакомпании. В случае признания вины авиакомпанией сумма компенсации вообще не ограничивалась.

«Конвенция о международной гражданской авиации» (Чикаго, 1944 г.) наряду с «Соглашением о международном воздушном транспорте» (Чикаго, 1944 г.), «Соглашением о транзите по международным воздушным линиям» (Чикаго, 1944 г.), Токийская «Конвенция о правонарушениях и некоторых других действиях, совершенных на борту воздушного судна» (Токио, 1963 г.) стандартизировали международные правила перевозки пассажиров и предоставили странам - участницам соглашения равные права (пролет над территорией без посадки, посадку с выгрузкой и загрузкой багажа и пассажиров и т. д.). Ряд вопросов было решено оставить для регулирования национальными правилами авиaperезовок государств-участников (например, регулирование чартерных перевозок).

Старейшей международной организацией, регулирующей авиaperезовки, которая существует с 1947 г., является ИКАО - International Civil Aviation Organization. СССР вступил в нее в 1970 г. ИКАО входит в состав Организации Объединенных Наций, устанавливает

международные правила функционирования гражданской авиации и контролирует ее развитие с целью повышения безопасности и эффективности перевозок. Она была учреждена «Конвенцией о международной гражданской авиации». Международная организация гражданской авиации основана на положениях второй части Чикагской конвенции 1944 г. Правилами ИКАО мировое воздушное пространство было поделено на зоны полетной информации, в соответствии с границами которых устанавливаются навигационное оборудование и средства контроля за воздушным движением. В функции ИКАО входит присвоение аэропортам четырехбуквенных кодов, используемых для обмена навигационной и метеорологической информацией.

Другой крупной международной организацией, связанной с гражданской авиацией, является IATA (International Association of Air Transportation). IATA, координатор всех крупнейших авиакомпаний, занимается регулированием тарифной сетки авиационных услуг, установкой единых правил и процедур международного пассажирского сообщения. Членами организации являются также турагенты и туроператоры, работающие с ней через специальное подразделение ITAN (International Travel Agents Network) - ассоциации агентов авиакомпаний, устанавливающие единые правила бронирования авиабилетов. В рамках организации установлены правила партнерских отношений турагента и авиаперевозчика, включающие, например, возможность выкупа блоков мест в рейсовых самолетах, заказ чартерного рейса и т. д. Другим распространенным вариантом сотрудничества турагента и авиаперевозчика является продажа авиабилетов турагентством, являющимся полноправным представителем авиакомпании, за что последняя начисляет на счет агента комиссионное вознаграждение. Такой вид сотрудничества должен быть закреплен Агентским соглашением о продаже перевозок между турфирмой и авиакомпанией.

Автомобильный транспорт. Прототипом современных автомобилей были тележки, оборудованные паровыми машинами в качестве двигателей. В Европе в 1780-е гг. первым изобретением такого рода стал артиллерийский трехколесный тягач Ж. Кюньо, а в России примерно в это же время первая самодвижущаяся повозка была изобретена И.П. Кулибиным.

Идеи и схемы колесных самодвижущихся средств на пружинном приводе были обнаружены еще среди чертежей Леонардо да Винчи. Однако созданию и производству автомобилей, должна была предшествовать разработка мощного, эффективного и безопасного бензинового двигателя. Лишь в 1885-1886 гг. немецкие изобретатели Г. Даймлер и К. Бенц построили и получили патент на свои первые самодвижущиеся экипажи с бензиновыми двигателями. В 1895 г. К. Бенц построил и первый автобус. В России первый автобус с двигателем внутреннего сгорания был сконструирован в 1903 г. в Санкт-Петербурге.

Несмотря на достижения современного мирового автопрома, автомобильный транспорт считается наименее комфортабельным и самым дешевым среди основных видов транспорта.

По статистическим данным в России внутренние и внешние автоперевозки занимают 54 % от общего числа перевозок всеми видами пассажирского транспорта.

По российской классификации автобусом считается автотранспортное средство, используемое для перевозки пассажиров, вместимостью более восьми мест. В класс микроавтобусов

отдельно выделяются транспортные средства длиной меньше 5,5 м. Существует несколько систем классификаций автобусов в зависимости от их размера, количества посадочных мест, уровня комфорта в салоне и назначения. Автобус, как и любое транспортное средство, построенное в России или ввезенное из-за границы, должно пройти обязательную процедуру сертификации в соответствии с правилами ЕЭК ООН. **По типу и компоновке различают автобусы:**

- 1) переднемоторные;
- 2) заднемоторные;
- 3) центральномотормые;

- 4) капотной компоновки;
- 5) бескапотной компоновки;
- 6) низкопольные;
- 7) высокопольные (высокопалубные);
- 8) одиночные;
- 9) сочлененные;
- 10) полуторазтажные;
- 11) двухэтажные («Даблдекеры», например, ставшие символом Лондона автобусы «Rotemaster»);
- 12) челночные;
- 13) терминальные;
- 14) полуприцепы;
- 15) прицепы.

Определением качества и комфорта туристических автобусов занимается организация IRU - Международный союз автомобильного транспорта, который имеет классификационные комитеты в 18 странах. Совместно с организациями-членами IRU практикует сертификаты, присваивающие автобусу от одной до четырех звезд в зависимости от уровня комфорта. Сертификаты ежегодно обновляются после проверки качества оборудования и комфорта туристических автобусов.

Класс определяется количеством звезд (от одной до пяти), нанесенных на кузов автобуса у входной двери, служащих показателями уровня комфорта (аналогично гостиничной звездочной системе).

Важнейшим отличием туристических видов автобусов от других классов являются оборудование и комфорт салона. Главным показателем уровня комфортности салона являются кресла для пассажиров. Основными параметрами выступают: расстояние между сиденьями (68, 72, 77, 83, 90 см по классам соответственно), высота спинки сиденья (по 50?70 см), обязательное наличие, начиная с третьего класса, двух подлокотников у каждого кресла, а также биотуалета, холодильника и мини-кухни. В четвертом и пятом классе комфорта обязательно наличие в автобусе кондиционера, гардероба и других средств обеспечения комфортного путешествия. Туристические автобусы отличаются друг от друга не только особым уровнем комфорта и оборудованием (например, аудио- и видеосистемами с мониторами, микрофоном для гида, персональными информационными панелями и т. д.), но и компоновкой. Туристические автобусы, как правило, полутора- и двухэтажные. Связано это не только с обязательным предоставлением по 0,5 м² пространства для багажа каждого туриста, но и улучшением обзора для пассажиров. Зарекомендовавшие себя страны-производители и известные марки туристических автобусов «MAN», «Mercedes», «Neoplan», «Setra» (Германия); «Alexander», «Autobus», «Caetano», «SCC», «Cannon» (Великобритания); «Carrier», «Durisotti» (Франция) и др.

Международные перевозки пассажиров автотранспортом регламентируются национальными законами, двусторонними межгосударственными договорами и глобальными соглашениями. Важнейшие соглашения, упрощающие международные автомобильные перевозки:

- 1) Конвенция о договоре международной автомобильной перевозки пассажиров и багажа, КАПП, включая протокол и дополнительный протокол к Конвенции (Женева, 1 марта 1973 г.);
- 2) Конвенция о таможенных льготах для туристов (Нью-Йорк, 4 июня 1954 г.);
- 3) Гаагская декларация межпарламентской конференции по туризму 1989 г.

Важным для международного туризма (в частности, для международных автоперевозок) стало заключение в рамках Европейского союза Шенгенского соглашения, которое было подписано 14 июня 1985 г. в Бельгии, Нидерландах, Люксембурге, Франции, Германии. Договор отменил паспортный таможенный контроль внутри зоны и ввел единую визу для всех туристов из третьих стран для свободного перемещения по территории стран -

участниц соглашения. Он вступил в силу 26 марта 1995 г. В 2007 г. договор подписали 30 государств, но с отменой пограничного контроля он действовал лишь в 24 странах. К середине 2008 г. в Шенгенскую зону вошли такие государства, как Австрия, Бельгия, Венгрия, Германия, Греция, Дания, Исландия, Испания, Италия, Латвия, Литва, Люксембург, Мальта, Нидерланды, Норвегия, Польша, Португалия, Словакия, Словения, Финляндия, Франция, Чехия, Швеция, Эстония. О своем намерении присоединиться к Шенгенскому соглашению до конца 2008 г. заявляет Швейцария.

Основой регулирования международных автотранспортных перевозок пассажиров в государствах, входящих в состав СНГ, является Конвенция о международных автомобильных перевозках пассажиров и багажа от 9 октября 1997 г., подписанная всеми государствами - участниками Содружества, кроме Грузии и Туркменистана. Документ определяет порядок организации международных перевозок пассажиров и багажа, равно как и ответственность перевозчика. Практическим правилом организации перевозок служит приложение к Конвенции - Правила перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом в международном сообщении государств-участников Содружества Независимых Государств.

В международных туристских автобусных поездках применяются унифицированные контрольные листы поездок. По правилам, утвержденным решением Минтранса России от 7 февраля 1997 г. № ЛШ-6/60 «О применении унифицированного комплекта листов поездки», они должны находиться на борту автобусов.

При планировании автобусных и автомобильных туров важно помнить о следующих факторах:

- 1) скоростных ограничениях на территории разных государств;
- 2) обязательном наличии на борту автобуса работающего тахографа (прибора, контролирующего пробег, состояние водителя, запись скорости движения и т. д.);
- 3) обязательном наличии и правильном заполнении путевых листов;
- 4) наличии у туристов при себе иностранных паспортов с визой.

При организации автомобильного тура в страны Европы необходимо оформление медицинской и специальной страховки - «Зеленой карты». Во время пребывания в Европе «Зеленая карта» туриста помогает решить различные проблемы, возникающие при дорожно-транспортных происшествиях. Страхование производится на случай причинения вреда жизни и здоровью и нанесения ущерба имуществу третьих лиц посредством эксплуатации застрахованного автотранспортного средства.

Автомобильные и автобусные туры относятся к наименее дорогим путешествиям, поэтому они чрезвычайно популярны у клиентов со средним достатком. Из особенностей, кроме цены и транспорта, можно отметить менее выраженную в сравнении с другими сезонность.

Железнодорожный транспорт. Железная дорога, пройдя долгий путь развития, является сегодня стратегически важной транспортной отраслью для любой национальной экономики.

Железнодорожный путь появился раньше паровозов. Еще в середине XVIII в. в рудниках Алтая использовались рейсовый путь и вагонетки с конной тягой, а первая железная дорога (тоже промышленного назначения) появилась на Александровском заводе в г. Петровске в 1788 г. Позже получила свое развитие пассажирская железная дорога на конной тяге. Первая рельсовая дорога между разными населенными пунктами была построена в Англии в 1801 г.

Первый паровоз появился в 1804 г. Его сконструировал Р. Тревитик на основе паровой машины Дж. Уатта. Самым удачным в последующие годы стало изобретение паровоза, который впоследствии стал первым локомотивом пассажирской железной дороги.

В 1812-1829 гг. Дж. Стефенсон предложил несколько удачных схем паровоза, которые стали использоваться на шахтных железнодорожных путях. Впоследствии именно паровоз

«Ракета» Стефенсона стал основным локомотивом дороги по направлению Манчестер - Ливерпуль.

В настоящее время протяженность железнодорожных путей исчисляется сотнями тысяч километров, а конструкции современных поездов-экспрессов позволяют развивать большую скорость (рекорд скорости в 581 км/ч принадлежит японскому поезду «Маглев»), поезда стали одним из самых быстрых и комфортных средств для путешествий.

В разных странах применяются различные классификации пассажирских поездов и вагонов. В России в зависимости от скорости движения, уровня комфорта, оснащения вагонов и маршрута выделяют скорые, дальние, местные и пригородные пассажирские поезда регулярного сообщения. К составам нерегулярного (непостоянного) сообщения относят, как правило, туристические и чартерные поезда, формируемые по предварительным заказам.

Классификация пассажирских вагонов по типам и их обозначение принятое в России:

- 1) Л - двухместный мягкий, СВ (девять двухместных купе);
- 2) М - мягкий (вагон-люкс);
- 3) К - купейный (несколько видов, например на 36 мест с двухместным купе проводника);
- 4) П - плацкартный (54 спальных места);
- 5) О - общий (81 сидячее место);
- 6) С - места для сидения. В зависимости от модели 56, 60, 62 или 64 места.

Вагоны повышенной комфортности по комплексу предоставляемых услуг:

- 1) Э - экономический;
- 2) Б - бизнес.

Большую популярность у туристов имеют фирменные поезда и эксклюзивные фешенебельные туристские пассажирские составы. Путешествия на поездах с высоким уровнем комфорта иногда даже называют круизами. Это самые настоящие отели на колесах. В них есть все - от кондиционеров до мраморных ванн. К услугам пассажиров предоставляются вагоны-рестораны с меню из нескольких европейских кухонь, вагоны-бары, вагоны-клубы и т. д. Экскурсии и другие мероприятия устраиваются во время остановок поезда. Такие туристические составы имеют свои собственные имена, самые знаменитые из которых принадлежат компании «Orient-Express» (один из ее поездов пересекает Европу от Парижа до Стамбула, другой ходит вдоль южного побережья Австралии, третий - по Таиланду и Малайзии.) Поезд «The Blue Train» возит туристов по африканским саваннам и к водопаду Виктория. Знаменитый эдинбургский туристический поезд «The Royal Scotsman» регулярно возит туристов через зеленые долины и горы Шотландии.

Между Москвой и Петербургом ходит несколько фирменных поездов, в частности, «Аврора», «Красная стрела», «Николаевский экспресс», «Гранд Экспресс», «Мегаполис».

Всемирно известный поезд «Восточный экспресс» (принадлежит компании «Orient-Express») был спроектирован в 1883 г. бельгийским инженером Ж. Нагельмакерсом. Пассажирами этого фешенебельного поезда в свое время были император Франц-Иосиф, Елизавета II, Шарль де Голль, Н.С. Хрущев, Агата Кристи и др. Изначально поезд курсировал по маршруту Париж - Стамбул. С 1993 г. после передачи части его вагонов в Россию функционировал в качестве туристического поезда между Москвой и Пекином.

В 2004 г. после реставрации состав вернулся на маршрут. В салонах вагонов были восстановлены интерьеры начала XX в., объединяющие историческую обстановку и современное техническое оснащение.

В настоящее время национальные и международные перевозки в Российской Федерации регламентируются следующими нормативными правовыми актами:

- 1) Федеральным законом от 10 января 2003 г. № 18-ФЗ «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации»;

2) Правилами перевозок пассажиров, багажа и грузобагажа на федеральном железнодорожном транспорте, утвержденными приказом МПС России от 26 июля 2002 г. № 30;

3) Соглашением о международном пассажирском сообщении (СМПС) (действует с 1 ноября 1951 г.) и др.

Главный исполнительный орган, отвечающий за регулирование и развитие железнодорожных перевозок в Российской Федерации, - Министерство путей сообщения России.

На регулярных рейсовых поездах туристы перемещаются на правах обычных пассажиров. Как правило, они используются для доставления заранее сформированных туристических групп к месту отдыха и обратно. Турфирмы должны бронировать места за 45 суток до отправления поезда.

В России уже более десяти лет действует автоматизированная система бронирования мест «Экспресс 2». Она облегчает туристическим организациям резервирование мест на регулярных пассажирских маршрутах. Для формирования отдельного туристического поезда (аренды пассажирского состава) турфирма заключает договор с отделением железной дороги, в котором указываются маршрут поездки, сроки путешествия, места и продолжительность остановок, количество и тип вагонов в составе, стоимость аренды вагонов и другие условия. После заключения договора и оплаты аренды состава отказ от путешествия возможен не позднее 20 дней до отправления поезда.

Заключение

В заключении следует подвести итог тому, что же представляет собой индустрия гостеприимства.

В начале данной книги был проведен сравнительный анализ гостиничной индустрии и туристической деятельности. Можно сказать, что туризм на сегодняшний день - это комплекс сфер бизнеса и экономики, служащий для удовлетворения потребностей путешествующих граждан. Основными составляющими индустрии туризма являются услуги размещения, другими словами, гостиничная индустрия.

С полной уверенностью можно сказать, что сфера гостеприимства является одним из важнейших факторов и сегментов туризма.

Сфера гостеприимства может быть полностью понята и расшифрована только после тщательного анализа важнейших ее составляющих, выраженных в виде основы гостеприимства. Далее были сгруппированы в одно целое основные теоретические знания индустрии гостеприимства, практические подсказки, которые призваны упростить восприятие основы индустрии.

Гостеприимство - это одно из понятий цивилизации, которое благодаря прогрессу и времени превратилось в мощную индустрию, обеспечивающую миллионы рабочих мест для профессионалов и создающую благоприятные условия для отдыха туристов. Индустрия гостеприимства включает в себя различные сферы деятельности людей - туризм, отдых, развлечения, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, экскурсионную деятельность, организацию выставок и проведение различных научных конференций.

Таким образом, **индустрия гостеприимства** - это комплексная сфера трудовой деятельности людей, занимающаяся созданием благоприятных условий для отдыха туристов.

Таким образом, гостиничная индустрия - один из самых творческих видов бизнеса, который состоит из трех основных элементов:

- 1) **гостиницы (отеля);**
- 2) **услуг;**
- 3) **персонала .**

Все три названные элемента взаимосвязаны. Они являются основой индустрии гостеприимства. Чтобы уяснить, что же представляет собой понятие «гостеприимство», какую

роль оно играет в сфере услуг, необходимо понять основы, на которых строится данная отрасль.

Гостеприимство - это совокупность средств и методов, с помощью которых обеспечивается и достигается необходимый уровень комфорта. Гостеприимство - составляющая часть любого сервиса, и без него не обходится ни одно гостиничное предприятие.

Гостиничная индустрия стремительно развивается и направлена на то, чтобы приносить прибыль. Любой турист или гость платит деньги за тот комфорт, который ему предоставляют, причем каждое гостиничное предприятие стремится к высшему уровню сервиса и комфорта.

Для того чтобы разобраться в гостиничном бизнесе, необходимо для начала определить основные принципы маркетинговой системы и выяснить уровень состояния рынка гостиничного бизнеса.

Важнейший фактор развития индустрии гостеприимства - это условия, при которых необходимо выбрать не только правильную концепцию развития гостиничного или ресторанного бизнеса, но также и месторасположение, развитие транспортных услуг, классификацию будущего предприятия.

Отели в настоящее время очень разнообразны. Выделяют разные классификации по типам, видам и т. д.

Самым главным для туриста является правильный выбор отеля или гостиницы. Для того чтобы сделать это, нужно проанализировать рынок гостиничных предприятий, а также уровень предоставляемых ими услуг.

В мировой индустрии гостеприимства существуют следующие виды управления:

1) **гостиничная сеть**, подразумевающая под собой управление, которое осуществляется управляющей компанией на основании контракта, дающего этой компании возможность распоряжаться гостиницей или отелем;

2) **маркетинговая сеть**, представляющая управление, которое осуществляется сетью информационных систем бронирования;

3) **независимая управляющая компания**, которая создается с целью управления, осуществляемого группой профессионалов. Каждое гостиничное предприятие имеет сложную внутриорганизационную структуру, состоящую из множества соподчиненных и взаимосвязанных подразделений. Каждое из названных подразделений наделено своими обязанностями и полномочиями. Нельзя выделить основное подразделение, потому что каждая должность среди персонала играет свою роль. Самый главный человек - клиент, который приезжает в отель.

Следует отметить, что если не применять стандарты обслуживания, то структура любого гостиничного предприятия обречена на провал. Как следствие, стандартизация работ по обслуживанию направлена на максимизацию трудовой деятельности каждого участника предприятия, делает его работу эффективной и упрощает контроль над качеством работы.

Таким образом, можно сделать окончательный вывод, что в настоящее время для развития мировой гостиничной индустрии характерна централизация и интеграция управления.

В гостиничном бизнесе всегда присутствует конкуренция. Каждое предприятие стремится завоевать доверие потребителя и ищет любые возможности для увеличения своего потенциала.

Интеграционные процессы в индустрии гостеприимства вызваны объективными причинами:

1) **стремлением к максимальной и стабильной загрузке гостиниц.** Именно по этой причине большинство гостиниц имеет свою систему бронирования. Сегодня все большее распространение получает бронирование мест через Интернет, что обеспечивает эффективность системы управления, повышает безопасность гостей и расширяет клиентскую базу гостиницы;

2) **формированием рынка гостиничных услуг.** Эффективная реализация гостиничного продукта зависит не только от обслуживающего персонала, но и от внутренней струк-

туры гостиницы. Это подразумевает под собой уровень сервиса, культуры, комфорта и имиджа отеля. Спрос на гостиничные услуги непостоянный и зависит от времени года, поэтому на поддержание высокого уровня предприятия требуются материальные затраты. Следовательно, спрос должен превосходить затраты;

3) повышением уровня квалификации персонала, так как это, несомненно, влияет на качество обслуживания туристов. Большинство российских коммерческих учебных заведений не осуществляет должным образом обучение гостиничному бизнесу, что, естественно, сказывается на уровне обслуживания. Поэтому большая часть крупных гостиниц предпочитают европейское образование.

Литература

Нормативные акты

1. Международный стандарт ISO 9000.
2. Соглашение для унификации основных правил международных воздушных перевозок (Варшава, 12 октября 1929 г.).
3. Конвенция о международной гражданской авиации (Чикаго, 1944 г.).
4. Соглашение о международном воздушном транспорте (Чикаго, 1944 г.).
5. Соглашение о транзите по международным воздушным линиям (Чикаго, 1944 г.).
6. Соглашение о международном пассажирском сообщении (СМПС) (1 ноября 1951 г.).
7. Конвенция о таможенных льготах для туристов (НьюЙорк, 4 июня 1954 г.).
8. Конвенция о правонарушениях и некоторых других действиях, совершенных на борту воздушного судна (Токио, 1963 г.).
9. Конвенция о договоре международной автомобильной перевозки пассажиров и багажа, КАПП, включая протокол и дополнительный протокол к Конвенции (Женева, 1 марта 1973 г.).
10. Шенгенское соглашение (14 июня 1985 г.).
11. Гаагская декларация межпарламентской конференции по туризму (1989 г.).
12. Конвенция о международных автомобильных перевозках пассажиров и багажа (9 октября 1997 г.).
13. Монреальская конвенция об унификации некоторых правил международных воздушных перевозок (1999 г.).
14. Конституция Российской Федерации.
15. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ).
16. Уголовный кодекс Российской Федерации (УК РФ).
17. Воздушный кодекс Российской Федерации (ВК РФ).
18. Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации (КТМ РФ).
19. Кодекс внутреннего водного транспорта Российской Федерации (КВВТ РФ).
20. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях (КоАП РФ).
21. Федеральный закон от 10 января 2003 г. № 18-ФЗ «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации».
22. Приказ МПС РФ от 26 июля 2002 г. № 30 «Об утверждении Правил перевозок пассажиров, багажа и грузобагажа на федеральном железнодорожном транспорте».
23. Приказ Федерального агентства по туризму от 21 июля 2005 г. № 86 «Об утверждении Системы классификации гостиниц и других средств размещения».
24. Приказ Минтранса РФ от 28 июня 2007 г. № 82 «Об утверждении Федеральных авиационных правил "Общие правила воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов и требования к обслуживанию пассажиров, грузоотправителей, грузополучателей"».
25. Решение Минтранса России от 7 февраля 1997 г. № ЛШ-6/60 «О применении унифицированного комплекта листов поездки».

Использованная литература

1. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес: Учебное пособие. Ростов н/Д, 2003.
 2. Гаранина Е.Н. Гостеприимство - динамичная индустрия // Парад отелей. 2004. № 6.
 3. Гостиничная деятельность и понятие «гостиничного продукта» // Материалы, подготовленные группой консультантов-методологов ЗАО «Интерком-Аудит».
 4. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Туризм как вид деятельности. М.: Финансы и статистика, 2001.
 5. Лайко М.Ю., Родионов А.С. Еще раз о кадрах. Кто прав: отели или вузы? // Парад отелей. 2006. № 2.
 6. Ляпина И.Ю. Гостиничное дело. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник. Изд. 2-е. М.: Издательский центр «Академия», 2002.
 7. Ляпоров В.Н. Франчайзинг: модель для сборки // Бизнес журнал. 2003. № 22.
 8. Мацкивская Ю. Что к чаю? // Торговое оборудование в России. 2004. № 8.
 9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992.
 10. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. М.: Азбуковник, 1998.
 11. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка. М.: ИТИ Технологии, 2005.
 12. Пастуро Мишель. Повседневная жизнь Франции и Англии во времена рыцарей Круглого стола. М.: Молодая Гвардия, 2001.
 13. Пивоварова М.А. Стратегии привлечения клиентов в индустрии гостеприимства // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 2.
 14. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. Изд. 5-е, перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2007.
 15. Российская энциклопедия по охране труда: В 2 т. М.: Энас-Глобулус, 2004.
 16. Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах. М.: Инфра-М, 2007.
 17. Степаненко М. Заграница, которая нас ждет // Обучение за рубежом. 2001. № 10.
 18. Управление персоналом / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Предоставлен компанией «Центр кадровых технологий - XXI век», 1999.
 19. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 1996.
- Интернет-источники
1. Должностная инструкция управляющего гостиницей (отелем) // www.prohotel.ru.
 2. Классификации гостиниц и особенности предоставления гостиничных услуг // <http://www.socmart.com.ua>.
 3. Колмовская Н. Подводные камни отельного бизнеса // www.turnovosti.com.ua.
 4. Новости туризма. // [www.wise-travel.ru / news](http://www.wise-travel.ru/news/).
 5. Понкова М. Ресторан: нетрадиционный взгляд // www.art1.artefakt.ru.
 6. Рейтинг туристической привлекательности стран мира 14.03.2008 г. // www.news.turizm.ru/russia.
 7. Современный словарь // www.sovremenniy.doco.ru.
 8. Федоров К. Что такое Event-marketing и зачем он нужен? // www.rusconsult.ru.
 9. Хроника Санкт-Петербурга 19 век // www.guide-spb.ru.

Примечания

1

Современный словарь // www.sovremenniy.doco.ru.

2

Пивоварова М.А. Стратегии привлечения клиентов в индустрии гостеприимства // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 2.

3

Пивоварова М.А. Стратегии привлечения клиентов в индустрии гостеприимства // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 2.

4

Рейтинг туристической привлекательности стран мира 14.03.2008 г. // www.news.turizm.ru/russia.

5

Ляпина И.Ю. Гостиничное дело. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник. 2-е изд., стер. М.: Издательский центр «Академия», 2002.

6

Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес: Учеб. пособие. Ростов н/Д., 2003.

7

Ляпина И.Ю. Гостиничное дело. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник. 2-е изд., стер. М.: Издательский центр «Академия», 2002.

8

Колмовская Н. Подводные камни отельного бизнеса // www.turnovosti.com.ua

9

Колмовская Н. Подводные камни отельного бизнеса // www.turnovosti.com.ua

10

Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка М.: ИТИ Технологии, 2005.

11

Ляпоров В. Франчайзинг: модель для сборки // Бизнес журнал. 2003. № 22.

12

Гостиничная деятельность и понятие «гостиничного продукта» // Материалы, подготовленные группой консультантов-методологов ЗАО «Интерком-Аудит».

13

Классификации гостиниц и особенности предоставления гостиничных услуг // www.socmart.com.ua.

14

Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах. М.: Инфра-М, 2007.

15

Пастуро Мишель. Повседневная жизнь Франции и Англии во времена рыцарей Круглого стола. М.: Мол. гвардия, 2001.

16

Зорин И.В., Квартальнов В.А. Туризм как вид деятельности. М.: Финансы и статистика, 2001.

17

Зорин И.В., Квартальнов В.А. Туризм как вид деятельности. М.: Финансы и статистика, 2001.

18

Понкова М. Ресторан: нетрадиционный взгляд // www.art1.artefakt.ru.

19

Федоров К. Что такое Event-marketing и зачем он нужен? // www.rusconsult.ru.

20

Федоров К. Что такое Event-marketing и зачем он нужен? // www.rusconsult.ru.

21

Понкова М. Ресторан: нетрадиционный взгляд // www.art1.artefakt.ru.

22

Степаненко М. Заграница, которая нас ждет // Обучение за рубежом. 2001. № 10.

23

Там же.

24

Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах. М.: Инфра-М, 2007.

25

Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 1996.

26

Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах. М.: Инфра-М, 2007.

27

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992.

28

Мацкивская Ю. Что к чаю? // Торговое оборудование в России. 2004. № 8.

29

Там же.

30

Должностная инструкция управляющего гостиницей (отелем) // www.prohotel.ru.

31

Ляпина И.Ю. Гостиничное дело. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник. 2-е изд., стер. М.: Издательский центр «Академия», 2002.

32

Управление персоналом / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. / 1999. Предоставлен компанией «Центр Кадровых Технологий - XXI век».

33

Гаранина Е. Гостеприимство - динамичная индустрия // Парад отелей. 2004. № 6.

34

Лайко М.Ю., Родионов А.С. Еще раз о кадрах. Кто прав: отели или вузы? // Парад отелей. 2006. № 2.

35

Российская энциклопедия по охране труда: В 2 т. М.: Энас-Глобулус, 2004.

36

Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. М.: Азбуковник, 1998.

37

Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2007.

38

Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. М.: Азбуковник, 1998.

39

Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2007.

40

Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2007.

41

Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах. М.: Инфра-М, 2007.

42

Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах. М.: Инфра-М, 2007.

43

Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах. М.: Инфра-М, 2007.

44

Хроника Санкт-Петербурга 19 век // www.guide-spb.ru.

45

Новости туризма // www.wise-travel.ru/news.