

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Е. А. Ковшар

ГОСТИНИЧНЫЙ И РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС

В 2-х частях

Часть 2

*Рекомендовано
учебно-методическим объединением
по образованию в области природопользования
и лесного хозяйства в качестве учебно-методического
пособия для студентов учреждений
высшего образования по специальности
1-89 02 02 «Туризм и природопользование»*

Минск 2019

УДК 338.48:379.832(075.8)

ББК 65.433я73

К56

Р е ц е н з е н т ы :

кафедра менеджмента социально-культурной деятельности
УО «Белорусский государственный университет
культуры и искусств»

(кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой
Е. А. Макарова);

кандидат географических наук, доцент, доцент кафедры
менеджмента туризма и гостеприимства Института туризма
УО «Белорусский государственный университет физической
культуры» *Д. А. Бессараб*

Все права на данное издание защищены. Воспроизведение всей книги или ее части не может быть осуществлено без разрешения учреждения образования «Белорусский государственный технологический университет».

Ковшар, Е. А.

К56 Гостиничный и ресторанный бизнес : учеб.-метод. пособие для студентов специальности 1-89 02 02 «Туризм и природопользование» : в 2 ч. / Е. А. Ковшар. – Минск : БГТУ, 2019. – Ч. 2. – 145 с.

ISBN 978-985-530-757-1.

Во вторую часть учебно-методического пособия (первая вышла в 2019 г.) включены темы, посвященные организации договорной работы, системе управления предприятиями гостиничного и ресторанного бизнеса, вопросам организации и технологии обслуживания в гостиницах, вопросам управления качеством деятельности гостиниц и ресторанов.

Пособие предназначено для изучения дисциплины «Гостиничный и ресторанный бизнес» студентами специальности 1-89 02 02 «Туризм и природопользование» и содержит кроме теоретического материала вопросы, тестовые задания, задания для самостоятельной работы.

УДК 338.48:379.832(075.8)

ББК 65.433я73

ISBN 978-985-530-757-1 (Ч. 2) © УО «Белорусский государственный технологический университет», 2019

ISBN 978-985-530-755-7)

© Ковшар Е. А., 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Тема 7. ОРГАНИЗАЦИЯ ДОГОВОРНОЙ РАБОТЫ	5
7.1. Сущность и формы хозяйственных субъектов рынка гостиничных и ресторанных услуг с поставщиками и потребителями.....	5
7.2. Сущность, значение и принципы организации закупочной деятельности.	10
7.3. Организация изучения спроса на услуги гостиниц и ресторанов.....	21
<i>Контрольные вопросы</i>	26
<i>Тест-контроль</i>	28
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	29
 Тема 8. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА	 31
8.1. Классификация методов управления в сфере гостиничного и ресторанный бизнеса	31
8.2. Выбор организационной структуры управления предприятиями гостиничного и ресторанный бизнеса	43
<i>Контрольные вопросы</i>	61
<i>Тест-контроль</i>	62
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	63
 Тема 9. ОРГАНИЗАЦИЯ И ТЕХНОЛОГИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ГОСТИНИЦАХ	 65
9.1. Службы гостиниц и общая характеристика их работы в технологическом цикле обслуживания клиентов	65
9.2. Технологический цикл обслуживания клиентов в гостинице.....	72
9.3. Организация работы и функции административно-управленческой службы гостиниц	76
9.4. Организация и технология обслуживания гостей службой управления номерным фондом.....	80
9.5. Организация и управление службой общественного питания гостиничных предприятий	103

9.6. Организация и функции финансово-коммерческой службы гостиницы	113
9.7. Организация и функции инженерно-технической службы гостиничного предприятия	116
<i>Контрольные вопросы</i>	123
<i>Тест-контроль</i>	125
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	126
Тема 10. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ	128
10.1. Понятие и основные характеристики качества гостиничных услуг	128
10.2. Механизм управления качеством услуг в гостиницах ..	133
10.3. Стандартизация качества услуг гостиничных предприятий.....	138
<i>Контрольные вопросы</i>	139
<i>Тест-контроль</i>	140
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	141
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	142

ТЕМА 7

ОРГАНИЗАЦИЯ ДОГОВОРНОЙ РАБОТЫ

-
- 7.1. *Сущность и формы хозяйственных связей субъектов рынка гостиничных и ресторанных услуг с поставщиками и потребителями.*
 - 7.2. *Сущность, значение и принципы организации закупочной деятельности.*
 - 7.3. *Организация изучения спроса на услуги гостиниц и ресторанов.*
-

7.1 Сущность и формы хозяйственных связей субъектов рынка гостиничных и ресторанных услуг с поставщиками и потребителями

Институциональными единицами любого рынка являются субъекты хозяйствования, учрежденные в любой из характерных законодательству данной страны организационно-правовой форме (юридические лица), а также физические лица. На рынке гостиничных и ресторанных услуг действуют как юридические, так и физические лица.

Согласно Гражданскому кодексу Республики Беларусь (далее – ГК), *юридическим лицом* признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде (ГК, ст. 44).

Законодательно определено, что юридические лица в Республике Беларусь могут создаваться в виде коммерческих и некоммерческих организаций.

Юридическими лицами могут быть организации, для которых извлечение прибыли является основной целью их деятельности,

и (или) распределяющие полученную прибыль между участниками (коммерческие организации) либо не имеющие цели извлечения прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации). Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, унитарных предприятий, крестьянских (фермерских) хозяйств и иных предусмотренных законодательством страны формах. Юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями, могут создаваться в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций (объединений), финансируемых собственником учреждений, благотворительных и иных фондов, а также в других формах, предусмотренных законодательством страны (ГК, ст. 46).

Юридическое лицо подлежит обязательной регистрации с указанием в его наименовании организационно-правовой формы, в которой оно создается. После согласования наименования юридического лица данные о нем заносятся в Единый государственный реестр юридических лиц Республики Беларусь, открытый для всеобщего ознакомления. Юридическое лицо считается созданным с момента его государственной регистрации (ГК, ст. 46).

В процессе осуществления хозяйственной деятельности контрагентами (противоположными сторонами в договорных отношениях по сделкам) на рынке гостиничных и ресторанных услуг выступают компании. Под компаниями понимают объединения, товарищества, хозяйственные общества, фирмы, корпорации, то есть объединения физических и юридических лиц для проведения экономической деятельности, которые имеют различные формы деловой организации работы, деятельности и организационно-правовые формы. Компания имеет статус юридического лица.

Часто в коммерческой практике для самого общего обозначения компании, т. е. коммерческой организации, ведущей предпринимательскую деятельность с целью получения прибыли, безотносительно указания на ее организационно-правовую форму используют термин «фирма».

Стороны соглашения могут ранжировать потенциальных контрагентов по следующим признакам:

- 1) по виду хозяйственной деятельности;
- 2) по правовому положению;

- 3) по формам собственности;
- 4) по принадлежности капитала;
- 5) по объему совершаемых операций.

По виду хозяйственной деятельности, которую осуществляет компания, определяют ее основные и вспомогательные направления работы. А поскольку хозяйственная деятельность в коммерческой практике определяется как любая деятельность, связанная с производством (изготовлением) продукции, торговлей, оказанием услуг, выполнением работ, то принадлежность компании какому-то определенному виду хозяйственной деятельности на рынке различают в соответствии с этим определением. Компании могут быть промышленными, торговыми, транспортными, страховыми, инжиниринговыми, туристическими, лизинговыми и др.

Правовое положение компании помогает определить ряд юридических и экономических аспектов, необходимых для надлежащего заключения и исполнения внешнеэкономической сделки с иностранным контрагентом. Например, в соответствии с правовым положением компании иностранный контрагент может определить, кто и в каком размере несет ответственность по обязательствам фирмы или кто будет оплачивать долги фирмы в случае ее банкротства. От правового положения фирмы зависит, кому предоставляется право или полномочие заключать сделки от имени данной фирмы, а также какое именно должностное лицо вправе решать определенные вопросы касательно отдельных сфер деятельности фирмы, в том числе подписания и исполнения внешнеэкономических контрактов.

Правовое положение фирм в разных странах будет иметь некоторые отличия и соответствовать тем гражданским и торговым обычаям, которые приняты в данном государстве. Как правило, все фирмы, зарегистрированные в торговом реестре определенной страны, являются юридическими лицами, т. е. выступают в гражданском и торговом обороте в качестве самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности.

Юридические лица – это объединения лиц и объединения капиталов, наделенные присущими им правами и обязанностями, имеющими имущественную обособленность, поскольку имущество юридического лица обособлено от имущества его членов. Размеры имущественной ответственности определяются правовым положением юридического лица, зарегистрированного как фирма с установленным наименованием.

Субъектами коммерческой деятельности на рынке ресторанных и гостиничных услуг являются изготовители, поставщики и потребители. Основными принципами успешного ведения коммерческой деятельности выступают:

- четкие мотивационные установки целей хозяйственной деятельности компании;
- честные подходы в конкурентной борьбе на рынке;
- самостоятельность и равноправие субъектов рынка;
- учет конъюнктуры рынка для целей осуществления коммерческой деятельности;
- четкое, полное, своевременное и ответственное соблюдение договорных отношений с контрагентами;
- планирование коммерческой деятельности с учетом возможных коммерческих рисков;
- своевременная адаптация всех элементов компании к изменяющимся условиям рынка;
- наращивание прибыли компании.

Функции коммерческой деятельности компании зависят от целей деятельности компании, но в общем виде их выделяют следующие:

- 1) сформировать коммерческую политику компании;
- 2) осуществлять комплексный подход к хозяйственной деятельности компании;
- 3) управлять сделками компании с учетом коммерческого подхода в целях извлечения наибольшей прибыли;
- 4) развивать рынок присутствия компании;
- 5) осуществлять адаптацию коммерческой деятельности компании к быстро изменяющимся условиям внешней среды;
- 6) учитывать возможные риски и предопределять издержки коммерческой деятельности компании.

Каждая компания в процессе осуществления коммерческой деятельности взаимодействует со своими клиентами, поставщиками, партнерами, потребителями. К таким взаимоотношениям применяют понятие «хозяйственные связи», которое включает в себя совокупность экономических, организационных, коммерческих, правовых, административных, финансовых и иного рода отношений, складывающихся между субъектами рынка гостиничных и ресторанных услуг.

Хозяйственные связи являются естественной средой коммерческой деятельности компаний, поскольку проявляются в экономических, организационно-правовых, финансовых и конкурентных отношениях между субъектами рынка гостиничных и ресторанных услуг.

Под *прямыми связями* подразумеваются непосредственные взаимоотношения между субъектами рынка. Прямые договорные связи представляют собой наиболее рациональную и экономически целесообразную форму организации коммерческой деятельности. Но организация прямых договорных связей в силу различных причин может быть затруднена, и тогда субъекты рынка гостиничных и ресторанных услуг прибегают к организации *косвенных хозяйственных связей*, где связующим звеном между двумя субъектами рынка выступает третье лицо – посредник.

Выбор структуры договорных связей (прямые или через посредника) определяется участниками договора, исходя из экономической целесообразности. В условиях рыночной экономики, как правило, потребитель отдает предпочтение установлению прямых связей с изготовителем-поставщиком. Такие договоры обеспечивают возможность предъявить к изготовителю конкретные требования, например, к качеству поставляемого товара, порядку доставки и т. п. Заключение договора с посреднической организацией обычно связано с выполнением для потребителя определенных услуг, например, комплектованием товара, подготовкой к употреблению и т. п. Выбор вида договорных связей на практике осуществляет потребитель.

По *продолжительности действия* хозяйственные связи могут быть:

- разовые;
- краткосрочные;
- длительные.

Основной формой хозяйственных связей с поставщиками товаров или услуг является договор. Договор заключается посредством направления оферты (предложения заключить договор) одной из сторон и ее акцепта (принятия предложения) другой стороной. Договор вступает в силу и становится обязательным для сторон с момента его заключения, юридически закрепляет отношения между сторонами сделки, устанавливает порядок выполнения взаимных обязательств, предусматривает способы защиты интересов

каждой стороны. При заключении договора поставки стороны применяют письменную форму.

Рыночная среда в области деятельности гостиничных и ресторанных предприятий очень латентна, подвержена многим и частым изменениям конъюнктуры рынка, что требует от субъектов данного рынка мгновенной реакции в организации своей деятельности, в формировании структуры своих хозяйственных связей для успешной конкурентной борьбы и получения наибольшей прибыли от своей деятельности.

7.2 Сущность, значение и принципы организации закупочной деятельности

Коммерческая работа в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса представляет собой обширную сферу оперативно-организационной деятельности компаний, направленную на совершение процессов купли-продажи товаров и услуг для покрытия существующего на рынке спроса и получения прибыли от осуществления своей хозяйственной деятельности.

Для совершения сделки купли-продажи необходимо выполнить оперативно-организационные и хозяйственные операции, которые включают:

- 1) изучение спроса;
- 2) поиск и подбор поставщиков;
- 3) налаживание устойчивых долговременных отношений с контрагентами;
- 4) формирование рациональной логистики при поставках;
- 5) формирование предложения на рынке;
- 6) рекламно-информационную работу;
- 7) усиление конкурентных позиций на рынке.

Важная роль во всей совокупности оперативно-организационных и хозяйственных операций субъекта рынка гостиничных и ресторанных услуг отводится процессу организации закупочной деятельности.

Закупочная работа является основой коммерческой деятельности субъекта рынка гостиничных и ресторанных услуг. С нее начинается коммерческая работа по формированию предлагаемых рынку продуктов в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса.

Чтобы продать продукт покупателю и получить прибыль, необходимо обладать таким продуктом. Правильно организованные оптовые закупки дают возможность сформировать необходимый ассортимент предлагаемых рынку товаров и услуг, осуществлять воздействие на поставщиков или контрагентов в соответствии с требованиями покупательского спроса, а также обеспечивают эффективную работу предприятия гостиничного и ресторанного бизнеса.

Закупочная деятельность может осуществляться как в форме оптовых, так и в форме розничных объемов.

Коммерческая работа по оптовым закупкам включает такие этапы:

- изучение и прогнозирование покупательского спроса;
- выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров;
- организация рациональных хозяйственных связей с поставщиками товаров, включая разработку и заключение договоров поставки, представление заказов и заявок поставщикам;
- организация и технология закупок непосредственно у производителей товаров, посредников, на товарных биржах, у импортеров и других поставщиков;
- организация учета и контроля за оптовыми закупками.

На рынке гостиничных и ресторанных услуг субъекты хозяйствования строят свою коммерческую работу по организации оптовых закупок на принципах и методах современного маркетинга, с помощью которых компании получают необходимую информацию о том, что и почему потребители предпочитают покупать, о ценах, в рамках которых потребители готовы совершить ту или иную покупку, о переменных спроса и их максимальных значениях, где сбыт или закупка продукции может принести наибольшую прибыль и пр.

Изучение и прогнозирование покупательского спроса является необходимым условием для успешной коммерческой работы по закупкам товаров. Теория и практика маркетинга выработали целый арсенал средств и способов изучения и прогнозирования покупательского спроса, которые необходимо использовать при организации оптовых закупок товаров. К ним относят оперативный учет продажи товаров и движение товарных запасов за истекший период, изучение и обобщение заявок и заказов покупателей

на приобретение и поставку товаров, учет и анализ неудовлетворенного спроса оптовых покупателей, проведение ассортиментных и конъюнктурных совещаний с покупателями, экономико-математические методы прогнозирования спроса и др. Для изучения и прогнозирования спроса в компаниях создаются и работают маркетинговые службы, одной из основных функций которых является изучение как общего объема спроса (емкости рынка), так и внутргрупповой структуры спроса на закупаемые товары.

Поставки материальных ресурсов на предприятие осуществляются через хозяйственные связи, т. е. совокупность экономических, организационных и правовых взаимоотношений, которые возникают между поставщиками и потребителями товаров и услуг. Рациональная система хозяйственных связей предполагает минимизацию издержек, полное соответствие количества, качества и ассортимента поставляемых товаров и услуг потребностям хозяйственной деятельности, своевременность и комплектность их поступления.

По формам организации поставок продукции различают *транзитную и складскую формы поставок*. При транзитной форме снабжения материальные ресурсы перемещаются от поставщика к потребителю напрямую, минуя промежуточные базы и склады посреднических организаций. Кроме того, компания, получая продукцию непосредственно от поставщика, ускоряет доставку и сокращает транспортно-заготовительные расходы. Однако ее использование ограничено транзитными нормами отпуска, меньше которых поставщик не принимает к исполнению. Такая форма снабжения для компаний с небольшой потребностью продукции приводит к увеличению запасов и связанных с этим расходов. При транзитной форме поставок значительно снижаются издержки и повышается скорость обращения, улучшается использование транспортных средств.

При складской форме материальные ресурсы завозятся на склады и базы посреднических организаций, а затем оттуда отгружаются непосредственно потребителям. Складская форма снабжения играет большую роль в обеспечении потребителей мелкими партиями. Она позволяет им заказывать необходимые материалы в количествах меньше установленной транзитной нормы, под которой понимается минимально допустимое общее количество продукции, отгружаемое предприятием-изготовителем потребителю по одному заказу. При складской форме снабжения продукция со складов посреднических организаций может заво-

зяться малыми партиями и с большей частотой, что способствует сокращению запасов материальных ресурсов у потребителей. Однако в этом случае последние несут дополнительные расходы за складскую переработку, хранение и транспортировку с баз посреднических организаций. Поэтому в каждом конкретном случае требуется экономическое обоснование выбора форм снабжения.

Современный рынок гостиничных и ресторанных услуг предъявляет все более высокие требования к качеству предлагаемой продукции и услуг, а потому при формировании ассортимента предлагаемых рынку продукции и услуг гостиничные и ресторанные предприятия при организации закупочной деятельности особое внимание уделяют изучению рынка закупок, на котором они приобретают товары и услуги для формирования собственного предложения на рынке. Оценивая возможности имеющихся или потенциальных поставщиков, гостиничные и ресторанные предприятия прибегают к следующим критериям:

- 1) сфера и характер деятельности поставщиков;
- 2) реальные и потенциальные возможности поставщиков;
- 3) конкурентная позиция данного поставщика на рынке;
- 4) качество исполнения данным поставщиком обязательств по коммерческим сделкам;
- 5) наличие необходимого для закупки объема товаров и услуг;
- 6) гарантии качества поставляемых товаров и услуг;
- 7) конкурентное соотношение цены и качества предлагаемых товаров и услуг;
- 8) сроки поставки товаров и услуг;
- 9) финансовые условия сделок.

Каждая компания, осуществляя закупочную деятельность, вырабатывает собственный алгоритм действий по оценке потенциальных и уже существующих поставщиков, учитывая большую совокупность факторов, важных для формирования ассортимента ее собственного предложения на рынке. В самом общем виде на рис. 7 представлена схема осуществления процесса закупки товаров на гостиничном и ресторанном рынке.

Учитывая приведенные выше критерии оценки возможностей поставщиков, гостиничные и ресторанные предприятия осуществляют закупочную деятельность на основании контрактных отношений. Такие контрактные отношения учитывают коммерческие интересы обеих сторон по сделкам – и продавцов, предлагающих к закупкам

свои товары и услуги, и покупателей, осуществляющих покупку товаров и услуг для формирования собственного ассортимента гостиничных и ресторанных товаров и услуг на рынке, – и формируются на основе заключаемых контрактов купли-продажи.

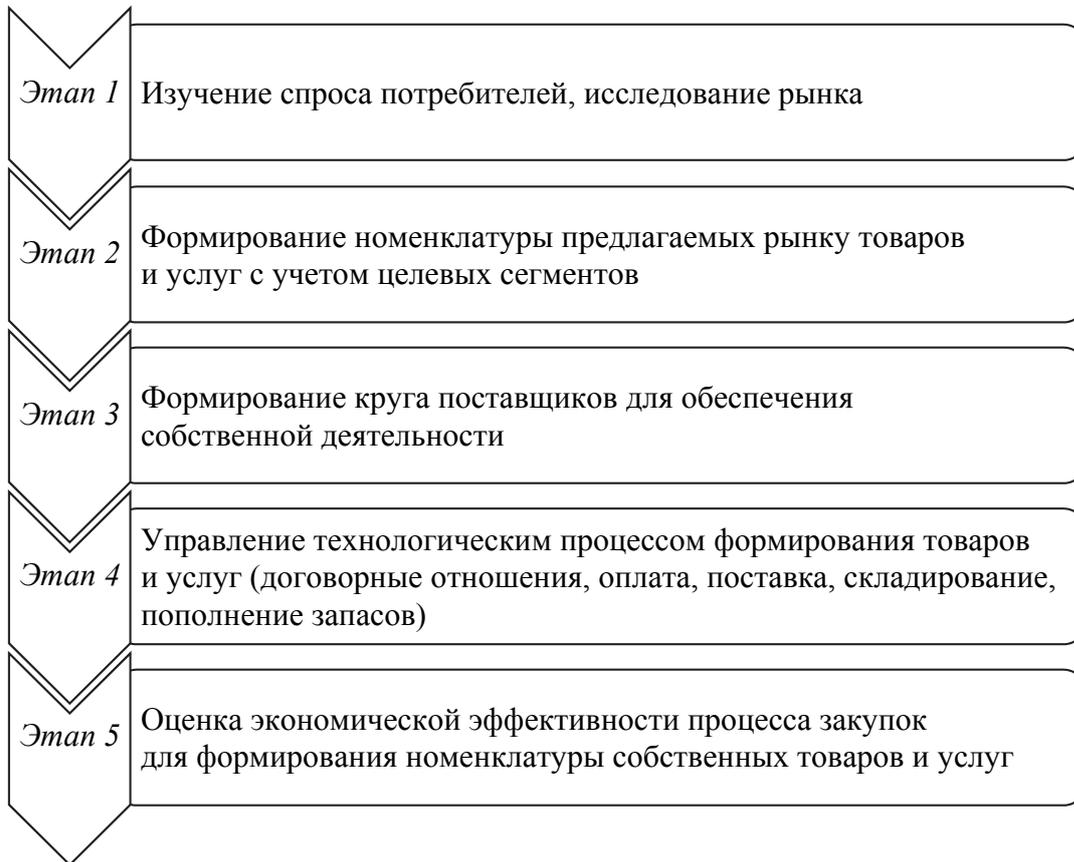


Рис. 7. Схема осуществления процесса закупки товаров на гостиничном и ресторанном рынке

В результате установления делового партнерства продавец и покупатель достигают определенных договоренностей по поводу купли-продажи той продукции, которая была предметом их переговоров. Эти договоренности обычно фиксируются в письменной форме, и условия достигнутого соглашения оформляются в виде документа, который в коммерческой практике называется контрактом или договором. Если сторонами достигнуто соглашение по купле-продаже товаров, то такой документ называют контрактом или договором купли-продажи товаров. Если достигнуто соглашение по купле-продаже услуг, то такой документ называют контрактом или договором на оказание соответствующего вида

услуг. Если достигнуто соглашение в области передачи прав на объекты интеллектуальной собственности, то такой документ называют контрактом или договором на передачу прав на использование объектов интеллектуальной собственности.

Контракт купли-продажи представляет собой документ, согласно которому одна сторона сделки, выступающая продавцом, обязуется передать указанный в контракте предмет соглашения другой стороне, выступающей покупателем, которая, в свою очередь, обязуется своевременно принять этот предмет соглашения и уплатить за него установленную сумму.

Соответственно основное *обязательство продавца* при исполнении контракта купли-продажи заключается в том, чтобы поставить покупателю указанный в контракте предмет соглашения, приложив все относящиеся к нему документы, устанавливающие право собственности на данную партию. Основное *обязательство покупателя* при исполнении контракта купли-продажи заключается в том, чтобы своевременно принять предмет соглашения у контрагента и уплатить ему оговоренную контрактом цену.

Поскольку предметом сделок купли-продажи чаще других выступают товары, то ниже будет подробно рассмотрены особенности контракта купли-продажи товаров.

Участие в сделке купли-продажи товаров налагает на контрагентов определенные обязательства, которые они, каждый со своей стороны, обязаны выполнить, даже если эти условия прямо не оговорены в контракте.

Продавец для надлежащего исполнения контракта купли-продажи товаров обязан:

- поставить товар в соответствии с условиями контракта;
- своевременно уведомить покупателя о готовности товара к отгрузке;
- своевременно уведомить покупателя о произведенной отгрузке товара;
- своевременно известить покупателя о дате предоставления товара в его распоряжение;
- оплатить расходы по проверке товара, предшествующие его отгрузке;
- обеспечить за свой счет обычную упаковку товара, за исключением случаев, когда в данной отрасли торговли принято отправлять товар без упаковки;

– предоставить покупателю относящиеся к товару документы;
– оказать покупателю содействие в получении необходимых документов, которые могут потребоваться для осуществления сделки купли-продажи;

– нести риск частичной утраты или гибели партии товаров и все расходы до момента предоставления товара в распоряжение покупателя в установленном базисным условием месте и в зафиксированный контрактом срок.

Покупатель для надлежащего исполнения контракта купли-продажи товаров обязан:

- принять партию товаров в установленном месте и в оговоренный срок;
- своевременно уплатить за товар установленную в контракте сумму;
- нести все расходы и риск, которому может подвергаться товар после истечения указанного в контракте срока поставки, в связи с несвоевременным принятием товара;
- оплатить все расходы по получению документов, которые могут потребоваться для осуществления сделки купли-продажи.

Для того чтобы контракт купли-продажи товаров считался заключенным, он должен быть надлежащим образом подписан сторонами, между которыми достигнуто данное соглашение. Контракт могут подписывать только уполномоченные на то лица, а иначе он не будет признан юридическим документом, должным образом фиксирующим соглашение сторон. Иногда стороны даже в самом тексте контракта, например, в статье «Прочие условия», делают специальную оговорку, утверждающую, что данный контракт действительно подписан уполномоченными на то лицами.

Для коммерческой практики характерно заключение контрактов купли-продажи либо на разовую поставку продукции, либо на периодические поставки товаров. Контракт купли-продажи товаров с разовой поставкой предусматривает единичную (однократную) поставку, и обязательства по нему считаются выполненными после осуществления этой поставки. Контракт купли-продажи с периодическими поставками предусматривает неоднократные поставки товаров покупателю в течение оговоренного контрактом срока через определенные промежутки времени. Обычно контракт, содержащий условие о периодических поставках, заключается на срок не менее года, и обязательства по нему считаются

исполненными после осуществления последней поставки по данному соглашению. Но иногда контракты с периодическими поставками могут быть заключены и на гораздо более короткий срок. Интервалы между поставками могут быть заранее четко установлены сторонами в виде графика поставок, а могут устанавливаться по требованию одной из сторон согласно зафиксированному в соглашении порядку.

Текст контракта купли-продажи товаров включает согласованный сторонами и зафиксированный в письменном виде перечень статей, в которых указаны условия заключения данной сделки между контрагентами.

Контрагенты вправе самостоятельно выбирать формулировку той или иной статьи в соглашении. При этом контрагенты стараются учитывать сложившиеся торговые обычаи, нормы национального и международного законодательства, рекомендации компетентных национальных и международных организаций относительно содержания и формулировок статей данного вида соглашений, конъюнктуру рынка, а также пожелания и предпочтения каждой из сторон. Достигнув договоренности по всем условиям сделки, стороны фиксируют их в письменной форме в виде контракта, который является документальным подтверждением заключенного соглашения.

При составлении контракта стороны могут самостоятельно разрабатывать формулировки текста статей соглашения, а могут руководствоваться формулировками текста принятых типовых статей или контрактов, которые были разработаны специализированными международными экономическими организациями, ассоциациями и союзами экспортеров и производителей, торговыми палатами. Такие типовые условия существуют для заключения контрактов купли-продажи определенных групп товаров (например, продуктов питания, продуктов нефтепереработки, машинотехнической продукции и др.), определенных групп услуг (например, инжиниринговые, лизинговые соглашения и др.), определенных видов объектов интеллектуальной собственности (например, лицензионные соглашения, авторские соглашения). Типовые формулировки статей контракта выполняют роль образца и носят вспомогательный характер при составлении контракта.

Индивидуальный характер контракт будет носить в том случае, когда стороны впервые изъявили желание достигнуть договоренно-

сти по данному виду продукции и с этой целью путем переговоров специально вырабатывают формулировки статей соглашения. Типовая же форма контракта содержит заранее сформулированные условия, выдвигаемые с учетом торговой практики одной из сторон или с учетом требований к купле-продаже определенной группы товаров. Стороны могут использовать такие типовые условия для формирования текста контракта при заключении сделки с контрагентом и не прибегать к выработке собственных формулировок.

Крупные компании при использовании составленного заранее полного текста типового договора могут руководствоваться им для декларирования условий, на которых они обычно заключают сделки и хотели бы заключить сделку теперь, но при этом оставляют противоположной стороне шанс вести переговоры и изменять какие-то из условий предложенного типового договора, в результате чего на основе текста типового договора будет составлен контракт купли-продажи с данным контрагентом.

Иногда типовые договоры применяются продавцом в неизменном виде. Это означает, что продавец готов заключать сделки исключительно на таких условиях, не подвергая их никакому изменению в ходе переговоров. В данном случае типовой контракт продавца будет состоять из унифицированной части и части согласуемой. Унифицированная часть условий при подписании останется неизменной. В согласуемой части с покупателем оговариваются лишь такие статьи, как наименование сторон, количество товара, цена, срок и место поставки. Для этого в тексте типового контракта оставляется свободное место, куда добавляется требуемая информация, а все остальные условия остаются в неизменном виде.

При составлении контракта купли-продажи товаров стороны вправе самостоятельно определять его структуру и порядок расположения статей соглашения. В коммерческой практике контракты купли-продажи могут содержать нижеприведенный перечень статей, которые расположены в определенной логической последовательности:

- преамбула;
- определение сторон соглашения;
- предмет контракта;
- количественные характеристики предмета контракта;

- качество товара;
- срок и дата поставки;
- условия и порядок поставки;
- цена товара;
- условия платежа;
- условия сдачи-приемки товара;
- гарантийные обязательства;
- рекламации и штрафные санкции;
- условия страхования;
- упаковка и маркировка товаров;
- обстоятельства непреодолимой силы;
- разрешение споров;
- заключительные положения контракта;
- юридические адреса, реквизиты и подписи сторон.

В текст контракта могут быть включены и специфические разделы, касающиеся предмета купли-продажи в части его технического обслуживания, монтажа приобретаемого оборудования, условия испытания оборудования, послегарантийного обслуживания, подробное техническое описание предмета сделки и др. Обычно специфические условия контракта купли-продажи товаров оформляются в виде специальных приложений к данному контракту, составляющих его неотъемлемую часть. Такие условия контракта, как правило, содержат очень подробную информацию и выносятся в приложения, чтобы не загромождать содержание контракта. В самом тексте, в соответствующей статье контракта упоминаются эти условия и делается отсылка на соответствующее приложение, которое и содержит всю подробную информацию.

При передаче прав на объекты интеллектуальной собственности, в контракт могут включаться специальные статьи, гарантирующие конфиденциальность сделки, регулирующие договорную территорию, и другие статьи, обеспечивающие надлежащее исполнение данной сделки и неразглашение коммерческой информации в какой-то ее специфической части.

Специальные условия контракта могут быть определены сторонами и в части особых условий купли-продажи данного товара, например, при необходимости получать специальное разрешение в виде лицензии для осуществления такой операции. Подобные условия могут содержаться и в самом тексте.

В коммерческой практике сформировалось деление условий контракта на существенные и несущественные. Условия контракта, отнесенные к *существенным*, предполагают, что стороны при заключении сделки заинтересованы в исключительно точном и последовательном исполнении данных условий, а иначе сделка вообще не была бы заключена, поскольку не представляла бы коммерческого интереса. Отнесение определенного перечня условий к группе существенных для данного договора дает одной из сторон право отказаться от выполнения своих обязательств по данному соглашению, расторгнуть контракт и взыскать понесенные убытки в соответствии с законодательством или с соглашением сторон, если такое невыполнение противоположной стороной своих обязательств повлекло за собой утрату коммерческого интереса к сделке первой стороной и нанесло ей существенный урон.

Условия контракта, отнесенные к *несущественным*, предполагают, что стороны при заключении сделки заинтересованы в исполнении данных условий, но если произойдет нарушение этой группы условий, то стороны не утратят коммерческого интереса к сделке. Соответственно отнесение определенного перечня условий к группе несущественных не дает ни одной из сторон оснований для отказа от выполнения своих обязательств по данному соглашению и не дает оснований для расторжения контракта. Понесшая урон сторона вправе потребовать от контрагента выполнения взятых на себя обязательств по данному соглашению и взыскать понесенные убытки, вызванные нарушением противоположной стороной своих обязательств. Взыскание понесенных убытков происходит в соответствии с законодательством или по соглашению сторон.

В контракте купли-продажи товаров стороны вправе зафиксировать перечень условий, относимых к существенным для исполнения данной сделки, а также перечень условий, относимых к группе несущественных для исполнения данной сделки.

Наименование сторон, участвующих в сделке, а также предмет контракта, цену, количество и качество товара, условия платежа контрагенты, как правило, относят к существенным условиям соглашения, поскольку нарушение любого из них может привести к настолько значимым изменениям в исполнении данного контракта, что для одной из сторон это будет означать нарушение коммерческого интереса.

К несущественным условиям, которые даже в случае их ненадлежащего исполнения одной из сторон не могут повлечь нарушение коммерческого интереса к данной сделке, стороны обычно относят условия сдачи-приемки товара, упаковки и маркировки товаров, условия страхования и др.

При заключении контракта купли-продажи контрагентам необходимо достичь соглашения по всем существенным условиям (предмет договора, качество товара, сроки поставки, цена товара и общая сумма контракта, условия платежа).

Совокупность всех статей, параграфов, пунктов и подпунктов, независимо от того, отнесут ли их стороны к существенным или несущественным условиям, представляет собой соглашение сторон по поводу осуществления данной сделки, которое оформляется в письменном виде международным контрактом купли-продажи товаров.

Для успешного осуществления делового сотрудничества в гостинично-ресторанном бизнесе необходим тщательный и обоснованный выбор контрагента для совершения предполагаемой сделки.

7.3 Организация изучения спроса на услуги гостиниц и ресторанов

Предприятия гостиничного и ресторанного бизнеса, осуществляя свою коммерческую деятельность, для эффективной ее организации проводят исследования рынков, которые включают анализ рыночных процессов, изучение конъюнктуры рынков, изучение спроса и предложения на товары и услуги, выявление причинно-следственных связей происходящих рыночных процессов, оценку характера развития и предпосылок формирования и развития целевых для данного предприятия рынков.

При организации изучения спроса на услуги гостиниц и ресторанов первоочередной задачей является оценка рыночного окружения данного предприятия. Такая оценка включает изучение реальной конъюнктуры рынка, выявление конкурентных стратегий и коммерческих условий работы на данном рынке. Далее следует оценка структуры спроса и предложения, их сочетания и сбалансированности, на основе которой вырабатываются приемлемые вариативные решения для исследуемых объектов и возможности их использования на будущий период.

Исследование рынка по любым необходимым для гостиничного или ресторанного предприятия параметрам проводится на *основе рабочей гипотезы*. Рабочая гипотеза является обоснованным предположением путей решения поставленных задач на основе закономерностей и тенденций развития рынка. Фактически смысл любого исследования заключается в проверке рабочей гипотезы.

Такой подход ориентирует на получение вероятностной информации, подтверждающей выдвинутую гипотезу. В США рыночные исследования регулярно проводят около 90% компаний и фирм, в Германии и Англии – 75–80%. Чем крупнее предприятие, тем больше оно уделяет внимание изучению рынка. В зарубежных странах существуют специализированные исследовательские организации, которые выполняют комплексные обследования рынка по методикам маркетинга.

Рынок как сфера обмена рассматривается в совокупности: производство, распределение, потребление. Производство ориентировано на конкретный рынок товаров. Важное значение имеет количественная оценка сформированного предложения товаров или услуг на конкретном рынке. Структура предложения на рынке гостиничных и ресторанных услуг подвержена изменениям как в результате увеличения выпуска уже освоенной продукции, так и за счет вновь создаваемых продуктов. Распределение формируется под влиянием товарно-материальных потоков, предназначенных к реализации на рынке. Источниками доведения товаров от производителя до потребителя служат каналы распределения. В зависимости от контингента потребителей и запросов на товары каналы распределения имеют различное предназначение и целевое использование. Потребление определяется прежде всего спросом населения: покупательские возможности и потребности, мотивы покупки, потребительские свойства продукции. Рынок устанавливает и пропорции потребления исходя из конкретно предлагаемых продуктов и цен. Таким образом, потребительский рынок регулируется спросом и предложением продукции, потребностями и возможностями покупателей.

Модель развития рынка непосредственно связана с прогнозными явлениями. Прогноз – это предвидение экономического развития рынка и спроса потребителей при определенных стимулирующих условиях. Предметом вероятного прогнозирования спроса

являются факторы, оказывающие воздействие на его структуру и объем, динамику в прошлом, настоящем и определенном будущем. Такая постановка вопроса связана со всей цепочкой комплексного изучения рыночного спроса, направленного на более полное удовлетворение запросов потребителей.

Потребительские требования – главное условие в определении как качественных, так и количественных изменений в реализуемой продукции. Именно оценка покупателями потребительских параметров товара или услуги становится фактором, влияющим на его выпуск. При комплексном исследовании спроса и потребительских требований целесообразно использовать концепцию маркетинга, ориентированную на усредненного потребителя, или «концентрированный» маркетинг, рассчитанный на различные группы населения. Требования маркетинга распространяются на структуру товарного предложения, с одной стороны, и на повышение избирательности спроса и его развитие, с другой. Следовательно, маркетинг призван согласовать производство и потребление товаров и услуг, обеспечивая сбалансированность спроса и предложения.

По мнению американских маркетологов, интересы и покупательские требования обусловлены социально-экономическим положением населения. Иными словами, спрос и потребности человека формируются под влиянием характерных признаков общественных классов и типологии личностных факторов. Опыт зарубежных компаний показывает, что многие из них преуспевают в коммерческом деле благодаря использованию целенаправленного маркетингового исследования рынка товаров (рис. 8). Эта возможность реализуется на основе отработанной методологии маркетинга.

Состояние рынка определяется его конъюнктурой. *Конъюнктура* – это сложившаяся на рынке экономическая ситуация, которая играет существенную роль в коммерческом деле. Предметами конъюнктуры являются участники рынка, структура и объем движения товаров на рынке, спрос и потребление товаров, динамика цен, политика конкурентов, коммерческие условия реализации продукции. На целевых рынках эти элементы действуют с неодинаковой интенсивностью и длительностью. Причем один и тот же элемент может влиять по-разному в различное время. Постоянное изучение и прогнозирование конъюнктуры – необходимое условие для успешной торговли.



Рис. 8. Структура маркетингового исследования

Знание конъюнктуры позволяет рационально маневрировать и использовать ресурсы, продавать товары и услуги по выгодным ценам, в соответствии с ожидаемой обстановкой на рынке расширять или сокращать производство продукции. В зарубежной практике существует множество методов прогнозирования конъюнктуры рынка, отличающихся инструментарием, областью применения и обоснованностью. Наиболее часто используются методы: экстраполяции, экспертных оценок, математического моделирования. Метод экстраполяции предполагает проведение анализа конъюнктуры рынка за предшествующий период и установление тенденций его развития в ближайшей перспективе. Метод экспертных оценок основан на изучении и сопоставлении экспертами конъюнктурных показателей в настоящем и будущем в целях принятия прогнозных решений. Метод математического моделирования связан с определением функциональной зависимости между отдельными конъюнктурными показателями.

Исходной информацией о состоянии рынка и формировании спроса в исследуемый период и на перспективу могут выступать следующие источники:

– официальная государственная статистика, которая содержит экономические, социальные, демографические, этнические и другие материалы, отражающие динамику рынка и используемые для его изучения на уровне региона, республики, страны;

– отраслевая и ведомственная статистика – сведения, содержащиеся в официальной отраслевой и ведомственной статистике, такая информация выполняет основную или вспомогательную функцию;

– панельные обследования, или систематически повторяющиеся опросы одной и той же группы потребителей, осуществляемые в форме личной беседы. На основе периодического опрашивания потребителей устанавливаются динамика их потребностей и возможности, связанные с приобретением товаров;

– опросы потребителей – ответы респондентов на определенно поставленные вопросы в ходе обследования. Путем интервьюирования или анкетирования изучаются мотивы, предпочтения и намерения потребителей, а также их оценки используемых и обновляемых товаров;

– машиносчитываемые данные о движении товара, полученные с помощью считывающих устройств компьютеров. Они позволяют фиксировать повседневное движение товаров, темпы их потребления и вести учет. Количественный учет реализации товаров отражает складывающийся спрос по каждой товарной позиции. Автоматизированная технология товародвижения все больше применяется в фирменных (специализированных) магазинах и складском хозяйстве;

– экспертные оценки – аргументированная точка зрения высококвалифицированных специалистов по существу изучаемых явлений, т. е. компетентные оценки тех или иных объектов, процессов, товаров;

– тестирование – метод социально-психологического изучения поведения потребителей, посредством которого фиксируется их отношение к тому или иному явлению, связанному с покупкой товара;

– эксперимент, дающий наиболее точные результаты исследования конкретного объекта. Примером могут служить данные опроса покупателей до и после проведения рекламы реализуемого товара.

Организация изучения спроса на услуги гостиниц и ресторанов может быть проведена либо собственными силами гостиничных и ресторанных предприятий, либо на основе приглашения сторонних специалистов – специализированных компаний или независимых экспертов.

Консультационные услуги в области маркетинга:

- постановка и анализ проблемы с позиций клиента;
- проведение маркетинговых исследований предполагаемого рынка сбыта или закупки продукции;
- определение целевой группы потребителей;
- маркетинговые исследования по отдельным странам или группам товаров;
- мониторинг рынков и компаний;
- формирование маркетинговой стратегии;
- разработка фирменных логотипов компании и эскизов для изготовления сувенирной продукции;
- организация работы службы маркетинга на предприятии;
- составление маркетингового отчета и плана маркетинга;
- анализ конкурентной среды предприятия;
- презентационный маркетинг;
- разработка маркетинговых технологий;
- сегментация и позиционирование продукции;
- анализ конкурентоспособности предлагаемой рынку продукции.

Независимо от предпочтений компании, нуждающейся в проведении маркетинговых исследований, будет ли она проводить их собственными силами либо с привлечением специализированных компаний, маркетинговое исследование призвано выявить узкие места ее деятельности и сформировать конкурентную позицию данного гостиничного или ресторанного предприятия на рынке.



КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Раскройте сущность и назовите формы хозяйственных связей субъектов рынка гостиничных и ресторанных услуг с поставщиками и потребителями.

2. Какие организации признаются юридическим лицом в Республике Беларусь?

3. По каким признакам классифицируют потенциальных контрагентов при осуществлении коммерческой деятельности?
4. Какие выделяют функции коммерческой деятельности компании?
5. Перечислите совокупность отношений, посредством которых хозяйственные связи становятся естественной средой деятельности компании.
6. Что представляют собой прямые и косвенные хозяйственные связи?
7. В чем состоит сущность организации закупочной деятельности?
8. Раскройте значение организации закупочной деятельности для гостиничных и ресторанных предприятий.
9. Каковы принципы организации закупочной деятельности для гостиничных и ресторанных предприятий?
10. Что включают оперативно-организационные и хозяйственные операции, которые необходимо выполнить для совершения сделки купли-продажи?
11. Что является необходимым условием для успешной коммерческой работы по закупкам товаров?
12. Приведите отличительные черты транзитной и складской формы поставок.
13. Какие критерии применяют гостиничные и ресторанные предприятия для оценки возможностей имеющихся или потенциальных поставщиков, осуществляя свою закупочную деятельность?
14. Раскройте схему осуществления процесса закупки товаров на гостиничном и ресторанном рынке.
15. Что представляет собой контракт купли-продажи?
16. В чем проявляется индивидуальный характер контракта купли-продажи?
18. Что такое типовой контракт купли-продажи?
19. Перечислите условия контракта, относимые к существенным.
20. Что является первоочередной задачей при организации изучения спроса на услуги гостиниц и ресторанов?
21. На основе чего проводят исследование рынка по любым необходимым для гостиничного или ресторанного предприятия параметрам?
22. Что представляет собой рыночное окружение гостиничного или ресторанного предприятия?



ТЕСТ-КОНТРОЛЬ

1. Институциональными единицами любого рынка являются:
 - а) физические лица;
 - б) юридические лица;
 - в) гостиницы;
 - г) предприятия общественного питания.

2. Непосредственные взаимоотношения между субъектами рынка классифицируются как их:
 - а) прямые связи;
 - б) косвенные связи;
 - в) институциональные связи;
 - г) внутренние связи.

3. Деление компаний на крупные, средние и мелкие происходит по признаку:
 - а) по виду хозяйственной деятельности;
 - б) по правовому положению;
 - в) по формам собственности;
 - г) по принадлежности капитала;
 - д) по объему совершаемых операций.

4. Договорные связи, представляющие собой наиболее рациональную и экономически целесообразную форму организации коммерческой деятельности, называют:
 - а) прямыми;
 - б) косвенными;
 - в) ожидающими;
 - г) налаженными.

5. Документ, согласно которому одна сторона сделки, выступающая продавцом, обязуется передать указанный в контракте предмет соглашения другой стороне, выступающей покупателем, которая, в свою очередь, обязуется своевременно принять этот предмет соглашения и уплатить за него установленную сумму, – это:
 - а) гражданский кодекс;
 - б) постановление;
 - в) контракт;
 - г) инструкция.



ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1.

Изучите белорусский гостиничный рынок и выявите юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями. Собранные данные представьте в виде таблицы, содержащей информацию о наименовании некоммерческих организаций, дате их регистрации, месторасположении, сфере их деятельности и др.

Задание 2.

Изучите белорусский ресторанный рынок и выявите юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями. Собранные данные представьте в виде таблицы, содержащей информацию о наименовании некоммерческих организаций, дате их регистрации, месторасположении, сфере их деятельности и др.

Задание 3.

Изучите белорусский гостиничный рынок, выявите десять гостиниц и проведите их классификацию по критериям ранжирования потенциальных контрагентов. Данные представьте в виде таблицы, где будет отражена информация о наименовании гостиничного предприятия, месторасположении, критерии ранжирования.

Задание 4.

Изучите белорусский ресторанный рынок, выявите десять ресторанов и проведите их классификацию по критериям ранжирования потенциальных контрагентов. Данные представьте в виде таблицы, где будет отражена информация о наименовании ресторана, месторасположении, критерии ранжирования.

Задание 5.

Выявите на белорусском гостиничном рынке пять гостиничных предприятий различной категорийности, изучите их деятельность и выделите функции коммерческой деятельности для каждого из избранного вами предприятия. Данные представьте в виде таблицы, проведите сравнительный анализ функций коммерческой деятельности.

Задание 6. Гостиничному предприятию для укрепления своих конкурентных позиций на рынке требуется организовать проведение исследования. Обоснуйте, какими силами – самого предприятия или приглашенных сторонних специалистов – будет целесообразно организовать данное исследование и почему. Данные возьмите и исследуйте согласно своему варианту из таблицы ниже.

Номер варианта	Название гостиницы	Месторасположение гостиницы	Категория гостиницы	Количество номеров в гостинице	Количество административного персонала
Вариант 1	Минск				
Вариант 2	Юбилейная				
Вариант 3	Пекин				
Вариант 4	Спутник				

Задание 7. Изучите принципы организации деятельности ресторана при гостинице «Пекин». Сформируйте программу для изучения спроса на услуги ресторана при гостинице «Пекин». Подробно укажите мероприятия по формированию спроса на основе полученных данных с целью повышения спроса на услуги предприятия.

Задание 8. Изучите принципы организации деятельности ресторана «Друзья». Сформируйте программу для изучения спроса на услуги данного ресторана. Подробно укажите мероприятия по формированию спроса на основе полученных данных с целью повышения спроса на услуги предприятия.

Задание 9. Изучите возможные пути и принципы организации закупочной деятельности ресторана «Лидо». Сформируйте программу по повышению эффективности организации закупочного процесса данного ресторана. Подробно укажите мероприятия по формированию конкурентного спроса на основе полученных данных с целью повышения эффективности услуг предприятия.

Задание 10. Изучите возможные пути и принципы организации закупочной деятельности ресторана «Макдоналдс». Сформируйте программу по повышению эффективности организации закупочного процесса данного ресторана. Подробно укажите мероприятия по формированию конкурентного спроса на основе полученных данных с целью повышения эффективности услуг предприятия.

ТЕМА 8

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯМИ ГОСТИНИЧНОГО
И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА**

8.1. Классификация методов управления в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса.

8.2. Выбор организационной структуры управления гостиничного комплекса.

8.1 Классификация методов управления
в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса

Организационно-управленческая деятельность – это деятельность менеджмента компании по управлению предприятием в сфере гостиничного или ресторанного бизнеса. Такая деятельность позволяет рационализировать технологические связи, материальные и информационные потоки компании.

Управление предприятиями гостиничного и ресторанного бизнеса выступает важнейшим видом профессионально осуществляемой экономической деятельности компании, направленной на достижение целей данного гостиничного или ресторанного предприятия путем рациональной организации материальных, трудовых и информационных ресурсов с применением принципов, функций и методов управления.

Целью управления является сохранение конкурентных позиций в среде сферы гостеприимства, которая реализуется в конечном итоге в обеспечении и наращивании рентабельности предприятия, что достигается решением целого комплекса задач:

- созданием рациональной организации структуры управления;
- эффективным использованием кадрового потенциала;
- развитием материально-технической базы предприятия;
- эффективной организацией технологического процесса обслуживания;

– широким использованием современных маркетинговых исследований;

– включением компании в процессы кооперации и специализации.

В организации управления гостиничными и ресторанными предприятиями выделяются следующие подходы:

1) процессуальный – предполагает управление как непрерывный процесс взаимосвязанных управленческих функций;

2) системный – при таком подходе компания рассматривается как сочетание взаимосвязанных элементов: человеческих ресурсов, структурных подразделений, технологии, управленческих решений, ориентируемых на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды;

3) ситуационный – предусматривает применение различных методов управления сообразно обстоятельствам, которые формируются в рыночной среде индустрии гостеприимства. Среда гостеприимства является изменчивой, находится под постоянным воздействием внутренних и внешних факторов, что обуславливает применение наиболее эффективного в конкретной ситуации из методов управления.

Практическая реализация функций управления осуществляется с помощью системы *методов управления*. Привести в действие организованную систему, чтобы получить необходимый результат, можно только через влияние на нее управляющего органа или лица. При этом необходимы определенные инструменты согласованного воздействия, которые и обеспечивают достижение поставленных целей. Такие инструменты принято называть методами управления.

Методы управления – это способы влияния на отдельных работников и трудовые коллективы в целом, которые необходимы для достижения цели фирмы (предприятия, организации, компании).

Методы управления являются тем механизмом управления, который позволяет решать производственные задачи. Понятие «метод» буквально означает «путь исследования», способ достижения какой-либо цели, решения задачи, совокупность приемов или операций теоретического или практического познания и освоения действительности.

Методы управления в самом общем виде могут быть классифицированы по широкому кругу критериев:

- по масштабам применения (общие, распространяющиеся на всю деятельность компании, и частные, применяемые к отдельным составным частям этой компании или к отдельным элементам ее внешней среды, например, потребителям, посредникам и др.);
- по отраслям и сферам применения (торговле, промышленности, образовании и др.);
- по роли на различных этапах жизнедеятельности компании (антикризисные методы, стабилизирующие, развивающие и др.);
- по степени опосредованности воздействия (прямые и косвенные);
- по уровню обобщения управленческих знаний (методы теории и практики управления);
- по управленческим функциям (методы прогнозирования, планирования, организации, координации, мотивации, контроля);
- по конкретным объектам управления и характеру поставленной производственной задачи и др.

В современной практике управления, учитывая быстро изменяющуюся рыночную среду, в которой приходится работать предприятиям гостиничного и ресторанного рынка, сложились новейшие подходы к классификации методов управления, которые включают методы финансового, антикризисного, инновационного менеджмента, методы управления рисками, производством, сбытом, коммуникациями, качеством, персоналом, проектами, малыми и крупными предприятиями и т. д., а также методы управления бизнес-процессами, взаимодействием бизнес-структур между собой и с клиентами и другие.

Традиционная общепризнанная и широко применяемая на практике классификация методов управления группирует их по характеру воздействия: экономические, административные (организационно-распорядительные) и социально-психологические. Такое группирование достаточно условно, так как эти методы имеют очень много схожего и взаимно тесно переплетаются. В то же время они имеют определенные различия в способах воздействия на объекты управления, что и позволяет рассматривать каждый из них в отдельности.

Управление компанией направлено на людей, круг их интересов, прежде всего материальных. Поэтому основой классификации

методов управления является внутреннее содержание мотивов, которое положено в основу производственной или другой деятельности человека. По своему содержанию мотивы деятельности можно разделить на материальные, социальные и мотивы принудительного характера. В соответствии с этим различают экономические, социально-психологические и организационные/административные методы управления.

Все методы управления (экономические, административные и социально-психологические) тесно взаимосвязаны и используются в принятии управленческих решений не изолированно, а комплексно. Однако ведущими нужно считать именно экономические методы. Административные методы создают предпосылки для использования экономических методов. Социально-психологические методы дополняют административные и экономические и создают в совокупности необходимый арсенал средств управления деятельностью предприятия.

Методы – это способы осуществления управленческой деятельности, которая представляет собой, с одной стороны, процесс реализации функций менеджмента, а с другой стороны – процесс воздействия на персонал фирм с целью активизации его работы и придания ей творческого, заинтересованного, активного характера. Эта особенность предполагает использование в управлении компанией методов двоякого рода. Первые из них – это методы реализации управленческих функций, вторые – методы воздействия на деятельность фирм, организаций в целом и их персонал, включая каждого отдельного работника. Естественно, что для менеджмента приоритетное значение имеют методы воздействия на людей, так как главная задача менеджеров заключается в обеспечении высокопродуктивной деятельности каждого работника, независимо от его должности и рода выполняемой в организации работы.

Экономические методы управления – это такие методы, которые реализуют материальные интересы человека, связанные с его участием в производственных процессах (любой другой деятельности), путем использования товарно-денежных отношений.

Сущность экономических методов состоит в том, чтобы через воздействие на экономические интересы сотрудников компании и других лиц, участвующих в экономической деятельности компании, при помощи экономических рычагов (заработной платы, премий, прибыли, налогов, льготных цен и т. п.) организовать

эффективное управление деятельностью данной компании. В основе экономических методов управления лежит материальное стимулирование, направленное на повышение ответственности и заинтересованности менеджеров в принятии эффективных управленческих решений, а также способствующее проявлению инициативы сотрудниками при решении поставленных задач без специального распорядительного воздействия.

Использование экономических методов управления побуждает более эффективно проявлять обратные связи, что положительным образом сказывается на функции контроля. Применение экономических методов управления позволяет активизировать персонал в реализации поставленных задач, сделать процесс управления более адаптированным и гибким по отношению к конкретному трудовому коллективу. Экономические методы управления отражают социально-экономическую природу компании и способствуют ее развитию в современных рыночных условиях.

Важным рычагом экономических методов управления является материальное стимулирование, выступающее в форме организации заработной платы и премирования рабочих, специалистов и служащих. Немаловажное значение имеет и правильное распределение поощрительных фондов. Предусматриваются новые направления и источники стимулирования деятельности предприятий: усиливается заинтересованность коллективов в ускорении роста производительности труда и сокращении текучести кадров; повышается заинтересованность объединений, предприятий в лучшем использовании производственных фондов и экономии материальных ресурсов.

Система экономических методов в рыночной экономике отличается большим разнообразием и многочисленностью. Сюда относятся: цена товаров, работ и услуг, прибыль, различные формы оплаты труда, премии, налоги, акции на биржах, таможенные сборы, процентные ставки платы за депозитные вклады, всевозможные скидки с цены товаров и многое другое. Особенностью использования экономических методов является обязательное сочетание имущественных стимулов с санкциями за невыполнение договорных обязательств. Это положение должно одинаково относиться как к договорным обязательствам между равноправными хозяйствующими субъектами, так и между предприятиями и их персоналом на основе контрактов.

Организационные методы управления базируются на мотивах принудительного характера. Их существование и практическое применение обусловлено заинтересованностью людей в совместной организации труда. Организационные методы управления – это комплекс способов и приемов влияния на работников, основанных на использовании организационных отношений и административной власти руководства. Все организационные методы управления делятся на регламентные и распорядительные.

Содержание регламентных методов состоит в формировании структуры и иерархии управления, делегировании полномочий и ответственности определенным категориям работников фирмы, определении ориентиров деятельности подчиненных, предоставлении методической инструктивной и другой помощи исполнителям.

Распорядительные методы управления охватывают текущую (оперативную) организационную работу и базируются, как правило, на приказах руководителей предприятий (организаций). Они предусматривают определение конкретных заданий для исполнителей, распределение этих заданий между ними, контроль выполнения, проведение совещаний по вопросам текущей деятельности фирмы (предприятия, организации).

Организационные методы – это способы воздействия на организационные интересы людей. Базируются они на объективных законах эффективной организации человеческой деятельности, естественных потребностях протекания жизнедеятельности в упорядоченной определенным образом среде. Организационные методы формируют работоспособную систему управления, которая противостоит постоянно изменяющейся внешней и внутренней среде предприятия, сохраняет саму себя. Кроме этого, имеет механизмы, обеспечивающие развитие и самоорганизацию. По своему функциональному назначению эта группа методов включает три подгруппы:

- 1) организационно-стабилизирующие методы;
- 2) организационно-распорядительные методы;
- 3) организационно-дисциплинарные методы.

Функциональное назначение организационно-стабилизирующих методов заключается в установлении долговременных организационных отношений и связей в системах управления между исполнителями управленческих работ (отдельными людьми и их группами), а также между самостоятельными субъектами хозяйствования

на договорной основе. Эти долговременные организационные отношения и связи формируются следующими методами: разработки структур и штатов предприятия и утверждения их в установленном порядке с целью придания юридической силы; составления положений об исполнителях (отделах, службах или отдельных исполнителях); установления регламентов деятельности (табл. 16).

Таблица 16

Формы реализации организационных методов управления

Виды организационных методов	Форма реализации организационных методов
Организационно-стабилизирующие	Штаты и структура аппарата управления, положение о службах и исполнителях функций, регламентация деятельности работников
Организационно-распорядительные	Документальная форма (приказы, распоряжения), устная форма (указания, установки)
Организационно-дисциплинарные	Способы, предотвращающие в будущем отклонения от установленного режима работы организации, оформляемые в виде приказов, распоряжений в документальной или устной формах

Функциональное назначение организационно-распорядительных методов заключается в действиях субъектов управления, направленных на устранение возникающих отклонений от запланированного, установленного режима функционирования организации-системы, выработку и осуществление реакции на внешние и внутренние изменения ситуации или среды, в которой протекает жизнедеятельность фирмы. Распорядительное воздействие может осуществляться как в устной форме, так и в виде документа. Последнее позволяет более четко учитывать и контролировать исполнение распоряжений.

Организационно-дисциплинарные методы предназначены для недопущения в будущей деятельности отклонений от установленного режима работы организации. При этом подбираются способы, которые призваны исключать несоблюдение трудовой, производственной и технологической дисциплин, режима внутреннего трудового распорядка и других нарушений. Главное внимание здесь концентрируется не на определении меры вины и наказания работников, а на выявлении глубинных причин сложившейся

ситуации, выработке действенных и реальных способов неповторения нарушений в дальнейшей работе.

Социально-психологические методы управления реализуют мотивы социального поведения человека. Уровень современного производства, рост общеобразовательного и профессионально-квалификационного уровня работников являются причиной существенных изменений в системе ценностных ориентаций и в структуре мотивации трудовой деятельности людей. Традиционные формы материального поощрения постепенно теряют свое приоритетное стимулирующее влияние.

Все большую значимость приобретают такие факторы, как содержательность и творческий характер труда, возможности проявления инициативы, общественное признание, моральное поощрение и т. п. Поэтому понимание закономерностей социальной психологии и индивидуальной психики работника является необходимым условием эффективного управления производством или любым другим видом деятельности.

Практическая реализация социально-психологических методов управления осуществляется с помощью различных способов социального ориентирования и регулирования, групповой динамики, решения конфликтных ситуаций, гуманизации труда и т. п.

Социальные методы – это способы воздействия на социальные интересы персонала организаций в целях активизации его деятельности, придания ей творческого и истинно заинтересованного характера.

Особенностью этих методов является их общность в удовлетворении интересов основной массы работников или всего персонала. Поэтому социальные методы – это воздействие субъекта управления на общие интересы персонала фирм. Задача менеджмента при этом заключается в выявлении степени общности интересов персонала и выработке действенных способов их удовлетворения.

Существует комплекс методов по решению этой внутрифирменной задачи – это социальные исследования, социальное планирование и социальное регулирование. Социальные исследования – это методы изучения социальных интересов персонала. Их результатом являются выявленные конкретные потребности работников в определенных социальных благах (например: жилье, укрепление здоровья, спортивные и культурные запросы,

повышение квалификации и переподготовка персонала и др.). На основе такого изучения разрабатывается программа удовлетворения этих потребностей.

Социальное планирование – это метод планового решения социальных проблем коллективов по улучшению условий труда, производственного быта, духовного и физического развития, жилья, охраны здоровья, коммунально-бытовых условий, квалификации работников, структуры персонала, выявляемых в процессе социальных исследований. Реализуется это путем разработки внутрифирменного плана удовлетворения выявленных потребностей с учетом экономических возможностей фирмы. Как правило, такой план составляется на один год и (или) 4–5 лет. Социальное регулирование представляет собой процесс реализации планов и программ удовлетворения социальных потребностей персонала. Успешное их осуществление способствует единению персонала, сближению его интересов и интересов руководства фирмы, развитию корпоративного духа, т. е. такого состояния, когда и руководители, и рядовые работники глубоко заинтересованы в экономической результативности деятельности фирмы.

Необходимо подчеркнуть, что социальное регулирование трудовых коллективов осуществляется с помощью и других методов. Среди них: способы повышения социально-производственной активности (внутри- и межфирменный обмен опытом в различных формах с учетом соблюдения коммерческих тайн); методы социальной преемственности (процедуры принятия новых работников в состав фирмы, проведение дней фирмы в честь знаменательных дат и событий, организация конкурсов профессионального мастерства, процедуры проводов работников с большим стажем работы в фирме на заслуженный отдых и др.); методы социального нормирования (установление правил этикета, традиций, внутреннего распорядка работы фирмы, мер дисциплинарного воздействия к несоблюдающим концепцию управления фирмой).

Психологические методы – это способы регулирования взаимоотношений между людьми с целью формирования благоприятного психологического климата, который является одним из важнейших факторов высокоэффективной деятельности людей. Эти способы многочисленны и разнообразны, их эффективность во многом определяется искусством менеджеров объединять персонал и создавать здоровый корпоративный дух. Назначение этих

методов связано с формированием условий, при которых личность работника максимально раскрывается и в своей деятельности активно использует творческий потенциал и энергию для блага всей фирмы. Как и другие виды методов, психологические способы и приемы воздействия на людей направлены на удовлетворение психологических интересов личности, проявляющихся в потребностях иметь комфортные условия труда, справедливую оценку трудового вклада и его общественное признание, пребывать в группе людей с близкими мировоззренческими взглядами, а также в потребности творческого характера трудовой деятельности и др. Все эти виды интересов могут быть удовлетворены с помощью очень различных методов, носящих порой сугубо индивидуальный характер в каждой отдельной компании.

Особенностью психологических методов является и то, что они не требуют сколько-нибудь значительных материальных затрат, но, несмотря на это, их воздействие на людей имеет высокую результативность. Различают следующие группы психологических методов:

- методы психологического побуждения;
- методы гуманизации труда;
- методы установления и поддержания нормальных взаимоотношений между людьми в процессе управления;
- методы комплектования малых групп, которые призваны обеспечивать оптимальную численность людей в группе, их психологическую совместимость. Исходя из целей совместной деятельности и ее характера, подбираются ее участники, обосновываются параметры их свойств, и в соответствии с ними окончательно комплектуется группа;
- методы установления благоприятных для совместной деятельности взаимоотношений между руководителями и подчиненными. Главная роль в формировании таких взаимоотношений возлагается на руководителей, как обладающих определенной властью или полномочиями в процессе осуществления управленческой работы. Основная задача при этом сводится к созданию условий, которые позволяют общаться в системе «руководитель – подчиненный» непринужденно, откровенно, полностью раскрыть интеллектуальный потенциал, проявить энергию и творческий подход к выполнению функциональных обязанностей;
- методы гуманизации труда. Базируются на объективной потребности людей в определенных требованиях к свойствам среды,

в которой протекает трудовая деятельность. Это относится к цветовой окраске помещений, музыкальному сопровождению при однообразной работе, устранению монотонности рабочих процессов, повышению уровня их творческого содержания для более полного удовлетворения профессиональных интересов;

– методы профессионального отбора и соответствующего обучения работников исходя из индивидуальных способностей и их эффективного применения в фирме.

Профессионально умелое применение экономических, социально-психологических и организационных методов управления в большинстве случаев обеспечивает достаточно эффективное хождение субъектов гостиничного и ресторанного рынка.

Стремительное развитие новых технологий и компьютеризации не обходит стороной такой важнейший процесс, как управление. Классические методы управления, активно применяемые на практике, начинают устаревать, а некоторые и вообще перестают действовать. В результате компании начинают функционировать неэффективно, теряют конкурентные позиции на рынке или даже вынуждены уходить с рынка. Появляется необходимость поиска и внедрения усовершенствованных, инновационных методов управления, с помощью которых можно рассчитывать не только на восстановление конкурентных позиций на рынке, но и на лидирующие позиции.

Как общеупотребительный термин «инновация» не имеет определенного содержания. *Инновации* (нововведения) основываются на изобретениях, открытиях, заменяя старое воззрение новым, приводя, таким образом, к развитию общества и прогресса в целом. В менее широком понимании *инновации* трактуются как внедрение новых технологий, продуктов и форм материального производства. Непременными свойствами инновации являются их новизна, производственная применимость (экономическая обоснованность), и она обязательно должна отвечать запросам потребителей.

Инновационные методы управления – это методы управления целостной структурой системы с использованием нововведений в основных функциях управления (организационная структура, развитие, мотивация), которые позволяют компаниям эффективно реализовывать собственную стратегию, повышать конкурентоспособность, сохранять и развивать устойчивость. Специфика использования инновационных методов управления заключается

в директивном способе внедрения управленческих инноваций. Экономическая эффективность управленческих инноваций может превосходить эффективность технологических инноваций при условии планомерного и целенаправленного их внедрения менеджментом компании.

Инновационный метод, внедренный в управление, призван не просто укрепить, но и кардинально изменить существующее положение компании. Применяя те или иные инновационные методы управления и учитывая специфику деятельности компании, можно добиться следующих результатов:

- повышение уровня конкурентоспособности компании;
- оптимизация уровня потребления ресурсов;
- уменьшение издержек: экономических и издержек человеческого потенциала;
- повышение эффективности функционирования компании;
- переход на более прогрессивную ступень развития.

Следует также отметить, что внедрение инновационных методов управления призвано искоренить или отодвинуть на второй план те методы управления, которые идут в разрез с быстроменяющимися условиями рыночной среды гостиничных и ресторанных предприятий, выполняя тем самым функцию санации классической системы управления компании. Методы приобретают статус инновационных в тех ситуациях, когда старые методы, привычные схемы уже не работают.

Зачастую на практике использование определенного набора стандартных методов управления приводит к тому, что компания функционирует, но неэффективно, развивается, но не динамично, при этом в некоторых случаях наблюдается некоторое противоречие постоянно меняющемуся технологическому, социальному и природному окружению. Именно поэтому каждой системе необходимо предусмотреть и оценить возможности внедрения инновационных методов управления. Инновационные методы, как правило, основываются на взаимодействии со многими процессами в технической, экономической, социальной и природной сфере, создают преимущества отдельным компаниям. Им принадлежит ключевая роль в гармоничном сочетании экономического роста с сохранением природной среды и социального прогресса.

Рассматривая методы управления и сопоставляя их с признаками инновационности, к общеизвестной классификации можно

добавить совершенно нестандартные методы. Они и будут дифференцироваться по признаку инновационности. К ним можно отнести следующие методы:

- самоорганизация, или самоуправление;
- полная или частичная автоматизация управленческих процессов;
- кластерный подход;
- оптимизация управляемых единиц;

Перечисленные методы могут изменяться в соответствии с развитием окружающей управленческой среды. Производные от них – это способ приспособиться к определенным ситуациям, например, кризисным.

Эффективное использование инновационных методов управления позволяет преодолевать количественную ограниченность природно-естественных и людских ресурсов и создавать условия для обеспечения долговременной положительной динамики экономического развития компании.

8.2 Выбор организационной структуры управления предприятиями гостиничного и ресторанного бизнеса

Эффективное функционирование любого гостиничного или ресторанного предприятия во многом определяется рациональным построением его организационно-функциональной структуры управления.

Организационно-функциональная структура управления – это упорядоченная система управленческих звеньев, расположенных в строгом подчинении, обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой подсистемами, а также развитие системы как единого целого. Звенья управления образуют структуру управления с конкретным расположением, соотношением и взаимосвязью между собой. Создание организационной структуры управления обусловлено необходимостью распределения прав и обязанностей, а также взаимосвязей между отдельными подразделениями организации.

Организационная структура управления является одним из ключевых понятий в менеджменте (процессе управления любой

компанией) и используется в работе предприятия гостиничного или ресторанного бизнеса для определения четкой взаимосвязи и эффективного взаимодействия структурных звеньев в управленческом процессе и корректировки их с помощью функциональных процессов в достижении целей организации. Организационная структура гостиничного и ресторанного предприятия формируется и в целях его перспективной конкурентоспособности, экономической эффективности, рационального партнерства и присутствия на рынке.

Организационно-функциональная структура управления отображает взаимосвязи структурных подразделений компании в соответствии с выполняемыми функциями каждого подразделения в управлении предприятием. Она отражает расположение каждой службы и штатной единицы в общей организации отеля, иллюстрирует распределение полномочий и обязанностей персонала, необходима для эффективного выполнения ключевых функций работниками подразделений и их подотчетности.

Управление предприятием гостиничного и ресторанного бизнеса связывается с оптимальным распределением целей и задач между его структурными звеньями (службами, отделами, сменами, бригадами и др.) и каждым отдельным работником предприятия.

Организационная схема управления гостиничным или ресторанным предприятием создается руководителями предприятия на начальной стадии его возникновения и определяется специализацией заведения, его категорией, объемом номерного фонда, расположением, категорией гостей и многими другими факторами. В создании организационной схемы существенную роль играет анализ создаваемых подразделений управления, четкое определение их функциональных обязанностей, связей в самом подразделении (службе, отделе) и между подразделениями в производственном процессе. Утверждается структура управления уставом предприятия при его регистрации и документально оформляется должностными инструкциями всех штатных единиц всех уровней управления.

Организационная структура управления гостиничным и ресторанным предприятием является оптимальной тогда, когда все его структурные подразделения дополняют процесс создания предлагаемого рынку продукта и обеспечивают его эффективное функционирование.

Главными принципами организации системы управления гостиничных и ресторанных предприятий выделяют следующие:

- ориентация на производство продукции, ориентированной на спрос гостей;

- организационная структура управления должна отражать его цели и стратегию;

- постоянное совершенствование организации производственного процесса путем его специализации и диверсификации;

- сочетание прав и обязанностей, ответственности и контроля в управлении;

- быстрая адаптация или способность четко реагировать на изменения спроса, совершенствовать технологию производства, внедрять инновации;

- экономичность;

- простота в управлении – формирование наименьшего количества уровней управления, укомплектованных квалифицированными специалистами;

- оптимальность в управлении – организация должна обеспечивать рациональные связи между службами и персоналом;

- принцип управляемости, который предполагает способность руководителей своевременно принимать и доводить до исполнителей эффективные решения, добиваться четкого их выполнения для достижения поставленных целей.

В организационной структуре управления гостиницы выделяются уровни управления, звенья (отделы) и связи.

Звено управления – это обособленный орган компании, наделенный функциями управления, определенной ответственностью за выполнение функций.

Звенья управления предприятием включают:

- 1) его структурные подразделения;

- 2) менеджеров (выполняют функции управления, обеспечивающие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений);

- 3) отдельных специалистов.

Звеньями в отелях могут выступать службы, отделы, структурные единицы, предоставляющие дополнительные услуги, и отдельные лица.

Связи между отдельными отделами (подразделениями) имеют горизонтальный характер.

Уровень управления – это совокупность звеньев управления, занимающих определенный иерархический уровень в системе управления гостиницей. Уровни управления находятся в вертикальном подчинении друг другу и включают администрацию (руководителей высшего уровня), менеджеров служб и руководителей отдельных отделов.

Типовая структура управления в гостиницах и ресторанах характеризуется тремя уровнями:

- институциональным (выше);
- управленческим (средним);
- техническим (ниже).

Институциональный уровень управления гостиничным или ресторанным предприятием олицетворяет владелец такого предприятия, генеральный директор или председатель совета директоров (наблюдательный совет). Высшее руководство делится на два подуровня:

- 1) общее руководство (владелец);
- 2) уполномоченное собственником руководство (генеральный директор, уполномоченное владельцем отеля лицо, которому делегируют принятие конкретных управленческих решений).

На институциональном уровне принимаются общие решения стратегического характера, координируется работа руководителей отделов и менеджеров служб. Стратегические задачи включают ориентацию компании на обслуживание определенного сегмента рынка, модернизацию и диверсификацию услуг, участие в корпоративных формах экономической деятельности, ценовую политику, вопросы внедрения системы расчетов с клиентами, политику тарифов, систему маркетинговых исследований рынка и др.

Ни одно предприятие гостиничного или ресторанного бизнеса не имеет шансов на успешное присутствие в конкурентной среде, если оно не имеет четких ориентиров – чего оно хочет достичь в своей деятельности. Установка миссии и целей организации, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение компанией своих целей, является одной из основных задач руководства и составляет очень важную часть управления гостиничным и ресторанным предприятием.

Миссия заключается в максимальном удовлетворении потребностей клиентов в предоставлении услуг по разумным ценам, с обеспечением высокого уровня безопасности, комфорта и сервиса.

Предприятия гостиничного и ресторанного бизнеса ставят следующие цели:

- стабилизация финансового состояния предприятия путем осуществления маркетинговых мероприятий;
- повышение конкурентоспособности предлагаемых услуг на рынке;
- научное исследование рынка сбыта услуг для определения стратегии предприятия по сохранению и расширению его производства;
- прогнозирование текущих и перспективных потребностей потребителей услуг для определения основных направлений деятельности;
- комплексное маркетинговое влияние на потребителей услуг на всех этапах обслуживания;
- создание и поддержание имиджа предприятия;
- целеустремленность информационно-рекламных мероприятий;
- обеспечение условий для развития творческого потенциала работников, повышения уровня их материального обеспечения и заинтересованности в сохранении своей должности;
- определение критических мест управленческого воздействия и приоритетных задач, выполнение которых обеспечивает достижение запланированных результатов.

В больших отелях с большим количеством персонала управленческая структура высшего (институционального) звена может включать должность заместителя генерального директора. Заместитель генерального директора отвечает за принятие оперативных решений, осуществляет постоянный контроль за технологическим процессом, поэтому обязан дольше находиться на предприятии. Он имеет более тесные отношения с клиентами, обязан решать проблемы, связанные с обслуживанием гостей.

Управленческий уровень в гостиничных или ресторанных предприятиях обеспечивает реализацию политики предприятия, разработанной руководителями высшего уровня управления, отвечает за доведение, уточнение, распределение задач в подразделениях, осуществляет контроль за их выполнением. Менеджеры отделов решают проблемы оптимизации технологического процесса согласно новейшим методам работы, кадровой работе в отделе, материально-техническому обеспечению, взаимодействию с другими структурными подразделениями отеля. В больших отелях

этот уровень может включать 5–6 заместителей директора (менеджеров отделов) и 10–15 менеджеров служб. К руководителям среднего уровня принадлежат менеджеры службы общественного питания, размещения, финансового, технического, коммерческого отделов и др.

Менеджер по вопросам общественного питания осуществляет управление рестораном и другими формами гастрономических заведений, функционирующих в отеле. Ему подчиняется шеф-повар, метрдотель, менеджер банкетного обслуживания, старший официант.

Менеджеру по размещению подчиняются менеджеры основных гостиничных служб – бронирования, приема и поселения, хозяйственной службы.

Менеджер финансового отдела управляет работой главного бухгалтера, менеджера хозяйственной службы, оператора компьютера, заведующего отделом заработной платы.

Менеджер технического отдела возглавляет инженерно-эксплуатационный отдел. В гостиницах должность менеджера технического отдела называется по-разному – главный инженер, директор по технической эксплуатации и др. Ему подчиняется старший мастер, заведующие мастерскими по ремонту оборудования, систем отопления, технической безопасности, холодильных установок, мебели и др.

Менеджеру коммерческого отдела подчиняется менеджер по материально-техническому снабжению, менеджер обслуживания конгрессов, менеджер по рекламе и др.

Технический уровень управления представлен руководителями низшего звена управления, которые осуществляют управление непосредственно обслуживающим персоналом. В отелях к этой категории относятся руководители производственных звеньев, отвечающие за распределение задач среди исполнителей, контролирующие их выполнение, одновременно сами принимающие участие в производственном процессе.

Руководители всех отделов в гостиницах, кроме функции управления, выполняют и функции исполнения поручений руководителей высшего уровня. Доля исполнительской функции возрастает с понижением уровня управления.

Связи обеспечивают взаимодействие и координацию действий между элементами структуры управления гостиничным или ресторанным предприятием. По *характеру отношений элементов*

организационной структуры компании связи делятся на *вертикальные и горизонтальные*.

Вертикальные связи обеспечивают процесс управления и подчинения, например, связь между генеральным директором и менеджером определенной службы. Эти связи возникают при иерархическом построении системы управления, наличии четкой организации уровней управления предприятием, каждый из которых характеризуется собственными целями.

Горизонтальные связи отражают отношения по кооперации и согласованию действий между равноправными элементами одного иерархического уровня управления. Например, такой характер взаимодействия осуществляется между менеджерами служб гостиничного предприятия по проблемам согласования совместных действий в технологическом процессе.

В структуре управления гостиничными предприятиями по *характеру управленческих решений* различают *линейные и функциональные связи*.

Линейные связи отражают передачу управленческой информации общего характера, необходимой для выполнения всех задач с подчинением нижестоящих подразделений вышестоящим. Эта система проста и эффективна, если проблемы несложны и решения могут приниматься самостоятельно в подразделениях.

Функциональные связи отражают подчинение нижестоящих подразделений ряду функциональных подразделений, которые профессионально решают отдельные функции управления предприятием, связанные с финансами, планированием, технологией и и др. Эти связи обеспечивают передачу содержательно обоснованной управленческой информации. Поскольку источников информации одновременно может быть несколько, то могут возникать проблемы несогласованности действий отдельных функциональных подразделений.

Создание организационной структуры предприятия базируется на следующих основных принципах:

- разделение труда и определение функциональных обязанностей отдельных работников и групп;
- определение сферы контроля руководителей и соподчиненности подразделений на предприятии;
- координация всех функций управленческой деятельности и всех звеньев производственного процесса.

Организационная структура определяет функции и рабочее место каждого работника на предприятии, благодаря чему они совместно работают для достижения определенной цели. Следовательно, организационная структура управления обеспечивает реализацию стратегических планов предприятия путем его определенных тактических действий.

Совокупность управленческих звеньев, их состав, расположение, взаимосвязи составляют организационную структуру управления гостиничным и ресторанным предприятием.

Организационная структура гостиничного или ресторанныго предприятия разрабатывается индивидуально и учитывает специфику, цели и потребности конкретного заведения. Проектирование организационной структуры управления и конечная ее форма зависят от:

- генеральной цели (миссии) предприятия;
- размера номерного фонда (емкости) гостиничного предприятия;
- специализации предприятия и спектра предоставляемых услуг;
- степени централизации (децентрализации) функций и количества уровней управления;
- количества структурных подразделений аппарата управления;
- количества линейных и функциональных звеньев каждого уровня и связей между ними.

Для организации деятельности гостиничных и ресторанных предприятий наибольшее распространение получили такие типы организационных структур управления:

- 1) линейная;
- 2) функциональная;
- 3) линейно-функциональная;
- 4) продуктовая;
- 5) матричная.

Линейная организационная структура управления. Линейный тип организационной структуры управления отражает линейные формы связи между звеньями управления; весь комплекс функций управления и выработки управленческих решений сосредотачивается в лице линейного менеджера. Линейный менеджер несет полную ответственность за функционирование всего отеля или ресторана (небольшого по размерам) или его структурных подразделений

(большого по размерам). Каждый подчиненный отдельного подразделения непосредственно подчиняется только одному руководителю, через которого поступают все управленческие решения. Вышестоящий орган (руководитель) не имеет права отдавать распоряжения обслуживающему персоналу, минуя их непосредственного руководителя (т. е. реализуется принцип единоначальства). На этой основе создается иерархия системы управления, например: руководитель участка – менеджер службы – директор предприятия. Отдельные специалисты помогают линейному руководителю получить и анализировать информацию, производить управленческие решения, но сами указаний и инструкций этому управляемому объекту не дают. Линейный тип организационной структуры управления гостиничным предприятием представлен на рис. 9.

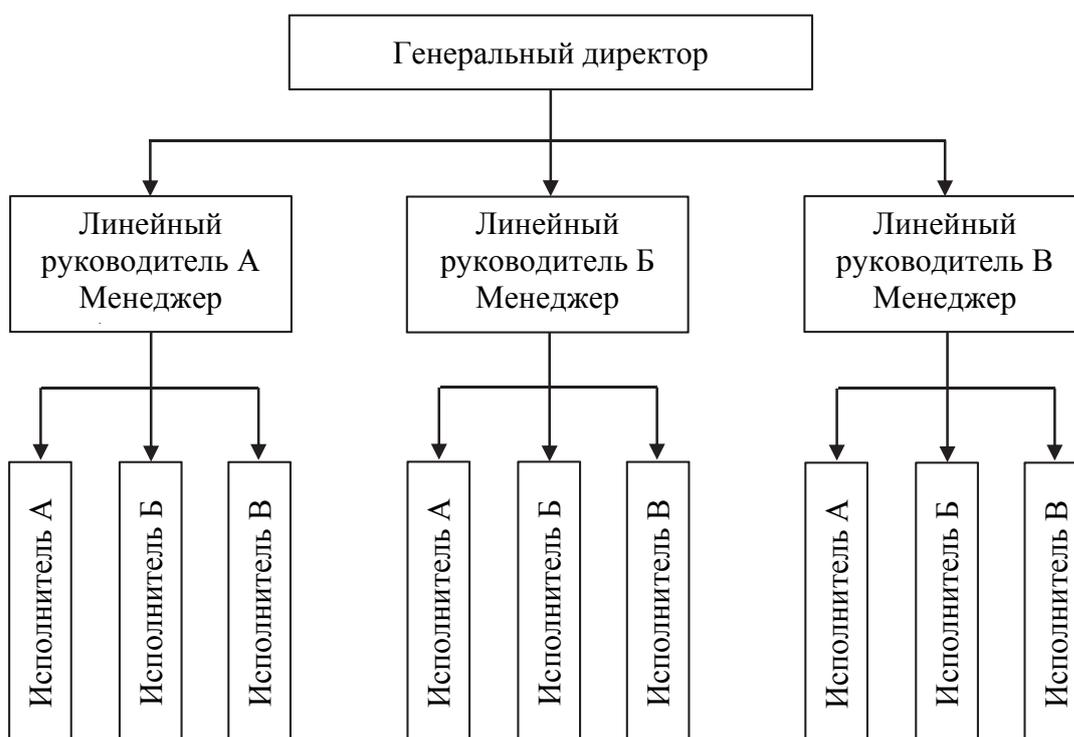


Рис. 9. Линейный тип организационной структуры управления гостиничным предприятием

Линейной структуре управления свойственна простота, четкость, согласованность действий исполнителей, оперативность, одновременно меньшая гибкость в адаптации к меняющимся

на рынке гостиничных и ресторанных услуг условиям. Каждый руководитель имеет широкую полноту власти, но незначительные возможности решения проблем, основанные на глубоких специализированных знаниях.

В опыте управления линейная организационная структура используется прежде всего в малых по размерам заведениях, характеризующихся предоставлением однородного продукта, при отсутствии широких связей и кооперации.

Преимущества и недостатки линейной организационной структуры управления сгруппированы и представлены в табл. 17.

Таблица 17

**Преимущества и недостатки
линейной организационной структуры управления**

Преимущества	Недостатки
1. Четкие и простые связи между подразделениями (один канал связи). 2. Единство и четкость распоряжений. 3. Четкая ответственность руководителя за результаты деятельности возглавляемого подразделения. 4. Оперативность в принятии решений. 5. Получение исполнителями связанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами	1. Высокие требования к руководителю, который должен иметь разносторонние знания и опыт из всех функций управления и сфер деятельности, что одновременно ограничивает возможности руководителя эффективно управлять организацией. 2. Перегрузка информацией, большой поток документации, множество контактов с подчиненными, высшими и смежными организациями. 3. Отсутствие специалистов по отдельным функциям управления и планирования. 4. Несоответствие с растущими требованиями современного производства

Функциональная организационная структура управления. Суть функциональной структуры управления заключается в выполнении отдельных функций специализированными органами управления и отдельными специалистами, которые обладают значительными управленческими полномочиями. В организации управления гостиничными или ресторанными предприятиями чаще всего специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения (отделы), например отдел материально-технического снабжения, отдел маркетинга, приема и размещения, финансов,

коммерческий и др. Таким образом, общая задача управления гостиницей, начиная от среднего уровня, делится по функциональному критерию, отсюда и происходит название – функциональная структура управления. Функциональный тип организационной структуры управления гостиничным предприятием представлен на рис. 10.



Рис. 10. Функциональный тип организационной структуры управления гостиничным или ресторанным предприятием

При функциональной структуре управления формируется штат специалистов с высокой компетенцией в определенной сфере, отвечающих за конкретное направление управления. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности гостиничного предприятия. Эта модель управления используется в условиях быстрого увеличения объемов производства и его усложнения, появления новых видов услуг и обслуживания в гостиничных комплексах.

Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления сгруппированы и представлены в табл. 18.

Таблица 18

Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
<p>1. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций.</p> <p>2. Расширение возможностей линейных руководителей в вопросах стратегического управления производством путем передачи ряда функций специализированным звеньям.</p> <p>3. Создана возможность централизованного контроля стратегических результатов.</p> <p>4. Структура соответствует стратегии.</p> <p>5. Повышает эффективность управления там, где задачи являются повседневными и повторяемыми.</p> <p>6. Оперативное реагирование на потребности в создании новых функциональных служб</p>	<p>1. Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами.</p> <p>2. Отсутствие взаимопонимания и единства действий между работниками функциональных служб различных производственных отделений фирмы.</p> <p>3. Уменьшение уровня ответственности исполнителей за работу через двойное подчинение.</p> <p>4. Нарушение принципа единоначалия.</p> <p>5. Возникновение проблем функциональной координации, возможное межфункциональное соперничество, конфликты.</p> <p>6. Формирование узкой точки зрения менеджмента и выработки мелких, частных решений.</p> <p>7. Перенос ответственности за прибыль на высшие уровни управления.</p> <p>8. Вероятность нерационального определения приоритетов организации функциональными специалистами.</p> <p>9. Функциональная близорукость часто срывает вместо рискованных предпринимательских решений для приспособления к изменениям</p>

Линейно-функциональная (комбинированная) структура управления создается из специализированных звеньев (смен, бригад) при каждом линейном руководителе. Эта модель помогает руководителям изучать и принимать решения по проблемам, которые возникают в технологическом процессе производства продукции гостиничного или ресторанного предприятия, концентрировать внимание на текущей деятельности.

Комбинированный тип управления устраняет недостатки линейного и функционального типов структур управления. В этой структуре управления функциональные звенья лишены права непо-

средственного влияния на исполнителей, они готовят решения для линейного руководителя, который оказывает прямое административное влияние на исполнителей. Предполагается, что первому (линейному) руководителю в решении конкретных вопросов и в подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (отделов, групп). Линейно-функциональный тип организационной структуры управления гостиничным или ресторанным предприятием представлен на рис. 11.

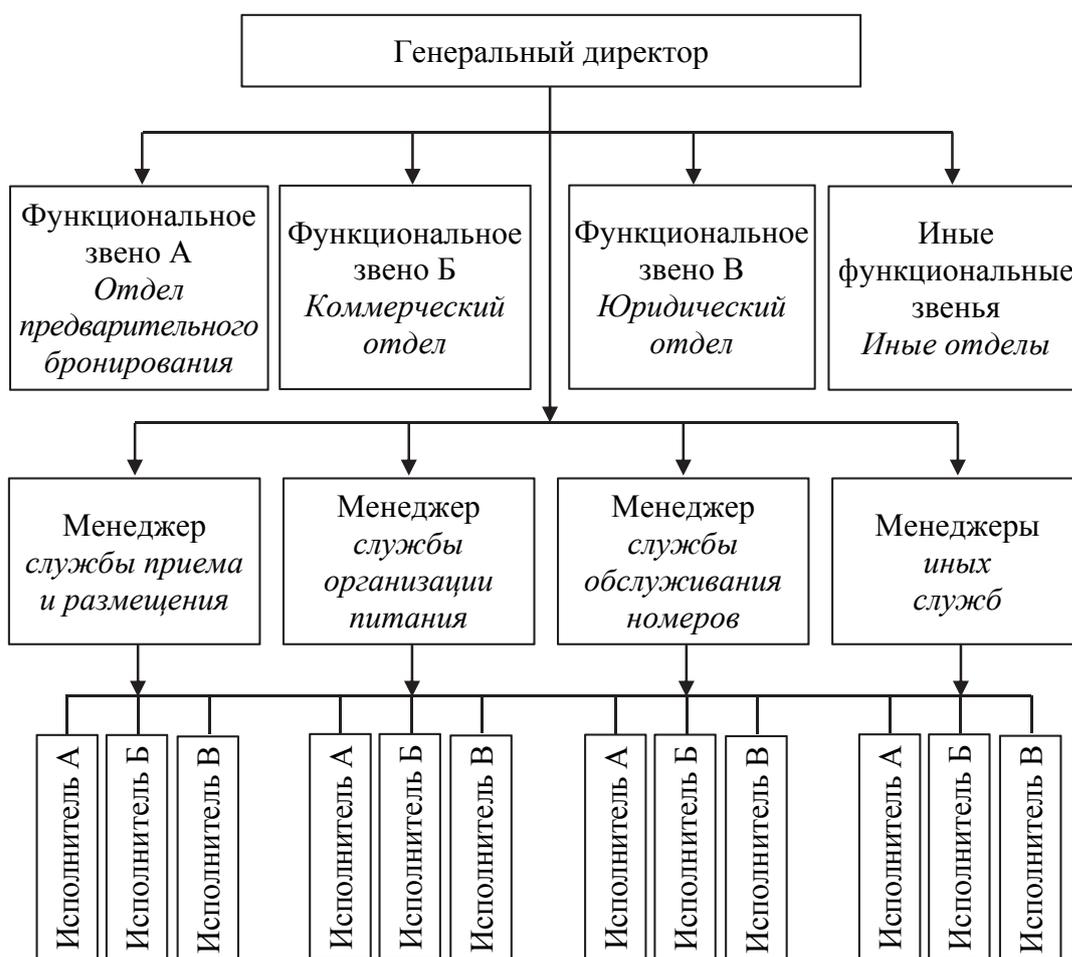


Рис. 11. Линейно-функциональный тип организационной структуры управления гостиничным или ресторанным предприятием

Роль функциональных органов (служб) зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления предприятием. При линейно-функциональной структуре управления имеет

преимущества линейная организация, но с повышением уровня управления возрастает роль функционального управления. Если в рамках управления небольших структурных звеньев его роль незначительна, то в масштабе управления всем предприятием эта роль возрастает. Функциональные службы обеспечивают весь объем технической подготовки производства, готовят варианты решения задач, связанных с управлением процессом производства, освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов и др.

Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления сгруппированы и представлены в табл. 19.

Таблица 19

**Преимущества и недостатки
линейно-функциональной организационной структуры управления**

Преимущества	Недостатки
1. Высвобождение главного линейного руководителя от детального изучения производственных задач и проблем. 2. Профессиональная обработка, исследования и анализ управленческих решений в гостинице благодаря использованию опыта высококвалифицированных специалистов. 3. Возможность привлечения для изучения и совершенствования технологического процесса услуг экспертов, консультантов, ученых, специалистов-практиков	1. Тенденции к чрезмерной централизации принятия управленческих решений. 2. Отсутствие тесной взаимосвязи и взаимодействия на горизонтальном уровне между структурными подразделениями гостиницы. 3. Осложненная реализация технологических новшеств без привлечения руководителей высшего звена

Комбинированные структуры обеспечивают такое разделение труда, при котором линейные звенья управления должны принимать решения и контролировать, а функциональные – консультировать, информировать, организовывать, планировать.

Продуктовый тип организационной структуры управления. Такой тип предусматривает создание в структуре гостиничного или ресторанного предприятия самостоятельных хозяйственных звеньев, ориентированных на производство отдельных гостиничных услуг, отдельный рынок или категорию потребителей. В такой организации управления структурные подразделения, которые

называются центром (центр прибыли, центр реализации, центр инвестиций), имеют свои подразделения (службы, бригады, смены) производства, продажи, планирования и др. В подчинении администрации отеля находятся службы (отделы, подразделения), которые координируют общие для заведения вопросы функционирования. Такая децентрализация в управлении обеспечивает высокую гибкость в деятельности каждого хозяйственного подразделения предприятия, приводит к освобождению руководителя гостиницы от управления конкретными процессами и дает ему возможность сосредоточиться на общей стратегии функционирования предприятия.

Продуктовый тип организационной структуры управления гостиничным или ресторанным предприятием представлен на рис. 12.



Рис. 12. Продуктовый тип организационной структуры управления гостиничным или ресторанным предприятием

Продуктовая организационная структура характерна для гостиничных комплексов со сложной функциональной структурой производственной организации. Кроме основных услуг в системе предприятия предоставляется ряд дополнительных услуг специализированными подразделениями.

Преимущества и недостатки продуктовой организационной структуры управления сгруппированы и представлены в табл. 20.

Таблица 20

**Преимущества и недостатки
продуктовой организационной структуры управления**

Преимущества	Недостатки
1. Создание логических и действенных средств децентрализации власти. 2. Четкая система подотчетности менеджеров подразделений по прибыли (убыткам). 3. Способность быстро реагировать на изменение условий конкуренции, технологии, спроса. 4. Улучшение координации функций подразделений	1. Увеличение расходов на содержание персонала. 2. Проблема установления оптимального уровня децентрализации. 3. Автономия подразделений может блокировать достижение выгод стратегического объединения. 4. Возможна чрезмерная конкуренция между подразделениями за ресурсы и внимание гостиничного комплекса

Матричный тип организационной структуры управления. Матричный тип структуры управления используется в гостиничных или ресторанных предприятиях, продукт которых имеет относительно небольшой жизненный цикл и часто меняется, т. е. предприятиям необходимо иметь высокую гибкость в производстве и стратегии. При такой структуре формируются временные группы специалистов, в которые направляется персонал и необходимые ресурсы из функциональных отделов.

В матричной структуре управления в процессе определения горизонтальных связей необходимы:

- подбор и назначение руководителя программы (проекта), его заместителей в отдельных подразделениях согласно структуре программы;

- определение и назначение ответственных исполнителей в каждом специализированном отделе;

- организация специализированной службы управления программой.

Матричный тип организационной структуры управления гостиничным или ресторанным предприятием представлен на рис. 13.



Рис. 13. Матричный тип организационной структуры управления гостиничным или ресторанным предприятием

Для обеспечения деятельности в рамках матричной структуры управления необходимо осуществить изменения в организационной структуре: создать в гостиничном или ресторанном предприятии специализированные целевые подразделения, которые объединяли бы ведущих специалистов для совместной выработки основных идей программы.

При матричной структуре управления руководитель программы работает непосредственно с подчиненными ему специалистами,

которые одновременно несут ответственность перед линейными руководителями. Он определяет срок и объемы выполнения в конкретной программе, а линейные руководители принимают решения об исполнителях определенных функций. После выполнения заданий руководитель программы, ресурсы и персонал возвращаются в свои службы (подразделения). Благодаря гибкости эта структура управления позволяет ускорять внедрение нововведений.

Таблица 21

**Преимущества и недостатки
матричного типа организационной структуры управления**

Преимущества	Недостатки
1. Достаточное внимание каждому из стратегических приоритетов предприятия. 2. Возможность одновременного введения различных типов стратегической инициативы. 3. Создание условий для принятия решения по критерию наибольшей выгоды для организации. 4. Поощрение кооперации, координации родственных видов технологических процессов. 5. Значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата. 6. Распределение функций управления между руководителями, ответственными за обеспечение высоких конечных результатов (руководители проектных групп), и руководителями функциональных подразделений. 7. Обеспечение гибкости и оперативности маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в рамках предприятия	1. Трудности в содержании баланса между двумя линиями власти. 2. Возможность нерациональных затрат времени на коммуникации. 3. Трудности оперативного решения проблем в связи с различными подходами значительного количества руководителей. 4. Содействие развитию организационной бюрократии и ослабление действенного предпринимательства. 5. Рост размеров и сложности коммуникационного процесса

Проблемы, возникающие при определении приоритетных задач и распределении времени работы персонала над проектами, могут нарушать стабильность функционирования гостиницы и затруднять достижение долгосрочных целей. С целью обеспечения координации выполнения функций внутри матричной структуры, центр управления программами должен увязывать выполнение управленческих процедур отдельными подразделениями (службами). Матричные структуры управления, которые дополняют организационную

структуру управления новыми элементами, открыли качественно новое направление в развитии наиболее активных и динамичных проблемно-целевых организационных форм управления, направленных на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности обслуживания (табл. 21).

Преимущества и недостатки матричного типа организационной структуры управления сгруппированы и представлены в табл. 21.

Структуры, ориентированные на услуги или внедрение новых технологий, используемых лучшими гостиничными или ресторанными цепями, – одна из новейших схем организации управления. Она реализуется в объединении в текущем процессе производства и сбыта освоенных рентабельных продуктов гостинично-ресторанного производственного процесса в группу текущего производства, а разработка новых продуктов и технологий – в поисковую группу. Последняя отвечает за проект до момента определения его коммерческой реализации. В поисковой группе обеспечивается опытное производство, и новый продукт используется на рынке этих услуг.



КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. По каким критериям осуществляют классификацию методов управления в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса?
2. Что такое организационно-управленческая деятельность?
3. Какие подходы к организации управления гостиничными и ресторанными предприятиями вы знаете?
4. Охарактеризуйте процессуальный подход к организации управления гостиничными и ресторанными предприятиями.
5. Приведите характеристику системного подхода к организации управления гостиничными и ресторанными предприятиями.
6. Охарактеризуйте ситуационный подход к организации управления гостиничными и ресторанными предприятиями.
7. Что такое методы управления?
8. Раскройте сущность экономических методов управления.
9. Охарактеризуйте организационные методы управления.
10. В чем состоит суть социально-психологических методов управления?
11. Охарактеризуйте инновационные методы управления.

12. Раскройте сущность понятия «организационно-функциональная структура управления».

13. Перечислите главные принципы организации системы управления гостиничных и ресторанных предприятий.

14. Что включают звенья управления предприятием?

15. Что такое уровень управления?

16. Что такое вертикальные и горизонтальные связи управленческой структуры?

17. На каких основных принципах базируется создание организационной структуры предприятия?

18. Охарактеризуйте линейный тип организационной структуры предприятия.

19. Раскройте понятие функционального типа организационной структуры предприятия.

20. Охарактеризуйте линейно-функциональный тип организационной структуры предприятия.

21. Раскройте понятие продуктового типа организационной структуры предприятия.

22. Охарактеризуйте матричный тип организационной структуры предприятия



ТЕСТ-КОНТРОЛЬ

1. Деятельность менеджмента компании по управлению предприятием в сфере гостиничного или ресторанного бизнеса, позволяющая рационализировать технологические связи, материальные и информационные потоки компании, – это:

- а) управленческая деятельность;
- б) организационно-управленческая деятельность;
- в) маркетинговая деятельность;
- г) хозяйственная деятельность.

2. Методы управления целостной структурой системы с использованием нововведений в основных функциях управления (организационная структура, развитие, мотивация), которые позволяют компаниям эффективно реализовывать собственную стратегию, повышать конкурентоспособность, сохранять и развивать устойчивость, – это:

- а) управленческие методы;
- б) технические методы;

- в) инновационные методы;
- г) социально-психологические методы.

3. Упорядоченная система управленческих звеньев, расположенных в строгом подчинении, обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой подсистемами, а также развитие системы как единого целого, – это:

- а) уровни управления;
- б) звенья управления;
- в) организационно-функциональная структура управления;
- г) правовая система.

4. Совокупность звеньев управления, занимающих определенный иерархический уровень в системе управления гостиницей, – это:

- а) уровень управления;
- б) звено управления;
- в) менеджер;
- г) директор.

5. По характеру отношений элементов организационной структуры компании, связи делятся на:

- а) вертикальные и горизонтальные;
- б) первичные и вторичные;
- в) формальные и неформальные;
- г) правовые и психологические.



ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1. Исследуйте организационную структуру управления нескольких гостиниц и выявите среди них ту гостиницу, в организации деятельности которой применяется линейная структура управления.

Данные представьте в таблице, снабдив ее подробными сведениями, свидетельствующими об указанном типе организационной структуры.

Задание 2. Исследуйте организационную структуру управления нескольких гостиниц и выявите среди них ту гостиницу, в организации

деятельности которой применяется функциональная структура управления.

Данные представьте в таблице, снабдив ее подробными сведениями, свидетельствующими об указанном типе организационной структуры.

Задание 3. Исследуйте организационную структуру управления нескольких гостиниц и выявите среди них ту гостиницу, в организации деятельности которой применяется линейно-функциональная структура управления.

Данные представьте в таблице, снабдив ее подробными сведениями, свидетельствующими об указанном типе организационной структуры.

Задание 4. Исследуйте организационную структуру управления нескольких гостиниц и выявите среди них ту гостиницу, в организации деятельности которой применяется продуктовая структура управления.

Данные представьте в таблице, снабдив ее подробными сведениями, свидетельствующими об указанном типе организационной структуры.

Задание 5. Исследуйте организационную структуру управления нескольких гостиниц и выявите среди них ту гостиницу, в организации деятельности которой применяется матричная структура управления.

Данные представьте в таблице, снабдив ее подробными сведениями, свидетельствующими об указанном типе организационной структуры.

ТЕМА 9

ОРГАНИЗАЦИЯ И ТЕХНОЛОГИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ГОСТИНИЦАХ

-
- 9.1. *Службы гостиниц и общая характеристика их работы в технологическом цикле обслуживания клиентов.*
 - 9.2. *Технологический цикл обслуживания клиентов в гостинице.*
 - 9.3. *Организация работы и функции административно-управленческой службы гостиниц.*
 - 9.4. *Организация и технология обслуживания гостей службой управления номерным фондом.*
 - 9.5. *Организация и управление службой общественного питания гостиничных предприятий.*
 - 9.6. *Организация и функции финансово-коммерческой службы гостиницы.*
 - 9.7. *Организация и функции инженерно-технической службы гостиничного предприятия.*
-

9.1 Службы гостиниц и общая характеристика их работы в технологическом цикле обслуживания клиентов

Любое гостиничное предприятие в целях эффективного функционирования выстраивает определенную организационную структуру, учитывая следующие факторы:

- назначение гостиницы;
- местоположение гостиничного предприятия;
- категорию гостиницы;
- размер номерного фонда;
- показатели загруженности номерного фонда;
- характер туристских потоков;

- целевой сегмент рынка;
- специфику гостей;
- разветвленность системы менеджмента;
- другие факторы.

Организационная структура гостиничного предприятия отражает место и роль каждого сотрудника гостиницы, каждой ее службы в общем технологическом процессе обслуживания гостей, и во многом влияет на успешность функционирования данного гостиничного предприятия на рынке гостиничных и ресторанных услуг, на уровень его конкурентоспособности и перспективы его дальнейшего развития.

Все гостиничные предприятия имеют четкую иерархию менеджмента, в рамках которой все его члены занимают определенную позицию в общем технологическом процессе обслуживания гостей. В нижней части этой иерархии находится персонал гостиницы, который непосредственно занят обслуживанием гостей. Следующей ступенью данной иерархии выступают менеджеры. Их деятельность условно осуществляется на трех уровнях:

1) менеджеры, осуществляющие руководство деятельностью только отдельных сотрудников (они не контролируют деятельность других менеджеров);

2) менеджеры, управляющие работой других менеджеров (осуществляют решение наиболее важных задач, участвуют в составлении планов);

3) менеджеры высшего звена, отвечающие за постановку глобальных задач, формирующие стратегию развития и внутренние ценности гостиничного предприятия (ответственны перед руководством гостиницы).

Такая иерархия сотрудников гостиничного предприятия по признаку характера выполнения производственных функций позволяет разделять сотрудников отеля на обслуживающий персонал и служащих.

Обслуживающий персонал непосредственно предоставляет услуги клиентам и обеспечивает обслуживание помещений гостиницы и прилегающей территории (уборка, ремонт помещений и оборудования и др.). Также выделяют категорию младшего обслуживающего персонала, который обеспечивает обслуживание помещений (уборщики, дворники, электрики, столяры и др.).

Служащие осуществляют управление, изучение производственного процесса, мониторинг рынка, совершенствуют технологический

процесс обслуживания, осуществляют юридические, финансово-бухгалтерские и другие функции.

В организационной структуре гостиничного предприятия можно выделить основные службы, типичные для большинства гостиниц:

- служба приема и размещения;
- служба бронирования;
- служба обслуживания номеров;
- служба общественного питания;
- финансовая служба;
- коммерческая служба;
- инженерно-эксплуатационная служба.

Также в структуре гостиничного предприятия могут выделять ряд служб в качестве вспомогательных, обеспечивающих функционирование основных служб (прачечная, химчистка, мастерская по ремонту обуви, одежды и др.).

В структуре отдельных гостиничных предприятий могут выделять и дополнительные службы, которые оказывают платные услуги (бизнес-центр, спортивно-оздоровительный центр, парикмахерская, косметический кабинет, торговые киоски, отделение связи, солярий и др.).

В условиях максимальной адаптации к вызовам быстро меняющихся условий конкурентного присутствия на гостиничном и ресторанном рынке гостиничным предприятиям для широкой специализации, диверсификации гостиничного продукта, разных размеров и категории гостиничных предприятий актуальным становится оптимизация своей организационно-функциональной структуры, подбор близкого к идеальному набора служб гостиничного предприятия.

Организационная структура в гостиничных предприятиях во многом определяется их размером и типом. Крупные отели имеют разветвленную организационную структуру, которая обеспечивает возможность оптимального управления различными функциональными направлениями. Гостиницы малой и средней вместимости зачастую ограничиваются минимальным набором служб, обеспечивающих предложение основных гостиничных услуг. Так, в структуре крупных гостиничных предприятий служба бронирования, обслуживания, финансово-бухгалтерская, коммерческая, инженерно-эксплуатационная и маркетинговая служба скорее всего будут представлены отдельными структурными подразделениями.

В малых же и средних гостиницах функции бронирования и обслуживания клиентов будут выполнять отдельные сотрудники службы приема и размещения. Эта схема организации технологического цикла обслуживания гостей будет характерна и для других служб малых и средних гостиниц.

Службы в гостиницах по признаку осуществления непосредственного взаимодействия с клиентами условно можно разделить на две категории:

1) контактные службы, персонал которых имеет непосредственное взаимодействие с клиентами;

2) бесконтактные службы – службы, в функционировании которых осуществляется непосредственное взаимодействие с клиентами.

В гостиничной индустрии такое разделение служб имеет важное значение, поскольку определяет подходы к эффективной работе на каждой стадии технологического цикла обслуживания клиентов, к управлению и организации работы руководителей служб, а также регламентирует требования к персоналу каждой конкретной службы

Обязательные требования, предъявляемые к персоналу контактных служб, включают:

– привлекательный внешний вид, что обеспечивается соответствующей прической, макияжем, одеждой, украшениями и др.;

– знание этики и психологии общения;

– коммуникабельность;

– знание иностранных языков;

– ограничение в возрасте (для персонала рецепции – до 30 лет).

Для осуществления технологического процесса обслуживания гостей в гостинице должен быть предусмотрен минимальный набор следующих основных служб, обеспечивающих предоставление основных гостиничных услуг:

1) административно-управленческая служба;

2) служба управления номерным фондом;

3) служба общественного питания;

4) финансово-коммерческая служба;

5) инженерно-технические службы;

6) вспомогательные и дополнительные службы.

Административно-управленческая служба отвечает за организацию управления всеми службами гостиничного комплекса, решает финансовые вопросы, вопросы кадрового обеспечения,

занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала гостиницы, контролирует соблюдение установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности, противопожарной и экологической безопасности. В состав службы входят управленческое звено, секретариат, кадровая служба, эколог, инспекторы по противопожарной безопасности и технике безопасности.

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.

Служба управления номерным фондом занимается решением вопросов, связанных с бронированием номеров, приемом туристов, прибывающих в гостиницу, их регистрацией и размещением по номерам, а также отправкой домой или к следующему пункту маршрута путешествия после окончания тура, обеспечивает обслуживание туристов в номерах, поддерживает необходимое санитарно-гигиеническое состояние номеров и уровень комфорта в жилых помещениях, занимается оказанием бытовых услуг гостям.

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

От *службы приема и размещения* зависит первое впечатление, которое получает гость от гостиничного комплекса. Данная служба занимается решением вопросов, связанных с приемом гостей, прибывающих в гостиницу, их регистрацией и размещением по номерам, оказанием различных услуг, отправкой их домой, и конечно же бронированием номеров. Задача руководителя данной службы – контролировать весь процесс приема и размещения гостей, умело разрешая конфликты, от которых может пострадать престиж гостиницы.

Отдел бронирования должен постоянно следить за конъюнктурой, собирая заявки на бронирование и фиксируя любое повышение спроса, которое гостиница могла бы использовать, давая предприятию больший доход. Номера, не забронированные заранее,

передаются для непосредственной продажи в службу размещения, которая должна размещать гостей в данные номера по более высокой цене.

Служба портье осуществляет контроль 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, о местных достопримечательностях, о работе городского транспорта и др.) и в различные подразделения гостиничного предприятия (о потребностях клиента).

Служба горничных в большинстве случаев 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 осуществляется прием и обслуживание клиентов. Сотрудник, возглавляющий службу горничных, несет ответственность за работу персонала по поддержанию чистоты и порядка в жилых и служебных помещениях гостиницы. Старшая же горничная получает задание и распределяет его выполнение среди подчиненных, одновременно выполняя административные функции, возложенные на нее исполнительным директором.

Служба безопасности отвечает за поддержание порядка и безопасности в гостиничном комплексе, поскольку гостиница несет ответственность за обеспечение разумной безопасности своих клиентов. При этом предприятие может поручить выполнение этих обязанностей как собственной службе, так и привлечь стороннюю организацию.

Служба общественного питания обеспечивает обслуживание гостей предприятия в ресторанах, кафе или барах гостиницы, решает вопросы по организации и обслуживанию банкетов, презентаций и т. д.

Подразделения общественного питания, включающие в себя рестораны, бары, кафе, службу банкетинга, а также пищеблок (кухню), обеспечивают гостей услугами питания. Руководитель службы общественного питания составляет меню, обеспечивает доставку необходимых исходных продуктов, распределяет по участкам обслуживающий персонал, контролирует качество готовой продукции и обслуживания, соблюдая при этом разумный режим экономии.

Каждый отдел в службе имеет своего руководителя, включая менеджера по обслуживанию в номерах.

Ресторан как подразделение общественного питания обслуживает гостей согласно меню, которое является основой любой ресторанной концепции, независимо от того, к какому типу данное предприятие питания относится. Большую роль при этом играет профессионализм метрдотелей и официантов, находящихся в непосредственном контакте с клиентами.

Буфетное или барное обслуживание заключается в основном в обеспечении клиентов прохладительными и спиртными напитками. В барах могут также готовиться напитки для их употребления в ресторане. Такой бар носит название сервисного.

Кухня является производственным центром. Заказы на производство конкретной продукции поступают из ресторана от официантов (на основе составленного и предлагаемого клиентам меню), а также из банкетного зала, работающего по предварительному заказу. Повара готовят необходимые блюда, а главной обязанностью руководства в этом секторе является лишь контроль за ценой и качеством конечного продукта.

Финансово-коммерческая служба занимается вопросами оперативного и стратегического планирования, анализирует результаты хозяйственной и финансовой деятельности. Коммерческая служба возглавляется коммерческим директором, который осуществляет контроль за работой этого подразделения и за организацией банкетного обслуживания.

Представители коммерческого отдела (отдела маркетинга) налаживают контакты с организаторами конгрессных мероприятий, ведут переговоры на перспективное использование номерного фонда гостиницы, обсуждают вопросы использования помещений под собрания, совещания, выясняют потребности определенных групп клиентов, поддерживая контакты с соответствующими подразделениями обслуживания.

Финансовая служба решает вопросы финансового обеспечения предприятия, получает отчеты от кассиров каждой торговой точки предприятия, включая службу питания, службу портье, сувенирные киоски, спортивные комплексы, бизнес-центры, если таковые имеются. Финансовая служба ведет единый финансовый учет на предприятии (то есть доходы от торговых точек, учет расходов и доходов, ведение операций по учету оплачиваемого рабочего

времени, выплачиваемые бонусы, а также получаемые отдельными работниками чаевые).

Инженерно-технические службы создают условия для функционирования систем кондиционирования, теплоснабжения, санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств, служб ремонта и строительства, систем телевидения и связи. В состав службы входят главный инженер, служба текущего ремонта, служба благоустройства территории, служба связи.

Служба текущего ремонта осуществляет профилактический и текущий ремонт не только номерного фонда и установленного в нем оборудования, но и всего гостиничного предприятия.

Вспомогательные службы обеспечивают процесс работы гостиничного комплекса, предлагая услуги прачечной, портновской, бельевой служб, службы уборки помещений, множительной службы, услуги склада и др.

Дополнительные службы оказывают платные услуги. В их состав входят парикмахерская, бассейн, сауна, солярий, спортивные сооружения и другие подразделения.

Каждая служба имеет свои особенности функционирования.

9.2 Технологический цикл обслуживания клиентов в гостинице

Технология представляет собой совокупность методов, приемов, последовательность операций и процедур в сочетании с применением средств, оборудования, материалов, инструментов, скоординированных процессом управления и организации.

Технология обслуживания в сфере гостеприимства – это важный фактор, оказывающий влияние на качество процесса обслуживания, финансово-экономическую эффективность функционирования, процесс управления всем гостиничным предприятием.

Организация технологического процесса обслуживания в гостиницах является достаточно стандартизированной процедурой, но для каждого гостиничного предприятия в соответствии с его размерами, организационной структурой, категоричностью, типом, рыночной нишей технологический процесс характеризуется определенными индивидуальными особенностями.

Технология обслуживания клиентов в гостиницах характеризуется *циклическостью* – последовательным повторением процесса обслуживания гостя от времени его прибытия в отель до окончательного отъезда из отеля.

Технологический цикл обслуживания клиента – это унифицированный стандартный объем услуг с определенной последовательностью предоставления, которыми намерен воспользоваться клиент и которые предлагает гостиничное предприятие во время пребывания клиента в гостинице. Перечень услуг, их качество в технологическом цикле могут быть довольно вариативными, однако основные этапы и последовательность предоставления услуг на каждом этапе всегда обеспечивается в определенной последовательности.

Технологический алгоритм гостевого цикла условно делится на четыре этапа (фазы):

Этап первый – до прибытия в отель – бронирование (booking).

Этап второй – прибытие клиента в отель (arrival), регистрация (check-in) и размещение клиента (accommodation).

Этап третий – проживание (stay) и обслуживание гостя в отеле.

Этап четвертый – выезд (departure), окончательная оплата гостем услуг отеля.

Первая фаза гостевого цикла начинается с момента первого общения потенциального клиента с персоналом отеля задолго до прибытия гостя в гостиничное предприятие. Общение осуществляется через средства удаленного доступа и предполагает возможность предварительного заказа (бронирования) услуг отеля.

Информация о возможности бронирования номеров (мест) может поступать из различных источников. Источники бронирования для отелей могут быть *постоянными и эпизодическими*.

Постоянными источниками заявок на бронирование выступают туристические агенты по продаже, компании, организаторы выставок, конференций, семинаров, а также промышленные и другие компании, расположенные вблизи гостиницы, практикующие размещение своих сотрудников или партнеров по бизнесу. К постоянным источникам бронирования также принадлежат и централизованные системы бронирования.

Одиночные, *эпизодические* заявки на бронирование поступают от физических лиц или компаний, у которых возникла необходимость в однократном размещении в гостинице.

В процессе первого контакта потенциальный клиент получает от работника отеля важную информацию о структуре услуг, расположении относительно известных объектов, тарифах и др., также клиент может уточнить важную для себя информацию о средстве размещения.

Предварительное общение завершается внесением работником службы рецепции заявки клиента в журнал регистрации заявок на бронирование номеров (мест) и учета клиентов в гостинице. С этого момента начинается гостевой цикл обслуживания клиента в гостинице, его первая фаза.

Журнал регистрации заявок на бронирование номеров (мест) и учета клиентов в отеле кроме инструмента прогнозирования и планирования объемов загрузки отеля является важным источником для рационального распределения на перспективу затрат, усилий и ресурсов в создании гостиничного продукта, движения финансовых ресурсов, определения необходимого количества штатных работников и др.

В течение первой фазы гостевого цикла осуществляется окончательная подготовка средства размещения к приему гостя: до приезда гостя подтверждается факт его приезда, вероятность частичного изменения срока прибытия, необходимость трансфера (если предусмотрен в услугах отеля), экскурсионные услуги по ознакомлению с культурно-историческими особенностями города. В канун поселения осуществляется окончательная санитарная подготовка номера.

Вторая фаза гостевого цикла связывается со встречей гостей на вокзале, в аэропорту, трансфером в отель, регистрацией и размещением клиента в гостинице.

Встреча гостей и трансфер в отель играют важную психологическую и анимационную функцию, ведь первые впечатления от контакта с персоналом, городом, отелем ярче и дольше запоминаются клиентами. В то же время, встреча и трансфер меньше утомляют гостей. Важный момент в гостиничном бизнесе: слишком уставший, недовольный клиент – это потерянные деньги от неиспользования им дополнительных услуг отеля. В процессе трансфера важным является предоставление информации клиенту об особенностях расположения отеля относительно важных объектов социально-культурной, деловой инфраструктуры города.

С прибытием в отель вторая фаза гостевого цикла включает организацию поселения гостей. Клиент получает информацию об

услугах, особенностях организации работы средства размещения, его планировке. В этой фазе осуществляется предварительная оплата за проживание и заранее оговоренные дополнительные и сопутствующие услуги отеля. Таким образом, эта фаза играет одновременно важные информационную, адаптационную и коммуникационную функции.

Третья фаза гостевого цикла самая длительная и связывается с обслуживанием гостей во время проживания в отеле.

Для комфортного проживания, отели кроме предложения номеров должны предоставлять согласно категории, специализации, размерам и тому подобному определенный объем дополнительных услуг. Независимо от функциональных характеристик, любое гостиничное предприятие должно ставить перед собой главную цель – в течение всего срока пребывания в нем гостей приблизить условия проживания клиента к домашним, создать условия для эффективной работы, отдыха, развлечений. В гостиницах с высоким уровнем обслуживания обязательными являются бизнес-центр, бюро обслуживания, оздоровительный центр, услуги по предложению автотранспорта и др. Дополнительные и сопутствующие услуги также являются важными в обеспечении доходов гостиниц. Доля доходов от предложения дополнительных услуг может достигать 30%. Рационально построенный процесс обслуживания гостей, профессионализм персонала гостиничного предприятия – это своеобразные инвестиции в будущее присутствие данной гостиницы на рынке, ведь впоследствии они окупятся финансово во время повторного визита клиентов, возможно их родственников, знакомых, привлеченных положительным отзывом о надлежащем уровне сервиса.

Четвертая фаза гостевого цикла связывается с полным расчетом клиента за проживание и предоставленные дополнительные платные услуги. При окончательном расчете необходимо проверить точность счета, просмотреть вместе с клиентом соответствие всех начислений за срок его пребывания в гостинице. Подтверждением правильности счета является подпись клиента.

Завершающая фаза гостевого цикла в отдельных гостиницах связывается с трансфером гостей на вокзал. Введение этой услуги в гостиничном бизнесе будет стимулировать гостей повторно посетить средство размещения благодаря комфортности, индивидуальному подходу в процессе предоставления услуг.

9.3 Организация работы и функции административно-управленческой службы гостиниц

Организацию управления всеми структурными звеньями гостиничного предприятия обеспечивает административно-управленческая служба. Она принимает общие решения о его функционировании – решение задач финансового и кадрового обеспечения, модернизации предприятия, налаживания и поддержания корпоративных связей, определение направлений деятельности гостиничного предприятия и др.

Гостиничным предприятием управляет группа руководителей с разными полномочиями. Высокие полномочия имеет руководитель предприятия. Он координирует работу менеджеров отдельных направлений, которые в свою очередь координируют деятельность менеджеров отдельных служб и отделов. Менеджеры служб контролируют производственный процесс неуправленческих кадров – обслуживающего персонала. В иерархической пирамиде управления от высшего уровня к низшему количество управленческого персонала увеличивается, одновременно уменьшаются и полномочия по управлению и растут исполнительские функции.

Высший уровень управления предприятием – это его владелец и *генеральный директор*. Они принимают решения общего стратегического характера. Владелец отеля или генеральный директор:

- управляет всей хозяйственной деятельностью гостиничного предприятия;
- несет ответственность за утверждение бюджета гостиницы;
- определяет стратегические направления деятельности, которые предусматривают ориентацию на определенный сегмент туристического рынка;
- внедряет и придерживается единой политики организации труда и других функций, в частности эксплуатации, сбыта, норм и правил по охране труда, повышения квалификации кадров, стандартов качества и др.;
- периодически проверяет и оценивает техническое состояние гостиничного предприятия;
- пользуется всеми видами банковских услуг, в частности кредитами, открывает и распоряжается счетами;

- имеет право иска и ответа на суде, а также представляет гостиницу во всех административных учреждениях;
- подписывает соглашения, обязательства, доверенности;
- принимает решение о системе тарифов, расчетов с клиентами и др.

В крупных гостиничных предприятиях со сложным технологическим процессом возникает необходимость постоянного контроля административной службы, поэтому существует должность *исполнительного директора*, который управляет предприятием в отсутствие собственника или генерального директора.

В структуре управления крупных гостиниц может быть пять или шесть заместителей генерального директора – директор по размещению, по маркетингу, директор ресторана, финансовый и технический директор. Эти руководящие работники составляют средний уровень управления и обеспечивают реализацию политики отеля, разработанной высшими руководителями, отвечающими за выполнение задач в функциональных подразделениях. Заместители директора в отелях обладают большими полномочиями, имеют широкий круг обязанностей, и кроме общих технологических задач они решают проблемы обслуживания и удовлетворения потребностей гостей.

Директор по размещению координирует работу менеджеров службы бронирования, приема и размещения, обслуживания номеров, менеджера по обслуживанию. Он:

- 1) обеспечивает необходимый уровень обслуживания и содержания помещений согласно категории отеля;
- 2) принимает необходимые меры, направленные на максимальное увеличение доходов от использования номеров;
- 3) контролирует расходы подчиненных служб на производственные нужды;
- 4) отвечает за внешний вид и личную гигиену всего обслуживающего персонала согласно стандартам;
- 5) регулярно проверяет состояние номеров отеля, коридоров, холлов и других помещений, которые используют гости, с целью соблюдения надлежащего состояния в соответствии с производственными требованиями;
- 6) осуществляет ежеквартальную инвентаризацию и составляет заказ на необходимые в использовании ресурсы;

7) реагирует на жалобы гостей о функционировании подчиненных служб, принимает меры, направленные на локализацию конфликтных ситуаций с гостями и среди персонала;

8) отвечает за внедрение и программу повышения квалификации в контролируемых службах;

9) управляет персоналом дневной и ночной смены, ежедневно анализирует их отчетную документацию.

Технический директор контролирует работу инженерно-технической службы. Основная его функция связана с корректировкой мер обеспечения эксплуатации здания и оборудования по установленным стандартам.

Финансовый директор контролирует работу финансовой и коммерческой службы отеля, и его функции связаны:

– с разработкой на длительный период финансовой стратегии гостиничного предприятия, которая является весомой составляющей общей стратегии конкурентного развития предприятия;

– созданием организационных структур, обеспечивающих принятие и реализацию управленческих решений в различных направлениях финансовой деятельности гостиничного предприятия;

– анализом различных аспектов финансовой деятельности гостиницы с углубленным изучением отдельных финансовых операций и финансовых результатов деятельности филиалов и обособленных подразделений гостиницы, обобщением результатов деятельности гостиницы в целом и в разрезе отдельных направлений;

– планированием финансовой и коммерческой деятельности гостиницы в соответствии с основными направлениями деятельности ее различных структурных подразделений;

– эффективным контролем за реализацией принятых управленческих решений.

Директор по маркетингу и рекламе. Его основные функции связаны:

1) с анализом состояния рынка гостиничных услуг;

2) поиском возможностей выхода на новые рынки;

3) поиском и обработкой каналов продвижения гостиничных услуг;

4) оценкой потенциала основных рыночных сегментов;

5) исследованием потребительского спроса с целью выявления перспективных гостиничных услуг;

6) получением, обработкой и систематизацией информации о клиентах;

7) формированием базы данных о клиентах по демографическим признакам, характеристикам социального положения, географическому признаку;

8) анализом деятельности отеля и его основных конкурентов по уровню среднегодового, сезонного заполнения, средних цен, качества услуг;

9) работой по созданию и поддержке интернет-сайта, электронной рекламы и средств бронирования;

10) планированием маркетинговой деятельности, составлением рекламных программ.

Работу управленческого звена и всего гостиничного предприятия обеспечивает персонал секретариата. Секретариат занимается вопросами документационного и информационного обеспечения деятельности гостиничного предприятия. В его компетенцию входят вопросы:

– разработки типовых документов;

– осуществления контроля прохождения, выполнения и оформления документов в установленные сроки и в установленном порядке, правильности оформления документов, представляемых на подпись руководству;

– разработки мероприятий по совершенствованию форм и методов работы с документами и по повышению исполнительской дисциплины;

– доступа к информации для средств массовой информации и иных пользователей;

– правильности оформления и формирования материалов и документов, подлежащих сдаче в архив;

– производства части документов, поступающих из сектора делопроизводства, изучения их, подготовки к докладу председателю, выполнения полученных указаний;

– регистрации исходящих документов и др.

Кадровая служба гостиничного предприятия наделена следующими функциями:

1) подбора, приема на работу, оценки качества персонала, обучения работников гостиницы;

2) улаживания конфликта, формирования корпоративного сознания;

- 3) разработки должностных инструкций и функциональных технологий для персонала;
- 4) оценки и помощи в улучшении условий труда;
- 5) помощи руководителям подразделений;
- 6) повышения квалификации сотрудников;
- 7) поощрения и мотивации персонала и др.

Функции кадровой службы также связаны с ведением личных дел всех сотрудников гостиницы, заключением соглашений для обучения, повышением квалификации персонала. В структуре кадровой службы выделяют отдел кадров, отдел охраны труда, учебно-тренинговый центр.

Отдел кадров подбирает персонал, согласовывает профессиональные проблемы труда, трудовой дисциплины и вознаграждения. Отдел охраны труда обеспечивает инструктаж по технике безопасности, контроль за выплатой денежных пособий по нетрудоспособности, связанной с производственными травмами, по смете расходов. Учебно-тренинговый центр занимается повышением квалификации, переподготовкой и стажировкой специалистов и обслуживающего персонала, обучением работников управления, качеством услуг.

Структура кадровой службы в гостиницах зависит от размеров предприятия. Возглавляет службу менеджер, в подчинении которого находится несколько менеджеров, которые отвечают за отдельные направления работы. Главный менеджер подчиняется директору гостиничного предприятия.

9.4 Организация и технология обслуживания гостей службой управления номерным фондом

Служба управления номерным фондом бронирует номера, ведет прием гостей, их регистрацию и размещение, поддерживает санитарно-гигиеническое состояние номеров и др.

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

Служба бронирования (резервирования) выполняет функции непосредственного сбыта гостиничного продукта, поэтому эффективность управления процессом бронирования сказывается на рентабельности отеля. Процесс бронирования – это налаживание сотрудничества между уполномоченными работниками отеля и гостями, рассмотрение заказа мест и номеров в гостинице. Именно с него начинают обслуживание гостей. Для осуществления этого процесса существуют разные технические средства – телефон, интернет, почта, факс и т. п., но собственно от эффективной его организации зависит впечатление клиента о гостинице. Поэтому оператор по бронированию обязательно должен иметь высокую профессиональную подготовку, навыки общения, проявить высокий уровень гостеприимства. В процессе поиска клиент знакомится с несколькими отелями, выбирает лучший, поэтому агент по бронированию – это именно тот сотрудник гостиничного предприятия, который в силах повлиять на его выбор, отметить преимущества в обслуживании именно этого отеля.

Отдел бронирования номеров в гостиницах может действовать как отдельное структурное подразделение, но чаще всего интегрирован в структуру службы приема и размещения. Возглавляет отдел менеджер. Он находится на одном служебном уровне с главным администратором и подчиняется директору отдела обслуживания или директору отдела сбыта.

Отдел бронирования номеров чаще всего работает в период наивысшей активности клиентов – с 8 до 18 часов. Количество служащих зависит от размеров гостиницы и составляет 3–5 человек. Их основная задача заключается в реализации наибольшего количества номеров отеля за максимально высокую цену. Кроме этого, отдел исследует рынок – изучает динамику спроса на гостиничные услуги, анализирует загруженность номеров, программу мероприятий, которые планируются в регионе (спортивные соревнования, фестивали, конференции и др.), и вместе со службой маркетинга прогнозирует деятельность гостиницы.

Во время массовых мероприятий спрос на гостиничные услуги возрастает в несколько раз. Для гостиниц выгодно бронировать места для мероприятий с большим количеством участников, поскольку в таких случаях предварительный заказ осуществляют заранее к событию, и риск его аннулирования незначительный.

Должностные и профессиональные обязанности персонала отдела резервирования включают:

- коммуникабельность в отношениях с клиентами, быстрое и четкое реагирование на заказ размещения;
- профессиональное знание процесса бронирования, оперативная систематизация информации, поступающей от клиентов, и информации о состоянии заполнения номерного фонда;
- знание тарифов на услуги размещения, дополнительные услуги, ценовые льготы и сезонные изменения цен;
- умение анализировать характерные черты клиента, прогнозировать его реальные намерения, воздействовать на него с целью достижения максимального эффекта от сотрудничества;
- навыки работы с техническими системами резервирования, прежде всего телекоммуникационными.

Для резервирования используют различные технические средства и организационные формы. Среди технических средств выделяют телефон, интернет, факс, телеграмму, письмо.

Выделяют следующие организационные формы бронирования: централизованное; центральный офис по бронированию; туристическими компаниями; транспортными агентствами; организаторами конференций и мероприятий; непосредственно в отеле.

Использование телефона и интернета – самые распространенные способы бронирования. Первый способ имеет определенные преимущества по сравнению с другими видами, поскольку обеспечивается живое общение клиента и оператора. Так клиент получает первые впечатления об отеле, поэтому служащий должен проявить мастерство и повлиять на выбор клиента, отметить преимущества гостиницы над другими. В это же время оператор по бронированию имеет возможность получить значительно более полную информацию о клиенте, предложить ему, кроме основных, дополнительные услуги. В отелях, которые принимают заказы на резервирование номеров по телефону, используют специальные бланки с графами, где проставляют отметки о бронировании. Этот способ предусматривает необходимость письменного подтверждения.

Все большую популярность приобретает бронирование номеров с использованием сети интернет, его преимущества связаны:

- 1) с оперативностью связи (осуществляется с различными регионами мира в режиме онлайн за считанные секунды, возможна переадресация заказа в гостиничной сети от одного отеля другому, расположенных в одном городе);

2) полнотой информации (набором услуг и визуальным ее восприятием на мониторе компьютера);

3) удобством формулировки заказов на резервирование, простотой программного обеспечения, доступностью для клиента;

4) размером оплаты за пользование информационными услугами;

5) надежностью технического обеспечения и связи.

Такое резервирование можно осуществлять, если отель обладает собственной интернет-страницей или входит в глобальную систему онлайн-бронирования (Amadeus, Galileo, Worldspan, Sabre, Nota Vene и др.).

Участие отеля в системе электронного бронирования позволяет внести собственную информацию в справочную систему, доступную всем потенциальным клиентам, операторам, занятым реализацией услуг этого отеля. Непосредственный выход на рынок услуг позволяет избежать искажения информации и оперативно корректировать ее в случае изменений. Работа в системе бронирования облегчает организацию процесса, поскольку отель получает единую справочную систему, построенную по единой схеме современной системы бронирования, включающей широкий спектр средств предоставления информации – размещение фотографий, подробное описание гостиниц. Некоторые гостиничные предприятия предлагают даже виртуальные туры по гостинице.

Сотрудничество с глобальной системой бронирования дает отелю возможность предлагать клиентам ряд дополнительных услуг. Компьютерные системы в кратчайшие сроки (за несколько минут/секунд) подбирают согласно потребностям номера, предоставляют информацию о городе, регионе, важных туристских достопримечательностях.

Такие компьютерные системы активно используют в организации управления, планировании деятельности региональными туристическими агентствами. Комплексный характер этих систем обеспечивает не только бронирование номеров в гостиницах, авиауслуг, аренду автомобилей, круизных поездок, но и информацию о курсах валют, погоде, работе местного транспортного сообщения. Как правило, только крупные гостиничные предприятия имеют свой сайт в сети интернет, на котором размещают собственную страницу онлайн-бронирования.

Чтобы зарезервировать услуги отеля, клиенту достаточно выполнить простой набор операций: зайти на сайт системы, ознакомиться

с правилами интернет-бронирования, выбрать отель, изучить предложение номерного фонда, тарифы. После этого клиент заполняет необходимые информационные поля и отправляет заказ в систему. Система резервирования автоматически обрабатывает заказ и направляет предварительное подтверждение с условием внесения клиентом предоплаты либо без нее. При этом фамилия клиента вносится в лист ожидания. После получения гарантии предоплаты клиенту направляется окончательное подтверждение брони. В отеле информация заносится в компьютер, в график загрузки. В случае бронирования по телефону и другими неавтоматизированными формами оператор вводит информацию в журнал регистрации заявок на бронирование номеров.

Заявка должна содержать следующую информацию:

- фамилию, имя лиц, прибывающих в гостиницу;
- дату прибытия, срок пребывания, дату отъезда;
- категорию номера, количество номеров;
- форму оплаты (наличная, безналичная, реквизиты организации, которая оплачивает услуги).

Согласно заявкам отдел бронирования составляет перспективный план заселения гостиницы на определенный период – день, неделю, месяц, год. Большой аспект этого процесса заключается в своевременной регистрации заказа и тщательном ведении базы данных.

Деятельность отдела бронирования непосредственно связана со службой приема и размещения, между которыми постоянно должен происходить обмен информацией о заполнении номеров в настоящее время. Недостоверная информация о номерном фонде и состоянии резервирования приведет к снижению доходов от нерезервации номеров и потере доверия клиентов в случае двойного бронирования.

Типы бронирования. В гостиницах различают два вида бронирования: гарантированное и негарантированное.

Гарантированное бронирование подтверждается гарантией обеспечить клиенту номер до расчетного времени в следующий после прибытия день (12 ч). Актуальность этого бронирования для клиента заключается в возможности воспользоваться услугами отеля в случае опоздания, но не более чем до расчетного времени следующего дня. Отель обеспечивает гарантию использования номера, получив предоплату от клиента. Если клиент не воспользуется

услугами до расчетного времени следующего дня, отель оставляет предоплату и использует номер по собственному желанию. В некоторых случаях гарантированное бронирование может действовать на весь срок пребывания клиента в гостинице.

Негарантированное бронирование – это форма бронирования, согласно которой отель предлагает номер клиенту до наступления времени аннуляции – до 18.00 в день прибытия. Если клиент не появится к этому времени, отель предлагает номер другим клиентам.

Организационные формы бронирования. Централизованное бронирование – это типовая форма в мировой гостиничной практике, ее широко используют ведущие корпорации. Известные гостиничные цепи вносят информацию в справочную систему централизованного бронирования, которая становится доступной потенциальным клиентам и операторам, которые заняты реализацией услуг гостиниц этой цепи, расположенных в разных регионах мира. Системы централизованного бронирования в гостиничных цепях способствуют ускорению процесса бронирования и снижению общих расходов. Расходы в системе централизованного бронирования незначительные, доступны даже небольшим гостиницам.

Центральный офис для бронирования работает непосредственно с потенциальными клиентами, используя бесплатный номер. В ассоциациях с большим количеством гостиничных предприятий систему централизованного бронирования поддерживают два или более центра, которые работают круглосуточно. С целью эффективного функционирования центральные офисы обмениваются информацией о наличии свободных номеров, осуществляют резервирование в отелях, входящих в сеть, через определенные промежутки времени согласно графику. Каждый отель должен регулярно предоставлять в центральный офис по бронированию четкую информацию о заполнении номерного фонда.

Бронирование напрямую в отеле осуществляет преимущественно отдел бронирования. Такое бронирование характерно для малых независимых предприятий.

Бронирование туроператорами и другими организациями. В отдельных случаях туроператоры выполняют функцию по бронированию мест в курортных отелях. Аналогичные функции осуществляют организаторы конференций и совещаний в специализированных конференц-отелях. В таких случаях туроператоры становятся основным источником резервирования.

Технология бронирования номеров в гостиницах. Процесс бронирования состоит из следующих этапов:

- 1) заявка на бронирование;
- 2) определение номеров для бронирования;
- 3) регистрация заказа;
- 4) подтверждение бронирования;
- 5) составление отчета по бронированию.

Именно с заявки на бронирование начинается процесс сотрудничества клиента и гостиницы. Заявка поступает по сети интернет, телефону, почте и другим путем лично от клиента или посредника – физического или юридического лица. Каждую заявку должен регистрировать отдел бронирования. В ней клиент должен сообщить фамилию, имя, отчество, дату прибытия, срок пребывания, дату отъезда, категорию и количество номеров, форму оплаты.

Определение номеров для бронирования. После получения заказа независимо от формы бронирования, оперативно анализируют номерной фонд. Этот этап особенно важен для имиджа и эффективности деятельности отеля. Тщательный анализ номерного фонда необходим для избежания приема предварительных заказов на количество номеров, которое превышает количество свободных.

Компьютерные системы бронирования в автономном режиме отслеживают предварительные заказы, количество занятых и свободных номеров и тех, которые освободились, ежедневный доход от заказа.

Современные информационные технологии управления бронированием позволяют программировать функционирование компьютерных систем полностью в автономном режиме. Программы блокируют заказ при заполнении гостиницы или отдельных категорий номеров, но одновременно могут предлагать альтернативные номера с соответствующими расценками или другие ближайшие отели определенной категории, специализации и др. Книгу контроля бронирования используют в некомпьютеризированных отелях.

Регистрация заказа по бронированию. После поступления заявки на бронирование и проверки наличия свободных номеров в отеле оператор по бронированию регистрирует ее. После внесения необходимой информации отдел бронирования присваивает клиенту номер для подтверждения бронирования.

Подтверждение бронирования. Этот этап подтверждает готовность отеля предоставить услуги по размещению, а клиента – подтвердить намерения воспользоваться услугами по проживанию. На заявку, полученную по телефону или устно, подтверждение в письменной форме направляется в течение дня.

После прибытия клиента в отель подтверждение по бронированию в печатном варианте может потребоваться при определенных непредвиденных ситуациях при поселении.

В периоды превышения спроса над предложением номеров (конференции, спортивные события и др.) гостиницы часто совершают двойное бронирование: отель подтверждает размещение отдельным лицам или группам даже в случае полного резервирования номеров (мест). Риск двойного бронирования всегда обусловлен вероятными отказами в бронировании, поэтому оно в конечном итоге зачастую приводит к равновесию на спрос и предложение гостиничных номеров.

Перед менеджерами отеля всегда возникает проблема двойного бронирования: отсутствие аннулирования по бронированию и прибытие всех клиентов обязывает отель компенсировать отказ в уже подтвержденном размещении. Чтобы избежать проблем двойного бронирования, гостиничные предприятия должны постоянно исследовать потребительский рынок.

Отчет по бронированию. В организации и эффективном управлении деятельностью отеля большое значение имеют маркетинговые исследования, основанные на учете количества нереализованных номеров. Это позволяет прогнозировать доходы от их бронирования.

Основным функциональным подразделением в обслуживании клиентов каждого гостиничного предприятия является *служба приема и размещения*. В процессе обслуживания клиенты преимущественно взаимодействуют с персоналом этой службы – получают информацию об отеле, бронируют места (при отсутствии службы бронирования как отдельного структурного подразделения), поселяются, производят оплату услуг, получают услуги во время пребывания в отеле.

Служба приема и размещения корректирует работу других служб, связанных с непосредственным обслуживанием клиентов (бронирование, обслуживание номерного фонда, общественного питания), анализирует заполняемость номеров за текущие сутки,

контролирует оплату клиентами услуг отеля, обеспечивает ведение технической документации, связанной с обслуживанием гостей и др.

Персонал службы приема и размещения, вместе со службой бронирования, осуществляет первичный контакт с клиентами, поэтому от их профессионализма зависит первое впечатление об отеле в целом. Для усиления первого положительного впечатления гостя и для его наибольшего удобства служба приема и размещения (рецепция) располагается в здании отеля в непосредственной близости от входа в гостиницу. В случае значительных размеров вестибюля, его планировка и интерьер должны четко ориентировать гостей в направлении стойки рецепции.

Как правило, рецепция имеет оригинальный, эстетически привлекательный дизайн с элементами светового оформления, располагает необходимыми техническими средствами (телефон, факс, компьютер) и информационным сопровождением (рекламные буклеты, прайсы, визитные карточки, пресса и т. д.).

Обслуживающий персонал рецепции должен иметь безупречный внешний вид и поведение, оперативно производить прием и регистрацию гостей.

Службу приема и размещения возглавляет главный администратор (менеджер службы приема и размещения). Ему подчинены дежурные администраторы, портье, кассир службы приема и размещения. В небольших гостиницах значительную часть этих функций может выполнять один специалист – дежурный администратор, который подчиняется непосредственно генеральному директору. В крупных отелях со значительным потоком туристов и большим количеством персонала в каждой категории специалистов могут выделяться несколько сотрудников по отдельным направлениям (например, в группе портье – по приему клиентов, отъезда, портье, ответственный за ключи).

Главный администратор. Кроме функции управления службой приема и размещения, к функциональным обязанностям главного администратора относится контроль за качеством обслуживания в отеле, постоянное совершенствование деятельности службы приема и размещения с целью улучшения обслуживания гостей.

В технологическом процессе главный администратор:

- руководит сбытом номеров;
- осуществляет балансовые расчеты затрат гостей в отеле;

– предоставляет информацию о работе различных служб в гостинице;

– решает конфликтные ситуации, возникающие между обслуживающим персоналом и клиентами гостиницы.

В управлении процессом сбыта номеров главный администратор должен обладать информацией об их заполнении, уточнять заказ, управлять коллективными заказами на ближайший месяц, выявлять особые случаи в приеме гостей, анализировать список гостей, в том числе VIP-гостей и постоянных клиентов. Главный администратор должен также обеспечить рентабельность гостиничного предприятия через достижение оптимальной среднесуточной цены номера, которую определяют делением вырученной суммы за сутки от продажи всех номеров на количество проданных.

Главный администратор должен обладать информацией о внесении авансовой платы клиентом, перечнем всех расходов гостей за услуги, поступающих от различных служб и отделов. Оптимизировать расчеты помогает использование автоматизированных систем управления, передающих информацию, полученную в разных пунктах продажи, в офис главного администратора. С помощью такой системы расходы гостя, зафиксированные в разных подразделениях отеля, поступают непосредственно на единый персональный счет гостя, оплачиваются им при выезде из отеля. В отелях, которые не используют такой системы, счет подают клиенту в номер в последний вечер его пребывания в гостинице, что позволяет клиенту проверить все свои затраты до отъезда.

Администратор выполняет функции важного информационного источника, предлагает услуги, предоставляемые различными службами в отеле – услуги службы приема и размещения (доставку почты, факсов, информации внешнего характера), информирует о местном туристическом колорите, коммунальной инфраструктуре и пр.

Обязанность главного администратора касается решения конфликтных ситуаций, возникающих между клиентами и обслуживающим персоналом, оказания психологической помощи клиентам в решении проблем личного характера. Немаловажным аспектом проявления гостеприимства главного администратора к известным людям, постоянным клиентам гостиницы – их личная встреча во время прибытия и отъезда гостей.

Главный администратор должен быть авторитетной личностью в отеле, безусловно знать нормативную документацию, технологию

приема и обслуживания гостей, владеть 2–3 иностранными языками, знать категории и прейскуранты цен на номера и услуги, владеть практическими знаниями обеспечения безопасности в отеле.

Дежурный администратор службы приема и размещения выполняет функции непосредственного представителя главного администратора в этой службе, корректирует ее работу, постоянно находится во взаимодействии с клиентами, а после окончания смены отчитывается о работе главному администратору. Дежурный администратор работает посменно. В небольших и средних гостиницах на смене работает один дежурный администратор, а в крупных гостиничных предприятиях – два и более. В процессе работы дежурному администратору подчиняются работники рецепции (портье, кассир и др.).

Основные профессионально-квалификационные требования к должности дежурного администратора:

1) иметь профессиональную подготовку в специализированных учебных учреждениях и стажировки в гостиничном заведении не менее года;

2) знать нормативную документацию относительно приема и обслуживания гостей;

3) в совершенстве владеть двумя-тремя иностранными языками;

4) иметь практические знания по обеспечению безопасности в гостинице;

5) безупречно выглядеть и вести себя;

6) вести непринужденный диалог с подчиненными и клиентами.

Основные обязанности дежурного администратора:

– обеспечивать подготовку номера к поселению и выполнение других подготовительных мероприятий согласно пожеланиям клиента перед прибытием в отель;

– анализировать состояние занятости номерного фонда, прогнозировать его заполнение;

– подбирать номера для бронирования;

– контролировать загруженность номерного фонда;

– проверять документы при регистрации, выявлять срок их действия;

– отслеживать информацию о гостях, которые уезжают, подготавливать счета на оплату клиентами услуг;

– постоянно сотрудничать со смежными службами с целью эффективного процесса обслуживания клиентов;

- отвечать за сохранность ключей от номеров, за оборудование службы приема и размещения;
- доставлять почту и посылки тем, кто проживает в отеле;
- толерантно сотрудничать с клиентами;
- решать вопросы эксплуатации гостиничного предприятия в ночное и утреннее время – период отсутствия высшего руководства;
- принимать меры, направленные на ликвидацию конфликтных ситуаций

Портье – работник службы приема и размещения, который выполняет обязанности по организации рецепции. Его основные функции – оформление необходимой документации при прибытии и отъезде клиентов, предоставление информации об отеле, его структурных подразделениях и услугах, ведение картотеки занятости номеров, расчет гостей, бронирование номеров. Объем обязанностей портье зависит от размеров гостиницы и ее функциональной структуры. В структуре управленческой иерархии портье подчинен дежурному администратору.

Для должности портье важное значение имеют индивидуальные физические особенности – возраст, внешность, коммуникабельность. Профессионально-квалификационные требования включают профессиональную подготовку в специализированном учебном заведении, опыт работы, знание технологической документации, владение иностранными языками, навыками психологии общения.

Кассир службы приема и размещения работает в рецепции рядом с портье и обеспечивает операции по приему, хранению и сдаче по кассовому отчету денег в бухгалтерию, а также возвращает деньги клиентам, уезжающим из отеля раньше срока. Кроме этого, кассир обязан:

- внести полную сумму в счет клиента;
- получить оплату от клиента во время отъезда;
- согласовать оплату счетов кредитными карточками и чеками с бухгалтерией;
- подсчитать общую сумму выручки в конце каждой смены;
- отвечать за денежную сумму, которая находится в обращении, на протяжении смены.

Профессионально-квалификационные требования к должности кассира службы приема и размещения включают квалификационные знания, знания правил приема и обслуживания клиентов,

прейскуранта цен на номера, основы системы расчетов при бронировании и оплате проживания, владение информацией о дополнительных услугах, умение использовать технические средства в работе, прежде всего телекоммуникационные. В структуре управления должность кассира подчинена дежурному администратору по технологии расчетов и главному бухгалтеру по технологической документации.

Технология обслуживания гостей службой приема и размещения. Поздравление персоналом гостей во время прибытия в отель – важный момент проявления гостеприимства и начала процесса регистрации клиентов.

Дежурный администратор должен выяснить регистрационный статус клиента, проинформировать об особенностях дополнительных услуг гостиницы. Согласно процедуре, процесс регистрации условно можно разделить на несколько этапов: предрегистрационный, оформление учетной записи, определение номера и тарифов оплаты гостиничных услуг, выдача ключей от номера, сопровождение гостя в номер (рис. 14).

Этап предрегистрации связан с клиентами, которые забронировали номера в отеле. Если клиент забронировал номер, внесена запись в журнале регистрации заявок на бронирование номеров (мест), это выступает информационной основой регистрации и упрощает ее процесс. Клиент, резервируя номер, предоставляет необходимую информацию для процесса регистрации, поэтому во избежание ожидания клиента и повышения эффективности работы рецепции, в частности в пиковый период, дежурный администратор или портье могут упростить регистрацию, а гости – не заполнять анкеты проживающего и регистрационную карточку. Нужные данные в эти документы могут вносить служащие рецепции, используя информацию, полученную на этапе предрегистрации, а при поселении клиент только проверяет и удостоверяет своей подписью правильность информации.

Кроме заполнения форм первичной технологической документации (анкеты проживающего и регистрационной карточки для категории гостей с забронированными номерами), персонал рецепции предварительно определяет номер для поселения, тарифы, оформляет бухгалтерские бланки клиента, а также в соответствии с заказом согласовывает условия предоставления дополнительных услуг другими службами отеля.

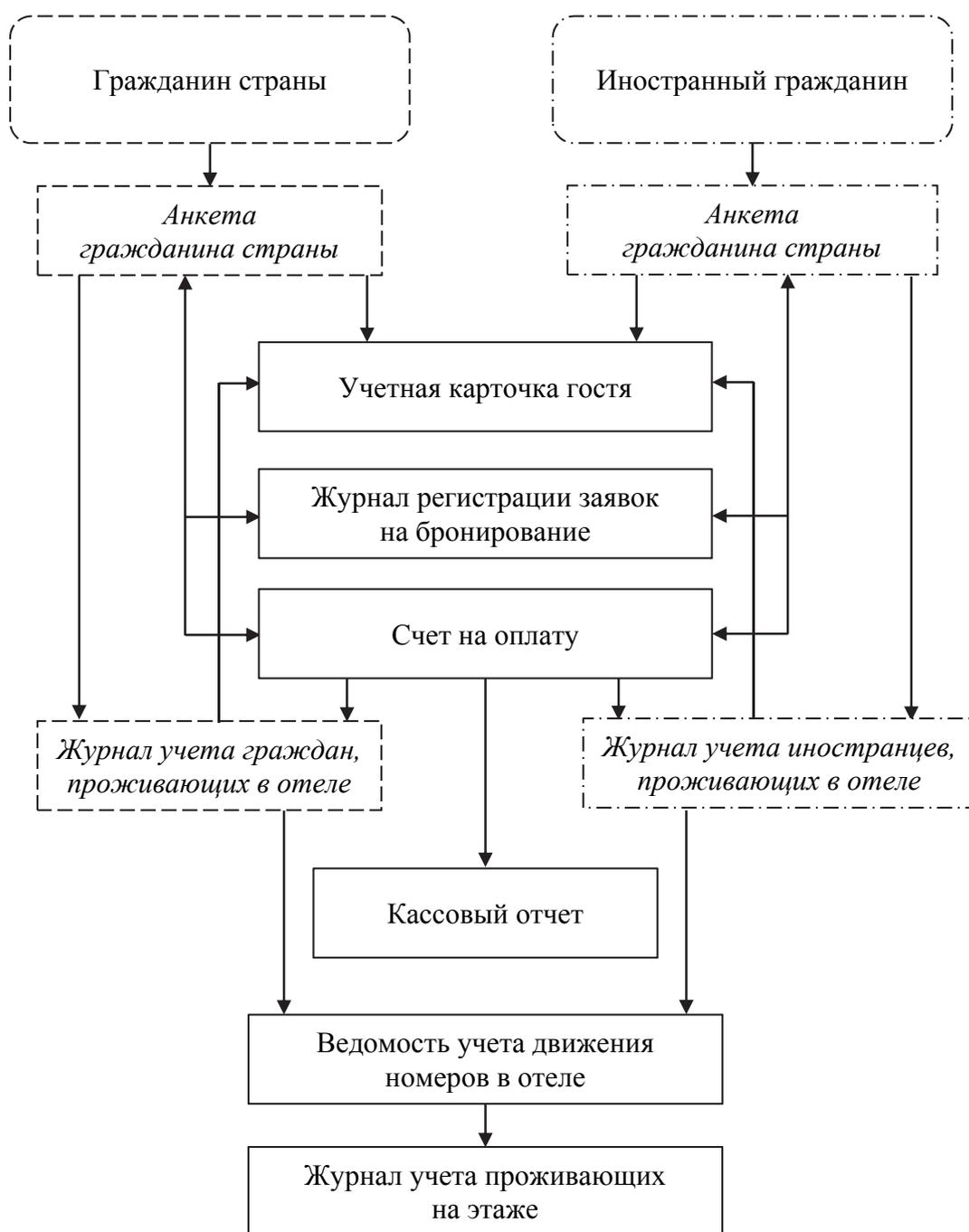


Рис. 14. Последовательность процесса заполнения технологической документации в гостиницах

Условия предрегистрационной деятельности службы приема и размещения содержат элементы индивидуального подхода к регламенту каждого заведения размещения, обусловленного вероятностью аннулирования или изменения условий бронирования. В этой

ситуации важная роль принадлежит оперативности работы службы рецепции. Использование в отелях компьютеризированных систем существенно активизирует и упрощает предрегистрационную подготовку поселения клиента. Лишь отдельные (неавтоматизированные или полуавтоматизированные) гостиницы обеспечивают процесс учета регистрации механическим (ручным) способом. Особенно облегчает предрегистрационную работу службы приема и размещения применение телекоммуникационных систем (интернет) и автоматизированных систем управления.

Оформление регистрации гостей в гостиницах имеет определенные особенности для категории клиентов с предрегистрационным статусом и гостей, прибывающих в гостиницу без резервирования номеров. Клиенты без регистрационного статуса, имеющие национальное гражданство, должны заполнить анкету проживающего на основе документа, подтверждающего личность. После этого анкету и документ, удостоверяющий личность, передают дежурному администратору для регистрации в журнале учета граждан, проживающих в гостинице. После регистрации документ возвращают владельцу, анкету вносят в картотеки. Анкету проживающего хранят в службе приема и размещения в период проживания клиента в гостинице и в течение месяца с момента его выезда из гостиницы, после этого – передают в архив и хранят в течение года, а затем уничтожают (согласно акту). В картотеке анкеты систематизируют в алфавитном порядке. В рецепции принято использовать две картотеки – одну для лиц, проживающих в гостинице, вторую – для тех, кто выехал.

Иностранцы граждане или лица без гражданства заполняют регистрационную карточку на основе паспорта или другого документа, удостоверяющего их личность, передают ее дежурному администратору вместе с документом для регистрации. Регистрационная карточка отображает информацию о клиенте на национальном и английском языках. В гостиницах эту карточку сохраняют два года, после чего уничтожают (согласно акту).

Для гостей, которые поселяются согласно забронированным номерам, учетную запись в анкету проживающего и журнал учета граждан, проживающих в гостинице, вносится информация, полученная при бронировании.

Определение номера и тарифов – важный этап, который может существенно повлиять на выбор клиентом отеля, срока пребывания.

Номер и тариф должны соответствовать ожиданиям клиента. Если пожелания клиента трудно удовлетворить, дежурный администратор должен использовать альтернативные варианты – другие номера, аналогичные по размерам, планировке, мебелировке, обеспечению оборудованием, но другого расположения в отеле, с другой обзорностью, назвать преимущества предложенных вариантов и убедить клиента в целесообразности размещения именно тут.

Особое влияние на выбор клиентом номера оказывает возможность снижения тарифа. Коммерчески обоснованное снижение тарифов на отдельные номера одинаковой емкости, но разные по размерам, состоянию мебели, обеспечению оборудованием, расположению, как показывает международный опыт, убедительно влияет на выбор клиента. В этом случае дежурный администратор и портье обязательно должны владеть всей информацией, в частности текущей, о состоянии каждого номера. Актуальная проблема в гостиничном бизнесе касается сотрудничества отдельных служб и категорий персонала, прежде всего службы бронирования, приема и размещения, и обслуживания номерного фонда. Агент по бронированию, дежурный администратор и дежурный на этаже или горничная должны постоянно обмениваться информацией о простоях номеров. Полную информацию о любом изменении дежурный на этаже срочно передает в службу бронирования и службу приема и размещения. Дежурный администратор должен индивидуально перед началом и в конце смены регулярно посещать незанятые номера и тщательно интересоваться их состоянием. Кроме личного изучения состояния номеров, он использует механические и компьютеризированные системы связи со службой обслуживания номерного фонда, бронирования, технической службой.

Предлагая номер, дежурный администратор или портье при наличии заметных недостатков в материально-техническом обеспечении номера обязательно должен уведомить об этом клиента. Несоответствие номера, его статуса и состояния может вызвать трудности, сбои в работе службы приема и размещения, ухудшение качества обслуживания, наконец, потерю имиджа гостиницы.

Отсутствие информации простоя номеров – самая главная проблема служб приема и размещения, бронирования, обслуживания номеров и технической службы. Она возникает в связи с несвоевременным внесением информации в систему связи отеля персоналом служб. В процессе регистрации гостей дежурный

администратор должен быть уверенным в возможности поселения в тот или иной номер.

Еще одна проблема в определении статуса номера касается клиентов, желающих продлить срок пребывания в номере больше срока, указанного в анкете проживающего или регистрационной карте. Служба бронирования зарезервировала этот номер для другого клиента, и он прибывает четко в срок, в то время как предыдущий клиент отказывается покинуть номер и перейти в предложенный дежурным администратором. Решение этой проблемы связано с тщательным изучением службой приема и размещения намерений клиента при регистрации, вниманием к клиенту в процессе его пребывания в гостинице. Постоянный контроль за состоянием номеров играет важную роль в налаживании эффективной работы отеля.

Дежурный администратор после определения категории номера выясняет с клиентом размер платы за услуги проживания в течение суток в номере – тарифы. В случае бронирования клиентом номера в гостинице, тариф можно выяснять на этом этапе гостиничного цикла обслуживания.

Профессиональный долг дежурного администратора и портье касается четкого знания системы тарифов и их изменения в течение года. Отдельные гостиницы разработали графики сезонной смены тарифов. Об изменении тарифов в отеле должны заранее уведомлять клиентов и отражать тарифную политику в маркетинговых исследованиях. Уровень тарифов зависит от количества гостей в номере, обслуживания, расположения номера, и его характеристик и др.

Отели взимают плату только за услуги, указанные клиентом при прибытии. Без согласования с гостем отель не имеет права предоставлять дополнительные услуги. Клиент может отказаться от оплаты таких услуг, а в случае их оплаты отель должен вернуть оплаченную сумму.

Быстрое определение тарифа на услуги службой приема и размещения с учетом общепринятых требований и особенностей ценовой политики гостиницы приносит эффект удовлетворения клиента, что свидетельствует о профессионализме менеджеров и обслуживающего персонала.

После определения тарифа клиент производит предоплату услуг. Предоплата зачисляется в оплату гостиничных услуг при окончательном расчете, когда клиент выбывает из отеля. Отели

могут принимать полную предоплату услуг, а также посуточную или почасовую согласно принятому порядку в заведении гостеприимства.

Гостиничные услуги оплачивают согласно единому расчетному времени – 12 часов текущих суток по местному времени. Одновременно с учетом местных особенностей гостиницы могут изменять единое расчетное время. В случае проживания в гостинице менее суток, а также раннего заезда или позднего отъезда отель самостоятельно определяет размер оплаты за предоставление услуг.

Оплату гостиничных услуг принимает кассир службы приема и размещения. Он подчиняется одновременно дежурному администратору и финансовому менеджеру. Поскольку кассир – представитель двух служб и последний служащий, с которым общается клиент во время выбытия из гостиницы, очень важно, чтобы его впечатления были положительными.

Обязанности кассира включают:

- 1) запись всех счетов в журнале регистрации сразу после оплаты счетов;
- 2) регистрация изменения в распределении мест в связи с сообщением портье;
- 3) оформление отъезда клиента и регистрация всех полученных оплат;
- 4) обработка наличных;
- 5) быстрое информирование дежурного администратора или портье об отъезде клиента;
- 6) информирование клиентов об их счетах и др.

После регистрации клиента кассир службы приема и размещения открывает счет по пользованию номером. После открытия счета на нем проставляется порядковый номер личной карточки для сохранения порядковой последовательности ведения картотеки. При использовании компьютеризированной системы порядковый номер проставляется автоматически.

Если в счетах клиента возникают изменения, кассир или портье должен их зарегистрировать. Изменения могут возникать в случае:

- ошибочного определения стоимости номера;
- оплаты номера в связи с выездом одного или нескольких клиентов, если один или несколько из группы остаются в номере;
- перехода клиента из одного номера в другой;
- исправления в написании фамилии, имени, отчества;

– срочных отъездов, неожиданных для кассира службы приема и размещения, например, членов авиаэкипажа.

Оформление отъезда и запись оплаты клиента. Основные контакты клиента с кассиром службы приема и размещения происходят в период оформления расчета перед отъездом, что должно осуществляться быстро, не вызывая недовольства у клиента. Это один из главных этапов в гостиничном цикле обслуживания, который должен продемонстрировать уровень гостеприимства заведения размещения.

Технология оформления отъезда клиента связана с такими действиями кассира:

1) в момент, когда клиент сообщает об отъезде, необходимо узнать номер проживания;

2) установить личные данные клиента и проверить их (бумажную анкету или при наличии компьютерной системы проверить файл);

3) проверить получение клиентом дополнительных услуг в гостинице, особенно непосредственно перед отъездом (например, клиенты перед отъездом часто посещают ресторан, и счет еще не поступил в рецепцию);

4) назвать сумму оплаты;

5) принять оплату согласно счету, зарегистрировать ее, указать время регистрации в журнале учета граждан, проживающих в гостинице, анкете проживающего или регистрационной карточке.

Выдача ключей от номера завершает процесс регистрации гостей в гостиницах. Осуществляет этот процесс, как уже упоминалось, портье. В его обязанности входит соблюдение строгого контроля за сохранением ключей, что выступает важным фактором обеспечения безопасности пребывания клиентов и их имущества, а также имиджа гостиничного предприятия.

В отдельных гостиницах после выдачи ключей, клиента в номер, с его согласия, может сопровождать посыльный. Кроме помощи в переносе багажа, посыльный может дать общую информацию о номере и обслуживанию в отеле – расположение, режим работы предприятий, осуществляющих дополнительные услуги, местные достопримечательности. По прибытии в номер посыльный согласно пожеланиям гостей может инструктировать про функциональную структуру помещений номера, бытовую технику, нормы безопасности и др.

Ключевой момент в реализации гостиничного продукта службой приема и размещения при прибытии – предложение выбора номера. Персонал должен правильно предложить номер, вызывая чувство удовлетворения у клиента. Для этого дежурный администратор и портье должны знать гостиничный продукт и уметь его эффективно представить. Целесообразно предложить клиенту на выбор несколько номеров и помочь выбрать оптимальный вариант в соответствии с его пожеланиями.

В отдельных случаях служба приема и размещения может отказать в поселении клиента в отель в связи с отсутствием мест или номера в гостинице по выбору клиента; непредвиденными обстоятельствами (пожар, природные стихии и др.); неадекватным поведением клиента; неплатежеспособностью клиента и др.

Если отель не может обеспечить поселение клиента из-за отсутствия номеров или форс-мажорных обстоятельств, дежурный администратор должен сообщить об этом клиенту, извиниться и предложить другой наиболее подходящий с подобными условиями отель. После согласия дежурный администратор должен связаться с гостиницей и определить возможность удовлетворить условия клиента. В таких ситуациях важная роль принадлежит сотрудничеству между отелями. Гостиничные предприятия, в частности, расположенные вблизи и с подобной специализацией на рынке, являются не только конкурентами, но и партнерами, которые решают общие проблемы.

Важнейшей функцией *службы эксплуатации номерного фонда* является соблюдение должного уровня комфорта и санитарно-гигиенического состояния гостиничных номеров, а также общественных помещений (холлов, фойе, переходов, коридоров). По численности занятого персонала эта служба является самой крупной службой гостиницы. Как правило, здесь работает до 50% всех работников отеля. Службу эксплуатации номеров возглавляет менеджер, которому подчинены горничные, дежурные по этажу, стюарды и другие категории работников.

Старшая горничная получает задания, которые распределяет среди подчиненных. В ее компетенцию входит распределение работы с учетом штатного расписания, а также выполнение всех административных функций, возложенных на нее руководством. Старшая горничная осуществляет контроль за исправностью санитарно-технического и другого оборудования в закрепленных за

ней номерах и служебных помещениях, содержание их в чистоте и порядке, обеспечивает сохранность инвентаря и оборудования, организует уборку номеров, принятие номеров от проживающих при отъезде, прием заказов на дополнительные платные услуги, контроль за сохранностью имущества и инвентаря, находящегося на этаже, обеспечивает вызов дежурного персонала технической службы для устранения возможных технических повреждений.

Горничная подчиняется старшей горничной. Основной обязанностью горничных является уборка номеров. Уборка бывает ежедневной, после отъезда гостя, генеральная. Ежедневно горничная выполняет текущую и промежуточную уборку номеров. Уборку она осуществляет в строгом соответствии с технологией уборки, следуя инструкциям и установленному порядку замены белья. Горничная должна уметь пользоваться техническим оборудованием и принадлежностями, которые применяются для уборки помещений.

Форма организации деятельности службы эксплуатации номерного фонда может быть как индивидуальной, так и бригадной. Индивидуальная организация работы предусматривает замкнутый технологический цикл, выполнение всех операций в номере одной горничной. Бригадная организация работы предполагает разомкнутый технологический цикл, т. е. распределение технологических операций по их однотипности (осуществление только одной операции).

Уборка номерного фонда осуществляется в следующей последовательности: вначале работы производятся в забронированных номерах, затем убираются номера, только что освободившиеся от гостей, в последнюю очередь выполняется уборка в занятых помещениях. Обслуживание следует проводить, когда гость отсутствует. Если же он находится в номере, необходимо получить у него разрешение на уборку.

Процесс текущей уборки состоит из проветривания помещения, уборки и мытья посуды, уборки кроватей, тумбочек, стола, удаления пыли, уборки санитарного узла. В обязанности горничной также входит проверка сохранности оборудования номера. Если номер состоит из нескольких комнат, процесс уборки всегда начинается в спальне, продолжается в гостиной и других помещениях. Завершается работа уборкой санузла.

Ежедневная промежуточная уборка в номерах производится в случае необходимости и при наличии условий для уборки.

При уборке после отъезда гостя горничная осуществляет прием номера, смену белья и полотенец, замену рекламной информации.

Генеральная уборка номерного фонда и всей жилой части гостиницы проводится не реже чем один раз в 10 дней.

В зависимости от типа гостиницы каждая горничная убирает от 16 до 20 номеров в день. При расчетах необходимого количества горничных в день исходят из общего числа занятых в этот день комнат. При этом номера типа «люкс» и апартаменты считаются за две комнаты. Средней нормой уборки считают 17 номеров в день. Время, затрачиваемое на уборку, зависит от соотношения номеров, которые освобождаются, и занятых номеров, поскольку уборка в первом случае занимает больше времени. По нормативам Швейцарской ассоциации владельцев отелей, на уборку номера, в котором еще проживает гость, отводится 20 минут, а на уборку освободившегося номера – 30 минут.

В обязанности уборщиц входит содержание в надлежащем санитарном состоянии коридоров, лестничных площадок, санузлов, ванных и душевых общего пользования, вестибюлей и холлов, а также других помещений общего пользования, находящихся на закрепленном участке. В их обязанности входит мытье стен и полов, дверей, окон, мебели, ковровых изделий, которые находятся в служебных помещениях и местах общего пользования. Уборщицы подчиняются старшей горничной, дежурному по этажу.

В некоторых отелях есть должность супервайзера, который контролирует работу горничных для того, чтобы быть уверенным, что помещения убраны согласно стандартам. В обязанности супервайзера также входит передача в службу приема информации о свободных и занятых номерах.

Заведующий бельевой отвечает за хранение белья и мягкого инвентаря, ведет учет имущества, находящегося в бельевой, выдает чистое белье горничным и принимает от них грязное, следит за своевременным ремонтом белья, проверяет его состояние, готовит к списанию непригодное, сдает белье в прачечные и принимает его после стирки. Подчиняется директору гостиничного комплекса и его заместителю.

Кастелянша готовит грязное белье в стирку, взвешивает и подсчитывает белье при сдаче и получении из прачечной, ведет строгий учет белья по видам и качеству. Подчиняется непосредственно заведующей бельевой.

Швея-штопальщица осуществляет ремонт, штопку и маркировку белья. При необходимости помогает кастелянше в подготовке и отправке белья в прачечную, а также в приеме чистого. Подчиняется заведующей бельевой.

В гостиницах высоких категорий обслуживания (отелях люкс) в штате есть стюарды, которые начинают свою работу во второй половине дня, их обязанностями являются обеспечение каждого номера свежими полотенцами, придание номеру праздничного вида, а также установка раскладной кровати.

Работа службы безопасности гостиничного предприятия может быть организована самостоятельным структурным подразделением либо с помощью сторонних компаний. Как правило, небольшие гостиничные предприятия предоставляют право управления безопасностью сторонней организации (частным охранным агентствам, милиции). Крупные же гостиницы чаще всего создают в своей структуре собственную службу безопасности.

Основными задачами службы безопасности являются следующие: обеспечить охрану и безопасность гостей и их личного имущества во время пребывания в отеле; защитить имущество отеля от вражеских действий (хищения, вандализма и т. п.); обеспечить защиту гостиницы (самого здания и всего, что есть в ней) от террористических актов (нападений, саботажа и пр.); поддерживать общественный порядок и контролировать надлежащие рамки поведения во всех местах гостиницы; обеспечить гостям покой и конфиденциальность во время пребывания в отеле, организовать возможность незамедлительной и эффективной реакции в случае события, требующего вмешательства персонала отеля или представителей сторонних ведомств (милиции, скорой помощи и т. п.); обеспечить добросовестность и честность всего персонала гостиницы; гарантировать возможность предоставления гостиницей специальных услуг по обеспечению повышенной безопасности высокопоставленных лиц, к охране которых предъявляются особые требования.

В последнее время в практике деятельности гостиничных предприятий усилилась тенденция отказа от стандартных механических замков. Чаще используются электронные карточные замки, которые имеют много преимуществ.

Создание высокого уровня безопасности в современных условиях невозможно без централизованной системы видеонаблюдения,

которая позволяет осуществлять наблюдение в реальном времени и записи всего, что происходит, для дальнейшего изучения. В отелях также устанавливают систему охранной сигнализации (звуковой и визуальной).

Приведенные выше положения являются базовыми при построении системы безопасности гостиничного предприятия.

9.5 Организация и управление службой общественного питания гостиничных предприятий

Управление комплексом предприятий общественного питания в составе гостиниц обеспечивает директор службы питания, который подчиняется владельцу или исполнительному директору заведения размещения. Директор несет ответственность за эффективность функционирования основных структурных звеньев – ресторана, кафе, бара, кухни, кондитерского цеха, складских помещений, ему подчиняются ответственные за их работу лица. Заместитель директора осуществляет управление процессом обслуживания в зале ресторана, ему подчиняются метрдотели, официанты, музыканты оркестра, буфетчики.

Должность директора службы питания в гостиницах является одной из наиболее ответственных. Помимо высокого качества предлагаемых гастрономических услуг, безопасности жизни и здоровья гостей, комплекс предприятий питания должен обеспечивать высокий уровень гостеприимства.

Рационально организованное функционирование ресторана в отеле может обеспечить 10% его рентабельности (5% налога и 5% прибыли). Однако для этого необходимы усилия, значительно большие, чем в работе гостиничных служб, которые при меньших затратах дают до 40% доходов (15% отчислений в виде налога и 25% чистого дохода). Доходы от ресторана более 10% возможны при рациональной организации управления, широких маркетинговых исследованиях.

Эффективное функционирование гастрономического заведения в значительной степени связывается с квалификацией, коммуникабельностью, опытом работы руководителя службы. Директор службы питания должен иметь опыт работы, знать особенности

технологического процесса во всех подразделениях службы. Основные профессионально-квалификационные требования к руководителю службы общественного питания в гостиницах включают:

- высшее профессиональное или среднее специальное образование по профилю деятельности или экономическое;
- опыт работы в сфере услуг питания, знание особенностей работы во всех подразделениях службы;
- тщательное использование результатов мониторинга спроса клиентов по ассортименту блюд и напитков, отслеживание основных тенденций этого сегмента рынка;
- качества волевого, авторитетного руководителя;
- подбор и удержание способных сотрудников;
- рациональное распределение персонала на предприятии, определение принципов взаимодействия между отдельными структурными подразделениями службы;
- создание необходимых условий для повышения персоналом квалификации;
- умение мотивировать персонал отдела на добросовестный труд;
- оптимизацию работы каждого подразделения и обеспечение их рентабельности;
- контроль снабжения предприятия необходимым сырьем и расходными материалами, инвентарем, оборудованием, рабочей одеждой и др.;
- контроль соблюдения санитарных правил приготовления блюд, их эстетического вида и подачи;
- контроль норм расхода сырья, качества и своевременной доставки на производство;
- внедрение современных методик расчета бюджета, контроль за правилами ведения отчетов, а также калькуляции стоимости блюд и пересчета дневной выручки на счет гостиницы;
- утверждение графика работы персонала с учетом периодов наибольшего наплыва посетителей и контроль за соблюдением трудовой дисциплины.

В течение рабочего дня директор последовательно должен:

- 1) проверить сообщения, поступившие из торговых подразделений и службы охраны;
- 2) проинспектировать работу буфета по приготовлению завтраков;
- 3) ознакомиться со списком предварительных заказов;

- 4) провести совещание с заместителем и менеджерами подразделений;
- 5) проверить специальные цены на сутки;
- 6) проконтролировать обслуживание номеров, подготовку работы секции банкетов и выяснить состояние подготовки зала к вечерним праздничным мероприятиям;
- 7) проверить меню и сервировку завтрака;
- 8) проанализировать текущие проекты: новое летнее меню, разработку новой концепции ресторана, переоборудование помещений (например, фойе танцевального зала), приобретение оборудования на кухню, склады и др.;
- 9) провести анализ текущих счетов прибыли и расходов;
- 10) ознакомиться с работой ресторана – процессом обслуживания, выяснить проблемы;
- 11) провести совещание по вопросам составления меню на текущие сутки;
- 12) посетить совещание по вопросам специальных проектов, проконтролировать стойки бара;
- 13) проверить специальные заказы на продукты и напитки для VIP-персон, которые остановились в гостинице, продегустировать блюда;
- 14) ознакомиться с заказами на праздничный ужин, проконтролировать работу комнат для отдыха.

Директор службы общественного питания должен следить за изменениями в сфере гостеприимства, быть в курсе нормативно-правовых, организационных, технических новшеств, посещать совещания исполнительного совета директоров отеля, совещания по вопросам кредитования, финансовых вопросов и др.

В структуре персонала службы общественного питания выделяются категории административно-хозяйственного, производственного, торгово-обслуживающего персонала. Количество персонала в отдельных категориях работников зависит от структуры и оборудования службы общественного питания, категории, объемов работы и квалификации работников.

Административно-хозяйственную категорию персонала в ресторане отеля, рассчитанного более чем на 100 мест, представляет директор, заместитель директора по обслуживанию, заместитель директора по производству и поставкам, заведующий продовольственного склада, кассир-контролер, санитарный врач (рис. 15).

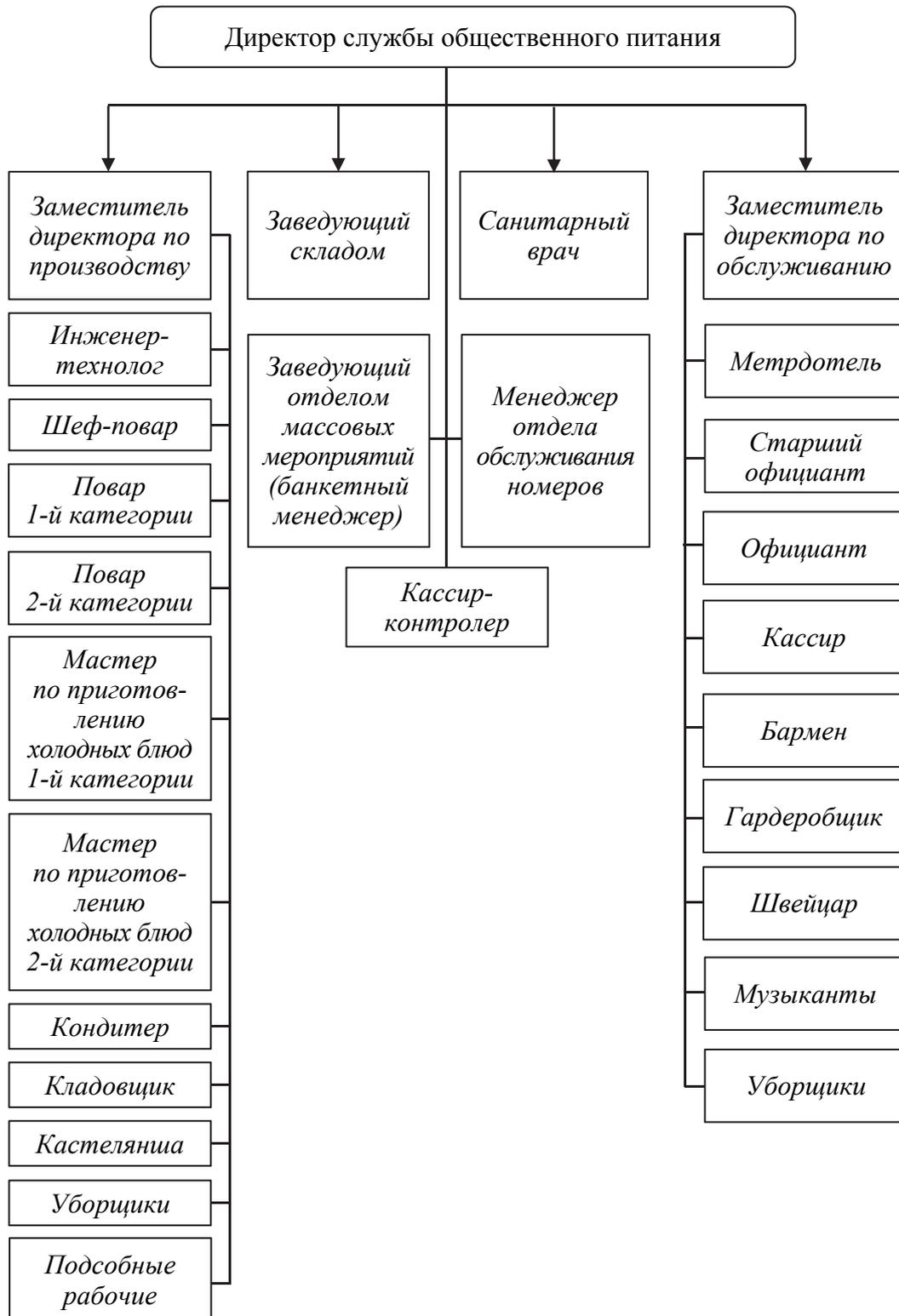


Рис. 15. Организационно-функциональная структура службы общественного питания в гостиницах

Представленная схема с незначительными поправками используется почти во всех заведениях общественного питания средних и крупных гостиничных предприятий. В больших по размерам службах общественного питания выделяются дополнительные руководители отдельных структурных звеньев, например, директор ресторана, директор кафе, директор кондитерского цеха, директор ночного клуба и др. Организационно-функциональная структура службы общественного питания в гостиницах отражена на рис. 15.

Шеф-повар координирует работу кухни, подчиняется заместителю директора по производству и поставкам, несет ответственность за качество и объем производства пищи, ее сервировки, своевременную доставку готовых блюд (горячие блюда должны подаваться горячими, а холодные закуски – холодными). Шеф-повар непосредственно контролирует соблюдение утвержденных кулинарных рецептов, основ технологии и санитарных правил приготовления пищи. В крупных гостиничных комплексах он имеет несколько заместителей, отвечающих за работу дневной смены – один-два заместителя, один вечерней смены и один ответственный за банкеты.

Должность шеф-повара играет одну из главных функций в презентации заведения питания в гостиницах. В производственном звене ресторанного хозяйства шеф-повар наделен всей полнотой власти. В небольших и средних гостиничных предприятиях он часто выполняет функции директора ресторанного хозяйства, что обусловлено тенденциями сокращения персонала и оптимизации размеров службы общественного питания в целях экономии финансовых ресурсов.

Заместитель директора по производству и поставкам службы общественного питания играет главную роль в организации и управлении производственным процессом в службе. Эта должность типична для отелей с рестораном вместимостью более 100 человек. В малых и средних гостиницах функции заместителя директора по производству и поставкам выполняет шеф-повар.

Менеджеру производства и поставки подчиняется весь персонал производственных цехов и подсобных помещений (рис. 16).

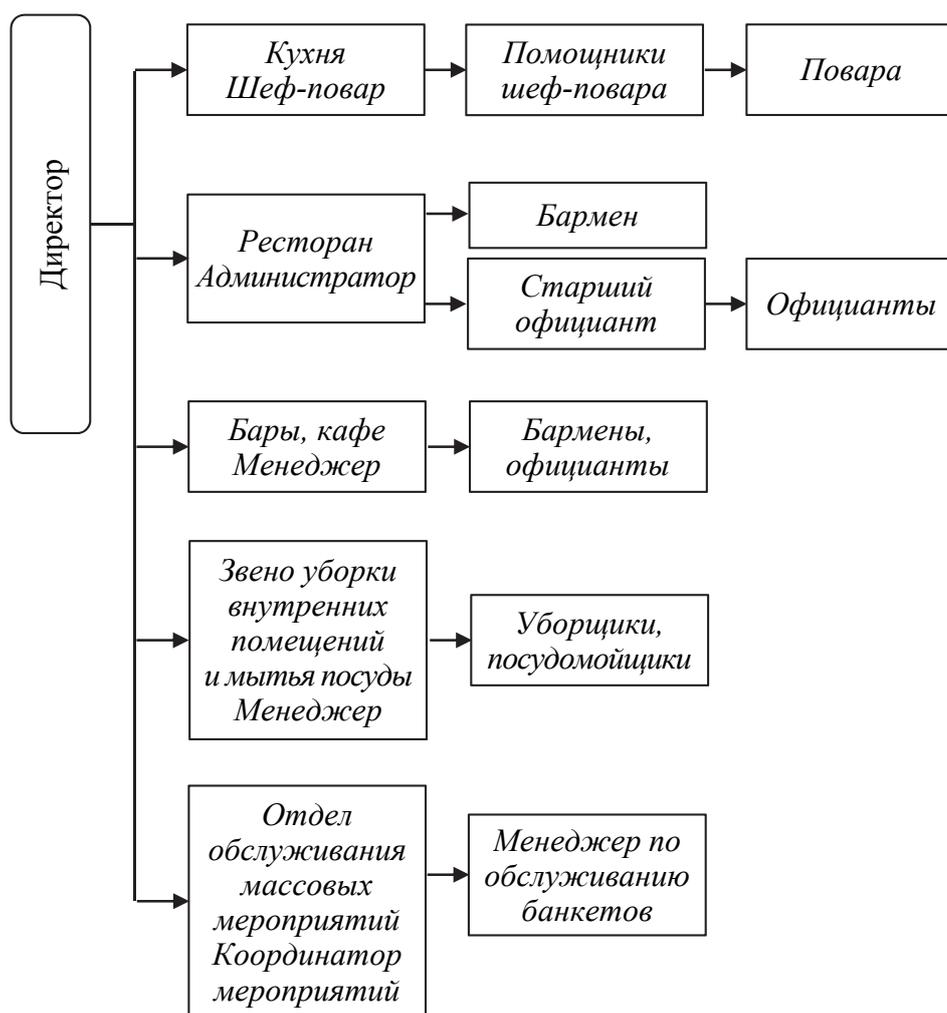


Рис. 16. Структура пищевого комплекса

Основные функциональные обязанности заместителя директора включают:

- организацию работы персонала, эффективное управление производственным процессом;
- обеспечение своевременного, бесперебойного снабжения пищевыми продуктами и полуфабрикатами надлежащего качества;
- поддержание постоянной связи с поставщиками пищевых продуктов и полуфабрикатов, расходных химических средств и технологического оборудования;
- контроль технического состояния оборудования в производственных цехах и помещениях хранения сырья;
- организацию работы производственных цехов с учетом норм и правил безопасности, соблюдения норм санитарной гигиены;

– обеспечение тесного сотрудничества с менеджером по обслуживанию и координирование процесса производства с процессом обслуживания;

– проведение постоянного мониторинга спроса гостей, совершенствование вкусовых характеристик, консистенции и общего качества, ассортимента; разработку фирменных блюд и напитков в гостиницах и ресторанах высшей категории;

– проведение маркетингового анализа спроса на короткий (сутки, неделя) и длительный (месяц, год) период;

– контроль за рациональным использованием и соблюдением норм безопасности сырья;

– ежедневную корректировку меню с учетом имеющихся продуктов и ассортиментного минимума;

– осуществление контроля производственной дисциплины, обеспечение мотивации персонала.

Заместитель директора по обслуживанию организует и осуществляет управление работой в торговом зале ресторана. Основная функция управляющего ресторана заключается в обеспечении гостеприимного приема, предоставлении гастрономических услуг, создании эффективного отдыха с развлечениями, уюта и комфорта, безопасности пребывания. Должность заместителя директора по обслуживанию характерна для всех средних и крупных отелей.

Функции заместителя директора по обслуживанию включают:

1) обеспечение высокого качества обслуживания гостей;

2) контроль за состоянием контрольно-обслуживающих помещений;

3) контроль за соблюдением требований по сервировке столов;

4) координирование работы официантов, барменов, уборщиц торговых помещений, мойщиков посуды, швейцаров, музыкантов и артистов;

5) составление меню и согласование его с кухней;

6) контроль за соблюдением персоналом требований опрятности и правил личной гигиены, организацию изучения персоналом правил поведения и обслуживания клиентов, принятых в заведении ресторанного хозяйства;

7) учет заказов на проведение коллективных праздников, тематических вечеров, банкетов и организацию подготовки к их проведению;

8) контроль за ведением официантами регистрации счетов и проведение расчетов с гостями;

9) контроль внесения в кассу официантами авансовых сумм и выручки за день;

10) решение конфликтных ситуаций между клиентами и обслуживающим персоналом ресторана;

11) организацию обслуживания в номерах, мини-барах, коктейль-барах.

Заместитель директора по обслуживанию основную часть рабочего времени должен находиться в зале, он встречает и общается с гостями. В процессе обслуживания менеджер контролирует персонал в производственном процессе, учит и инструктирует его.

Функции заместителя директора включают проведение постоянного маркетингового анализа работы торговых залов ресторана. Маркетинговые исследования позволяют рассчитать необходимый объем приготовления пищи и напитков, количество гостей на протяжении определенного времени, в частности на длительный период. Среднее количество гостей, которые пользуются услугами питания в гостинице, называют уровнем охвата, и оно является основным показателем для прогнозирования деятельности предприятий питания.

С целью увеличения количества гостей в ресторане отеля, менеджер должен использовать различные экономические методы – ценовые скидки, розыгрыш призов, предоставлять клиентам ресторанные купоны на определенную сумму и др.

Профессионально-квалификационные обязанности заместителя директора по обслуживанию в ресторане связаны с необходимостью знать:

– основы технологии приготовления блюд, требования относительно их качества и оформления;

– технологию и форму обслуживания в предприятиях гастрономического профиля гостиницы;

– ценообразование в заведениях ресторанного хозяйства;

– иностранные языки международного общения согласно категории отеля;

– технику безопасности для гостей и персонала в пределах помещений функциональной ответственности.

Метрдотель координирует работу в торговой части ресторана. Он уполномочен вмешиваться в работу кухни в случае несоблюдения

качественных и количественных характеристик блюд и напитков, является заместителем директора по обслуживанию в период его отсутствия. В крупных ресторанных комплексах может работать 2–3 метрдотеля.

Основные обязанности метрдотеля включают:

- 1) определение зоны ответственности официанта в зале обслуживания ресторана;
- 2) прогнозирование на сутки, неделю объем кухонного производства;
- 3) контроль за состоянием официантов на рабочем месте;
- 4) закрепление за отдельными официантами стажеров;
- 5) срочное вмешательство в работу официантов в случае нарушений ими технологии и трудовой дисциплины;
- 6) контроль за выполнением оркестром и артистами программы выступления;
- 7) проведение мероприятий по повышению морального и профессионального уровня подчиненных работников;
- 8) контроль по счетам официантов;
- 9) контроль за техническим состоянием оборудования, устранение недостатков в работе через соответствующие функциональные службы гостиницы;
- 10) составление меню и передача заказа на кухню;
- 11) получение и передача сервизов и столовых приборов, необходимых для обслуживания приемов и банкетов, организованных за пределами ресторана.

Старший официант. В случае отсутствия метрдотеля на рабочем месте его обязанности (кроме функций заместителя директора по обслуживанию) выполняет старший официант. Старший официант координирует работу нескольких официантов, контролирует соблюдение процедуры передачи официантами полученной посуды и столового белья, организует обслуживание. Кроме этого, старший официант выполняет функции, аналогичные функциям официанта. Среди основных обязанностей официанта выделяют:

- подготовку зоны обслуживания в ресторане к работе в соответствии с действующими нормами и специальными указаниями метрдотеля;
- тщательное ознакомление перед началом работы с меню блюд и напитков;

- приветствие каждого гостя, предложение ему меню и помощи в выборе блюд и закусок;
- заполнение чека и передача его в производственный отдел для реализации;
- дополнительную сервировку стола в период ожидания заказанных блюд и напитков;
- быстрое и четкое обслуживание гостей;
- постоянную заботу о гостях и уборку лишней сервировки, подачу приправ и напитков, прием новых заказов;
- передачу метрдотелю или ночному аудитору всей выручки согласно сумме счетов;
- информирование гостей об услугах, предоставляемых отелем;
- информирование метрдотеля о замечаниях и пожеланиях гостей по работе ресторана;
- соблюдение санитарных правил и личной гигиены.

Старший официант (официант) несет материальную ответственность за соблюдение оформления чека согласно требованиям за предоставленные гостям услуги и за порученное ему имущество. Официант должен выполнять обязанности в форменной одежде и носить идентификатор с указанием логотипа отеля и имени официанта. Одежда должна быть в безупречном состоянии – чистой, выглаженной, без повреждений.

Должность официанта в торговом зале гастрономического предприятия является основной в обеспечении непосредственного обслуживания гостей. От культуры обслуживания гостей, четкости и скорости выполнения функций, толерантного отношения к гостям в значительной степени зависит презентабельность и эффективность работы гастрономического заведения.

Бармен осуществляет общий контроль и несет ответственность за функционирование бара. Он должен организовать поставки в бар расходных ресурсов в необходимом количестве и ассортименте, обеспечить надлежащее их хранение. Бармен ответственен за соблюдение в баре и его подсобных помещениях чистоты, эстетически привлекательного вида, надлежащего визуального восприятия товаров и определение экономически целесообразного уровня цен.

Основные обязанности бармена включают:

- 1) составление заявок на необходимое количество закусок, напитков и других товаров;

- 2) получение расходных продуктов и товаров из кухни и склада;
- 3) приготовление коктейлей и других смешиваемых напитков, салатов, десерта;
- 4) проведение расчета с официантом, кухней и складами;
- 5) составление отчетов, согласно действующим на предприятии правилам.

Рабочее место бармена должно обеспечиваться столовым бельем, посудой, инвентарем. Слева на рабочем месте бармена, согласно обычной технологии обслуживания, должен располагаться поднос, покрытый льняными салфетками или полотенцем с подготовленной посудой для подачи коктейлей, мерная посуда, щипцы, штопор, сейнер, полотенца для протирания стойки. С правой стороны располагаются напитки, сиропы, соки, ингредиенты для коктейлей.

Приготовление коктейлей, отдельных его компонентов, гарнира осуществляет лично бармен. Бармен готовит кофейные, чайные, цитрусовые сиропы, отдельные виды соков (апельсиновый, лимонный), из гарниров – вишня в сиропе, лимонные или апельсиновые дольки, фрукты на шпажках, придающие эстетически привлекательный вид напиткам. Продукты сложного приготовления – бутерброды, кондитерские изделия, салаты и другие – бармен получает из ресторана или кафе.

9.6 Организация и функции финансово-коммерческой службы гостиницы

Финансово-коммерческая служба осуществляет учет, контроль обращения финансовых ресурсов, несет ответственность за обеспечение гостиницы материально-техническими и производственными ресурсами. В структуре службы находятся бухгалтерия, плановый и коммерческий отдел. Возглавляет службу главный бухгалтер, который подчиняется директору гостиницы.

Финансовая служба в гостиницах осуществляет анализ финансово-хозяйственной деятельности, организует составление бухгалтерских отчетов согласно нормативным документам, несет ответственность за соблюдение финансовой и учетной дисциплины, организует составление бизнес-планов, финансово-хозяйственных планов и смет, отвечает за своевременное составление отчетов, балансов и счетов прибыли и убытков, выполняет работу по учету,

вводу в эксплуатацию и списанию материальных ценностей, контролирует ценообразование и определение тарифов, осуществляет учет поступления и выбытия производственных запасов в соответствии со стандартами бухгалтерского учета, организует работу по получению лицензий и др. Бухгалтерия обеспечивает начисление заработной платы, получение иных счетов и выплату по ним, контроль и учет затрат.

В технологическом процессе финансовая служба осуществляет постоянную связь со всеми подразделениями. Она обеспечивает денежные переводы, подготовку финансовых отчетов от кассиров каждого структурного торгового подразделения отеля, службы приема и размещения, службы общественного питания, спортивно-развлекательных заведений, учет и контроль первичной документации, своевременное информирование администрации о финансовых результатах деятельности гостиницы.

Финансовая служба в гостиницах функционирует согласно учредительным документам, условиям и методам формирования капитала, форме управления, которые определяют финансовые отношения с государственными органами, акционерами, пайщиками, управляющей компанией, ассоциацией и др. Структура и размеры финансовой службы в гостиничных предприятиях также определяются их вместимостью, категорией, участием иностранного капитала в работе заведения и прочими факторами.

Организационно-функциональная схема управления финансовой службой для малых гостиниц довольно проста. Она состоит из двух-трех отделов, работу которых контролирует менеджер, которому подчиняются 1–2 бухгалтера и кассир. В гостиницах значительной вместимости финансовая служба состоит из финансового менеджера (директора), главного бухгалтера, заместителя главного бухгалтера, бухгалтеров различной категории и кассира, количество персонала может достигать 10–15 человек (рис. 17).

Профессиональные обязанности финансового менеджера включают:

- контроль эффективности финансовых потоков в гостинице, обеспечение оптимальных расходов и отчислений;
- составление годового плана финансовых потоков с учетом перспективного планирования экономического состояния гостиничного предприятия (объема сбыта, прибыли, рациональной организации труда);

- текущее и долгосрочное прогнозирование, анализ полученных данных;
- разработку сметы для работников, контроль за уровнем затрат;
- разработку и внедрение производственного учета;
- составление подробного отчета о расходах гостиничного предприятия;
- применение новых методик;
- контроль за инвентаризацией материально-технической базы;
- подготовку для владельца, руководителей предприятия отчетно-финансовой информации о расходах гостиничного предприятия;
- контроль за использованием бланков оперативного учета, их хранение;
- комплектование службы кадрами, определение объема работы для сотрудников, обеспечение повышения квалификации подчиненных;
- поддержание тесных связей с менеджерами других служб;
- участие в совещаниях руководителей заведения.

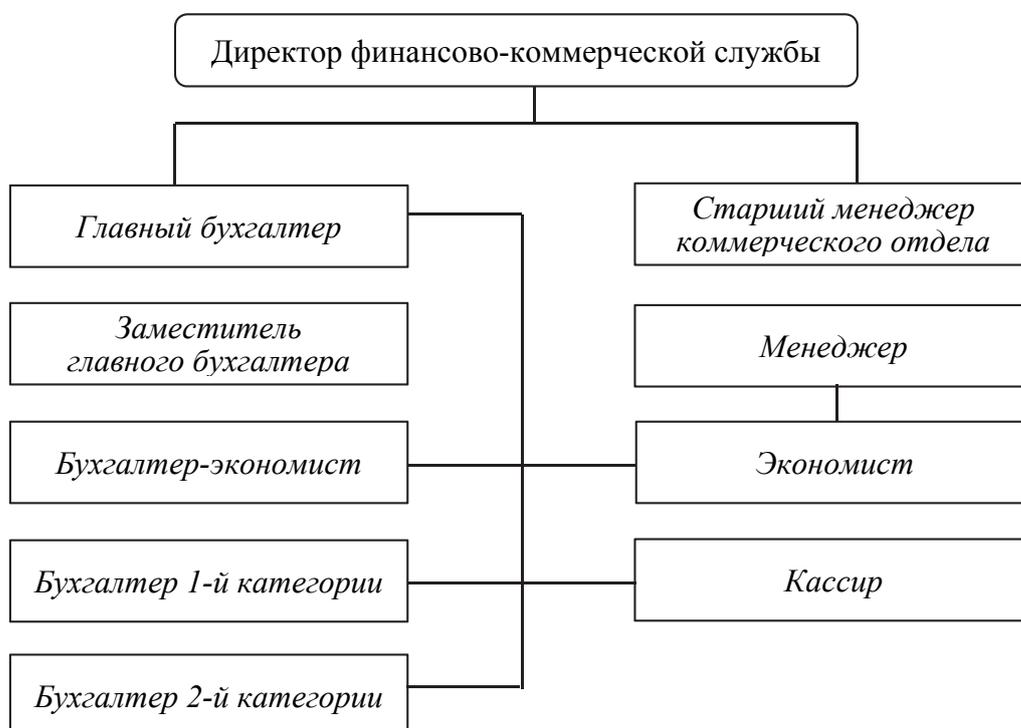


Рис. 17. Организационно-функциональная структура финансово-коммерческой службы в гостиницах значительной вместимости

Планово-коммерческий отдел обеспечивает гостиничные предприятия материально-техническими и производственными ресурсами. Возглавляет отдел старший менеджер, которому подчиняется в крупных отелях 3–4 менеджера. Менеджер отдела подчиняется менеджеру службы. В отдельных гостиницах этот отдел выделяется как самостоятельное структурно-функциональное и управленческое звено. Главная задача отдела заключается в проведении мониторинга рынка товаров и услуг, выявлении оптимальных условий обеспечения материально-техническими ресурсами и услугами гостиничного предприятия, заключении договоров с поставщиками продукции.

Исследование рынка товаров и услуг, предлагаемых в гостиничной сфере, должно проводиться постоянно с целью своевременного реагирования на изменения, происходящие на нем. Важную роль играет компьютеризация и использование телекоммуникационных информационных систем при мониторинге, исполнении коммерческих операций, связанных с управлением товарными запасами, контролем исполнения договоров и др.

В работе коммерческий отдел должен тесно сотрудничать со всеми структурными подразделениями отеля, владеть полной информацией о потребностях гостиницы в материально-технических ресурсах. В структуру отдела целесообразно включать специалистов по маркетинговым исследованиям в области организации обслуживания в номерах, организации общественного питания, брендингу и др.

9.7 Организация и функции инженерно-технической службы гостиничного предприятия

Гостиничные предприятия для обеспечения своей деятельности имеют в своем составе сложное инженерно-техническое оборудование. Инженерно-техническое оборудование – это комплекс систем, функционирующих в постоянном режиме и обеспечивающих удовлетворение культурно-бытовых потребностей гостей и персонала заведения размещения. Оборудование гостиничного предприятия, как правило, включает систему водоснабжения, центральное отопление, электросеть, канализацию, противопожарную систему, вентиляцию, телефон, компьютерное, телевизионное, радиооборудование,

автоматические системы охраны и др. В здании отеля в составе его помещений находятся специальные технические помещения с оборудованием, обеспечивающим работу инженерно-технической службы. Эксплуатация инженерного оборудования осуществляется согласно технической документации и техническому паспорту здания, плану каждого этажа, системы отопления, канализации, водопровода, электроосвещения, паспорту лифта и др.

Инженерно-техническая служба в гостиницах обеспечивает необходимые условия для функционирования здания и оборудования по установленным стандартам. С целью эффективной реализации своих функций и бесперебойной работы такого сложного механизма, как гостиничное предприятие, персонал инженерно-технической службы должен осуществлять регулярное, согласно утвержденным инструкциям, проведение обследования санитарного и технического состояния отеля, прилегающей к нему территории, объектов коммунального назначения и благоустройства территории.

В функции службы входит разработка и внедрение ресурсосберегающих технологий, оборудования, что позволяет значительно уменьшить общий объем потребления ресурсов, прежде всего энергоресурсов, воды и др. Современные гостиничные предприятия управляются инженерно-техническими системами путем использования автоматизированных систем управления, обеспечивающих взаимосвязанную работу всех служб и систем отеля.

В структуре управления инженерно-техническую службу возглавляет главный инженер, ему подчиняется заместитель, инженер-программист, мастер и др. В функциональной структуре службы могут выделять такие отделы, как дежурная техническая служба и ремонтная служба (рис. 18). В системе управленческой иерархии главный инженер подчиняется генеральному директору, в крупных отелях – заместителю генерального директора, техническому директору.

Главный инженер корректирует работу технического персонала и контролирует результаты его работы:

- 1) распределяет ежедневные заявки, поступающие от служб и персонала отеля, на выполнение работ, обеспечивает их завершение в срок под контролем заместителя главного инженера;
- 2) составляет графики проведения работ по профилактике и ремонту, распределяет согласно графику функции в выполнении работ;

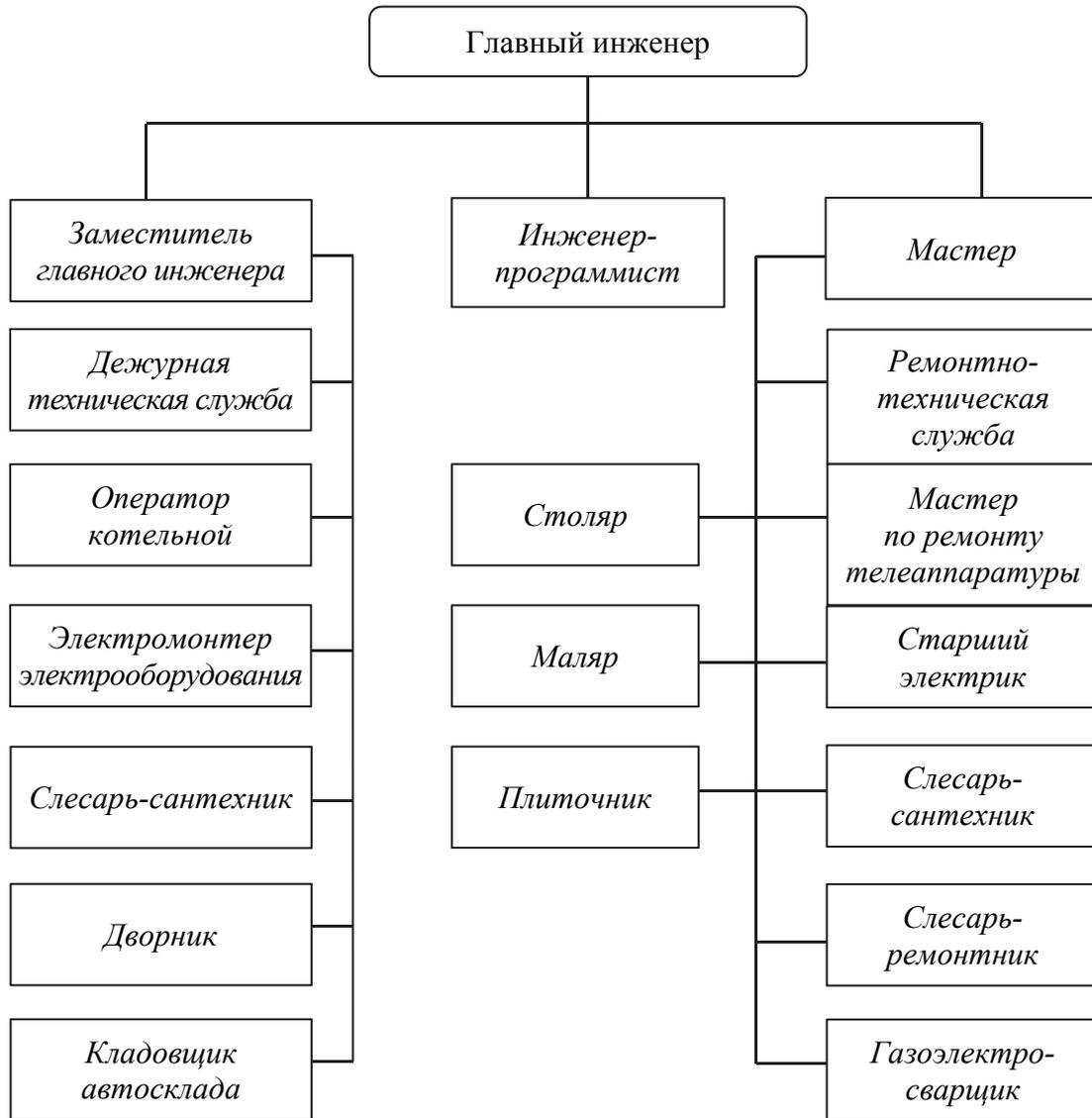


Рис. 18. Организационно-функциональная структура инженерно-эксплуатационной службы в гостиницах значительной вместимости

3) обеспечивает надлежащее использование согласно эксплуатационным требованиям технического оборудования (отопительных систем, водоснабжения, средств связи и др.);

4) контролирует соблюдение правил охраны труда и техники безопасности работниками;

5) регистрирует данные и готовит ежемесячный отчет по работе службы для руководителей гостиничного предприятия;

6) контролирует эффективность использования необходимых в технологическом процессе ресурсов;

7) проводит инструктаж по технике безопасности для случаев возникновения пожара, выхода газа и других непредвиденных технологических процессов;

8) составляет бюджет службы, обеспечивает контроль его выполнения и объема затрат в процессе функционирования службы;

9) обеспечивает обучение и практическую подготовку инженерно-технического персонала;

10) участвует совместно с директором отеля или менеджером кадровой службы в подборе кадрового обеспечения службы;

11) разрабатывает планы текущего и перспективного технического переоборудования гостиничного предприятия;

12) производит контроль рациональности использования энергоресурсов, их экономии.

Заместитель главного инженера обеспечивает координацию, контроль в работе персонала службы, помогает главному инженеру в исполнении его обязанностей для эффективного функционирования службы. В его обязанности входит:

– составление расписания дежурства и организация посменной работы технического персонала;

– контроль за трудовой дисциплиной персонала службы;

– учет выхода на работу;

– обучение персонала;

– распределение производственных задач и контроль их выполнения;

– контроль состояния и безопасности функционирования основных инженерно-технических систем;

– контроль эффективности использования коммунальных услуг с целью экономии и контроля расхода.

Старший электрик обеспечивает:

1) бесперебойную работу согласно технической инструкции энергетического и сантехнического оборудования, электрических и тепловых сетей, воздухопроводов, водопровода и канализации;

2) надзор за техническим обслуживанием электрооборудования и электрических сетей;

3) соблюдение норм противопожарной безопасности.

Электромонтер обеспечивает:

– бесперебойное функционирование электрооборудования в гостинице;

– устранение аварии электроосвещения и восстановление функции световых и силовых точек;

- восстановление работы внутренней электропроводки, выключателей, телевизионных установок, осветительной арматуры, люстр, ламп;
- ремонт электронагревательного оборудования;
- информирование главного инженера о необходимости проведения ремонтных работ или изменений в электросистеме;
- соблюдение мер противопожарной безопасности для работы электрооборудования гостиничного предприятия.

Слесарь-сантехник контролирует исправность санитарно-технического оборудования, систем водоснабжения и подачи горячей воды, системы отопления, канализации, бытовых приборов, осуществляет профилактический ремонт санитарно-технического оборудования.

Столяр обеспечивает исправность столярного оборудования – дверей, окон, деревянного покрытия пола, ремонт и замену дверных замков и др.

Работа инженерно-технических служб гостиничных предприятий связана с обеспечением бесперебойного функционирования оборудования. Для его нормальной работы инженерно-техническая служба осуществляет управление эксплуатационным процессом. В рамках эксплуатационного процесса осуществляются ремонтные и профилактические работы, выполняется своевременная замена оборудования и проводится его усовершенствование или полная реконструкция.

Профилактические работы связаны обслуживанием устройств или технических установок и наблюдением за их работой, обеспечивающим их дальнейшее бесперебойное и эффективное функционирование, предотвращение возможных сбоев. График проведения профилактических работ по каждому устройству в отдельности устанавливается в соответствии с рекомендациями производителя и описанием действий, которые необходимо произвести.

Контроль профилактических работ осуществляется специально назначенным ответственным лицом. Для учета проведенных профилактических работ составляется картотека с информацией по каждому элементу оборудования. Сведения о проведенных проверках, работах по обслуживанию, ремонтных работах заносятся в специальные карточки, которые заполняются исполнителем ремонтных и профилактических работ. Чтобы сократить штат технических работников, осуществляющих осмотр оборудования, персоналу рекомендуется самостоятельно систематически осматривать

оборудование, на котором они работают, и сообщать о проблемах специалистам инженерно-технической службы.

Специалисты инженерно-технической службы занимаются небольшими текущими работами, связанными с поддержанием в нормальном состоянии оборудования номеров, мебели, окон и дверей. Они могут осуществлять мелкие сварочные работы, плотницкие и столярные работы, ремонтировать сантехнику, устранять повреждения в проводке.

Ремонтные работы являются продолжением профилактических работ. Для осуществления ремонтных мероприятий составляется график, в котором определяются очередность и сроки выполнения в зависимости от срочности. Установленные графиком сроки должны строго выдерживаться. Исключения составляют лишь те ситуации, когда в ходе ремонта выявляются скрытые дефекты, требующие более длительного ремонта, однако даже в этом случае намеченные работы должны быть доведены до 90%-ной степени готовности. Срочный ремонт осуществляется в случае возникновения такой необходимости и, конечно же, вне обычного графика работ.

Замена оборудования производится после достижения предела срока его эксплуатации в целом или отдельных его частей, в случае морального или физического устаревания, когда дальнейшее его использование становится неэффективным или невозможным и расходы на ремонт не окупаются.

Усовершенствование предполагает повышение эффективности работы оборудования и снижение издержек. Эта работа может включать установку энергосберегающих и повышающих производительность работы систем или замену существующего оборудования на аналогичное, но более надежное. Работы осуществляются согласно обоснованию, предполагаемому капиталовложению и утвержденному плану изменений.

Реконструкция вносит изменения в инженерно-технические системы отеля, поднимающие их на новый уровень функционирования. Реконструкция – это более широкое по охвату мероприятие, формирующееся за рамками инженерно-технической службы, в то время как усовершенствование – это результат работы технической службы.

Ландшафтный архитектор осуществляет разработку и эскизное планирование художественного оформления прилегающей территории гостиничного предприятия, готовит посадочный материал для озеленения прилегающей территории саженцами, цветочным материалом, кустарниками, осуществляет стрижку газонов, живых

изгородей, обеспечивает профилактический уход за интерьерными растениями, и др.

Система компьютерного управления гостиницей состоит из аппаратных средств и программного обеспечения. В настоящее время широко распространены системы на базе мощных персональных компьютеров новейшего поколения, объединенные в локальные сети, позволяющие создавать мощную программную поддержку для работы не только отдельных служб гостиничного предприятия, но и для организации процесса управления всем отелем.

Компьютерные системы централизованного управления гостиничным предприятием позволяют координировать работу даже крупного отеля без излишних затрат времени и сил. Такая система позволяет решить следующие задачи:

- оптимизировать бизнес-процессы, снизить бумажный документооборот;
- повысить уровень контроля над деятельностью служб и персонала;
- повысить качество обслуживания гостей;
- оптимизировать операционные затраты;
- оперативно и достоверно выполнять статистические и аналитические функции.

Все системы автоматизации гостиничных хозяйств представляют собой интегрированные пакеты программ, автоматизирующих деятельность основных служб гостиницы: управления номерным фондом, административной, коммерческой, инженерной, службы общественного питания и др.

Программы построены по функциональному принципу.

Программа автоматизации службы управления номерным фондом позволяет обеспечить:

- 1) управление номерным фондом;
- 2) резервирование;
- 3) бронирование и размещение;
- 4) регистрацию гостей;
- 5) ведение гостевых счетов с автоматическим начислением стоимости проживания и оказанных услуг.

Программа для автоматизации предоставления услуг и расчетов с клиентами в ресторанах, барах и других подразделениях общественного питания решает следующие задачи:

- просмотр наличия продуктов на складе и в производстве;

- ведение программы питания гостей и управление загрузкой залов;
- оформление требований на продуктовый склад;
- учет и контроль движения продуктов на производстве;
- калькуляция блюд и меню.

Компьютеризация гостиницы позволяет:

- 1) повысить эффективность системы управления;
- 2) повысить безопасность гостей и личного имущества, а также имущества отеля;
- 3) расширить клиентскую базу отеля и решить ряд маркетинговых задач;
- 4) увеличить доходы, связанные с расширением предложения дополнительных услуг.

Часто гостиница не может позволить себе содержать полный штат инженерно-технических работников для обслуживания и ремонта всего оборудования. В таком случае могут быть заключены договоры со специализированными компаниями, которые будут осуществлять обслуживание и ремонт.



КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите основные службы гостиничного предприятия.
2. Охарактеризуйте иерархию менеджмента гостиничного предприятия.
3. Перечислите обязательные требования, предъявляемые к персоналу контактных служб гостиничного предприятия.
4. Дайте общую характеристику технологического цикла обслуживания клиентов в гостинице.
5. На какие фазы делится технологический алгоритм гостевого цикла обслуживания клиентов в гостинице?
6. Охарактеризуйте первый этап технологического алгоритма гостевого цикла обслуживания клиентов в гостинице – бронирование.
7. Охарактеризуйте второй этап технологического алгоритма гостевого цикла обслуживания клиентов в гостинице – прибытие клиента в отель.
8. Охарактеризуйте третий этап технологического алгоритма гостевого цикла обслуживания клиентов в гостинице – проживание и обслуживание гостя в отеле.

9. Охарактеризуйте четвертый этап технологического алгоритма гостевого цикла обслуживания клиентов в гостинице – выезд и окончательная оплата гостем услуг отеля.

10. Дайте краткую характеристику организации работы и функций административно-управленческой службы гостиниц.

11. Охарактеризуйте работу групп руководителей с разными полномочиями в управленческой структуре административно-управленческой службы гостиниц.

12. В чем состоит организация и технология обслуживания гостей службой управления номерным фондом?

13. Дайте краткую характеристику состава подразделений группы бронирования гостиничного предприятия.

14. Охарактеризуйте работу службы бронирования в технологическом цикле обслуживания гостиничного предприятия.

15. Расскажите технологию бронирования номеров в гостиничных предприятиях.

16. Охарактеризуйте работу службы приема и размещения в технологическом цикле обслуживания гостиничного предприятия.

17. Какова технология обслуживания гостей службой приема и размещения?

18. Раскройте последовательность процесса заполнения технологической документации в гостиницах.

19. Назовите и охарактеризуйте функции службы эксплуатации номерного фонда гостиничного предприятия.

20. Раскройте, как организована работа службы безопасности гостиничного предприятия.

21. Раскройте организацию и управление службой общественного питания гостиничных предприятий.

22. Какие выделяют категории персонала в структуре службы общественного питания?

23. Какова организационно-функциональная структура службы общественного питания в гостиницах?

24. Раскройте структуру пищевого комплекса гостиничного предприятия.

25. Каковы организация и функции финансово-коммерческой службы гостиницы?

26. Раскройте организационно-функциональную схему управления финансовой службой для малых гостиниц.

27. Какова организационно-функциональная структура финансово-коммерческой службы в гостиницах значительной вместимости?

28. В чем состоит работа планово-коммерческого отдела гостиничного предприятия?

29. Охарактеризуйте организацию и функции инженерно-технической службы гостиничного предприятия.

30. Что представляет собой инженерно-техническое оборудование гостиничного предприятия?

31. В чем состоит работа инженерно-технической службы гостиничных предприятий?

32. В чем состоят особенности организационно-функциональной структуры инженерно-эксплуатационной службы в гостиницах значительной вместимости?

33. Охарактеризуйте работу системы компьютерного управления гостиницей.

34. Назовите структуру вспомогательных служб гостиничного предприятия.

35. Какие дополнительные службы могут функционировать в составе гостиничного предприятия?



ТЕСТ-КОНТРОЛЬ

1. Иерархия сотрудников гостиничного предприятия по признаку характера выполнения производственных функций включает:

- а) обслуживающий и вспомогательный персонал;
- б) обслуживающий персонал и служащих;
- в) наемный персонал и служащих;
- г) первичный и вторичный персонал.

2. Организационная структура в гостиничных предприятиях во многом определяется их:

- а) размером и типом;
- б) удаленностью от центра города;
- в) ценой номеров;
- г) количеством дополнительных услуг.

3. Службы в гостиницах по признаку осуществления непосредственного взаимодействия с клиентами условно можно разделить на две категории:

- а) контактные и бесконтактные;
- б) первичные и вторичные;

- в) главные и вспомогательные;
- г) быстрые и медленные.

4. Технология обслуживания клиентов в гостиницах характеризуется:

- а) цикличностью;
- б) изменчивостью;
- в) постоянством;
- г) дороговизной.

5. Служба бронирования гостиничного предприятия структурно входит в:

- а) административно-управленческую;
- б) инженерно-эксплуатационную;
- в) службу управления номерным фондом;
- г) финансово-коммерческую.



ЗАДАНИЯ

ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1. Составьте схему организации работы служб гостиниц ★★★★★ и ★★★, проведите их сравнительную характеристику, выделите объединенные службы, укажите на преимущества и недостатки организационной структуры каждого гостиничного предприятия, выделите перспективы их конкурентного присутствия на рынке через призму реорганизации работы основных служб предприятия.

Задание 2. Произведите оценку и дайте характеристику объема работ инженерно-технической службы в составе гостиницы ★★★★★. Данные представьте в виде таблицы с подробными характеристиками работы каждого из подразделений.

Задание 3. Исследуйте инженерно-техническое оснащение гостиницы «Президент-отель». Выявите состав инженерно-технического оснащения данной гостиницы. Данные представьте в виде таблицы с подробными характеристиками работы каждого сегмента оснащения.

Задание 4. Разработайте функциональную структуру вспомогательных служб гостиничного предприятия для гостиницы ★★★.

Данные представьте в виде таблицы с подробными характеристиками работы каждого из подразделений. Систему структурных подразделений представьте в виде схемы.

Задание 5. Исследуйте, систематизируйте и представьте в виде таблиц и схем особенности службы приема и управления номерным фондом гостиницы экономического класса на 50 мест, расположенной в центре г. Минска. Выявите два-три наиболее значимых конкурента, располагающихся поблизости от заданной гостиницы. Полученные данные разместите в таблице по заданным критериям.

Описание конкурентов

Характеристики	Конкурент 1	Конкурент 2	Заданная гостиница
1. Название гостиницы			
2. Адрес			
3. Описание и стоимость одноместного улучшенного номера			
4. Описание и стоимость двухместного номера			
5. Описание и стоимость самого комфортабельного и дорогого номера			

Задание 6. Разработайте управленческую модель гостиницы, соответствующей требованиям, предъявляемым ГОСТ 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц» к гостиницам категории «★★★».

Задание 7. Сформулируйте структуру подразделений дополнительных служб гостиницы, необходимую для гостиниц различного функционального назначения, в частности – делового.

Задание 8. Сформулируйте структуру подразделений дополнительных служб гостиницы, необходимую для гостиниц различного функционального назначения, в частности – курортного.

Задание 9. Сформулируйте структуру подразделений дополнительных служб гостиницы, необходимую для гостиниц различного функционального назначения, в частности – туристско-спортивного.

ТЕМА 10

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦ
И РЕСТОРАНОВ**

10.1. Понятие и основные характеристики качества гостиничных услуг.

10.2. Механизм управления качеством услуг в гостиницах.

10.3. Стандартизация качества услуг гостиничных предприятий.

10.1 Понятие и основные характеристики качества гостиничных услуг

Качество обслуживания – это комплексная категория, один из важнейших показателей эффективности функционирования гостиничных предприятий, объект анализа, планирования и управления.

Главной составляющей всей системы качественного обслуживания в туристской индустрии является качество гостиничных услуг.

Согласно международному стандарту ИСО 9000, *качество* – это совокупность свойств и характеристик услуг, которые способны удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности потребителей. Качество побуждает клиента приобретать тот или иной продукт (соразмерно фактору цены). Качество влияет на решение клиента воспользоваться услугами определенного отеля, а не отеля-конкурента.

Между качеством и успешной реализацией гостиничных услуг существует прямо пропорциональная зависимость, поэтому ухудшение качества услуги неизбежно ведет к потере клиента.

В каждом случае выбор клиентом гостиничной услуги обусловлен оптимальным ее соответствием критериям качества.

Наибольшие возможности реализовать услуги имеет гостиничное предприятие, которое:

- согласно спросу клиента способно наиболее полно удовлетворить его потребности;
- предлагает услуги в оптимальном соотношении цена-качество;
- реализует новый уровень качества, что становится весомой мотивацией для прибытия постоянных и привлечения новых клиентов.

Независимо от усилий гостиничного предприятия, для поддержания высокого уровня конкурентоспособности гостиничного предприятия на рынке основная идея управления качеством услуги связывается с ориентацией на клиента, полным соответствием его требованиям.

Механизм управления качеством гостиничных услуг направлен на выработку управленческих решений и осуществление комплекса управленческих действий по планированию, предоставлению и реализации услуг высокого уровня качества.

Выделяют два подхода к определению качества обслуживания:

- 1) на основе оценки полезных характеристик процесса предоставления услуг;
- 2) на основе оценки недостатков в процессе обслуживания клиентов.

Согласно первому подходу критерием высокой оценки качества обслуживания в гостиницах является наличие полезных свойств и особенностей процесса предоставления услуг, которые предопределяют удовлетворение у клиентов.

Сущность второго подхода связывается с отсутствием недостатков обслуживания, что способствует достижению высокого уровня качества обслуживания.

Качество гостиничных услуг соответствует общим особенностям нематериального производства и характеризуется следующими чертами: неосвязаемость, неспособность к хранению, изменчивость в соблюдении качественных показателей.

Гостиничные услуги главным образом неосязаемы, поскольку не предопределяют получение материальных благ. Неосвязаемость услуг делает невозможным оценку качества до момента их потребления. Качество возможно оценить только после получения

услуги. Такие характеристики затрудняют потребление гостиничных услуг клиентами и продвижение услуг на рынок.

Управление качеством услуг в гостиничных предприятиях осуществляется посредством внешнего и внутреннего контроля. *Внешний контроль* основывается на государственных стандартах, закрепленных в законодательной, нормативно-технической базе и международных стандартах деятельности в сфере гостиничного бизнеса. Здесь важную роль играет процесс реализации стандартов в форме сертификации, лицензирования, а также осуществление контроля негосударственными профильными организациями, союзами, ассоциациями, корпорациями, предприятиями, которые сотрудничают с отелями в создании гостиничного и туристического продукта. Также внешний контроль качества осуществляется и потребителями гостиничных услуг.

Внутренний контроль осуществляется администрацией гостиничного предприятия и связывается с управлением качеством организации, технологии, функционального взаимодействия, материально-технического обеспечения, общим уровнем комфорта.

Качество гостиничных услуг должно соответствовать установленным стандартам. Форма и содержание стандартов является критерием качественного обслуживания. Критерий оценки качества гостиничных услуг для клиента – это степень его удовлетворенности, т. е. соответствие полученного ожидаемому. Критерий удовлетворенности клиента – это желание повторно посетить и порекомендовать отель и привлечь в отель больше клиентов среди знакомых и родных.

На качество обслуживания в гостиницах влияют следующие факторы:

- материально-техническая база (удобная планировка и качественное оформление помещений, мебелировка, качество белья, современные телекоммуникации и пр.);
- технология обслуживания;
- высокий профессионализм и компетентность обслуживающего персонала.

Управление качеством обслуживания предусматривает разработку и внедрение стандартов качества обслуживания, обучение персонала, контроль, корректировку, совершенствование обслуживания путем разработки эффективной организационной структуры управления.

Управление качеством предполагает наличие управленческих систем в гостинице, контролирующей организацию и предложение услуг:

1) система подбора персонала и его обучения. Администрация отеля должна организовать кадровую службу, которая обеспечивает подбор работников, обладающих необходимыми знаниями, имеющими навыки оказания услуг высокого качества, постоянно контролирует повышение квалификации персонала;

2) система контроля качества, стандартизации предлагаемых услуг. При разработке стандартов обслуживания в гостиницах владельцы и менеджеры должны четко определить цель стандартизации. Стандарты должны быть гибкими, соответствовать требованиям и пожеланиям клиентов;

3) система контроля степени удовлетворенности клиентов предполагает анализ жалоб и предложений клиентов, сравнение качества услуг конкурентов с качеством собственного предложения услуг.

Таким образом, эффективное управление качеством услуг в гостиницах предусматривает создание системы стратегического планирования, повышение качества услуг, соблюдение норм стандартов обслуживания, системы контроля предлагаемых услуг.

Эффективное управление качеством в гостиницах должно учитывать:

- эффективные маркетинговые исследования;
- внедрение отраслевого стандарта обслуживания;
- разработку технологии производственных процессов;
- введение квалификационных требований к работникам;
- использование нормативов труда;
- вознаграждение и мотивацию труда;
- наличие корпоративной культуры.

Маркетинговые исследования в отелях – это сложная система изучения рынка, позиций гостиничного предприятия на рынке, формирование спроса, выявление путей удовлетворения потребностей клиентов.

Введение отраслевого стандарта обеспечивает контроль системы качества, постоянный характер предлагаемых услуг, единый подход в системе оценки качества услуг гостиничными предприятиями и потребителями, непрерывный процесс профессиональной подготовки персонала. Внутренний стандарт в гостиничном

предприятию идентифицирует его торговую марку и укрепляет позиции предприятия в соответствующих сегментах рынка.

Корпоративные стандарты отражают предыдущий опыт управления качеством на предприятии, идентифицируют специализацию отеля, развитие потребительского спроса на гостиничные услуги, их специфические свойства и конкурентные преимущества. Сегодня каждый известный международный бренд имеет свой корпоративный стандарт, который тщательно соблюдается независимо от страны расположения отеля, национальной или международной системы классификации отелей в этой стране.

Известные мировые гостиничные корпорации сегодня имеют сложившуюся корпоративную культуру – систему ценностей и убеждений, коллективное сознание, менталитет организации, которого придерживаются все работники. Корпоративная культура определяет поведение работников гостиницы, их взаимоотношения с клиентами, руководителями, поставщиками, другими задействованными в бизнесе категориями работников. Корпоративная культура среди работников создает чувство преданности организации, стремление достичь поставленных целей.

Важной составляющей корпоративной культуры является система Всеобщего управления качеством (TQM), ориентирована на удовлетворение спроса клиентов. Основу TQM формируют следующие принципы:

1) ориентация на потребителя. Гостиничное предприятие должно предусмотреть текущие и перспективные потребности своих клиентов, выполнять их пожелания и пытаться превзойти их ожидания;

2) лидерство руководителя. Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Они должны создавать и поддерживать внутреннюю культуру, обеспечивать полное вовлечение персонала отеля в решение задач организации;

3) привлечение работников. Персонал всех уровней составляет основу организации, полное вовлечение приводит к полному использованию их способностей;

4) подход к системе качества как к процессу. Цели гостиничного предприятия достигаются значительно быстрее, когда деятельность и управление ресурсами осуществляется как процесс;

5) системный подход к управлению. Управление качеством эффективно в случае всестороннего понимания проблем и эффективного

менеджмента взаимосвязанных процессов как системы повышения эффективности организации при достижении ее целей;

б) постоянное повышение результатов деятельности организации – в целом необходимо рассматривать как главную, неизменную цель гостиничного предприятия.

Главные требования качественного обслуживания к персоналу в гостиничных предприятиях:

– вежливость – персонал должен быть любезным, приветливым, внимательным по отношению к клиентам;

– компетентность – независимо от должностных обязанностей персонал должен обладать необходимыми знаниями и навыками, полученными в процессе профессионального обучения и стажировки;

– коммуникабельность – быстрая реакция персонала и выполнение в кратчайшие сроки пожеланий клиентов;

– понимание темперамента клиента – обслуживающий персонал гостиниц должен понимать особенности психологии каждого клиента;

– гостиничные предприятия и гостиничные услуги должны быть безопасными для жизни и здоровья клиента, комфортными, персонал должен вызывать доверие у клиента;

– доступность – гостиничные услуги должны быть доступны в нужное время и нужном месте в необходимом объеме.

Расходы на повышение качества обслуживания являются вкладом на перспективу, выражающимся в привлечении новых и удержании постоянных клиентов. На привлечение нового клиента предприятие несет в пять раз больше затрат, чем расходы на удержание постоянного клиента путем предоставления качественного обслуживания. Ведь постоянный клиент не влечет расходов на маркетинг, и при условии удовлетворения от обслуживания осуществляет бесплатную рекламу гостиничного предприятия.

10.2 Механизм управления качеством услуг в гостиницах

Управление качеством услуг в гостиничной сфере является одной из важнейших составляющих механизма управления – способом организации деятельности гостиничного предприятия. Управление качеством услуг охватывает корректировки отношений между участниками процесса предоставления услуг, между предприятием и

потребителями услуг, формами и методами воздействия на процесс производства и реализации услуг, организационной структурой управления и условиями стимулирования персонала.

Управление качеством гостиничных услуг должно сосредотачиваться на выработке управленческих решений и осуществлении комплекса управленческих действий по созданию, предоставлению и планированию услуг высокого уровня и неизменного качества.

Система управления качеством гостиничных услуг рассматривается как своеобразный механизм управленческих отношений, сформированный из следующих элементов:

1) законов управления качеством, т. е. из существенных периодически повторяющихся взаимосвязей между элементами системы управления качеством, которые обеспечивают ее функционирование и целостность;

2) объекта управления качеством (структурных подразделений в предприятиях гостиничного хозяйства, руководителей среднего и низового уровней управления и подчиненного им персонала);

3) предмета управления качеством – гостиничной услуги или комплекса услуг, предоставляемого предприятиями размещения;

4) факторов управления качеством (на что направлена деятельность в области качества для достижения определенных целей);

5) функций и методов управления качеством – конкретных форм и способов целенаправленного воздействия органов управления качеством на интересы и условия жизнедеятельности работников гостиницы;

6) информации – совокупности данных для принятия управленческих решений относительно качества услуг;

7) методики – установленного способа деятельности и инструментария воздействия субъекта управления качеством на объект (планов, технологий, решений, норм и нормативов, форм материального и морального стимулирования);

8) организационной структуры – обязанностей, полномочий и взаимоотношений, представленных в виде схемы, по которой гостиничное предприятие выполняет свои функции, то есть из внутреннего строения системы качества, отражающей разделение труда в гостинице и специфику выполнения конкретных функций и методов деятельности в области качества;

9) технических средств сбора, обработки и хранения информации, технологии выполнения работ, которые повышают

производительность и эффективность управленческого труда в области качества;

10) кадров управления качеством – руководителей, специалистов, вспомогательного персонала.

Целью управления качеством гостиничных услуг является совершенствование форм и методов процесса управления, направленного на улучшение качества и обеспечение устойчивого конкурентного статуса предприятия. Для достижения этой цели администрация гостиничных предприятий должна обеспечить организацию всех органов управления и подразделений гостиницы, скоординированную на создание системы управления качеством. Управление качеством услуг должно предусматривать изучение рынка услуг гостеприимства, проведение маркетинговых исследований, согласно которым улучшение качества гостиничных услуг должно осуществляться в соответствии с потребностями потребителей.

Выделяют следующие *принципы управления качеством* на основе внедрения системы качества:

– ответственность руководства за формирование политики в области качества услуг и обеспечение удовлетворения потребностей потребителей;

– для внедрения системы качества и выполнения определенных задач в области качества руководство должно обеспечить необходимые ресурсы (квалифицированные трудовые и материально-технические ресурсы);

– гостиничное предприятие для осуществления процесса предоставления услуг должно разработать, документально оформить, внедрить и обеспечить действенность системы качества для реализации поставленных задач;

– между потребителями гостиничных услуг и сотрудниками отеля должно быть налажено эффективное взаимодействие, ориентированное на улучшение процесса управления качеством услуг и структуры системы качества.

Процесс управления качеством услуг гостиничного предприятия охватывает стратегию реализации качества, определяет основные направления и цели отеля в области качества, официально утвержденные руководством с учетом требований потребителей, целей в области качества, методов их выполнения, роли персонала в реализации стратегии, имиджа отеля и др.

Стратегия гостиничного предприятия в области качества может быть осуществлена путем последовательной реализации краткосрочных или долгосрочных целей и предусматривать: улучшение экономических показателей функционирования гостиницы, достижение высокого уровня качества услуг по уровню ведущих отелей, ориентирование на удовлетворение потребностей определенных категорий потребителей или сегментов рынка, развитие и улучшение качества дополнительных услуг.

Основой формирования стратегии гостиничного предприятия в области качества является законодательная и нормативно-техническая база в сфере стандартизации и сертификации. Средством реализации стратегии качества является система качества, согласно которой осуществляется планирование качества, оперативное управление качеством, улучшение качества.

Планирование качества – деятельность руководителей гостиницы по определению целей и требований к качеству услуг. Применение элементов системы качества охватывает планирование качества услуг, планирование управленческой и исполнительской деятельности, подготовку программ качества.

Оперативное управление качеством – это совокупность методов и видов деятельности, применяемых для выполнения установленных требований к качеству с целью текущего управления процессами в области качества и устранения краткосрочных причин неэффективного управления качеством обслуживания.

Обеспечение качества – это плановые и систематически выполняемые в рамках системы качества виды деятельности, необходимые для соблюдения требований к качеству услуг.

Улучшение качества услуг отеля – это деятельность гостиницы по повышению эффективности процессов с целью получения прибыли предприятием и пользы (выгод) для потребителей гостиничных услуг.

В гостиничных предприятиях для реализации процесса управления качеством необходимо разрабатывать, документально оформлять, внедрять и поддерживать в рабочем состоянии систему качества, разрабатывать методику по определению требований для осуществления всех связанных с предоставлением услуг процессов.

Современные системы управления качеством охватывают все этапы жизненного цикла гостиничной услуги, начиная с маркетинговых

исследований и завершая контролем и оценкой степени удовлетворения потребителей после пребывания в отеле. Актуальность парадигмы, согласно которой качество должно быть главной составляющей всех этапов жизненного цикла услуги, и только услуга гарантирует устойчивые рыночные позиции, обусловила изменения в практической деятельности гостиничных предприятий по обеспечению качества.

В стандартах ИСО 9000 процессуальный подход по внедрению системы менеджмента качества является определяющим фактором в механизме управления качеством гостиничных услуг. На основе процессуального подхода в системе качества выделяются две группы процессов: основные и вспомогательные. Первую группу охватывают процессы создания и реализации гостиничных услуг (бизнес-процессы). Вторую группу составляют процессы менеджмента и процессы обеспечения.

В опыте функционирования гостиничных предприятий все проблемы управления качеством сводятся к определению функций, которые должен выполнять субъект управления в процессе управления качеством. Для рациональной организации управления качеством в гостинице решающее значение имеет выявление объема, структуры и характера функций. Изучение функций управления качеством позволяет определить объем функций, выполняемых субъектами и объектами управления в гостиничном предприятии, определить структуру управления, провести распределение функций между органами управления, эффективно организовать сам процесс управления. Таким образом, функции управления способствуют формированию системы управления качеством услуг как структуры и ее организации как процесса.

Сущность функций анализируется с таких позиций:

- 1) функция управления качеством услуг – это вид управленческой деятельности;
- 2) функция управления качеством услуг – результат специализации управленческой деятельности;
- 3) функция управления является основой осуществления управления.

Управление качеством услуг является видом управленческой деятельности, который возник вследствие углубления разделения труда и специализации функций управления предприятием. Функция управления качеством услуг должна действовать на всех стади-

ях жизненного цикла услуги. При реализации функция управления проходит несколько этапов: принятие решения, осуществление управленческого влияния, сбор, обработка и передача информации.

Специфические функции управления качеством услуг характеризуют отдельные стороны управленческой деятельности и отражают влияние управленческой системы на отдельную часть объекта управления. Специфические функции изменяются под влиянием инноваций на рынке (совершенствование управления качеством с использованием автоматизированной обработки информации), углубления специализации, управления сертификацией, сертификации системы качества, прогнозирования потребностей и уровня качества услуг, анализа и исследования операций в области качества, планирования совершенствования качества услуг, организации системы маркетинговых исследований, технико-экономического анализа улучшения качества.

10.3 Стандартизация качества услуг гостиничных предприятий

Одним из основных методов государственного контроля качества услуг является их стандартизация. Стандартизация является наиболее весомым способом управления, устанавливает нормы и правила, сформулированные в виде нормативного документа.

Стандарт – это нормативно-технический документ, определяющий комплекс норм, правил, требований к качеству гостиничных услуг, утвержденный компетентным органом стандартизации.

Стандарты устанавливают порядок и методы планирования повышения качества обслуживания на всех этапах гостевого цикла, определяют требования относительно средств и методов контроля и оценки качества обслуживания.

Государственный стандарт качества гостиничных услуг отражает межгосударственные, отраслевые стандарты, стандарты качества отдельных гостиничных корпораций.

Главная целевая установка систем качественного обслуживания направлена на соответствие стандартам ИСО 9000, на межгосударственном уровне определяющих требования по качеству. Согласно межгосударственным стандартам ИСО 9000, для обеспечения качества необходимо следующее:

- соответствующая материальная база гостиничного предприятия;
- квалифицированный персонал, высокопроизводительно выполняющий профессиональные обязанности;
- рационально обоснованная организационно-функциональная структура и четкое управление предприятием в целом и управление качеством обслуживания частности.

Материальная база и квалифицированный персонал формируют основу высококачественных услуг, а организация и управление предприятием определяют реализацию возможностей материальной базы и человеческого фактора.

Стандарты ИСО 9000 определили единый межгосударственный подход к договорным условиям по оценке систем качества и одновременно регламентировали отношения между гостиничным предприятием и клиентами. Нормы межгосударственного ИСО 9000 дают посетителю право активно влиять на качество гостиничных услуг, обеспечивают законодательную базу, предполагают активную роль клиента в процессе обслуживания.

Нормы межгосударственных стандартов обуславливают необходимость обоснования управленческих решений, систем планирования. Особое значение придается качеству обслуживания, непосредственно связанному с производством гостиничных услуг – контролю качественного обслуживания технологических процессов, своевременному выявлению нарушений качества услуг.

Сегодня для эффективного обслуживания в гостиницах система качественного обслуживания, соответствующая стандартам ИСО 9000, и сертификат соответствия ее требованиям – необходимое условие позиционирования гостиничных предприятий на рынке.



КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите основные принципы качества обслуживания в мировом опыте управления качеством обслуживания.
2. Охарактеризуйте особенности качества гостиничных услуг.
3. Какие формы контроля в управлении качеством услуг используются в гостиничных предприятиях?
4. Назовите главные факторы, влияющие на качество обслуживания в гостиницах.

5. Охарактеризуйте механизм управления качеством услуг в гостиницах.

6. Проанализируйте нормативно-правовые и нормативно-эксплуатационные предпосылки государственного регулирования качества услуг в гостиничной сфере страны.



ТЕСТ-КОНТРОЛЬ

1. Комплексная категория, являющаяся одним из важнейших показателей эффективности функционирования гостиничных предприятий, объект анализа, планирования и управления, – это:

- а) качество обслуживания;
- б) качество управления;
- в) стандарты обслуживания;
- г) стандарты управления.

2. Международный стандарт, раскрывающий суть понятия качества, – это:

- а) ИСО 9000;
- б) ТИБО 2009;
- в) ГОСТ 1998;
- г) СТБ 3000.

3. Управление качеством услуг в гостиничных предприятиях осуществляется посредством:

- а) внешнего и внутреннего контроля;
- б) жестких и мягких методов;
- в) стандартов и правил;
- г) административных и командных методов.

4. Корпоративная культура – это:

- а) культурное общение в коллективе;
- б) культурное общение с клиентурой;
- в) система ценностей и убеждений, коллективное сознание, менталитет организации, которых придерживаются все работники;
- г) система ценностей и убеждений, коллективное сознание, менталитет организации, которых придерживаются все работодатели.

5. Деятельность руководителей гостиницы по определению целей и требований к качеству услуг – это:

- а) планирование качества;
- б) оперативное управление качеством;
- в) обеспечение качества;
- г) улучшение качества услуг.



ЗАДАНИЯ
ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1. Исследуйте, выберите и систематизируйте показатели качества в области квалифицированного персонала, высокопроизводительно выполняющего свои профессиональные обязанности, гостиницы «Юбилейная» на соответствие требованиям стандарта ИСО 9000. Полученные данные представьте в виде таблицы.

Задание 2. Исследуйте, выберите и систематизируйте показатели качества в области квалифицированного персонала, высокопроизводительно выполняющего свои профессиональные обязанности, гостиницы «Пекин» на соответствие требованиям стандарта ИСО 9000. Полученные данные представьте в виде таблицы.

Задание 3. Исследуйте, выберите и систематизируйте показатели качества в области рационально обоснованной организационно-функциональной структуры гостиницы «Беларусь» на соответствие требованиям стандарта ИСО 9000. Полученные данные представьте в виде таблицы.

Задание 4. Исследуйте, выберите и систематизируйте показатели качества в области рационально обоснованной организационно-функциональной структуры гостиницы «Европа» на соответствие требованиям стандарта ИСО 9000. Полученные данные представьте в виде таблицы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Байлик, С. И. Гостиничное хозяйство: учебник / С. И. Байлик. – Киев: Дакор, 2009. – 368 с.
2. Барчуков, И. С. Гостиничный бизнес и индустрия размещения туристов: учеб. пособие / И. С. Барчуков. – М.: Кнорус, 2014. – 166 с.
3. Быстров, С. А. Экономика и организация ресторанного бизнеса: учеб. пособие / С. А. Быстров. – М.: Форум, 2011. – 464 с.
4. Горенбургов, М. А. Экономика ресторанного бизнеса: учеб. пособие / М. А. Горенбургов, М. М. Хайкин. – М.: Академия, 2012. – 234 с.
5. Джум, Т. А. Организация гостиничного хозяйства: учеб. пособие / Т. А. Джум, Н. И. Денисова. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2012. – 398 с.
6. Еременко, М. М. Организация общественного питания: учеб. пособие / М. М. Еременко, С. В. Стасюкевич, И. В. Уриш. – Минск: БГЭУ, 2008. – 156 с.
7. Ефимова, О. П. Экономика гостиниц и ресторанов: учеб. пособие / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова, Т. А. Олефиренко; под ред. Н. И. Кабушкина. – Минск: Новое знание, 2008. – 391 с.
8. Кабушкин, Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учеб.-практ. пособие / Н. И. Кабушкин. – Минск: БГЭУ, 2007. – 411 с.
9. Кабушкин, Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М.: КноРус, 2016. – 413 с.
10. Кабушкин, Н. И. Управление гостиницами и ресторанами: учеб. пособие / И. И. Кабушкин. – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2009. – 415 с.
11. Ковшар, Е. А. Внешнеэкономическая деятельность: учеб. пособие / Е. А. Ковшар. – Минск: РИВШ, 2012. – 404 с.
12. Ковшар, Е. А. Основы внешнеэкономической деятельности: учебник / Е. А. Ковшар. – Минск: БГУ, 2013. – 447 с.

13. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: учеб. для высш. учеб. заведений / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М.: Юнити: Юнити-Дана, 2015. – 1045 с.
14. Круль, Г. Я. Основы гостиничного дела: учеб. пособие / Г. Я. Круль. – Киев: Центр учебной литературы, 2011. – 368 с.
15. Лесник, А. Л. Функционирование гостиничных комплексов крупнейших городов Европы / А. Л. Лесник, М. Н. Смирнова, С. Мейра. – М.: АС ПЛЮС, 2002. – 95 с.
16. Семак, Е. А. Банковский маркетинг / Е. А. Семак, К. В. Якушенко. – Минск: БГУ, 2012. – 195 с.
17. Семак, Е. А. Международный маркетинг / Е. А. Семак, К. В. Якушенко. – Минск: БГУ, 2012. – 207 с.
18. Скобкин, С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном и ресторанном бизнесе: учеб. пособие / С. С. Скобкин. – М.: Юристь, 2007. – 568 с.
19. Скобкин, С. С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма: учеб. пособие для студентов вузов / С. С. Скобкин. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011. – 491 с.
20. Сорокина, А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: учеб. пособие / А. В. Сорокина. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2013. – 304 с.
21. Филипповский, Е. Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е. Е. Филипповский, Л. В. Шмарова. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 173 с.
22. Хайкин, М. М. Менеджмент ресторанного бизнеса: учеб. пособие / М. М. Хайкин, Ю. Г. Трабская. – СПб.: СПбГУЭФ, 2009. – 122 с.
23. Чудновский, А. Д. Туризм и гостиничное хозяйство: учебник / А. Д. Чудновский. – М.: Юркнига, 2005. – 448 с.

Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь: закон Респ. Беларусь, 07 дек. 1998 г., № 218-З (в ред. Закона от 31 дек. 2014 г. № 226-З и от 5 янв. 2015 г. № 231-З) // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2018.

2. Инструкции о порядке классификации объектов общественного питания по типам и классам: утв. постановлением М-ва торговли Респ. Беларусь, 29 июля 2014 г., № 29) // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2018.

3. Национальная система подтверждения соответствия Республики Беларусь. Порядок сертификации услуг гостиниц: ТКП 5.3.02-2007 (03220) (Взамен ТКП 5.3.02-2004 (04100)) Введ. 28.01.2008. – Минск: Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2004. – 38 с.

4. Нормативы численности руководителей, специалистов, служащих, рабочих гостиничного хозяйства и работников общественного питания: письмо М-ва жилищно-коммунального хозяйства Респ. Беларусь, 24 сент. 2004 г., № 12 // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2018.

5. О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования: Декрет Президента Респ. Беларусь, 16 янв. 2009 г., № 1 (в ред. Декрета от 21 фев. 2014 г. № 3) // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2018.

6. О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь: Закон Респ. Беларусь, 8 янв. 2014 г., № 128-З // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2018.

7. О защите прав потребителей: Закон Респ. Беларусь, 9 янв. 2002 г., № 90-З (в ред. Закона от 4 янв. 2014 г. № 106-З) // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2018.

8. О некоторых мерах государственной поддержки развития туризма в Республике Беларусь: Указ Президента Респ. Беларусь, 2 июня 2006 г., № 371 (в ред. Указа от 11 июля 2012 г. № 312) // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2015.

9. О туризме: Закон Респ. Беларусь, 25 нояб. 1999 г., № 326-З (в ред. Закона от 9 янв. 2007 г. № 206-З) // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология ПРОФ [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2018.

10. Об утверждении правил гостиничного обслуживания в Республике Беларусь: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 07 апр. 2006 г., № 471: с изм. и доп. // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2006. – № 53. – 5/22163

11. Об утверждении Правил гостиничного обслуживания в Республике Беларусь: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 7 апр. 2006 г., № 471 // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология ПРОФ [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2018.

12. Об утверждении Правил проживания в гостиницах Республики Беларусь: постановление М-ва жилищно-коммунального хозяйства Респ. Беларусь, 17 мая 2006 г., № 23 // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология ПРОФ [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2018.

13. Виды экономической деятельности: ОКРБ 005-2001. – Введ. 01.03.2002. – Минск: Госстандарт, 2002.

14. Услуги населению: ОКРБ 015-2003. – Введ. 01.02.2004. – Минск, БелГИИС, 2004.

15. Перечень продукции, услуг, персонала и иных объектов оценки соответствия, подлежащих обязательному подтверждению соответствия в Республике Беларусь: утв. постановлением Комитета по стандартизации, метрологии и сертификации при Совете Министров Республики Беларусь от 30.07.2004. № 35. – Минск, БелГИИС, 2004. – 65 с.

16. Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц: ГОСТ 28681.4-95. – Введ. 01.07.2001. – Минск: Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации: Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь, 2000. – 18 с.

17. Услуги населению. Термины и определения: ГОСТ 30335-95. – Введ. 01.03.1999. – Минск: Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации: Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь, 1999. – 8 с.

Учебное издание

Ковшар Елена Анатольевна

**ГОСТИНИЧНЫЙ
И РЕСТОРАННЫЙ
БИЗНЕС**

В 2-х частях

Часть 2

Учебно-методическое пособие

Редактор *Ю. Д. Нежикова*
Компьютерная верстка *Е. В. Ильченко*
Дизайн обложки *П. П. Падалец*
Корректор *Ю. Д. Нежикова*

Подписано в печать 23.05.2019. Формат 60×84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать ризографическая.
Усл. печ. л. 8,6. Уч.-изд. л. 8,8.
Тираж 100 экз. Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение:
УО «Белорусский государственный технологический университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/227 от 20.03.2014.
Ул. Свердлова, 13а, 220006, г. Минск.