

## Лекция №1

### Тема: «Эволюция предприятий гостиничного хозяйства»

Рассматривая эволюцию предприятий индустрии гостеприимства, можно выявить периоды, которые в историческом плане соответствуют периодам развития человеческого общества:

- Древний мир;
- Средневековье;
- Новое время;
- современный.

#### **Древний мир (IV тысячелетие до н. э.)**

К этому периоду общественного развития большинство историков относят появление первых гостевых предприятий – прообразов современных гостиниц и ресторанов. Упоминание о подобных предприятиях – тавернах – содержится в древних манускриптах, одним из которых является Кодекс Хаммурапи, составленный царем Вавилонии примерно в 1700 году до н. э.

В Древней Греции в I тысячелетии до н. э. таверны являлись важным элементом социальной и религиозной жизни. Хотя в тавернах имелись помещения для размещения путешественников, в большей степени они предназначались для предоставления услуг питания. Развитие же торговли и связанные с ней длительные разъезды требовали организации не только питания, но и ночлега. Это обстоятельство и предопределило появление другого типа предприятий – постоянных дворов.

Наиболее разветвленная сеть постоянных дворов была создана на территории Римской империи. Древнеримские постоянные дворы располагались вдоль главных дорог в городах и деревнях на расстоянии один от другого примерно в 25 миль (40,225 км).

Строгая классовая структура, лежавшая в основе Римского государства, оказала влияние на деятельность предприятий гостеприимства того времени. В частности, расселение путешествующих здесь проводилось по классовому признаку. Никогда купцы, торговцы и другие путешествующие из простого народа не могли быть поселены рядом с государственными служащими и правительственными гонцами. Это обстоятельство повлияло на качественное состояние постоянных дворов, те, в которых останавливались представители аристократии и государственные чиновники, строились по всем правилам архитектурного искусства и предлагали по тем временам широкий спектр услуг. Впоследствии Марко Поло говорил, что на таких постоянных дворах и «королю остановиться не зазорно».

Таверны и постоянные дворы, предназначенные для обслуживания граждан низших сословий, предлагали минимальные условия для ночлега и отдыха. Например, очень часто путешествующие спали просто на соломе, а чтобы не замерзнуть в холодное время года, прижимались к теплому боку своей лошади. О каком-то дополнительном комфорте не было и речи.

Огромную роль в появлении предприятий гостеприимства сыграло развитие торговых связей на Ближнем Востоке, в Азии и Закавказье. По территории этих регионов проходили крупнейшие торговые пути, по которым длинными потоками двигались караваны с товаром. Для организации ночлега участников караванов вдоль торговых путей создавались специальные пункты размещения – караван-сарай, включающие, как правило, помещения для людей и загоны для верблюдов и лошадей. Все это было окружено крепостной стеной, защищающей от природных стихий (ветра, дождя, бури), а также от грабителей и разбойников.

После падения Римской империи в 476 г. н. э. начался новый этап в развитии предприятий гостеприимства.

### **Средневековье (V–XV вв. н. э.)**

На развитие предприятий гостеприимства в Средние века огромное влияние оказали религиозные традиции. В этот период резко увеличилось количество людей, совершавших паломничества к святым местам. Церковь обязывала монастыри оказывать гостеприимство паломникам, организовывать для них ночлег, предоставлять питание. В это время появляются и другие заведения, осуществляющие подобные функции. Например, франкийский король, а впоследствии император Карл Великий (742–814), покровительствуя церкви, в VIII в. учредил специальные дома для отдыха паломников. Один из таких домов – аббатство в Ронсельвальском ущелье предоставлял странникам радушный прием у ворот, бесплатный хлеб, услуги цирюльника, сапожника, фрукты и орехи из закровов аббатства и многое другое.

Столь широкое предоставление монастырями бесплатных услуг путешествуящим сдерживало развитие частных предприятий размещения. В Англии большой толчок к развитию частных постоялых дворов и таверн был дан лишь в период позднего Средневековья и особенно во время Реформации, когда английский король Генрих VIII провел секуляризацию монастырей. Никто из странствующих уже не мог больше рассчитывать на бесплатную остановку в монастырях и вынужден был останавливаться на частных постоялых дворах.

В XII–XIII вв. постоялые дворы – предшественницы первых гостиниц – появились на Руси. Тогда они назывались ямами и располагались один от другого на расстоянии конного перехода. В XV в. постоялые дворы создавались при почтовых станциях, находящихся в ведении Ямского приказа. К XV в. также относится строительство в больших русских городах гостиных дворов, отличающихся от постоялых тем, что помимо размещения и питания здесь имелись возможности для совершения коммерческих операций, т. е. в гостиных дворах объединялись меблированные комнаты, торговые ряды, лавки, склады. Как правило, все это обносилось стенами и башнями с въездными воротами. Расселение иностранцев в гостиных дворах проводилось по национальному признаку. В Новгороде в XV–XVII

вв. существовали «немецкий» и «голландский» гостинные дворы, в Москве – «аглицкий», «греческий», «армянский» и др. В XIII в. гостинные дворы появились в Витебске, Гродно, Бресте, Слониме и других белорусских городах. Специальные гостинные дворы для белорусских купцов в XV–XVI вв. были построены в Брянске, Вязьме, Москве. Прогрессивным направлением деятельности предприятий гостеприимства в средневековый период явилось создание первых профессиональных ассоциаций. Так, в 1282 г. трактирщики города Флоренции в Италии основали свою гильдию.

### **Новое время (XVI – начало XX в.)**

К XVI в. относится открытие первых кофеен, ставших центрами культурной и литературной жизни того времени. Их появлению способствовало распространение в Западной Европе таких экзотических напитков, как кофе и чай. Первые европейские кофейни были открыты в 1652 г. в Лондоне и в 1683 г. в Вене. В частности, в Вене впервые был предложен кофе, подслащенный медом и разбавленный молоком. К концу XVII в. кофейни на европейском континенте стали довольно распространенным явлением. В крупных городах их количество достигало нескольких десятков.

К рассматриваемому периоду времени относится открытие в 1553 г. в Париже первого ресторана «Тур д'Аржан», который на протяжении двух последующих столетий оставался совершенно уникальным заведением, потому что его единственная функция состояла только в предоставлении питания. Сам же термин «ресторан» был употреблен значительно позже, во второй половине XVIII в. Словом «restorantes» (во французском языке означающем «укрепляющий, восстанавливающий») назывался суп, являющийся главным блюдом круглосуточной парижской таверны господина Буланже, которого сегодня во всем мире называют «отцом современного ресторана». Он известен тем, что в 1767 г., выиграв в Верховном суде дело против гильдии поставщиков провизии, владеющей монополией на мясные блюда, Буланже впервые предложил клиентам широкий ассортимент прекрасно приготовленных блюд. Наибольшую популярность получил суп из баранины в винном соусе и картофель по Буланже (нарезанный в горшочке, приготовленный в печи с крепким бульоном).

Во время Великой французской революции 1789–1799 гг. в связи с эмиграцией французских шеф-поваров в другие государства, где все они занялись ресторанным бизнесом, идея ресторана получила широкое распространение во всем мире.

К 1800 г. англичане начали перенимать у своих соседей концепцию ресторана. Английский ресторан был величественным учреждением – миром высокой кухни, высокого декорума, высокого сервиса.

К середине XIX в. относится начало использования меню – «à la carte» (а ля карт). Клиент получает право выбирать по вкусу любое блюдо из предложенного ему списка.

В 1898 г. в Лондоне открылся отель «Савой». Управляющим его был

известный Цезарь Ритц (в настоящее время отели Ритц-Карлтон носят его имя), а шеф-поваром – Жорж Огюст Эскофье. Эти двое людей совершили настоящую революцию в организации ресторанов при гостиницах. Эскофье был одним из величайших кулинаров своего времени.

Особая роль в развитии предприятий гостеприимства принадлежит США. По мнению историков, первый постоянный двор здесь появился значительно позже, чем в Европе, лишь в 1607 г. Одна из первых таверн была открыта в Бостоне в 1634 г. В 1642 г. в Нью-Йорке (тогда он назывался Новый Амстердам) таверна была открыта голландцами. С этого времени таверны стали центрами общественной жизни, местом встреч для солдат и бизнесменов. Они процветали не только в городах, но и вдоль больших дорог, и особенно на перекрестках.

Вступившие на землю американского континента европейские переселенцы принесли с собой тот опыт строительства и управления постоянными дворами и тавернами, который был накоплен ими за столетия. С точки зрения архитектуры, расположения, предлагаемого обслуживания американские постоянные дворы и таверны во многом напоминали европейские, отличаясь незначительно. Например, при размещении людей здесь отсутствовала дискриминация по классовому признаку. В отличие от европейских предприятий, которые во многом выполняли социальную функцию, американские таверны с самого начала своего существования в большой степени имели коммерческую направленность, т. е. создавались в целях извлечения прибыли.

Первой гостиницей, открытой в Соединенных Штатах, был 70-комнатный «Сити-Отель» на Бродвее в Нью-Йорке. Это знаменательное событие произошло в 1794 г. В 1829 г. в Бостоне открылся отель «Тремонт» – первый в США отель первого класса – с коридорными, регистратурой (рецепцией), замками на дверях номеров и даже с бесплатным мылом для гостей. Открытие этого отеля положило начало гостиничному буму, пронесшемуся в США в первую очередь по городам Восточного побережья, а затем по западу и югу. К концу XIX в. здесь уже были распространены два типа гостиниц: одни были большие и роскошные – некоторые из них являлись просто архитектурными шедеврами, имеющими просторный вестибюль, зал для балов, лифт, сантехнику, электрическое освещение и ряд других удобств, другие – маленькие и устаревшие, предлагающие услуги по низким ценам.

Считается, что первым рестораном в США был открытый в 1831 г. в Нью-

Йорке известный ресторан «Дельмонико». Вскоре это название стало синонимом изысканной пищи и безупречного обслуживания.

На развитие ресторанного дела в США в те годы большое влияние оказали французские традиции. К 1852 г. каждый первоклассный американский отель имел своего французского шеф-повара. Меню также традиционно печаталось на французском языке, что создавало англоязычным посетителям трудность в чтении. Благодаря Джону Дельмонико, одному из

владельцев ресторанов «Дель-монико», впервые было введено двуязычное меню, в котором названия блюд на французском и английском языках размещались друг против друга. Эта традиция привилась и с годами получила широкое распространение в мире.

На рубеже XIX–XX вв. индустрия гостеприимства превращается в важную отрасль. Строительством гостиниц, подготовкой кадров, вопросами ценообразования начинают заниматься гостиничные объединения, синдикаты, акционерные общества, корпорации. В начале XX в. наиболее заметными среди них были Лондонский синдикат владельцев гостиниц, французский «Союз хозяев гостиниц». В 1906 г. организовывается Международный союз владельцев гостиниц, объединивший владельцев 700 гостиниц из различных стран мира. В России в 1910 г. насчитывалось 465 гостиниц, находящихся в частном владении, не считая постоянных дворов и трактиров с номерами. Наиболее популярными были гостиница «Метрополь», построенная в 1897–1907 гг. в Москве Петербургским акционерным обществом, гостиница «Люкс» (основатель – московский булочник Филиппов), «Гранд-отель» (владелец – купец, миллионер Корзинкин), гостиницы Шевалдышева «Европа», «Париж» и др.

В начале XX в. в Минске функционировали около 30 частных гостиниц. Некоторые из них представляли просто меблированные комнаты на 10-15 номеров. В Минске также находилась самая большая гостиница Северо-Западного края – гостиница «Европа», насчитывающая 30 номеров и предлагающая по тем временам широкий спектр услуг: парикмахерскую с мужским и женским залами, ресторан, библиотеку, лифт, автомобиль к вокзалу и др.

Функционирование гостиничного хозяйства на современном этапе выявило наличие благоприятной тенденции к постепенному выходу этой отрасли из кризиса, что проявляется в увеличении рентабельности предприятий, повышении загрузки гостиниц, особенно тех, которые расположены в крупных городах, курортных местах, традиционных туристических центрах.

В этой связи представляется вполне обоснованным и актуальным изучение последовательного пути развития отрасли, что позволяет выявить и проследить не только преемственность видов и форм обслуживания потребителей услуг индустрии гостеприимства.

#### Рекомендуемая для изучения литература:

1. Воронкова, Л. П. История туризма и гостеприимства: учеб. пособие / Л. П. Воронкова. – М.: ФАИР-Пресс, 2004. – 304 с.
2. Дворниченко, В. В. История международного и национального туризма: учеб.-метод. пособие / В. В. Дворниченко. – М.: МЭСИ-МИГМТ, 2001. – 172 с.

3. Дворниченко, В. В. Летопись ведет туризм российский / В. В. Дворниченко // Журнал гостиничного бизнеса и индустрии гостеприимства «Отель». – 2006. – №6(82). – С. 36–39.

## Лекция №2

### Тема: «Классификация предприятий размещения»

Гостиничные предприятия классифицируются по различным критериям. Наиболее употребляемыми среди них являются следующие:

- уровень комфорта;
- вместимость;
- функциональное назначение;
- месторасположение;
- продолжительность работы;
- обеспечение питанием;
- продолжительность пребывания клиентов и некоторые другие.

Классификация гостиничных предприятий по уровню комфорта играет огромную роль в решении вопросов управления качеством гостиничных услуг. Уровень комфорта – это комплексный критерий, слагаемыми которого являются:

- состояние и структура номерного фонда: площадь номеров (м<sup>2</sup>), доля одноместных (однокомнатных), многокомнатных номеров, номеров-апартаментов, наличие коммунальных удобств;
- состояние мебели, инвентаря, предметов санитарно-гигиенического назначения;
- наличие, состояние и режим работы предприятий питания: ресторанов, кафе, баров;
- состояние здания, подъездных путей, обустройство прилегающей к гостинице территории;
- информационное обеспечение и техническое оснащение, в том числе наличие телефонной, спутниковой связи, телевизоров, холодильников, мини-баров, мини-сейфов;
- обеспечение возможности предоставления ряда дополнительных услуг.

Указанные параметры оцениваются практически во всех имеющихся сегодня системах классификации гостиниц. Кроме того, ряд требований предъявляется к персоналу и его подготовке, образованию, квалификации, возрасту, состоянию здоровья, знанию языков, внешнему виду и поведению.

Классификация гостиниц по уровню комфорта принята во всем цивилизованном мире. В большинстве европейских стран (Франция, Россия, Беларусь, Словения, Испания) она входит в компетенцию государственных структур и является предметом рассмотрения специальных законодательных актов.

В других странах (Германия, Швейцария) классификация вводится по инициативе представителей гостиничного бизнеса в рамках образованных ассоциаций и союзов, а также по согласованию с владельцами отелей.

Установление уровня комфорта в настоящее время лежит в основе

более тридцати систем классификации, наиболее распространенными среди которых являются следующие:

- европейская или, как ее часто называют, система «звезд», базирующаяся на Французской национальной системе классификации, в основе которой лежит деление гостиниц на категории от одной до пяти звезд. Такая система применяется во Франции, в Австрии, Венгрии, Египте, Китае, России, Беларуси и в ряде других стран;
- система букв (А, В, С, Д), используемая в Греции;
- система «корон», применяемая в Великобритании;
- система категорий (Италия, Израиль).

В мировой практике имеются случаи, когда в пределах одного государства существует несколько систем классификации. Например, в Великобритании, наряду с системой «корон», успешно применяется классификация, предложенная ассоциацией британских туристических агентств – *British Travel Authority (BTA)*:

- бюджетные гостиницы (расположены в центральной части города и имеют минимум удобств);
- гостиницы туристического класса (в структуре обязательно наличие ресторана и бара);
- гостиницы среднего класса (уровень обслуживания достаточно высок);
- гостиницы первого класса (очень высокое качество комфорта и отличный уровень обслуживания);
- гостиницы высшей категории (уровень обслуживания и проживания экстра- класса).

Наиболее распространенной считается Французская национальная система классификации, устанавливающая для туристических отелей шесть категорий, среди которых пять категорий с присвоением определенного количества «звезд» (\*, \*\*, \*\*\*, \*\*\*\*, \*\*\*\*\*), одна – без «звезды» (L). Такая система позволяет наиболее полно охватить рынок гостиничных услуг.

Согласно классификации, принятой в Германии, гостиничные предприятия подразделяются на пять классов. В целях гармонизации с европейской системой здесь предусматривается соответствие каждого класса определенному количеству звезд:

- туристический класс – \*;
- стандартный класс – \*\*;
- комфортный класс – \*\*\*;
- первый класс – \*\*\*\*;
- люкс – \*\*\*\*\*.

Следует отметить, что определение соответствия с системой «звезд», иногда носящее чисто условный характер, характерно и для ряда других систем (букв, «корон», категорий). Так, в Греции гостиницы категории А

соответствуют четырехзвездочному уровню, В – трехзвездочному, С – двухзвездочному, Д – однозвездочному. В Италии первая категория условно соответствует уровню

\*\*\*\*, вторая – \*\*\*, третья – \*\*. Для того чтобы систему «корон», используемую в Великобритании, привести в соответствие с системой «звезд», необходимо от общего числа «корон» отнять одну «звезду» (например, уровень четырех «корон» равен уровню трех «звезд»). Рассмотренная выше классификация гостиниц, предложенная ассоциацией британских турагентств и считающаяся в Великобритании наиболее распространенной, так же предусматривает подобное соответствие:

- бюджетные гостиницы – \*;
- гостиницы туристического класса – \*\*;
- гостиницы среднего класса – \*\*\*;
- гостиницы первого класса – \*\*\*\*;
- гостиницы высшей категории – \*\*\*\*\*.

В Российской Федерации классификация гостиничных предприятий установлена согласно Положению о государственной системе классификации гостиниц и других средств размещения, в соответствии с которым все средства размещения классифицируются по пяти категориям: высшая категория – «пять звезд», низшая – «одна звезда». Некатегорийные средства размещения приравниваются к категории «без звезд».

В Республике Беларусь классификация гостиниц осуществляется согласно ГОСТ 28681.4-95 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц».

К пониманию уровня комфорта как критерия классификации и проведения процедуры присвоения категории, в зависимости от уровня комфорта, в каждом отдельном государстве подходят по-разному. Данное обстоятельство, а также ряд факторов, обусловленных культурно-историческими и национальными традициями государств, препятствуют введению в мире единой классификации гостиниц. В этом направлении остается безрезультатной деятельность ЮНВТО, Комитета гостиничной и ресторанной индустрии ЕС, Международной гостиничной ассоциации (МГА). Решение данной проблемы усложняется еще и потому, что наряду с гостиницами функционируют и другие многочисленные виды средств размещения, обладающие своей спецификой.

В 1989 г. ВТО (ЮНВТО) разработаны рекомендации по межрегиональной гармонизации критериев гостиничной классификации на основе стандартов, принятых региональными комиссиями. Данные рекомендации определяют минимальные требования к зданию и номерам, качеству гостиничного обслуживания и мебели, энерго- и водоснабжению, отоплению, санитарии, безопасности и связи, кухне, гостиничным услугам и обслуживающему персоналу.

### Рекомендуемая для изучения литература:

1. Дворниченко, В. В. Некоторые аспекты функционирования индустрии туризма / В. В. Дворниченко. – М.: Вестник, 1998. – 364 с.
2. Дмитриченко, О. П. К вопросу применения методики оценки долгосрочной конкурентоспособности предприятий сферы гостиничных услуг / О. П. Дмитриченко, А. Н. Крамарев // ТТПС. – 2011. – № 5. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-primeneniya-metodiki-otsenki-dolgosrochnoy-konkurentosposobnosti-predpriyatij-sfery-gostinichnyh-uslug>. – Дата доступа: 04.12.2013.
3. Кириченко, А. В. Классификация подходов к содержанию понятия «инвестиционная привлекательность» предприятия сферы туризма / А. В. Кириченко // СТЭЖ. – 2009. – № 9. – С. 10–14.
4. Тихомирова, А. В. К вопросу о классификации гостиниц / А. В. Тихомирова // Вестник ЮУрГУ. Серия: Право. – 2007. – № 18 (90). – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-klassifikatsii-gostinits>. – Дата доступа: 04.12.2013.
5. Тихомирова, А. В. Отдельные вопросы качества гостиничных услуг / А. В. Тихомирова // Вестник ЮУрГУ. Серия: Право. 2013. – № 2. – С. 59–62.

### Лекция № 3

#### Тема: «Характеристика и особенности гостиничных услуг»

Услуги размещения являются продуктом деятельности гостиниц или любого другого предприятия, предназначенного для проживания. В государственном стандарте ГОСТ Р 51185-98 "Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования" дается определение гостиничных услуг. Услугами средств размещения является деятельность исполнителя по размещению туристов и оказанию гостиничных, специальных (лечебно-оздоровительных, санаторных, спортивных, туристских и др.) услуг.

Главной особенностью гостиничного продукта является то, что клиент не имеет право собственности на товар, которым пользуется. Выделяют характерные черты услуги, которые определяют специфику услуг размещения.

– Неотделимость производства от потребления услуги. В большинстве ситуаций, типичных для индустрии гостеприимства, оказание услуги требует присутствия и того, кто оказывает ее, и того, кому она оказывается. Это действие происходит на территории производителя, а не потребителя. Кроме того, персонал, производящий услуги, имеет непосредственный контакт с потребителем. В процессе предоставления требуется активное участие, как от производителя, так и от потребителя. Клиент рассматривает персонал гостиницы как неотделимую часть самой услуги. Именно поэтому качество гостиницы определяется в значительной степени поведением служащих.

– Невозможность хранения. Производство услуги зафиксировано во времени и пространстве: если услуга (гостиничный продукт) не проданы в определенный день, то потенциальный доход теряется и не может быть выполнен. Услуги нельзя складировать, т. к. они рассчитаны на удовлетворение реальных потребностей, имеющих в данный момент.

– Неосвязаемость. В отличие от материальных товаров услуги нельзя попробовать измерить, оценить на вкус, на ощупь, их не увидишь и не услышишь до момента их непосредственного оказания. Тот, кто приобрел какую-либо услугу, в руках ничего не уносит, но в памяти удерживает многое. Человек уносит с собой воспоминание, которым может поделиться с другими.

– Непостоянство качества. Услуги сферы гостеприимства отличаются изменчивостью, т. е. их качество зависит от того, кто их оказывает и при каких условиях. Один и тот же человек может прекрасно обслужить вас сегодня и скверно – завтра. Причины этого могут быть самые разные. Изменчивость и колебания в качестве услуги – главная причина недовольства, высказываемого клиентами в адрес индустрии гостеприимства.

Услуги, предоставляемые в гостиницах, подразделяются на основные и дополнительные. Они могут быть бесплатными и платными.

К основным услугам относятся проживание и питание. Оформление проживающих в гостинице и убывающих из неё должно производиться круглосуточно. В организациях общественного питания, связи и бытового обслуживания (размещённых в гостинице) лица, проживающие в гостинице, обслуживаются вне очереди.

Без дополнительной оплаты гостям могут быть предоставлены следующие виды услуг:

- вызов скорой помощи;
- пользование медицинской аптечкой;
- доставка в номер корреспонденции при её получении;
- побудка к определённому времени;
- предоставление кипятка, иголок, ниток, одного комплекта посуды и столовых приборов.

Кроме обязательных и бесплатных услуг, гостиницы предоставляют целый комплекс всевозможных дополнительных услуг, которые оплачиваются дополнительно:

- услуги организаций общественного питания (бар, ресторан, кафе, буфет, пивной бар);
- магазины (сувенирный, продуктовый), торговые автоматы;
- инфраструктура развлечений (дискотека, казино, ночной клуб, зал игровых автоматов, бильярдная);
- экскурсионное обслуживание, услуги гидов-переводчиков;
- организация продажи билетов в театры, цирк, на концерты и т. д.;
- уход за детьми, предоставление услуг гувернеров и нянь, говорящих на родном для ребенка языке;
- уход за животными, которые совершают путешествие вместе с хозяевами;
- транспортные услуги (бронирование билетов на все виды транспорта, заказ автотранспорта по заявке гостей, вызов такси, прокат автомобилей);
- покупка и доставка цветов;
- продажа сувениров, открыток и другой печатной продукции;
- бытовое обслуживание;
- услуги салонов красоты и парикмахерских;
- сауна, баня, бассейны, тренажёрный зал;
- аренда залов переговоров, конференц-зала;
- услуги бизнес-центра;

- обмен валюты;
- другие услуги.

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Менеджмент туризма [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://vfmgiu-tourism.ru/osnovnye\\_slujby\\_gostinichnogo\\_predpriyatiya\\_384/index.html](http://vfmgiu-tourism.ru/osnovnye_slujby_gostinichnogo_predpriyatiya_384/index.html). – Дата доступа: 27.03.2020.
2. Основные службы гостиниц [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://knowledge.allbest.ru/sport/3c0a65625b2bc68a4c43b89421316d37\\_0.html](http://knowledge.allbest.ru/sport/3c0a65625b2bc68a4c43b89421316d37_0.html). – Дата доступа: 27.03.2020.
3. Основные службы гостиничного предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gostinichnoe.ru/osnovnye-sluzhby-gostinichnogo-predpriyatiya>. – Дата доступа: 27.03.2020.
4. Службы гостиниц и особенности их функционирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.h-l.ru/seryices.htm>. – Дата доступа: 27.03.2020.
5. Службы гостиницы, их назначение, структура управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://turbooks.ru/stati/gostinichnyjj-restorannyyi-biznes/229-sluzhby-gostinicy-ikh-naznachenie.html>. – Дата доступа: 27.03.2020.

## Лекция № 4

### Тема: «Функциональные подразделения предприятий размещения»

#### *Служба бронирования*

В гостинице процесс обслуживания гостей начинается именно с бронирования, под которым понимается предварительный заказ мест и номеров. Функции бронирования осуществляют либо менеджеры отдела бронирования гостиницы, либо непосредственно служба приема и размещения гостей. Как правило, турист или бизнесмен, нежелающий сталкиваться с трудностями найма временного жилья, обязательно свяжется с такой службой и подаст заявку на бронирование места или номера.

Программный модуль, созданный для выполнения функции бронирования гостиничных мест, работает в режиме «подтверждение / отказ» с привязкой ко времени в рамках общей системы бронирования гостиничной цепи или автономной работы.

К функциям службы бронирования относятся:

1. Прием заявок и их обработка.
2. Составление необходимой документации: графиков заезда на каждый день (неделю, месяц, квартал, год), карты движения номерного фонда.

Прием заявок осуществляется по телефону, факсу, телексу, по почте (письмо или телеграмма), с помощью компьютерных систем бронирования. Каждая заявка должна содержать следующую информацию:

- дату и время заезда;
- примерную дату и время отъезда;
- количество гостей;
- категорию номера (люкс, апартамент, экономический класс, бизнес-класс);
- услуги в номере (наличие ванны, душа, телевизора, холодильника, сейфа, мини-бара и т. д.);
- услуги питания (только завтрак, полупансион, полный пансион);
- цену (при указании цены следует точно определить, за что платит гость);
- фамилию и инициалы того, кто будет оплачивать счет (или название фирмы);
- вид оплаты (наличный, безналичный, с использованием кредитной карточки);
- особые пожелания (заранее забронировать стол в ресторане, трансфер, возможность иметь в номере животное и т. д.).

После соответствующей обработки заявки сотрудником службы бронирования гостю направляется подтверждение или отказ.

В своей деятельности гостиничные предприятия очень часто прибегают к гарантированному подтверждению заявок. Это означает, что они подтверждают

бронирование только после получения от клиента соответствующих гарантий оплаты на случай, если клиент прибудет с опозданием или вообще не прибудет. Такими гарантиями, прежде всего, являются предоплата в размере 50 % или 100 % стоимости суточного размещения или размещения в течение всего срока, а также информация о номере кредитной карточки клиента.

### *Служба приема и размещения*

Службу приема часто называют «сердцем» или «нервным центром» отеля. С этой службой гость контактирует больше всего, сюда же он обращается за информацией и услугами во время своего пребывания в гостинице.

Данная служба обеспечивает прием клиентов, прибывающих в гостиницу, регистрацию и размещение их по номерам. От того, как примут гостя, как его поприветствуют, как быстро будут выполнены необходимые формальности (проверка бронирования, заполнение анкеты, предоплата), во многом зависит первое, часто самое сильное впечатление от гостиницы в целом. В связи с этим к службе приема предъявляются следующие требования:

- служба приема должна быть расположена в непосредственной близости от входа в гостиницу. В случае большой площади гостиничного вестибюля динамичный характер интерьера должен сориентировать гостя в направлении расположения стойки службы приема (стойки портье);

К функциям службы приема и размещения также относятся:

- распределение номеров и учет свободных мест в гостинице, выписка счетов и производство расчетов с клиентами. До прибытия гостя служба приема получает из службы бронирования обработанные заявки, в соответствии с которыми составляет карту движения номерного фонда, помогающую вести учет свободных мест в гостинице;

- выдача ключей от номеров. В службе приема также расположен щит для ключей от номеров. Как правило, он снабжается специальными ячейками для корреспонденции, телефонограмм и другой письменной информации, адресованной гостям. Сразу после размещения расчетная часть открывает счет на имя гостя. Обычно гость пользуется услугами различных служб гостиницы, предъявляя визитную карточку или называя номер комнаты. Эти службы дают сведения о расходах гостя в расчетную часть, которая включает их в общий счет;

- ведение картотеки гостей. На каждого гостя после его пребывания в гостинице заполняется специальная карточка, в которой содержится информация, предоставленная всеми службами гостиницы, имевшими с гостем контакт. При повторном приезде гостя, благодаря этой информации, персонал сможет значительно повысить качество обслуживания, во многом удовлетворить предпочтения и пожелания гостя. создается банк данных о клиентах с помощью компьютерной программы.

### *Служба эксплуатации номерного фонда*

Служба эксплуатации номерного фонда – самое крупное по численности персонала подразделение гостиницы. В нем работают до 50 % всех служащих отеля. Службу эксплуатации номеров возглавляет менеджер, ему подчиняются горничные, дежурные по этажу, супервайзеры и другие категории работников. Важнейшей функцией службы является поддержание необходимого уровня комфорта и санитарно-гигиенического состояния гостиничных номеров, а также общественных помещений.

Основной задачей горничных является уборка номеров, независимо от того заняты они или нет. В обязанности горничной входит также проверка сохранности оборудования номера. В зависимости от типа гостиницы каждая горничная убирает и приводит в порядок от 16 до 20 номеров.

В некоторых гостиницах имеется должность супервайзера, который осуществляет контроль за работой смены горничных, для того чтобы быть полностью уверенным, что помещения убраны в соответствии со стандартами.

Кроме того, в структуру данной службы могут также входить прачечная, химчистка, глажка белья и другие службы, обеспечивающие номера гостиницы и гостей необходимыми для комфортного отдыха принадлежностями. Создание данных служб зависит от размера, категории гостиничного предприятия и некоторых других факторов.

Менеджер ответственен за ведение значительного количества документации. Он не только составляет график работ и оценивает труд служащих отдела, но также отвечает за сохранность и надлежащий вид мебели в гостевых комнатах, залах и холлах, снабжение горничных запасами моющих и чистящих средств, учет и пополнение запасов постельного белья, снабжение номеров банными и санитарно-гигиеническими принадлежностями и т. п.

### *Служба обслуживания (сервисная служба)*

С точки зрения гостей данная служба является важнейшей в гостинице, так как персонал именно этой службы работает с клиентами в постоянном контакте и выполняет все функции, связанные с их непосредственным обслуживанием.

Службу возглавляет менеджер, которому подчинены швейцары, коридорные, подносчики багажа, лифтеры, консьержи, рассыльные, водители (обслуживают арендованные машины и паркуют автомобили гостей). В связи с важностью первого впечатления клиентов о гостинице на персонал данной службы возлагается особая ответственность.

Швейцары, как правило, стоят у входа в гостиницу и первыми встречают и приветствуют гостей, помогают им выйти из машины. Швейцары должны владеть информацией об услугах, оказываемых в гостинице, о гостиничных мероприятиях (конференциях, банкетах), месторасположении гостиницы и ее окрестностях. Коридорные сопровождают гостей в номера, а также доставляют туда багаж. Во время сопровождения им рекомендуется

поддерживать с гостями разговор. При этом особенно важно дать информацию о предоставляемых гостиницей услугах, о наличии и режиме работы ресторана, кафе, бара, прачечной, химчистки, бассейна, спортзалов. В номере коридорный должен в некоторой степени помочь гостю разместиться, т. е. объяснить (и одновременно проверить исправность), что и как работает (освещение, радио- и телеприемники, кондиционер, телефон, мини-бар).

Консьержи оказывают гостям множество важных услуг. Их можно увидеть за специальным столиком в вестибюле гостиницы или непосредственно на этажах. К наиболее типичным услугам, оказываемым консьержами, относятся:

- приобретение и доставка билетов в театры;
- заказ столика в городских ресторанах;
- заказ и доставка железнодорожных, автобусных и авиабилетов, справки о работе международного, междугородного и внутреннего транспорта;
- резервирование мест в парикмахерской, косметическом салоне, запись на прием к врачу;
- информация о местных достопримечательностях, работе музеев, выставок, магазинов;
- помощь в экстренных случаях (например, вызов врача, юриста, нотариуса);
- выполнение личных поручений клиентов (осуществление покупок, оформление виз и т. д.).

#### *Служба безопасности*

С этой службой постояльцы и гости отеля контактируют только в экстренных случаях (кражи и т. д.). Служба безопасности создается для защиты гостей, имущества и отеля от возможного вреда со стороны разного рода криминальных элементов.

Главная задача службы безопасности – не расследование совершенных преступлений, а их предотвращение. Это особенно важно иметь в виду, учитывая то обстоятельство, что сотрудники службы безопасности сильно ограничены в правах при проведении расследования. Для успешной работы службы безопасности очень важным является ее хорошее взаимоотношение с другими подразделениями гостиницы, прежде всего, отделами финансов и персонала.

Численность службы безопасности относительно невелика: на гостиницу в 500 номеров приходится не более 10 человек. Желательно в штате иметь женщину, так как если пострадавший клиент женщина, то ей легче все рассказать сотруднику-женщине.

Идеальный сотрудник службы безопасности – это спокойный, выдержанный и морально устойчивый человек, так как в работе он будет неоднократно сталкиваться с попытками подкупа. Часто в эту службу берут бывших сотрудников правоохранительных органов.

Методы расследования службы безопасности во многом отличаются от методов правоохранительных органов. Сотрудник службы безопасности должен предельно вежливо расспросить клиента. Нужно создать располагающую к сотрудничеству обстановку, объяснить, почему проводится расследование и чем расспрашиваемый может ему помочь.

Такие преступления, как убийства, вооруженный грабеж, изнасилования расследуют правоохранительные органы, которые должны быть немедленно оповещены. При этом нужно постараться сделать визит сотрудников этих органов как можно менее заметным для постояльцев отеля.

В функции службы безопасности также входят охрана руководителей высшего звена, охрана инкассации, контроль за всеми ключами. Сотрудники отеля должны иметь доступ только к тем ключам, которые им необходимы для работы, а не получить всю связку ключей; если ключ от номера потерян, замок должен быть сменен или перепрограммирован. Служба безопасности также контролирует использование сотрудниками имущества гостиницы, переданного им в личное пользование (служебные автомобили, кредитные карточки и т. д.).

### *Служба питания*

Служба 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 включает в себя ресторан(ы), бары, кафе, службу банкетинга, а также пищеблок (кухню).

Руководитель службы 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.

В структуру предприятия гостиничного хозяйства может входить несколько ресторанов, а может – ни одного. Для отелей, входящих в цепи, или отелей высоких категорий необходимо наличие минимум двух ресторанов, один из которых должен быть фирменным, при этом необходимо иметь собственные ночные клубы, бары, банкетные залы и т. д.

Ряд гостиничных предприятий рядом с рестораном предпочитают наличие в своей инфраструктуре кафе; иногда это является единственным местом, где оказывают услуги питания (в гостиницах класса 1\*–2\*).

*Кафе* – это заведение ресторанного хозяйства с широким ассортиментом блюд несложного приготовления, кондитерских изделий и напитков, в котором применяется самообслуживание или обслуживание официантом.

В предприятии гостиничного хозяйства может быть несколько разновидностей баров:

- *лобби-бар* – находится в вестибюле предприятия гостиничного хозяйства, с удобным местом для встреч;
- *ресторанный бар* – находится в зале ресторана, обычно представляет собой элемент интерьера;
- *бар при бассейне* – характерный для курортных и высококлассных отелей;
- *мини-бар* – маленькие бары с холодильниками в гостевых комнатах, в которых запасы напитков пополняются каждый день;
- *вспомогательный бар* – в крупных гостиничных предприятиях их может быть несколько, их размещают на этажах, и здесь хранятся напитки для обслуживания гостей на этажах.

Организовано питание в гостинице может быть двумя способами:

1. Структурное подразделение, обеспечивающее питание находится на территории гостиницы, организационный и технологический процесс питания, обслуживание клиентов осуществляется силами персонала гостиницы.

2. Организация питания в гостинице осуществляется специализирующейся на оказании этих видов услуг фирмой.

Первый вариант организации питания требует от руководителя гостиницы выделения массы времени на решение организационных и технологических вопросов, связанных с обеспечением питания. Второй вариант перекладывает решение этих вопросов на профессионалов. Его преимущество над первым вариантом состоит в том, что фирма, осуществляющая питание, располагает необходимым кадровым потенциалом: высококвалифицированным персоналом; профессионально использует передовые технологии; обеспечивает высокое качество своих услуг; осуществляет оформление всей необходимой документации; поставку и обслуживание технологического оборудования.

Питание в гостиницах, будь то ресторан, бар или кафе, также бывает разного уровня. Класс определяется качеством предоставляемых услуг, а также уровнем и условиями обслуживания.

От уровня организации питания в гостиницах может зависеть выбор того или иного места проживания постояльцем, особенно, если клиент отличается крайне взыскательным вкусом.

Таким образом, существует следующая классификация:

- класс люкс;
- высший класс;
- первый класс.

Ресторанам класса люкс присуща изысканность интерьера, высочайший уровень комфорта, очень широкий спектр предоставляемых услуг

*Вспомогательные службы (служба дополнительных и сопутствующих услуг)*

Служба дополнительных и сопутствующих услуг в ряде случаев имеет

собственное экскурсионное бюро, собственное автохозяйство (или арендованный транспорт), специальное бюро по обеспечению деловых, конгрессных и бизнес-туров, включающее в себя штат секретарей-референтов, гидов-переводчиков, а также оборудованные конференц-залы, кабинеты, оргтехнику и т. Д.

В составе этой службы также находятся: парикмахерские, косметические салоны; прачечные; ателье, швейные и сапожные мастерские; мастерские бытовых услуг; службы ухода за детьми; службы медицинских услуг; химчистка; служба проката; другие службы.

Перечень и качество предоставления платных дополнительных услуг должны соответствовать требованиям присвоенной гостинице категории. Как правило, в гостиницах предоставляются следующие виды дополнительных услуг:

- экскурсионное обслуживание и заказ услуг гидов-переводчиков;
- организация продажи билетов в театры, цирк, на концерты и т. д.;
- предоставление инфраструктуры развлечений (ночной клуб, казино, зал игровых автоматов, бильярдная);
- предоставление игровых площадок, стадионов, кортов;
- организация продажи билетов на все виды транспорта, вызов такси, прокат автомобилей;
- заказ мест в ресторанах города;
- покупка и заказ цветов;
- продажа сувениров, открыток и другой печатной продукции;
- ремонт обуви и одежды;
- стирка, химчистка и глажка одежды;
- предоставление сауны, тренажерного зала, бассейна, массажного кабинета, услуг парикмахерской, SPA-процедур;
- услуги буфетов, баров, кафе и ресторанов;
- аренда конференц-зала и зала для переговоров;
- услуги бизнес-центра;
- хранение багажа и ценностей в камере хранения и в сейфе администрации;
- прокат предметов культурно-бытового назначения, техники и спортивного инвентаря;
- дополнительная смена постельного белья, полотенец;
- продажа почтовых конвертов, телефонных карт и карт доступа в сеть Интернет по технологии Wi-Fi.

Стоит отметить, что при оказании услуг важным является не только количество оказанных этих услуг, но и их качество. Поэтому во многих гостиницах существуют специальные анкеты, которые дают заполнять гостям при выселении.

Заполненные анкеты обычно сдаются вместе с ключами на ресепшн (служба приема и размещения), а затем их изучают администрация гостиницы путем анализа недостатков, выявленных в работе отдельных служб, и

принимает меры по их устранению.

### *Служба персонала (кадровая служба)*

В связи с выделением гостиничного хозяйства в самостоятельную отрасль вырастает потребность в профессиональных работниках гостиниц. Гостиничное дело требует особых навыков и всесторонней профессиональной подготовки. Эффективность технологического процесса по приему и обслуживанию проживающих в гостинице зависит, прежде всего, от четкой организации труда и качественного выполнения обслуживающим персоналом своих обязанностей. Для улучшения качества и культуры обслуживания в гостиницах необходимо уделять больше внимания подготовке и переподготовке, повышению квалификации персонала.

Помимо общих требований к личностным характеристикам сотрудников существуют квалификационные требования к их профессиональным качествам. Они излагаются в профессиональных стандартах для основных категорий работников отрасли.

Количественная и качественная потребность в персонале зависят от характера и масштабов будущей деятельности и отражаются в штатном расписании, которое в обязательном порядке разрабатывается на стадии создания предприятия.

Штатное расписание – это документ, определяющий структуру предприятия и численность должностей по каждому наименованию в конкретных подразделениях и в целом по организации с указанием фонда заработной платы. Оно разрабатывается организацией самостоятельно, составляется по установленной форме и утверждается ее руководителем по состоянию на 1 января ежегодно. Порядок расположения в штатном расписании структурных подразделений и должностей определяется руководителем. В каждое структурное подразделение должны включаться штатные должности по всем категориям персонала с указанием специальности, начиная с высшего и заканчивая низшим. Общее количество должностей по штатному расписанию должно соответствовать штатной численности работников.

В штатном расписании проставляется итоговая численность должностей. Те должности, по которым предусматривается неполная штатная единица, указываются в соответствующих долях (0,25; 0,5; 0,75). В отношении работников, которым установлена сдельная оплата труда, в штатном расписании указывается их общее число.

Изменения в штатном расписании вносятся приказом руководителя.

Должностная инструкция – основной организационно-правовой документ, определяющий функции, основные обязанности и ответственность сотрудника при осуществлении им служебной деятельности согласно занимаемой должности.

Данный документ должен составляться по каждой штатной должности и носить обезличенный характер. Должностная инструкция предоставляется для

ознакомления контракта, в том числе при перемещении на другую должность, а также при временном исполнении обязанностей по той или иной должности.

Правила внутреннего трудового распорядка должны содержать следующие разделы: порядок приема и увольнения работников; обязанности работников и нанимателя; продолжительность рабочего времени и порядок его использования; определение применяемых видов поощрений за успехи в работе и мер дисциплинарной ответственности работников за нарушение трудовой дисциплины.

В соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка устанавливаются графики сменности, отпусков и др.

Правила внутреннего трудового распорядка вывешиваются на видном месте для всеобщего обозрения. Вновь принимаемые работники должны быть ознакомлены с ними под роспись.

Многие предприятия в целях обеспечения высокого уровня качества предоставляемых услуг разрабатывают стандарты обслуживания – комплекс унифицированных, строго последовательных и обязательных правил обслуживания потребителей гостиничных услуг.

Стандарты обслуживания в сфере услуг необходимы для обеспечения гарантированного качества обслуживания всех без исключения клиентов. Качественное применение стандартов обслуживания и контроль за их соблюдением – важная функция работы с персоналом.

#### Рекомендуемая для изучения литература:

1. Менеджмент туризма [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://-vfmgiu-tourism.ru/osnovnye\\_sluzhby\\_gostinichnogo\\_predpriyatiya\\_384/index.html](http://-vfmgiu-tourism.ru/osnovnye_sluzhby_gostinichnogo_predpriyatiya_384/index.html). – Дата доступа: 27.03.2020.
2. Основные службы гостиниц [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://knowledge.allbest.ru/sport/3c0a65625c43b89421316d37\\_0.html](http://knowledge.allbest.ru/sport/3c0a65625c43b89421316d37_0.html). – Дата доступа: 27.03.2020.
3. Основные службы гостиничного предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gostinichnoe.ru/osnovnye-sluzhby-gostinichnogo-predpriyatiya>. – Дата доступа: 27.03.2020.
4. Службы гостиниц и особенности их функционирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.h-1.ru/seryices.htm>. – Дата доступа: 27.03.2020.
5. Службы гостиницы, их назначение, структура управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://turbooks.ru/stati/gostinichnyjj-restorannyii-biznes/229-sluzhby-gostinicy-ikh-naznachenie.html>. – Дата доступа: 27.03.2020.

## Лекция № 5

### Тема: «Технологии обслуживания в средствах размещения»

Ключевым фактором, определяющим перспективы развития конкурентоспособного туристического бизнеса, является гостиничный сервис, который включает в себя целый комплекс услуг.

Существуют различные понятия услуги. В узком смысле услуга – это действие, приносящее пользу, помощь другому. В широком смысле услуга – это результат, достигаемый при непосредственном взаимодействии исполнителя по удовлетворению потребности потребителя.

Если применить данную дефиницию к индустрии гостеприимства, можно определить услугу как любую деятельность, которую гостиничное предприятие может предложить своему клиенту, неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо.

Сущность предоставления услуги размещения состоит в том, что, с одной стороны, в пользование предоставляются специальные помещения (гостиничные номера), с другой стороны, предоставляются услуги, выполняемые непосредственно персоналом гостиницы: прием и оформление гостей, услуги по уборке гостиничных номеров и т. д.

Рыночную же привлекательность гостиничного комплекса в основном формируют качество предоставляемых услуг. Услуга размещения, например, воспринимается гостями как само собой разумеющееся, а определяющим фактором для улучшения качества услуг является ориентация гостиничного предприятия на ту или иную категорию постояльцев.

В независимости от факторов, влияющих на размер гостиничного предприятия и состав его структуры, существует понятие гостевого (или технологического) цикла услуг, который, в свою очередь, определяет минимальный набор служб гостиницы, необходимых для производства и реализации качественного гостиничного продукта. На гостиничных предприятиях различных типов и разного размера количество служб, обслуживающих «гостевой цикл» может быть больше или меньше. Их функции также могут различаться. Например, только в структуре крупных гостиничных комплексов службы бронирования и обслуживания являются самостоятельными структурными подразделениями. На малых же и средних предприятиях функции бронирования и обслуживания клиентов выполняют сотрудники службы приема и размещения. Это относится также и к службе маркетинга, инженерно-эксплуатационной, финансово-бухгалтерской, коммерческим службам. «Гостевой цикл» позволяет четко разделить все службы гостиницы на два уровня в зависимости от степени контакта с

потребителем. Первый уровень – это службы, персонал которых имеет непосредственный контакт с потребителем (контактные службы), второй уровень – службы, персонал которых практически не контактирует с гостем (неконтактные службы).

Для осуществления замкнутого технологического цикла обслуживания гостей в отеле предусмотрены следующие основные службы: бронирования, приема и размещения, эксплуатации номерного фонда, обслуживания, безопасности, общественного питания. Административно-управленческая служба в гостиницах обеспечивает организацию управления всеми структурными звеньями гостиничного комплекса. Но это не значит, что в отеле существуют только эти службы.

В отелях высокой категории также присутствуют различные инженерно-технические службы, служба маркетинга и рекламы, коммерческая, финансово-экономическая, административная, бухгалтерская и иные службы и подразделения. К службам гостиницы, персонал которых вступает в непосредственный контакт с гостем, относятся служба бронирования, служба обслуживания, служба приема и размещения, а также служба эксплуатации номерного фонда, служба общественного питания. Служба безопасности имеет особый статус. К неконтактным службам отеля относятся коммерческая, финансово-экономическая,

бухгалтерская, инженерно-техническая и прочие службы.

Такое разделение служб на уровни имеет под собой весьма веские основания, так как к персоналу контактной зоны предъявляются более жесткие требования по сравнению с персоналом служб, не вступающих в контакт с гостями. В частности, персонал контактных служб должен:

- иметь опрятный и привлекательный внешний вид;
- иметь безупречную манеру поведения;
- знать этику и психологию общения с людьми;
- быть коммуникабельным и располагающим к контакту;
- знать иностранные языки в объеме, необходимом для приема гостей;
- по возрасту (чаще не старше 30–35 лет).

Среди специалистов гостиничного менеджмента достаточно популярна классификация персонала контактных служб. Выделяется четыре основных типа:

1) «замороженные» – персонал, который очень медленно реагирует на обращения и просьбы гостей, проявляет незначительную заинтересованность и инициативу в приеме и обслуживании клиентов, редко улыбается при налаживании контактов с гостем;

2) «гастрофабрика» – персонал, работающий по технологии конвейерного обслуживания гостей и не учитывающий ни их пожеланий, ни их предпочтений в стремлении обслужить побыстрее и побольше;

3) «дружеский хаос» – персонал, которому присущи вежливость, любезность, доброжелательность, обходительность, но отсутствие реальных действий по приему и обслуживанию гостей;

4) «профессионалы» – персонал, предоставляющий обслуживание на высоком уровне и обладающий необходимыми качествами для приема гостей.

Процесс обслуживания гостей в любой гостинице независимо от ее категории можно разбить на несколько этапов:

- бронирование – предварительный заказ мест в гостинице;
- прием, регистрация и размещение гостей;
- предоставление услуг проживания;
- предоставление дополнительных услуг;
- окончательный расчет и оформление выезда.

Перед тем как остановиться на каком-либо варианте размещения, гость выбирает, какой гостинице отдать предпочтение. Этот выбор обусловлен множеством факторов: предыдущий опыт, реклама, рекомендации знакомых, расположение гостиницы, предубеждения, основанные на названии гостиницы или информации об ее владельце, управляющем. На выбор гостя может повлиять простота бронирования и то, как агент по бронированию представит свое предприятие, цены. Приятная манера разговора, профессионализм и знание персонала могут повлиять на решение остановиться в определенной гостинице.

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Ополченков, И.И. Управление качеством в сфере услуг: учебник / И.И. Ополченков. – М.: Советский спорт, 2008. – 248 с.

2. Числова, С.В. Организация обслуживания клиентов гостиниц: учеб.-практ. пособие / С.В. Числова. – Минск: БГЭУ, 2008. – 133 с.

3. Чудновский, А.Д. Управление индустрией туризма: учеб. пособие / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, В.С. Сенин. – 4-е изд., испр., и доп. – М.: КНОРУС, 2007. – 440 с.

## Лекция №6

### Тема: «Материально-техническая база гостиничного предприятия»

Рассматривая потенциальные резервы для развития туризма в Республике Беларусь, в первую очередь следует обратить внимание на развитие туристической инфраструктуры республики, в том числе гостиничного хозяйства.

Средства размещения – важная составляющая, которая порой является основополагающей для туриста при принятии решения о поездке. Во всем мире гостиницы имеют свою категоричность, и турист воспринимает уровень возможного обслуживания именно по этому показателю.

Развитие материально-технической базы в сфере туристической индустрии осуществляется крайне медленно и находится в зависимости от прямых вложений средств прямыми и косвенными инвесторами, что возможно только при устойчивом финансовом обеспечении. Это могут быть бюджетное вложение или инвестиции. В планах социально-экономического развития областей и г. Минска финансирование мероприятий по развитию инфраструктуры туризма осуществляется по остаточному принципу. 70–80 % (по оценке зарубежных экспертов) материальной базы нуждаются в модернизации или реконструкции.

Также одной из главных проблем существующих ныне гостиниц – малая площадь номеров. Согласно действующему стандарту, площадь двухместного номера в четырехзвездочной гостинице должна быть не менее 14 м<sup>2</sup>, в пятизвездочной – не менее 16. А согласно одному из пунктов европейской классификации, действующий с января 2000 г., требуется, чтобы минимальная площадь номеров в этих гостиницах была соответственно 22 и 24 м<sup>2</sup>. Малая площадь гостиниц республики стесняет проживание приезжающих иностранных туристов.

Негативным моментом является и то, что в Беларуси отсутствует единая компьютерная сеть, куда отели могли бы подавать сведения о количестве и стоимости свободных номеров.

Как правило, приезжающие в Республику Беларусь иностранцы, – это европейцы и они не понимают системы украшений интерьера большинства белорусских отелей. Так как в декоре гостиниц преобладают помпезные рюши и бархат, красные и зеленые цвета – все то, что делает проживание в таком помещении для европейца, который привык к свободному и светлому пространству, весьма дискомфортным.

Еще одной проблемой гостиничного бизнеса является недостаточный профессионализм обслуживающего персонала. Ощущается острая нехватка специалистов в сфере гостиничного хозяйства. Некоторые отели отправляют

свой персонал обучаться в Россию или Германию. Но в большинстве гостиниц работают неквалифицированные кадры. Однако согласно действующему стандарту ГОСТ 28681.2-95 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Туристские услуги. Общие требования» в гостиницах классом до двух звезд, т. е. это подавляющее большинство существующих гостиниц в Беларуси, персонал рецепции должен свободно владеть хотя бы одним иностранным языком; в гостиницах класса три звезды и выше встречающие гостей должны владеть двумя-тремя языками, а гостиничный персонал в целом – одним иностранным языком. К примеру, чтобы соответствовать уровню трех звезд, в новополоцкую гостиницу «Нафтан» персонал был набран из выпускников лингвистического университета.

По мнению специалистов в области туризма, без должного представления Республики Беларусь за рубежом (на специализированных выставках, в туристических каталогах европейских стран) ожидать большого притока иностранцев не стоит. Одновременно с этим необходимо коренным образом менять гостиничную инфраструктуру. Отели не имеют достаточно средств для полной реконструкции здания и иногда модернизируют лишь один-два этажа. Однако получить «звезду» за несколько комфортных номеров невозможно, отель должен полностью соответствовать выдвигаемым нормам.

По оценке специалистов, реконструкция существующего небольшого отеля (к примеру, 3 этажа и около 30 номеров) и приведение его к уровню трех-четырех звезд потребует около 1 млн долларов США. Но и такую сумму для вложения в гостиничный бизнес в Беларуси найти можно не всегда.

Например, Витебская область имеет 46 объектов размещения, соседние области Латвии – 242, Смоленская область Российской Федерации – 52. По данной позиции Витебская область проигрывает, и это характерно для всех областей в сравнении с соседними областями других стран.

Результаты работы туристической отрасли показывают, что наблюдается тенденция развития отрасли в регионах непропорционально туристическим ресурсам.

Основная причина – отсутствие качественного размещения различного уровня сервиса в первую очередь в районных центрах. Так, в последнее десятилетие построена и реконструирована 31 гостиница (в Брестской области – 5, Витебской – 6, Гомельской – 3, Гродненской – 3, Минской – 7, Могилевской – 5, г. Минск – 2) из них построено: 8 новых гостиниц с количеством мест 280, отремонтировано 7 гостиниц на 624 места, реконструировано: 16 на 994 места.

Однако это крайне мало – обеспеченность гостиницами для туристов в летний период по республике не превышает 35–40 %. Например, единовременная вместимость гостиниц в Августове (Польша) с населением в 30 тыс. человек превышает 4 000 мест. Небольшой чешский городок Глубокое

с населением в 3,5 тыс. человек насчитывает 26 гостиниц различного класса. Полоцк, Несвиж и другие, наиболее посещаемые объекты Республики Беларусь, имеют в лучшем случае по 1–2 средства размещения.

В Республике Беларусь насчитывается 331 гостиница и аналогичных средств размещения, в том числе в Брестской области – 54, Витебской – 46, Гомельской – 49, Гродненской – 40, Минской – 68, Могилевской – 46, в г. Минске – 28 (данные на 2008 г. В Минской области сосредоточено наибольшее число гостиниц – 20,5 %, учитывая, что практически половина этой доли – 8,5 % принадлежит г. Минску).

#### Рекомендуемая для изучения литература:

1. Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебник / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. – Минск: Новое знание, 2003. – 368 с.
2. Косолапов, А.Б. Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства: учеб. пособие / А.Б. Косолапов. – М.: КНОРУС, 2007. – 200 с.
3. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: учебник для вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 163 с.

## Лекция №7

### **Тема: «Планирование хозяйственной деятельности на предприятиях размещения»**

Планирование позволяет предвидеть перспективу развития предприятия; рационально планировать его ресурсы; избежать риска банкротства; своевременно обновлять и совершенствовать продукцию, пополнять перечень услуг и повышать их качество в соответствии с конъюнктурой рынка; расширять рынки сбыта; выявлять слабые стороны.

Принципы планирования:

- непрерывности;
- научности;
- оптимальности;
- экономичности;
- ведущих звеньев и приоритетности их реализации;
- взаимной увязки и координации.

Основные задачи планирования заключаются в:

- увеличении объема продаж и доли на рынке за счет высококонкурентного туристического продукта, услуг;
- обеспечении финансовой устойчивости туристского предприятия и более высокой, чем у конкурентов, рентабельности капитала.

Различают текущее, перспективное и стратегическое планирование. Такая классификация носит условный характер, поскольку различие состоит в сроках получения конечного результата, а объект планирования, как правило, не изменяется.

Методы планирования:

- балансовый;
- нормативный;
- программно-целевой.

В эпоху информатизации появились программные продукты ряда фирм, позволяющие автоматизировать основную часть работ по планированию.

Необходимость экономического обоснования планов предопределяет систему показателей, включающую:

1) количественные показатели (абсолютные величины):

- объем продаж;
- численность персонала;
- фонд оплаты труда;
- сумма прибыли;
- затраты;
- количество туристов, экскурсантов, ночевок и др.;

2) качественные показатели (относительные) выражают экономическую эффективность производства, его отдельных факторов:

- производительность труда;
- фондоотдача;
- качество продукта, услуги и др.

Процесс планирования включает следующие этапы:

- определение локальных и глобальных целей предприятия;
- анализ внутренней и внешней среды предприятия;
- поиск альтернатив;
- составление прогноза и оценка наилучшей альтернативы;
- принятие решений, постановка плановых заданий;
- разработка плана.

В настоящее время не существует какой-то официально утвержденной методологии по составлению плана экономического развития предприятия, особенно это касается количества разделов плана

Структура плана:

– производственная программа. Под ней понимается научно обоснованное плановое задание по объему, номенклатуре, ассортименту и качеству продукта, разработана на основе заключенных контрактов и договоров. Основой разработки производственной программы являются:

- результаты маркетинговых исследований;
- портфель заказов;
- наличие производственных мощностей и ресурсов;
- план по издержкам;
- план по труду и кадрам;
- план инвестиций;
- план социального развития трудового коллектива;
- финансовый план.

Финансовый план является обобщающим и заключительным разделом сводного плана.

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Косолапов, А.Б. Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства: учеб. пособие / А.Б. Косолапов. – М.: КНОРУС, 2007. – 200 с.

2. Червинская, А.И. Оборудование предприятий гостинично-ресторанного хозяйства: практикум / А.И. Червинская; Мин-во образования Республики Беларусь. – Минск: БГЭУ, 2003. – 103 с.

3. Чудновский, А.Д. Управление индустрией туризма: учеб. пособие / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, В.С. Сенин. – 4-е изд., испр., и доп. – М.: КНОРУС, 2007. – 440 с.

## Лекция №8

### Тема: «Организационная структура управления гостиницами»

Организационная структура – это состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей.

Целью организационной структуры является:

- разделение труда;
- определение задач и обязанностей работников;
- определение ролей и взаимоотношений.

В организационной структуре управления гостиницы выделяются уровни управления и звенья:

– звено управления – обособленный орган, наделенный функциями управления, определенной ответственностью за их исполнением; звеньями в отелях являются службы, отделы, предоставляющие услуги, отдельные лица. Определение полномочий, распределение функций и обязанностей, связи между персоналом отеля строятся на официальной и неформальной основе.

– уровень управления – совокупность звеньев управления, занимающих определенный иерархический уровень в системе управления гостиницей.

По характеру выполнения производственных функций сотрудников отеля делятся на обслуживающий персонал и служащих. Обслуживающий персонал непосредственно предоставляет услуги клиентам и обеспечивает обслуживание помещений гостиницы и прилегающей. К обслуживающему персоналу, обеспечивающему обслуживание помещений, следует отнести младший обслуживающий персонал – уборщики, дворники, электрики, столяры и др. Служащие осуществляют управления, изучения производственного процесса, мониторинг рынка, совершенствуют технологию, осуществляют юридические, финансово-бухгалтерские и другие функции.

Основное ответственное лицо: генеральный директор – лицо, уполномоченное владельцем отеля. Его задача принимать конкретные решения. Так же, генеральный директор выполняет функции посредника между владельцем – с одной стороны, и гостями – с другой. Кроме этого, он обосновывает общие направления политики гостиничного предприятия, финансовую политику, отраженную в определении лимитов расходов на содержание персонала, административные и хозяйственные нужды, ответственный за принятие решений по ориентированию заведения размещения на выбранный сегмент рынка.

#### *Виды организационных структур*

В управленческой системе основными видами организационных структур являются:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная.

## Линейная структура

При линейном управлении каждое звено и подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному каналу проходят все команды управления. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя.

Преимущества линейной организационной системы управления:

- единство и четкость распоряжений;
- согласованность действий исполнителей;
- простота управления (один канал связи);
- четко выраженная ответственность;
- оперативность в принятии решений;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной организационной системы управления:

- высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными вышестоящими и сменными структурами;
- концентрация власти в управляющей верхушке.

## Функциональная структура

Общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Отсюда и название – функциональная структура управления.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Здесь появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление. Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности гостиницы.

Преимущества функциональной структуры:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;
- стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;
- исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;
- уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной структуры:

- чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений;
- трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- появление тенденций чрезмерной централизации;
- длительность процедур принятия решений;
- относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

### Линейно-функциональная структура

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

- лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем;
- возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;
- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует;
- чрезмерно развитая система связей по вертикали, то есть тенденция к чрезмерной централизации.

В целом рациональная организационная структура управления предприятием должна отвечать следующим требованиям:

- обладать функциональной пригодностью, гарантировать надежность и обеспечивать управление на всех уровнях;
- быть оперативной, не отставать от хода производственного процесса;
- иметь минимальное количество уровней управления и рациональные связи между органами управления;
- быть экономической, минимизировать затраты на выполнение управленческих функций.

Организационная структура гостиницы имеет очень важную роль при создании гостиничного предприятия или туристского комплекса. Хорошо построенная линейная или функциональная организационная структура может помочь руководителю предприятия выходить на новые уровни сервиса в пределах одной гостиницы, или же привносить что-то новое на мировой рынок гостиничного сервиса.

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Косолапов, А.Б. Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства: учеб. пособие / А.Б. Косолапов. – М.: КНОРУС, 2007. – 200 с.
2. Червинская, А.И. Оборудование предприятий гостинично-ресторанного хозяйства: практикум / А.И. Червинская; Мин-во образования Республики Беларусь. – Минск: БГЭУ, 2003. – 103 с.
3. Чудновский, А.Д. Управление индустрией туризма: учеб. пособие / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, В.С. Сенин. – 4-е изд., испр., и доп. – М.: КНОРУС, 2007. – 440 с.

## Лекция №9

### Тема: «Кадровая служба (служба персонала) гостиничного предприятия»

В связи с выделением гостиничного хозяйства в самостоятельную отрасль вырастает потребность в профессиональных работниках гостиниц. Гостиничное дело требует особых навыков и всесторонней профессиональной подготовки. Эффективность технологического процесса по приему и обслуживанию проживающих в гостинице зависит, прежде всего, от четкой организации труда и качественного выполнения обслуживающим персоналом своих обязанностей. Для улучшения качества и культуры обслуживания в гостиницах необходимо уделять больше внимания подготовке и переподготовке, повышению квалификации персонала.

Подготовкой кадров, в зависимости от уровня образования, занимаются:

- начальное профессиональное образование – училища, школы рабочего мастерства;
- среднее профессиональное образование – техникумы, колледжи;
- высшее профессиональное образование – институты, университеты, академии;
- дополнительное послевузовское образование – аспирантуры, докторантуры. В Беларуси готовят кадры для сферы туризма и гостеприимства 20 учреждений высшего образования и 8 специальных средних учреждений, среди них: Белорусский государственный экономический университет, Белорусский государственный университет физической культуры, Белорусский национальный технический университет, Полесский государственный университет и др.

Повышение квалификации – постоянный процесс обновления знаний, который состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки.

Переподготовка персонала при помощи современных методов с использованием различных технических средств обучения формирует системное мышление, вырабатывает способность принимать самостоятельные решения, высокую степень независимости, активность, стремление к саморазвитию. Использование активных методов обучения при переподготовке кадров способствует развитию у людей способностей качественно и эффективно выполнить возложенные на них задачи.

Количественная и качественная потребность в персонале зависят от характера и масштабов будущей деятельности и отражаются в штатном расписании, которое в обязательном порядке разрабатывается на стадии создания предприятия.

Штатное расписание – это документ, определяющий структуру предприятия и численность должностей по каждому наименованию в конкретных подразделениях и в целом по организации с указанием фонда заработной платы. Оно разрабатывается организацией самостоятельно, составляется по установленной форме и утверждается ее руководителем по

состоянию на 1 января ежегодно. Порядок расположения в штатном расписании структурных подразделений и должностей определяется руководителем. В каждое структурное подразделение должны включаться штатные должности по всем категориям персонала с указанием специальности, начиная с высшего и заканчивая низшим. Общее количество должностей по штатному расписанию должно соответствовать штатной численности работников.

Должностная инструкция – основной организационно-правовой документ, определяющий функции, основные обязанности и ответственность сотрудника при осуществлении им служебной деятельности согласно занимаемой должности.

Целями разработки должностных инструкций являются:

- создание организационно-правовой основы служебной деятельности сотрудников;
- повышение ответственности сотрудников за результаты деятельности, осуществляемой на основе трудового договора (контракта);
- обеспечение объективности при аттестации сотрудников, их поощрении и наложение на них дисциплинарного взыскания.

Правила внутреннего трудового распорядка должны содержать следующие разделы: порядок приема и увольнения работников; обязанности работников и нанимателя; продолжительность рабочего времени и порядок его использования; определение применяемых видов поощрений за успехи в работе и мер дисциплинарной ответственности работников за нарушение трудовой дисциплины.

В соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка устанавливаются графики сменности, отпусков и др.

Правила внутреннего трудового распорядка вывешиваются на видном месте для всеобщего обозрения. Вновь принимаемые работники должны быть ознакомлены с ними под роспись.

Многие предприятия в целях обеспечения высокого уровня качества предоставляемых услуг разрабатывают стандарты обслуживания – комплекс унифицированных, строго последовательных и обязательных правил обслуживания потребителей гостиничных услуг.

Стандарты обслуживания в сфере услуг необходимы для обеспечения гарантированного качества обслуживания всех без исключения клиентов.

Стандарты обслуживания могут регулировать, например:

- стиль работы и рекомендованные манеры сотрудников, и запрещенное поведение;
- внешний вид сотрудников (дресс-код);
- наличие и качественное состояние униформы;
- поведение сотрудников в конфликтной ситуации;
- отношения сотрудников с клиентами;
- отношения при работе с туроператорами (стандарт оформления заявок на бронирование, время оплаты и отправки документов, технология оформления документации и т. д.);

- отношения сотрудников внутри трудового коллектива (форма обращения друг к другу, ответственность, запрещенное поведение);
- поведение сотрудников в нестандартных ситуациях (порядок действий с подозрительными или «трудными» посетителями, в случае прихода проверки и т. д.). Качественное применение стандартов обслуживания и контроль за их соблюдением – важная функция работы с персоналом.

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Артёмова, Е. Н., Основы гостеприимства и туризма / Е. Н. Артёмова, В. А. Козлова. – Орел: ГТУ, 2005. – 116 с.
2. Гостиницы Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://-www.belarus.by/ru/travel/hotels>. – Дата доступа: 27.03.2014.
3. Дворниченко, В. В. Некоторые аспекты функционирования индустрии туризма / В. В. Дворниченко. – М.: Вестник, 1998. – 364 с.
4. Ляпина, И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания / И. Ю. Ляпина. – М.: ПрофОбрИздат, 2001. – 208 с.
5. Основные службы гостиничного предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gostinichnoe.ru/osnovnye-sluzhby-gostinichnogo-predpriyatiya>. – Дата доступа: 27.03.2020.
6. Службы гостиниц и особенности их функционирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.h-l.ru/seryices.htm>. – Дата доступа: 27.03.2020.

## Лекция №10

### Тема: «Квалификационные требования и профессиональные стандарты для персонала предприятий размещения»

Поведение персонала – одна из составляющих правил обслуживания гостей в гостинице. Это важный элемент, направленный на обслуживание клиентов на основе определенных правил, процедур, практических навыков и умений. Практика обслуживания диктуется политикой предприятия, поддерживается системой поощрений персонала и рядом других мероприятий, связанных с квалификационными требованиями.

Персонал в индустрии гостеприимства – это особый инструмент, который влияет на конкурентоспособность предприятия, поэтому качество обслуживания зависит от мастерства служащих, их профессионального поведения.

Добросовестное отношение к работе – замечательное качество. Но его поведенческое выражение может сильно варьироваться в зависимости от индивидуального понимания сотрудником содержания, которым это отношение наполнено. Клиент, который поселился в гостинице, хочет одинаково доброжелательного и вежливого обслуживания со стороны сотрудников всех служб. Потому важно предоставление услуги гостю осуществлять по одному и тому же стандарту. Прописанному и утвержденному компанией. Это включает в себя обязательное наличие и строгое соблюдение следующих профессиональных стандартов:

- стандарт технологии обслуживания, который предполагает соблюдение установленной технологии обслуживания в номерном фонде гостиницы, ресторанах, барах, на стойке размещения. Это означает, что процедуры размещения гостей, уборки номеров, изготовления и подачи блюд и напитков и так далее должны быть четко прописаны и, что очень важно, хронометрированы;

- стандарты внешнего вида обслуживающего персонала. Обязательным требованием к обслуживающему персоналу является соблюдение стандартов внешнего вида, что несет в себе огромную смысловую нагрузку для гостя. Если сотрудник одет в опрятную униформу и аккуратно причесан, то гость будет чувствовать уважение к себе;

- стандарты поведения обслуживающего персонала. Подразумевается, что персонал должен быть достаточно профессионален и компетентен, чтобы четко быстро и культурно обслуживать гостя.

Важным стандартом, который в обязательном порядке должен регламентировать деятельность обслуживающего персонала любой гостиницы является стандарт телефонного этикета. Ни в коем случае нельзя упускать из виду, что телефонная связь для гостиницы является неотъемлемой частью процесса обслуживания гостей. Коммутатор, который, как правило, осуществляет в гостинице прием и распределение входящих звонков, вполне можно назвать своего рода передним краем борьбы за клиента. Обслуживание

гостинице начинается уже с того момента, когда потенциальный клиент звонит, чтобы забронировать номер или даже просто узнать о стоимости проживания.

Стандарты многих известных гостиничных цепочек определяют, персонал должен быть: коммуникабельным, доброжелательным, обладать приятной внешностью, уметь работать в коллективе. Стандарты обслуживания могут варьироваться, многое зависит от концепции гостиницы, – ее категории и целевой аудитории.

Компетенция персонала этих групп огромное значение для управления качеством. Менеджмент отеля должен заботиться о том, чтобы у персонала была необходимая квалификация, а также знания и навыки для выполнения своей работы наилучшим образом.

Таким образом, стандарты качества обслуживания позволяют не только добиться того, чтобы каждый работник четко знал, что, как и когда он должен делать, но и в какой степени его действия способствуют повышению качества обслуживания клиентуры отеля.

В этом отношении заслуживает внимания опыт отеля «Турист 3\*» (Пр. Партизанский, 81, г. Минск).

Для повышения культуры общения, коммуникабельности и качества обслуживания гостей отеля разработаны семинары-тренинги: «Психология и технологические приемы работы с гостями для сотрудников службы приема и размещения» и «Управление службой приема и размещения».

Целевой группой семинара-тренинга «Психология и технологические приемы работы с гостями для сотрудников службы приема и размещения» являются все сотрудники службы приема и размещения гостиницы «Турист».

Содержание и структура программы:

1. Принципы клиентоориентированной организации применительно к гостинице «Турист».

Корпоративная культура: уровни качества обслуживания. Психология обслуживания (виды общения, механизмы восприятия и понимания, выбор средств общения, ориентация на контроль и напоминания, открытость и закрытость в общении).

2. Ежедневная оперативная работа:

– организация работы службы размещения в отеле. Функции и процедуры. Нормативные документы по правилам обслуживания в отеле.

– квалификационные требования к работникам службы размещения.

– индивидуальность гостиницы – работа службы приема и размещения.

– структура службы приема и размещения.

– должностные обязанности сотрудников службы приема и размещения. Материальная и административная ответственность работников службы приема и размещения.

– роль службы приема и размещения в формировании имиджа отеля.

Понятие внутренних регламентов работы отдела.

– процедуры бронирования, поселения и отъезда гостей. Клубная система отеля. Процедуры продления, изменения, переселения гостей из номера в номер. Размещение групп.

- ценовая политика гостиницы и роль службы приема и размещения.
- важные составляющие ценообразования.
- положение о тарифах. Тарифы, управление тарифами.
- регистрационная карта.
- компьютерные системы управления отелем.
- отчеты и документация.
- создание системы регистрации гостей.
- последовательность контроля именных карточек гостей.
- принципы работы с постоянными клиентами.
- особенности обслуживания особо важных гостей.

### 3. Психологические приемы работы с гостями отеля.

Установление контакта и приемы захвата внимания при личном общении:

- Как правильно начать разговор?
- Какое значение имеют сказанные Вами первые фразы? Как сознательно владеть голосом, мимикой, жестами, чтобы произвести хорошее впечатление и убедить собеседника?
- Как установить хороший контакт с клиентом?
- Слова «раздражители», которые запрещено употреблять.
- Техника постановка вопросов, виды вопросов.
- Почему Вы должны задавать вопросы?
- Какие преимущества дают вопросы. Умение активно и внимательно слушать.
- Как правильно реагировать на возражение?
- Телефонный имидж отеля. Основные правила и рекомендации.
- Психологическая подготовка к работе с клиентом.
- Работа с жалобами.
- Приемы саморегуляции.

Таким образом, отметим соблюдение профессиональных стандартов управления человеческими ресурсами позволяет обеспечить конкурентоспособность предприятия и качественно улучшить его деятельность в целом.

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Чудновский, А.Д. Управление индустрией туризма: учеб. пособие / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, В.С. Сенин. – 4-е изд., испр., и доп. – М.: КНОРУС, 2007. – 440 с.

2. Управление и организация в сфере услуг: теория и практика: пер. с англ. / Кенгиз Хаксевер [и др.]. – СПб.: Питер: Питер бук, 2002. – 751 с.



## Лекция №11

### Тема: «Особенности управленческого труда на предприятиях размещения»

Индивидуальность управления реализуется в стилях деятельности менеджеров, отражающих своеобразную, а порой и неповторимую манеру выполнения тех или иных действий. Они имеют определенные и устоявшиеся стили управления, действуют по-разному, к примеру, действуют по-разному во время кризисных ситуаций по сравнению с благоприятными ситуациями.

Выделяют три основных стиля руководства:

- авторитарный (директивный, автократический);
- демократический (коллегиальный);
- формальный (либеральный, анархический).

1. Авторитарный стиль – “ожидаю вклада и инициативы со стороны подчиненных”.

Преимущества стиля:

- эффективность и своевременность;
- понятно, кто является ответственным;
- можно осуществлять полномочия власти без запугивания;
- развивает людей, у которых недостаточно опыта;
- дает больше гарантий принятия правильного решения.

Недостатки:

- не способствует профессиональному росту образованных работников;
- некоторым образованным работникам может не нравиться или вызывать обиду;
- может привести к текучести кадров, когда люди приобретут достаточный опыт работы.

Этот стиль подходит:

- когда работник приобретает опыт и компетенцию;
- когда работник в определенной мере понимает свою работу;
- когда работника необходимо направлять и содействовать ему.

Демократический стиль – “Давайте всё решать вместе!”

Преимущества:

- способствует привлечению к решению производственных вопросов;
- есть возможность для профессионального роста работников;
- поддерживает определенное время чувство удовлетворения у людей.

Недостатки:

- забирает у менеджера много времени;
- тот, кто не справляется со своими обязанностями, может саботировать цели организации в которой работает;
- изменения становятся источником конфликта в организации, и работники могут пытаться не допускать изменений;
- решение большинства не всегда наилучше отвечает интересам организации.

Этот стиль подходит:

- когда работник ознакомлен с заданием;
- когда работник высоко компетентен;
- когда работник и руководитель разделяют идеи и решения.

Формальный – “Коллега – партнер или тот, кто делегирует”.

Преимущества:

- стимулирует профессиональный рост и приобретение опыта;
- поддерживает длительное время производительность труда;
- положительно воспринимается опытными работниками;
- максимально стимулирует творческие усилия.

Недостатки:

- не срабатывает, когда починенные не имеют желания или не могут работать;
- могут возникнуть проблемы в отношениях с сильными личностями, злоупотребляющими властью.

Этот стиль подходит:

- когда работник способен взять ответственность за реализацию и принятие решения на себя;
- если у работника есть интерес и желание принимать и выполнять решения.

Вывод: чаще всего применяется комбинация стилей, созданная менеджером с целью использования положительных сторон того или иного стиля.

Рациональный труд менеджера отеля и ресторана отвечает следующим требованиями к современному руководителю. Среди них:

1. профессиональная компетентность, включающая специальную, экономическую и правовую подготовку и компьютерную грамотность.
2. предприимчивость как особый тип экономического мышления.
3. ясность в выборе цели, упорство в ее достижении. Менеджер, не способный определить цели предпринимательской деятельности и путей их достижения, не может достичь успеха в управлении.

4. организаторские способности. Имеется в виду умение менеджера сформировать коллектив, оптимизировать трудовой процесс, повести людей за собой.

5. умение решать проблемы, принимать решения. Для этого менеджер должен обладать интуицией, здравым смыслом, аналитическим складом ума.

6. творческий подход к делу. Творческая личность подготовлена к работе в условиях неопределенности. Она генерирует новые идеи, новые подходы, без чего немислима управленческая деятельность.

7. способность управлять собой. За этим скрываются эмоциональная уравновешенность, умение сохранять спокойствие при неудачах, обязательность, ответственность, дисциплинированность, терпение, тактичность.

Особо отмечается роль и умение менеджмента размещение управлять ожиданиями.

Конфликт – это взаимодействие людей, имеющих несовместимые цели или способы достижения этих целей. В переводе с латинского «конфликт» означает «противоречие». Конфликт характеризуется тем, что в нем люди противодействуют друг другу. Число участников конфликта может быть различным. Таким образом, конфликт – это противоречие, возникающее между людьми в решении тех или иных вопросов. Конечно, к конфликту приводит далеко не каждое противоречие. Так, заказчица и приемщица могут расходиться между собой в оценке тех или иных направлений моды, иметь разные эстетические вкусы, но, тем не менее, заказ будет сделан. Конфликт вызывается только такими противоречиями, которые глубоко затрагивают потребности клиентов, их человеческое достоинство, престиж и т. д.

Обычно конфликт между людьми не возникает произвольно. Для конфликтов между работниками сервиса и клиентами характерны следующие причины:

– производственные: необеспеченность материалами, запасными частями, оборудованием; неудобный режим работы предприятий; малый ассортимент услуг; длительное время ожидания обслуживания; низкое качество изготавливаемых изделий (услуг); несвоевременность выполнения заказов;

– личностные, среди которых особо можно выделить взаимные претензии между работником и клиентом. К примеру, клиент неправильно понял приемщика и обиделся. В ответ он произносит фразу, содержащую бестактность в адрес работника. Приемщик, болезненно прореагировав на нее, отвечает неприкрытой грубостью, считая, что в противном случае потеряет уважение в глазах присутствующих. Поэтому «обиженный» приемщик и

«восстанавливает» свое достоинство за счет ответного унижения клиента. Теперь уже оскорбленным становится клиент, который также не остается в долгу. И напряжение ситуации разрастается, как снежная лавина;

– психологическая непереносимость (несовместимость) вызывается предубежденным отношением к личностным особенностям другого человека. Суть такого предвзятого отношения состоит в огульном приписывании определенных недостатков всем представителям той или иной профессии, того или иного возраста и т. д. Так, грубый посетитель и малокультурный работник контактной зоны относятся друг к другу с позиции «все они такие».

Таким образом, при рассмотрении жалоб необходимо соблюдать несколько достаточно простых правил.

– гостя необходимо слушать участливо, с подчеркнутым вниманием.

– по возможности необходимо изолировать недовольного гостя, чтобы другие ни могли слышать его претензий.

– часто называйте гостя по имени и отчеству. Психологи утверждают, что собственное имя – одна из главных ценностей для человека.

– если гость разъярен, персоналу не следует входить в номер в одиночку.

– гостиничному персоналу не следует давать обещаний, превышающих его полномочия.

– выслушивая гостя, необходимо делать записи. Фиксируя ключевые факты, работник может решить, кто еще может подключиться к разрешению проблемы, а также продемонстрирует внимание и аккуратность в обслуживании гостя.

– сохраняйте спокойствие

– поставьте себя на место гостя. Испытайте его переживания.

– сосредоточьтесь на госте — отложите на время другие дела и обязанности.

– внимательно выслушайте.

Почему выслушать гостя так чрезвычайно важно? Потому что ваше внимание и готовность выслушать снимают напряженность ситуации как минимум наполовину.

Почему мы не всегда слушаем, когда должны? Потому что не отдаем себе отчета в том, как это важно. Потому что не умеем справляться не только с эмоциями недовольного гостя, но и со своими собственными. Потому что мы недостаточно профессиональны.

Каким образом можно выслушать гостя еще лучше, чем мы умеем это делать? Смотреть внимательно и доброжелательно. Не перебивать, но и не

замыкаться в молчании. Дать всей своей позой, всем своим видом понять, что вы сочувствуете и готовы помочь, что вы в силах разрешить конфликт.

Отреагируйте — извинитесь

Будьте предупредительны и сдержанны. Используйте в разговоре имя клиента, старайтесь улаживать деликатные или шумные проблемы с каждым по отдельности.

Найдите решение проблемы. Когда решение просматривается менее четко, предложите несколько вариантов решения, в том числе альтернативный, и (или) спросите гостя, которому из них он отдает предпочтение. Вовлечение гостя в поиск решения не только дает начало восстановлению отношений, оно убеждает его, что вы искренне заинтересованы в удовлетворении его потребностей.

Ищите способ сделать больше, чем просто решить проблему. Добавьте приятный сюрприз. Даже если клиенту помочь совершенно нечем, поблагодарите его за доведение проблемы до вашего сведения: «Спасибо, что дали нам знать». Вселите уверенность, что подобное больше никогда ни с кем не повторится.

Рекомендуется в ситуации, когда от гостиницы не зависит решение проблемы, постараться сгладить отрицательное впечатление усиленным вниманием к гостю в оставшиеся дни: цветы, фрукты в номер, скидки за услуги, фирменный презент от гостиницы и др. Сотрудник должен создать для себя правильное представление о ситуации при подборке способов решения проблемы гостя с позиций самого гостя.

При невозможности решить проблему самому либо переадресуйте ее тому, кто лучше и быстрее с ней справится (например, свяжитесь с сотрудником другой службы), либо поставьте в известность и обратитесь за помощью к старшему менеджеру. Не «отфутболивайте» гостя и дождитесь полного разрешения ситуации.

Проконтролируйте. Когда договоренность о разрешении конфликта достигнута, очень важным является то, как вы проследите за выполнением вашего обещания. Вселите в гостя уверенность, что его проблема будет решена. Для этого объясните, к каким действиям прибегнете:

- укажите, какие конкретно действия вы предпримете при решении проблем гостя;
- объясните гостю, сколько для этого потребуется времени;
- поблагодарите гостя за сообщение о произошедшем, чтобы он понял, что вы заинтересованы в решении проблемы и искоренении оснований, послуживших причиной конфликта;

- сообщите гостю свою фамилию (этим вы ему дадите понять, что берете на себя личную ответственность за разрешение конфликта);
- спустя некоторое время убедитесь, что гость удовлетворен;
- поищите способ, как доставить ему приятный сюрприз;
- поблагодарите еще раз за доведение проблемы до вашего сведения.

Напишите отчет о ситуации в «Журнал учета инцидентов», т. к. она может получить дальнейшее развитие. Сообщите о случившемся вашему менеджеру, если не сделали это ранее.

#### Рекомендуемая для изучения литература:

1. Числова, С.В. Организация обслуживания клиентов гостиниц: учеб.-практ. пособие / С.В. Числова. – Минск: БГЭУ, 2008. – 133 с.

2. Чудновский, А.Д. Управление индустрией туризма: учеб. пособие / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, В.С. Сенин. – 4-е изд., испр., и доп. – М.: КНОРУС, 2007. – 440 с.

## Лекция №12

### Тема: «Функции и задачи финансового менеджмента»

Финансовая деятельность предприятия опосредует его финансовые отношения как внутреннего, так и внешнего характера.

Туристический бизнес. Зарубежные поставщики услуг размещения занимают основное место в системе внешних финансовых отношений туроператора: проживание в гостинице и питание, внутренние перелеты и прочие предоставляемые туристам на территории иностранных государств услуги. Платежи за данные услуги осуществляются или в национальной валюте поставщика, или в одной из свободно конвертируемых валют (прежде всего долларах США и евро). Это создает сложности при расчете влияния темпов инфляции и колебаний кросс-курсов задействованных валют на экономику предприятия.

Предоставленные в гостинице места могут выкупаться туроператором:

- по факту бронирования, когда место заказывается под конкретного туриста;

- заранее независимо от того, будут они реально заполнены впоследствии или нет. Обычно покупка гарантированных мест представляет собой выкуп определенного числа мест или комнат в конкретных отелях на продолжительный период (несколько месяцев или сезон). Платежи за гарантированные места производятся, как правило, в виде нескольких траншей в продолжение сезона, причем на каждый момент времени объем уже осуществленных платежей значительно превосходит стоимость предоставленных к этому моменту мест. Преимущества закупки гарантированных мест для туроператора — более низкая, чем «по запросу», стоимость и обеспечение за собой определенного объема мест в дефицитный высокий сезон. Недостаток — риск их неполной реализации. Поэтому проблема определения оптимального объема гарантированных мест и изыскания соответствующего объема финансовых ресурсов для их своевременной оплаты является одной из важнейших проблем, стоящих перед туроператором в начале каждого сезона.

Между туроператором и поставщиком транспортных услуг финансовые отношения могут выстраиваться по следующим вариантам:

- туроператор сам арендует (фрахтует) транспортное средство у компании-собственника;

- туроператору предоставляются блоки (гарантированные объемы) мест на собственных или арендуемых транспортных средствах компании — поставщика транспортных услуг;

- туроператор закупает места через свободную продажу.

Как и при покупке услуг по проживанию, в объемах, потребляемых туроператором транспортных услуг можно выделить: фиксированные (гарантированные) — к ним относятся аренда транспортных средств и покупка блоков мест, и услуги «по запросу» — к ним относятся покупка билетов для конкретных туристов через свободную продажу. Оплата за транспортные услуги производится в рублях; сроки оплаты гарантированных мест определяются условиями договора (как правило, требуется полная предоплата в течение 1 — 2 недель до даты выезда), «по запросу» — в зависимости от даты бронирования.

К поставщикам, менее значимым по удельному весу денежного оборота, можно отнести страховые компании и консульства иностранных государств. Первые оказывают услуги по обязательному медицинскому страхованию выезжающих за рубеж граждан, вторые — по оформлению виз. Оплата страховых премий производится в соответствии с договором, оплата консульских сборов — в соответствии с требованиями того или иного посольства. В обоих случаях виза и страховка выкупаются туроператором под конкретного туриста.

Финансовые отношения туроператора с покупателями турпродукта — туристическими агентствами имеют специфические особенности.

Оплата производится агентством по факту бронирования и официального подтверждения туроператором его обязательства обеспечить весь спектр услуг, входящих в заказываемый агентством турпакет, при этом предельные сроки оплаты указываются в договоре. Возможны два варианта расчетов между агентством и туроператором:

- агентство выплачивает туроператору полную стоимость тура, а туроператор в оговоренные договором сроки возвращает агентству его комиссию;
- агентство выплачивает туроператору стоимость тура за вычетом комиссии. Такой вариант более удобен для обеих сторон и на практике используется в большинстве случаев.

Как правило, реализация туров происходит на условиях полной предоплаты, а отсрочки платежа обычно обуславливаются субъективными причинами и их удельный вес в общем объеме продаж туроператора сравнительно невелик. При этом сроки предоплаты, предусмотренные договором, могут колебаться в зависимости от рыночного спроса на конкретные даты выездов: чем выше спрос, тем значительно больше средний срок предоплаты, а также от таможенного законодательства и порядка предоставления въездных виз отдельных стран: чем жестче предъявляемые к туристам требования и больше срок оформления въездных документов, тем больше оснований для клиента произвести оплату и получить путевку заранее,

чтобы не столкнуться со сложностями в последний момент и избежать штрафов за аннуляцию.

Особенности финансовых отношений туристических предприятий отражаются в структуре их баланса.

Особенности структуры активов туроператора и турагентов заключаются в низкой доле внеоборотных активов и большой доле оборотных активов по сравнению с гостиничным предприятием. Заметим, что получившие в последнее время широкое распространение процессы диверсификации деятельности предприятий туристической индустрии ведут к увеличению доли внеоборотных активов у туроператоров.

Международная туристическая деятельность тесно связана с широким спектром внешних рисков — внешнеполитическими, внешнеэкономическими, внутрисполитическими, социально-экономическими и др. Невозможность уверенного прогнозирования покупательского спроса на то или иное направление (страну, регион) привела к тому, что современные крупные туроператоры диверсифицируют свою деятельность: большинство из них активно работает по ряду направлений (как правило, от двух до пяти). Помимо положительных сторон такая диверсификация вносит ряд сложностей в области финансового менеджмента: существенно усложняется система расчетов с контрагентами, увеличивается потребность в финансовых ресурсах, возрастают валютные риски.

Структура источников финансирования турфирм и гостиничных предприятий различна (более половины — 64 % — собственный капитал, 17 % — кредиты, 19 % — кредиторская задолженность и прочие источники). Отличие недвижимого имущества гостиницы от других видов коммерческого недвижимого имущества заключается в большой трудоемкости по его управлению из-за непродолжительного срока аренды и возникающей в связи с этим необходимостью регулярных инвестиционных вложений для поддержания его в товарном виде. Кроме того, предложение услуг размещения за наличный и безналичный расчет без отсрочек платежа и уменьшение вследствие этого срока оборачиваемости финансовых ресурсов, продажи в реальном режиме времени требуют тщательного контроля.

Эффективное управление активами гостиниц достигается при знании и понимании процессов работы с недвижимым имуществом, тенденций рыночного спроса и предложения, текущих производственных процессов по предоставлению услуг размещения, а также способности синтезировать имеющиеся знания и умения с получаемой информацией о динамике внешних и внутренних факторов. Так как значительная часть предприятий сферы гостиничного бизнеса испытывает постоянный дефицит оборотных средств,

задача эффективного управления активами гостиницы приобретает первостепенное значение.

Привлечению инвестиций в развитие туристической инфраструктуры препятствуют высокие таможенные пошлины, и не только на импорт гостиничного оборудования (лифтового, холодильного и т.п.), но и на специализированные транспортные средства, например, автобусы, круизные маломерные суда, средства малой авиации, а также вездеходы и внедорожники, необходимые для организации приключенческих туров в труднодоступных районах.

Продукт, предлагаемый предприятиями туристической индустрии, как любая услуга, не может быть сохранен и накоплен, поэтому перед предприятием стоит задача оптимизации продаж не сохраняемого продукта, ибо любой непроданный номер, место в самолете в каждый конкретный день оборачивается убытками, которые никогда не будут возмещены. С целью эффективного управления турфирмой или гостиницей менеджеры должны постоянно принимать решение об ассортименте услуг (какие услуги оказывать и в каком объеме, от оказания каких услуг следует отказаться и т.п.). Принятие подобных решений носит комплексный характер. Это означает, что во внимание принимается сразу множество факторов — финансовых, маркетинговых и др.

Таким образом, особенности туристической услуги в единстве с расширением и диверсификацией туристического продукта обуславливают важность и сложность, многогранность задач, рассматриваемых в процессе принятия и реализации финансовых решений. Это расширяет круг обязанностей и функций финансового менеджера предприятий индустрии туризма.

#### Рекомендуемая для изучения литература:

1. Сфера услуг. Менеджмент: учеб. пособие для высших учебных заведений / Л.А. Казарина [и др.]; под ред. Т.Д. Бурменко. – М.: КноРус, 2007. – 415 с.
2. Управление и организация в сфере услуг: теория и практика: пер. с англ. / Кенгиз Хаксевер [и др.]. – СПб.: Питер: Питер бук, 2002. – 751 с.
3. Федцов, В.Г. Культура гостинично-туристского сервиса: учеб. пособие по специальностям «Социально-культурный сервис и туризм» и «Сервис» / В.Г. Федцов. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 503 с.

## Лекция №13

### Тема: «Подходы к качеству услуг гостиниц»

Качество оказания услуг является ключевым фактором конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

В рыночной экономике проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество – комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др.

Для правильного понимания подходов к качеству услуг гостиниц учитывать следующие моменты:

- качество должно быть ориентировано на потребителя;
- качество является одним из ключевых факторов конкурентоспособности;
- обеспечение качества – не только техническая функция, реализуемая каким-то одним подразделением, а систематический процесс, пронизывающий всю организационную структуру;
- вопросы качества актуальны во всех сферах, не только в рамках процессов предоставления услуг;
- повышение качества неразрывно связано с обновлением форм и методов обслуживания;
- общее повышение качества достигается только с помощью экономически заинтересованного участия всех служб отеля.

Необходимо отметить, что качество услуг предполагает основной упор в теории и методологии на нематериальность услуг и важность персонала (непосредственное взаимодействие персонала с клиентом) в обеспечении качества услуг и формировании удовлетворенности потребителей. На первый план выходит процесс взаимодействия потребителей с предприятием сферы услуг. Большое внимание нужно уделять Исследованию конкурентов, чтобы иметь возможность использовать их передовой или лучший опыт оказания услуг.

Сущность управления качеством услуг заключается в выработке управленческих решений и последующей реализации предусмотренных этими решениями управляющих воздействий на конкретном объекте.

Целью управления качеством служит достижение экономического эффекта (прибыли) и высокого уровня конкурентоспособности предприятия. Только через проектирование эффективной системы качества в компании, как утверждает Международная организация по стандартизации, могут быть обеспечены следующие требования к продукции, которая должна:

- соответствовать области применения, назначению, четко определенным потребностям, – в данном случае предприятий гостиничной сферы;
- отвечать требованиям потребителей;
- соответствовать принятым нормативным правовым актам и техническим нормативным правовым актам;
- удовлетворять требования и запросы клиентуры;
- отвечать требованиям охраны окружающей среды и охраны труда;
- быть экономически выгодной, приносить прибыль.

Улучшение качества включает в себя все мероприятия, осуществляемые в организации в целях повышения эффективности и результативности деятельности и процессов для получения прибыли организации и выгоды потребителей.

Рассматривать систему качества необходимо как совокупность организационных структур, методик и ресурсов, выполняемых для осуществления общего руководства качеством. Она должна быть составной частью системы управления отеля или гостиничной цепи у руководства предприятия и у потребителя уверенность в том, что услуги будут соответствовать установленным требованиям к её качеству. При этом масштаб системы качества должен соответствовать задачам организации в области качества. Система должна быть документирована в такой степени, чтобы быть легко актуализированной в организации и прозрачной для её контроля. Минимизация потерь, связанных с некачественной работой обеспечивает возможность предлагать услугу за меньшую цену при прочих равных условиях.

Система менеджмента качества в сфере услуг позволяет ответить на следующие вопросы:

1. Извлекается ли максимальная прибыль по каждому клиенту?
2. Используются ли при контактах с каждым клиентом все возможности?
3. Доступна ли вся необходимая информация из базы данных для тех сотрудников, которые в ней нуждаются?
4. Что произойдет, если организация снизит затраты на маркетинг или воспользуется иными маркетинговыми каналами?
5. Кто из клиентов и почему уходят к конкурентам?
6. Сколько в среднем времени уходит на привлечение и обслуживание клиента?
7. Насколько клиент удовлетворен предоставляемыми услугами?

Обладая полной информацией и имея реальное представление о клиентах, уже на первых этапах взаимодействия с потенциальным клиентом

работники организации смогут предугадать, как они поведут себя в дальнейшем, и заранее спрогнозировать итог и просчитать необходимость изменения алгоритма взаимодействия с клиентами.

Таким образом, подходы к качеству в сфере услуг должны охватывать следующие направления:

- оценка динамики реализации услуг и экономических показателей;
- оценка кадрового состава предприятия (динамика численности, текучесть, квалификация, структура, мотивация и др.);
- оценка удовлетворенности и качества обслуживания гостей и постояльцев отеля (проведение опроса, анкетирование и т.д.);
- анализ процесса обслуживания клиентов и временных рамок обслуживания;
- экспертная оценка качества услуг, в том числе, конкурентный анализ;
- оценка качества услуг с точки зрения соответствия требованиям государственных и отраслевых стандартов.

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Аванесова, Г.А. Сервисная деятельность: историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 230500 «Социально-культурный сервис и туризм», 230600 «Домоведение» / Г.А. Аванесова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 320 с.
2. Ополченев, И.И. Управление качеством в сфере услуг: учебник / И.И. Ополченев. – М.: Советский спорт, 2008. – 248 с.
3. Чудновский, А.Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учеб. пособие для высших учебных заведений / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. – М.: КноРус, 2005. – 318 с.

## Лекция №14

### **Тема: «Стандартизация и сертификация на предприятиях размещения»**

#### *Место и роль гостиничного хозяйства в индустрии гостеприимства*

Индустрия гостеприимства объединяет различные профессиональные сферы деятельности людей: туризм, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, отдых и развлечения, организацию конференций, семинаров и выставок, спортивную, музейно-выставочную, экскурсионную деятельность, а также сферу профессионального образования в области гостеприимства. Индустрия гостеприимства – сложная, комплексная сфера профессиональной деятельности людей, усилия которых направлены на удовлетворение разнообразных потребностей клиентов (гостей), как туристов, так и местных жителей. В современной профессиональной литературе широко применяется термин «индустрия туризма и гостеприимства», и хотя гостеприимство входит в этот термин как составной элемент, следует отметить, что гостеприимство – это более емкое и общее понятие, так как его задачей является удовлетворение потребностей не только туристов в узком смысле, но и потребителей вообще.

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

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

Индустрия гостеприимства – неотъемлемая часть обширнейшей сферы услуг, которая является одним из важнейших и динамично развивающихся

секторов современной мировой экономики. В развитых странах доля услуг в валовом внутреннем продукте (ВВП) достигает 70 %. Российские и зарубежные исследователи, изучая место сферы обслуживания в развитии мирового хозяйства, предлагают различные экономические модели. Однако большинство считают, что экономическая деятельность человека начиналась с сельского хозяйства и далее через индустриализацию двигалась в сторону экономики обслуживания. Экономику обслуживания, в свою очередь, составляют группы:

- бизнес-обслуживание (финансово-кредитное и банковское обслуживание);
- торговое обслуживание (розничная и оптовая торговля);
- транспортно-коммуникационное обслуживание (транспорт, связь, коммуникации);
- социально-персональное обслуживание (здравоохранение, общественное питание);
- общественное обслуживание (образование, культура, социальные программы).

Рассматриваемая индустрия гостеприимства охватывает разные группы организаций, образуя сложный многокомпонентный комплекс, где важнейшую роль выполняет гостиничный бизнес, широкий и разнообразный характер которого позволяет объединить воедино все элементы и секторы индустрии туризма и гостеприимства. В настоящее время растет заинтересованность в развитии индустрии гостеприимства как на международном, так и на национальном и региональном уровнях, так как туризм и гостиничный бизнес являются катализатором развития всех секторов экономики.

Роль гостиничного бизнеса в современной экономике постоянно растет и меняется, происходит его внутренняя перестройка. Страны, ранее занимавшие ведущие роли в гостиничном комплексе, уходят на вторые и третьи роли. На смену им приходят новые лидеры. При этом возникающие эндогенные изменения не могут быть объяснены действием только внутренних факторов. Гостиничное дело так или иначе оказывает воздействие на экономику практически по всем аспектам фундаментального определения этой сферы жизни общества. В экономическом отношении гостиничный бизнес рассматривается как:

- 1) определенная совокупность общественных отношений в сфере производства, обмена и распределения продукции;
- 2) часть народно-хозяйственного комплекса данной страны, включающая определенные отраслевые виды производства и экономической

деятельности;

3) экономическая наука, изучающая гостиничный бизнес как отрасль хозяйства страны или региона (экономика гостиничного дела);

4) общественная наука, изучающая поведение в сферах производства гостиничного продукта, его потребления, распределения и обмена. Экономисты анализируют процессы, происходящие в этих сферах, прогнозируют их последствия для физических лиц, организаций и общества в целом;

5) современная экономическая теория, изучающая поведение людей как хозяйствующих субъектов на всех уровнях гостиничной экономической системы в процессах производства, распределения, обмена и потребления гостиничных услуг в целях удовлетворения человеческих потребностей при ограниченных ресурсах семьи, фирмы и общества в целом.

С точки зрения фундаментальной экономики гостиничный бизнес представляет собой экономический комплекс, развитие которого в большей степени объясняется мирохозяйственными процессами и отношениями, чем внутренними причинами. Гостиничный бизнес также выступает важнейшим катализатором экономического роста многих быстро развивающихся стран, поскольку выступает каналом перераспределения валового национального продукта между странами, которое не сопровождается вывозом (импортом) товаров и услуг. Другими словами, если японцы отдыхают в гостиницах Филиппин, а украинцы – в Турции, то они не только вывозят туда часть заработанных в других производствах средств, но и создают там новые рабочие места.

Современный гостиничный бизнес как экономическое явление:

- 1) имеет индустриальную форму;
- 2) выступает в виде гостиничного продукта и услуг, которые не могут накапливаться и транспортироваться;
- 3) создает новые рабочие места и выступает зачастую пионером освоения новых районов и способствует ускоренному развитию национальной экономики;
- 4) выступает как механизм перераспределения национального дохода в пользу стран, специализирующихся в гостиничном бизнесе;
- 5) является мультипликатором роста национального дохода, занятости и развития местной инфраструктуры и роста уровня жизни местного населения;
- 6) характеризуется высоким уровнем эффективности и быстрой окупаемостью инвестиций;
- 7) выступает как эффективное средство охраны природы и

культурного наследия, поскольку именно эти элементы составляют основу его ресурсной базы;

8) имеет совместимость практически со всеми отраслями хозяйства и видами деятельности человека, поскольку именно их дифференциация и дискретность и создают ту разность потенциалов рекреационной среды, которая вызывает потребности людей к перемене мест и познанию.

Таким образом, гостиничный бизнес способен оказывать активное влияние на экономику региона (или страны), в котором он развивается, на его хозяйственную, социальную и гуманитарную основы. В настоящее время модели экономического воздействия гостиничного бизнеса на сферу экономики намного усложнились и базируются не на теоретических концепциях и гипотезах, а на статистических данных.

#### *Факторы развития индустрии гостеприимства*

Индустрия гостеприимства развивается под воздействием ряда факторов, которые можно разделить на две группы – *внешние* и *внутренние*. Внешние определяются воздействием компонентов окружающей действительности, не связанных с функционированием индустрии гостеприимства. Внутренние факторы непосредственно связаны с особенностями организации и функционирования предприятий индустрии гостеприимства. К внешним факторам относятся: политико-правовые, безопасность путешествий, экономические и финансовые, культурные, инфраструктурно-коммуникационные, демографические, развитие торговли, новые и новейшие технологии.

*Политико-правовые факторы.* Если государство заинтересовано в развитии туристической отрасли, это выражается в общей концепции приоритетного развития индустрии гостеприимства, принятии законодательных и нормативных актов, стимулирующих и регулирующих развитие туризма и гостиничного хозяйства, а также в финансово-экономических мерах по поддержанию и развитию инфраструктуры размещения, строительству гостиниц и развитию индустрии гостеприимства.

*Фактор безопасности путешествий.* По мере развития туризма вопросы безопасности занимают все большее место. Для туристов развитых стран стало нормой ожидать от правительства стран, заинтересованных в приеме гостей, осуществления надлежащих мер по обеспечению безопасности жизни и здоровья туристов в местах отдыха, средствах размещения и на транспорте. Путешественники проявляют обеспокоенность по поводу санитарного состояния средств размещения и предприятий общественного питания в посещаемых странах.

*Экономико-финансовые факторы.* На индустрию гостеприимства оказывают влияние как макроэкономические, так и микроэкономические факторы. Макроэкономическая нестабильность, рост безработицы и инфляции значительно беспокоят общество и это часто приводит к тому, что население предпочитает воздерживаться от туристических поездок. В странах, где доходы от туризма составляют значительную долю ВВП, инвестиции направляются на строительство новых гостиниц и улучшение инфраструктуры туризма. Уровень цен на туристические услуги рассматривается как один из важных факторов, определяющих выбор места отдыха. В вопросах финансового регулирования для туризма наибольшее значение имеют валютный курс, простота и доступность валютного обмена. *Культурные факторы.* Культурная среда – один из тех ресурсов, который приводит к генерированию массовых туристических потоков. Туристы посещают определенные места, имеющие мировую культурную ценность. Туристов также интересует жизнь и быт других народов, поэтому для них представляет интерес выступление местного хора, ансамбля, элементы народного быта, фольклора, народных забав, игр, развлечений, праздников. В связи с этим предприятия размещения часто делают ставку на организацию экскурсионных и анимационно-досуговых программ, ориентированных на соприкосновение туристов с культурным наследием дестинации.

*Социально-демографические факторы* оказывают большое влияние на развитие индустрии гостеприимства. В результате роста населения Земли увеличивается туристический потенциал мира, в гостиничную деятельность втягиваются новые трудовые ресурсы. К демографическим факторам также относятся: постоянно растущий взаимный интерес народов в разных странах, имеющих единый или родственный язык, либо связанных общностью истории и культуры; повышенный спрос на участие в специализированных поездках лиц одной профессии или общественной функции.

Для развития индустрии гостеприимства наибольшее значение играют возрастной, семейный и социальный состав населения. Различия в возрастном составе путешествующих привели к появлению специализированных средств размещения – для молодежи, лиц среднего и пожилого возраста. Социальный статус туристов приводит к появлению гостиниц различных ценовых категорий, ориентированных на людей самого разного достатка. Важным фактором является и семейный состав путешествующих, что вызвало появление отелей для семей с детьми, гибкой системы скидок для туристов и т. д.

*Инфраструктурно-коммуникационный фактор.* Важное значение для туризма имеет состояние инфраструктуры транспорта, размещения и питания.

С позиций индустрии гостеприимства, для развития международного туризма первостепенное значение имеет сложившаяся в туристической дестинации система предприятий размещения и питания. У туристов и постояльцев отелей не должно возникать коммуникационных барьеров при налаживании контактов с персоналом отелей и получении необходимой для них информации.

*Развитие торговли.* Склонность к бессмысленной трате денег характерна почти для всех без исключения туристов, желающих увезти из региона или страны сувениры, национальные изделия, поделки, печатную продукцию, карты, спортивный инвентарь, одежду. Большинство предприятий размещения осознали выгоду от развития торговли туристическими товарами, и практически каждый уважающий себя отель предлагает услуги по приобретению товаров и выполнению туристических работ как в структуре комплексного гостиничного продукта, так и в качестве отдельных дополнительных услуг.

*Технологические факторы.* Достижения научно-технического прогресса широко используются в индустрии гостеприимства, и, в частности, в таких областях, как транспортные перевозки, системы дистрибуции и потребительская информация. Развитие телекоммуникационных технологий привело к созданию компьютеризованных систем бронирования, которые позволяют бронировать места в средствах размещения в режиме онлайн. Глобальные системы дистрибуции предоставляют легкий доступ миллионам пользователей: теперь потребитель сам может составить себе турпакет, провести необходимое бронирование и отправиться в путешествие по разработанному им самим маршруту.

Большое влияние на рост туризма и расширение его социальной базы оказывают *материально-технические факторы*. Особое своеобразное место в туристской деятельности занимает индустрия размещения и питания. Уровень гостиничного и ресторанного сервиса играет немаловажную роль в обслуживании иностранных туристов. Но индустрия туризма, и в особенности индустрия размещения и питания, подвержена колебаниям спроса на туристические услуги в течение года, что, несомненно, приводит к возрастанию затрат на содержание предприятий размещения и питания и удорожанию их услуг.

Помимо внешних факторов, определяющих развитие международного туризма, необходимо выделить и конкретизировать достаточно большую группу внутриотраслевых факторов, к которым относятся: совершенствование гостиничного продукта; развитие сферы гостиничных услуг; создание гостиничных цепей и ассоциаций; развитие систем дистрибуции; фактор

трудовых ресурсов; маркетинговые факторы.

*Совершенствование гостиничного продукта.* Гостиничный продукт является наиболее важным элементом турпродукта. В связи с этим большое внимание уделяется качеству и дальнейшей модернизации гостиничного продукта. Качество гостиничного продукта во многом зависит от состояния окружающей среды и инфраструктуры, в этом отношении велика роль туристических организаций: региональных туристических администраций, правительственных структур, профессиональных ассоциаций, которые могут объединить усилия для создания атмосферы гостеприимства, привлечь необходимые инвестиции.

*Развитие сферы гостиничных услуг.* В настоящее время гостиничный бизнес превратился в один из наиболее прибыльных сегментов туристического рынка. Гостиничные услуги все чаще предстают в виде комплексного гостиничного продукта, предоставляющего туристу максимальное количество удобств, помноженное на гостеприимство и радушие персонала. Автономное существование гостиничных предприятий уже давно сменилось процессом интеграции отелей с предприятиями транспорта, связи, туроператорами и турагентами, экскурсионными и анимационно-досуговыми организациями.

*Создание гостиничных цепей и ассоциаций.* В последние десятилетия, благодаря возникновению и развитию информационных технологий и коммуникаций, крупнейшие гостиничные предприятия стали объединяться в гостиничные цепи в целях регулирования развития бизнеса, а также для роста и более равномерного распределения доходов. Известные гостиничные цепи «Мариотт», «Шератон», «Холидей ИНН», «Аккор» и многие другие служат гарантом качества предоставляемых туристам услуг. Широкое распространение получили и гостиничные ассоциации. Наиболее авторитетной организацией является Международная гостиничная ассоциация (МГА).

*Развитие систем дистрибуции.* Такие системы сводят в единую цепь поставщиков, продавцов и покупателей гостиничного продукта. Новые информационные технологии позволили значительно упростить систему дистрибуции гостиничных услуг, сделать ее более информативной и эффективной для всех участников. Современные системы дистрибуции легко адаптируются к нуждам покупателей, предоставляя им различные варианты размещения и дополнительных услуг.

*Фактор трудовых ресурсов.* Развитие индустрии гостеприимства способствуют повышению занятости в развитых и развивающихся странах. При этом характерно то, что развитые страны и наиболее известные туристические дестинации (Турция, ОАЭ, Египет), испытывая нехватку в

рабочей силе, активно импортируют рабочую силу из других стран мира. Так, в отелях Турции и Египта можно легко встретить аниматоров из России и Украины, экскурсоводов из Польши и Беларуси, переводчиков из Германии, Словакии и Казахстана.

Особое место занимает и *фактор сезонности*. Фактор сезонности оказывает весьма значительное влияние на функционирование любого предприятия размещения, так как гостиницы зависят, прежде всего, от мощности туристических потоков в дестинацию. Выделяют три группы факторов, оказывающих влияние на сезонность обслуживания: природно-климатические; особенности вида туризма; особенности труда и отдыха потребителей. сезоном для того или иного туристического района принято считать период года, когда ежемесячное количество прибывающих туристов превышает их среднеемесячное число за год. В случае существования двух сезонов (чаще всего летнего и зимнего) между ними протекают межсезонные периоды. При наиболее высоком в году заезде пользуются термином «горячий» сезон (красный, высокий); период почти полного отсутствия туристов принято называть «мертвым» сезоном (синим, низким). Если же рассмотреть сезонность более детально, то можно говорить о существовании в течение года пяти сезонов. Пик сезона отмечается в течение незначительного периода времени – чаще всего, одной-двух летних недель. Для него характерен максимум притока туристов в дестинацию. Пик сезона обычно выделяется в рамках «горячего» (высокого) сезона, характеризующегося значительным притоком туристов в дестинацию и продолжающегося в разных регионах мира от двух трех недель до трех четырех месяцев.

В ряде регионов мира (в том числе и в Республике Беларусь) выделяют так называемое межсезонье, которое соответствует весеннему и осеннему сезонам года. Для этого времени характерны достаточно невысокий приток туристов в дестинацию и специализация на определенных видах туристической деятельности. Так, межсезонье позволяет развивать лечебный, спортивный, экстремальный, образовательный, деловой, научный туризм, но почти всегда исключает возможность организации пляжно-купального туризма.

В зимний сезон года отмечается значительное снижение туристического потока и настает так называемый синий или низкий сезон. Наступает «рынок покупателя», когда производители гостиничных услуг вынуждены снижать цены до минимального уровня для привлечения дополнительного количества туристов. Вместе с тем понятие синего сезона в высшей степени относительно, так как в этот период возможно развитие зимних видов туризма: спортивного, лыжного, а также экстремального, приключенческого, лечебного.

В пределах «синего» сезона выделяется «мертвый» сезон (продолжительностью в 23 недели), характеризующийся практически полным отсутствием притока туристов в дестинацию и оборачивающийся для большинства гостиничных предприятий стран или районов, специализирующихся на туризме, простоями и убытками. И только грамотная политика отеля вкупе с турфирмами может позволить привлечь туристов в дестинацию в период «мертвого» сезона.

*К негативным последствиям сезонности* можно отнести тот факт, что в течение большей части года основная масса мест в гостиницах практически остается невостребованной. Для привлечения туристов вне сезона или для развития еще одного сезона (зимнего), предприятия размещения вынуждены проводить гибкую ценовую политику или осваивать новые услуги. Расширению сезона способствует и предоставление бизнес-услуг: организация конференций, семинаров, встреч и других общественных мероприятий, которые все в большей мере проводятся и в конгресс-центрах Республики Беларусь: КУП «Бизнес-центр «Столица», «Минск», «Президент Отель» (г. Минск), «Лучеса» (г. Витебск), «Эридан» (г. Брест) и др.

#### Рекомендуемая для изучения литература:

1. Браймер, Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства / пер. с англ. Р. А. Браймер. – М.: Аспект-Пресс, 2003. – 306 с.
2. Ваген, Л. Гостиничный бизнес: учеб. пособие / Л. Ваген. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 286 с.
3. Ляпина, И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания / И. Ю. Ляпина. – М: ПрофОбрИздат, 2001. – 208 с.
4. Чудновский, А. Д. Гостиничный и туристический бизнес: учеб. / А. Д. Чудновский. – М.: Тандем, ЭКМОС, 2003. – 267 с.

## Лекция №15

### Тема: «Аудит качества услуг в средствах размещения»

Аудит качества услуг в средствах размещения значительной мере основан на контроле, который является широко распространенным явлением в жизни общества. Он переплетается с другими процессами, поскольку его важная роль в управлении финансово-хозяйственной деятельностью особенно возрастает в условиях рыночной экономики.

Слово контроль происходит от латинского «контра ротулюс», от которого затем образовалось французское словосочетание «контр роль», что означает сопоставление или противопоставление должного, заранее установленного (изменение с целью восстановления). В словарях и энциклопедиях контроль определяется как проверка чего-либо; проверка правильности тех или иных действий в области производства и управления; наблюдение с целью проверки – в данном случае предприятий сферы индустрии гостеприимства.

Однако понятие «контроль» выходит за пределы понятия «контролирование (проверка) как вид административной деятельности». Слово «контроль» первоначально использовалось в бухгалтерском учете для отражения практики хозяйственной деятельности предприятия. Функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать, как вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на верном пути, сравнивая показатели её деятельности с установленными стандартами и планами.

Аудит качества услуг в средствах размещения выступает как процесс, который позволяет определить качество работы, выяснить, как организация продвигается к намеченной цели, установить степень отклонений и выбрать соответствующие действия или альтернативный курс.

Таким образом, аудит качества – это аналитическая функция управления, которая представляет собой осуществляемый субъектом управления комплекс мер по оценке выполненной работы и сопоставлению её с намеченными заданиями, включающая учет сырьевых, финансовых и материальных средств, использованных в процессе достижения намеченной организацией цели, и поиск более рациональных путей их расходования.

В той или иной мере в деятельности каждого субъекта хозяйствования присутствуют различные виды контроля.

По периодичности выделяются три основных вида контроля:

1. предварительный контроль;
2. текущий контроль;
3. заключительный контроль.

По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым.

Аудит качества оказания услуг гостиниц проводится в соответствии с Правилами подтверждения соответствия и дополнительно предусматривает:

- оценку организационной структуры гостиницы, в том числе достаточности персонала для оказания услуг;
- проверку наличия и состояния материально-технической базы, технологического оборудования, инструмента, необходимых для предоставления услуг;
- проверку наличия контроля качества материалов, сырья, продуктов питания, технологического оборудования и инструментов, используемых при предоставлении услуг;
- оценку работы всех служб гостиницы (бронирования, приема и размещения, номерного фонда, питания, инженерно-технической) и обслуживания гостей при поселении и проживании в гостинице;
- соблюдение требований по обеспечению безопасности жизни, здоровья и наследственности человека, имущества и охраны окружающей среды, установленных в ГОСТ 28681.4 и СТБ 1353;
- проверку соблюдения установленных в СТБ 1353 (для гостиниц без категории) требований к коллективным средствам размещения и к услугам, предоставляемым в них;
- проверку соблюдения гигиенических норм в части периодичности уборки помещений и номеров, смены постельного белья и полотенец, установленных в ГОСТ 28681.4;
- проверку наличия системы контроля и оценки качества услуг и процессов их предоставления, в том числе потребителем;
- проверку наличия полной и достоверной информации о предоставляемых услугах;
- проверку наличия заключений служб Госсаннадзора и Госпожнадзора.

При оценке процесса оказания услуг рассматриваются все этапы процесса оказания услуги, начиная с того момента, когда потребитель вошел в гостиницу.

#### Рекомендуемая для изучения литература:

1. Анисимов, В.П. Метрология, стандартизация и сертификация (в сфере туризма): учеб. пособие / В.П. Анисимов. – М.: АЛЬФА-М; ИНФРА-М, 2006. – 252 с.
2. Дмитриев, М.Н. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям сервиса и туризма / М.Н. Дмитриев, М.Н. Забаева. – М.: Юнити-Дана, 2006. – 399 с.
3. Кабушкин, Н.И. Управление гостиницами и ресторанами: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – Минск: БГЭУ, 2009. – 416 с.