

**ИНСТИТУТ ИСТОРИИ, МЕЖДУНАРОДНЫХ И СОЦИАЛЬНЫХ  
ИССЛЕДОВАНИЙ  
ОЛЬБОРГСКОГО УНИВЕРСИТЕТА**

**С.В. Дементьева**

# **ОТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебное пособие**

**2011**

**Дементьева С. В.**

Отельный менеджмент: учебное пособие/С.В.Дементьева/ Институт истории, международных и социальных исследований Ольборгского университета, 2011.– 160 с.

В пособии в краткой форме изложены основные направления деятельности и функции менеджмента отеля, описаны современные инструменты менеджмента для эффективного управления, повышения качества гостиничного сервиса, оптимизации управленческих процессов, снижения затрат и увеличение прибыльности отелей в контексте планируемого роста конкурентоспособности отечественной гостиничной индустрии. Пособие подготовлено на кафедре культурологии и социальной коммуникации, соответствует программе дисциплины и предназначено для магистров направления 100200 «Туризм».

Рекомендовано к печати Редакционно–издательским советом  
Томского политехнического университета

*Рецензенты:*

Н. А. Лукьянова –заведующая кафедрой социологии, психологи и права  
Гуманитарного факультета ТПУ, профессор, доктор  
философских наук;

С.Ю. Некрылов – профессор кафедры отечественной истории Исторического  
факультета ТГУ, доктор исторических наук

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

### **ПРЕДИСЛОВИЕ**

### **Глава 1. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

- 1.1. Основные характеристики гостиничной индустрии
- 1.2. История гостеприимства: краткий обзор становления отрасли
- 1.3. Классификация средств размещения: понятия и требования
- 1.4. Гостинично-туристский комплекс в системе отраслей народного хозяйства России
- 1.5. Гостиничный рынок России и его структура
- 1.6. Модели управления гостиничным бизнесом. Классификация гостиничных предприятий по стилям управления.

#### **Кейс 1. Создаем новый бизнес в сфере размещения: или что нужно знать начинающему предпринимателю.**

Вопросы к главе для самоконтроля

### **Глава 2. МЕНЕДЖМЕНТ СТРУКТУРЫ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

- 2.1. Структура менеджмента гостиничного предприятия
- 2.2. Различные концепции структуры менеджмента в гостиничном бизнесе
- 2.3. Виды и функции уровней гостиничного менеджмента

#### **Кейс 2. Обманутые ожидания директора по персоналу**

Вопросы к главе для самоконтроля

### **Глава 3. УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ**

- 3.1. Управление доходами в гостиничном бизнесе: концептуальные особенности
- 3.2. Ключевые факторы, влияющие на доходы отеля
- 3.3. Технологии максимизации доходов номерного фонда отеля
- 3.4. Возможности оптимизации затрат отеля

#### **Кейс 3. Управление доходами: расчет средней высокой цены номера**

Вопросы к главе для самоконтроля

## **Глава 4. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

4.1. Обучение и развитие персонала

4.2. Стандарты качества труда

### **Кейс 4. Значение стандартов качества по К.Кабьеллу**

Вопросы к главе для самоконтроля

## **Глава 5. ПРАВОВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ**

5.1. Источники правового регулирования гостиничной деятельности в России. Основные понятия.

5.2. Классификация и стандартизация гостиничных услуг в Российской Федерации

5.3. Новая категория средств размещения - сертифицированный мини-отель

5.4. Новеллы в порядке оценки гостиниц и отелей

5.5. Обновленные квалификационные требования к персоналу гостиниц

5.6. Специфика договорных отношений с гостями отеля

5.7. Хранение вещей в гостинице

5.8. Миграционный учет в гостиничном бизнесе

5.9. Партнерские отношения в гостиничном бизнесе: анализ судебной практики

### **Кейс 5. Гость всегда прав?**

### **Кейс 6. К нам едет иностранный гость!**

### **Кейс 7. Открываем мини-отель.**

### **Кейс 8. Безопасность в гостинице - дело тонкое.**

## **Литература**

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В ракурсе стремительного увеличения числа туристских поездок гостиничный бизнес ждет небывалый рост. По данным Всемирной туристской организации число прибытий иностранных туристов в мире в 2010 г. увеличилось на 6.7 % по сравнению с 2009 г, что в два раза больше, чем рост мирового ВВП, и достигло 935 миллионов человек. И так, за год практически 1/7 часть населения мира совершила зарубежные поездки. По результатам исследования консалтинговой компании HVS Executive Search, к 2015 году в одной только Москве планируется создание 302 новых отелей, для которых понадобится персонал. А во всем мире, к 2020 году, гостиницам понадобится 262 миллиона сотрудников, поскольку ожидаемое количество туристов во всем мире будет, ориентировочно, 1.6 млрд. человек. В этом контексте проблема подготовки профессиональных кадров для гостиничной отрасли представляется особенно актуальной.

Последние десятилетия развития отечественной гостиничной отрасли принесли неоднозначные результаты. С одной стороны, на рынок пришли все самые крупные и известные международные гостиничные компании, которые популяризовали новое высокое качество сервиса и стандартов обслуживания. С другой стороны, инновационные изменения носят локально-региональный характер. Гостиничное хозяйство относительно активно развивается в крупных городах, главным образом в Москве и Санкт-Петербурге, при этом существуют высокие риски инвестирования в гостиничные проекты, отечественные гостиницы еще не могут конкурировать с зарубежными аналогами, система подготовки профессиональных кадров крайне слабая, а «зарплатные» ожидания выпускников российских вузов необоснованно амбициозные, эффективность отечественного менеджмента гостиницами довольно низкая, а налоговая политика непредсказуема.

В заявленном контексте целью подготовки учебного пособия по дисциплине «Отельный менеджмент» выступает необходимость анализа оптимальных управленческих концепции отелей, описание эффективных стратегий управления персоналом, службами отеля, изучение технологий оптимизации доходов и минимизации издержек работы гостиницы в зависимости от выбранной формы организации и ведения бизнеса.

К задачам изучения дисциплины «Отельный менеджмент» отнесем:

- синтез и усвоение понятия, предмета и принципов развития современного гостиничного хозяйства;
- верификация предпринимательских и управленческих рисков в гостиничном бизнесе;

- Определение эффективных стратегий развития номенклатуры услуг отеля в зависимости от специфики его развития;
- Изучение инструментов повышения конкурентноспособности гостиничного продукта через создание и использование ведущих технологий обслуживания в отрасли;
- анализ особенностей позиционирования на мультисегментном рынке для удовлетворения потребностей максимального числа покупателей одновременно;
- уяснение особенностей классификации отечественных средств размещения;
- изучение правовой специфики оказания гостиничных услуг в контексте «баланса прав» гостя и отеля;
- организация малых форм гостиничного бизнеса, риски и доходность.

Заявленные задачи автор освятил в пяти главах учебника. Для закрепления практических навыков каждая глава снабжена практическим заданием, которое включает разбор и решение кейса, а приведенные в конце глав вопросы для самоконтроля позволят закрепить приобретенные знания и компетенции. Отметим, что учебное пособие не претендует на всестороннее освещение менеджерских концепций, приемлемых для российской действительности, тем не менее позволит читателю получить ясное представление о динамике и перспективах развития отельного бизнеса в стране.

Автор выражает искреннюю благодарность директору департамента туризма Института управления в туризме г. Вена Михаэлю Маеру, сотрудникам кафедры культурологи ТПУ Кирьяновой Л.Г и Гончаровой Н.А, курировавшим программу Tempus в томском политехническом университете за содействие в организации международной стажировки автора в рамках проекта Темпус и в работе над пособием.

## Глава 1

### СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА



**Шиндлерхоф – двор кровельщика**  
(<http://www.schindlerhof.de>)

**Девиз отеля в русской версии: «соблазнитесь нами - мы вас порадует»**

**Цели изучения:**

*Прочитав главу, вы сможете:*

1. Определить основные характеристики гостиничной индустрии
2. Получить знания о истории гостеприимства
3. Объяснить содержание философии гостеприимства
4. Получить представление о финансовом состоянии гостиничного бизнеса в России
5. Получить знания о формах собственности в секторе размещений
6. Классифицировать гостиничные предприятия по стилям управления
7. Описать модели управления гостиничным бизнесом
8. Назвать основные факторы, формирующие финансовый успех отеля.

## Вставка – тест «Концепция искреннего сервиса» отеля Schindlerhof

Небольшой бизнес отель Schindlerhof под Нюрнбергом, то самое место, где менеджерский талант владельца Клауса Кобьелла, сочетающий такие, казалось бы, несовместимые управленческие методы, как жесткая ценовая политика отеля и подлинная сердечность принес скромному семейному предприятию стабильно высокий доход и репутацию одного из самых комфортных отелей Европы.

К.Кобьелл называет свой отель современным *клиент - ориентированным* предприятием малого бизнеса и предлагает несколько нехитрых составляющих успеха небольшого отеля.

Во – первых, это искренняя сердечность, которая должна стать продуктом, товаром - иначе предпринимателю, работающему в сфере услуг, придется нелегко. И такая теплота, разумеется, может исходить только от искренне заинтересованных сотрудников.

Удивительно, что цель его отеля- ни в коем случае не получение прибыли. Прибыль возникает как результат достижения целей предприятия. Отель нацелен на удовлетворение потребности клиентов, а прибыль-это своего рода побочный продукт, выработку которого невозможно предотвратить.

Во – вторых, отель Schindlerhof –одно из тех немногочисленных предприятий, где все клиенты платят одну и ту же цену. Правило отеля-никуму и ни при каких условиях не делать скидок.

И что удивительно, при такой спорной концепции успех отеля несомненен. В четыре очереди его строительства на неосвоенных площадях было вложено в общей сложности 13 млн евро, на сентябрь 2006 год годовой оборот отеля составляет 6,4 млн евро, численность команды - 50 специалистов и 22 стажера. Для небольшого загородного отеля это очень неплохие показатели.

Источник: Клаус Кобьелл//Искренний сервис. Пер. с нем.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2009 –194 с. (стр.9)

### Вопрос для обсуждения:

1. Объясните суть корпоративной философии отеля Schindlerhof .
2. Следует ли разработать собственную философию гостеприимства отечественным отелям?
3. Поясните характеристики клиент- ориентированного предприятия.
4. Как вы думаете, почему отель К. Кобьелла пользуется постоянным и устойчивым спросом у гостей?
5. Опишите в статистических данных отечественный гостиничный рынок.

## ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ

Анализируя принципы развития мировой индустрии гостеприимства, отметим такие факторы как централизация и интеграция менеджмента. Фактически в мире сложилось более 300 гостиничных цепей, вышедших за

рамки национальных границ. На их долю приходится более 7 млн номеров из почти 13 млн (более 50% гостиничных номеров в мире). Гостиничные цепи объединяют не только отели, являющиеся собственностью той или иной цепи, но и входящие в них на условиях франшизы (в настоящее время примерно 80% отелей входят в цепи именно на правах франчайзинга). Однако независимые гостиницы по-прежнему составляют немалый сегмент рынка гостиничных предприятий. К 10 самым престижным сетевым отелям мира относятся: «Hilton», «Ritz», «Kempinski», «Hyatt», «Four Seasons», «Swissôtel», «Marriott», «Sheraton», «Novotel», «Rixos»<sup>1</sup>. Международные гостиничные компании (МНГК) осуществляют следующие формы экспансии на гостиничный рынок:

1. Единоличное владение средством размещения;
2. Организация совместного предприятия;
3. Управление по модели франчайзинга;
4. Заключение контракта на управление;
5. Организация стратегического альянса;
6. Создание консорциума.

| <i>Управляющая МНГК</i>      | <i>Число отелей в управлении</i> | <i>Всего отелей данной МНГК</i> |
|------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Marriott International       | 968                              | 3077                            |
| Accor                        | 876                              | 3982                            |
| Societe du Louvre            | 830                              | 830                             |
| La Quinta Inns               | 726                              | 726                             |
| Extended Stay Hotels         | 684                              | 684                             |
| Intercontinental Hotel Group | 585                              | 4186                            |
| Starwood Hotels Worldwide    | 500                              | 942                             |
| Tharaldson Enterprises       | 222                              | 222                             |
| Interstate Hotels Corp.      | 225                              | 225                             |

По подсчетам экспертов, объём российского гостиничного рынка превышает \$2,5 млрд, причем почти половина рынка приходится на Москву. Отметим, что данный расчет фактически совпадает с официальными данными Росстата, представленными в Табл.3 и Табл 4.

На данный момент в стране насчитывается 13 тысяч гостиничных номеров, которые соответствуют международным стандартам. 10 тысяч из них находятся в Москве, еще 1,5 тысячи - в Санкт-Петербурге, и всего лишь еще 1,5 тысячи - в

<sup>1</sup> Портал гостиничного бизнеса [http://hotelline.ru/analytic\\_article.php?news\\_cid=536&news\\_id=1180](http://hotelline.ru/analytic_article.php?news_cid=536&news_id=1180)

других городах России. При этом современный гостиничный рынок российских регионов на 80% формируется гостиницами старой постройки советской эпохи и нуждается в новых отелях, оборудованных в соответствии с современными требованиями, в основном, класса 3\*. Основными российскими гостиничными управляющими компаниями являются: «АЗИМУТ Сеть Отелей», «АМАКС Hotels & Resorts», «Интурист Отель Групп», «Heliopark Group», «Русские отели»<sup>2</sup>.

**Число номеров в гостиницах и аналогичных средствах размещения, единица, Российская Федерация, значение показателя за год**

|                              | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Всего</b>                 | 176426 | 176981 | 178610 | 200635 | 208309 | 219380 | 247487 | 249186 | 263173 |
| <b>Гостиница</b>             |        |        |        | 170359 | 177612 | 186666 | 212778 | 183017 | 190643 |
| <b>Меблированные комнаты</b> |        |        |        | 2774   | 3699   | 4436   | 5712   | 3998   | 4372   |
| <b>Мотель</b>                |        |        |        | 1399   | 1441   | 1803   | 1412   | 1245   | 1537   |
| <b>Пансионат</b>             |        |        | 2008   | 8414   | 7326   | 6799   | 7381   | 5897   | 10882  |

Современный гостиничный рынок России представляет собой молодой развивающийся сегмент бизнеса, который проходит стандартные стадии своего становления. Средства размещения занимают лидирующее место в структуре международного и внутреннего туризма. Туристические потоки в страну напрямую увязаны с размером и количеством гостиниц и их номерного фонда. Гостиничная индустрия - это сфера бизнеса, основывающаяся на принципах гостеприимства, дружелюбия, «искреннего сервиса»<sup>3</sup>, качественного обслуживания гостей. С позиции В.В.Иванова и А.Б. Волова индустрия гостеприимства выступает собирательным понятием для различных и многочисленных форм предпринимательской деятельности о оказанию следующих видов услуг: размещение, общественное питание, перевозка и отдых (рекреация)<sup>4</sup>.

О развитии отечественной индустрии гостеприимства можно судить по официальным данным, размещенным на портале Федеральной службы государственной статистике. Проанализировав их, сделаем вывод о сравнительно слабой динамике роста числа именно гостиничных предприятий. При этом альтернативные гостинице средства размещения, такие как мотель, пансионат, меблированные комнаты показывают стремительный количественный рост. Автор полагает, что существенное количество небольших средств размещения по объективным причинам не были учтены при составлении данных Росстатом, однако динамика их роста не ставится под сомнение. Так, с начала 2011 года только в Москве открылись 20 хостелов и три новые гостиницы. Хостелы смогут принять 730 человек, гостиницы – 636. Об этом сообщил глава комитета по туризму и гостиничному хозяйству Сергей Шпилюк. Всего, по официальным данным Мосгорстата, в Москве сейчас существует 215 гостиниц и 55 хостелов. До 2016 года город планирует потратить 125 млрд рублей на программу развития индустрии отдыха и туризма

<sup>2</sup> РБК.Исследования рынков// [hotelline.ru/analytic\\_article.php?news\\_cid=536&news\\_id=1180](http://hotelline.ru/analytic_article.php?news_cid=536&news_id=1180)

<sup>3</sup> Клаус Кобьелл//Искренний сервис. Пер. с нем.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2009 –194 с.

<sup>4</sup> Иванов В.В., Волов А.Б. Гостиничный менеджмент. – М.:ИНФРА-М,2007. –384 с. –(Национальные проекты).

Москвы. Хостел – традиционно недорогая гостиница для студентов, организованная по принципу общежития: номер, как правило, рассчитан на 6–12 человек, туалет и ванная – общие. Из-за отсутствия в центре города недорогих гостиниц, хостел – почти единственная возможность проживания туристов в пределах Садового кольца за 500–1000 рублей<sup>5</sup>.

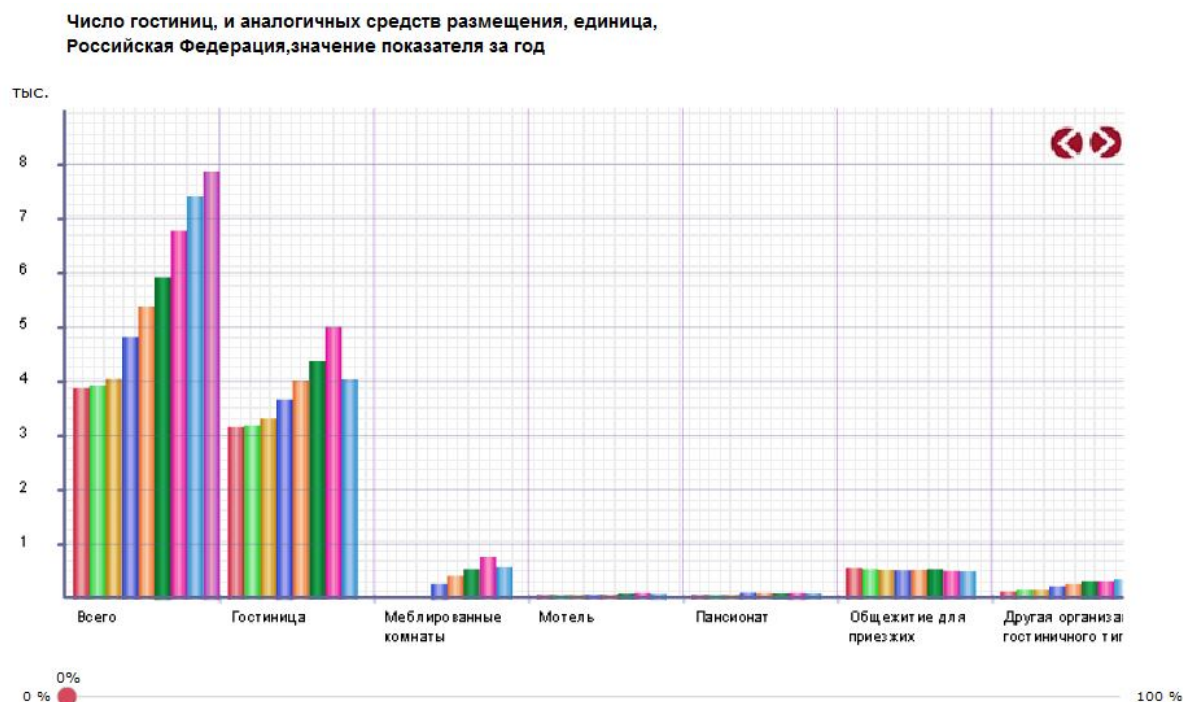
В советское время о развитии отечественной индустрии гостеприимства можно судить по следующим статистическим данным<sup>6</sup>:

1970 г.- свыше 5800 тыс. предприятий гостиничного типа

1992 г. - 6804 тыс. предприятий гостиничного типа

2000 г - 4182 тыс. предприятий гостиничного типа

| Число гостиниц, и аналогичных средств размещения, единица, Российская Федерация, значение показателя за год |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                                                                                             | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| <b>Всего</b>                                                                                                | 3872 | 3915 | 4041 | 4812 | 5375 | 5917 | 6774 | 7410 | 7866 |
| <b>Гостиница</b>                                                                                            | 3158 | 3180 | 3314 | 3663 | 4014 | 4369 | 5006 | 4039 |      |
| <b>Меблированные комнаты</b>                                                                                |      |      |      | 267  | 415  | 532  | 760  | 573  |      |
| <b>Мотель</b>                                                                                               | 24   | 30   | 29   | 48   | 67   | 85   | 97   | 81   |      |
| <b>Пансионат</b>                                                                                            | 16   | 21   | 21   | 101  | 95   | 88   | 99   | 88   |      |
| <b>Общежитие для приезжих</b>                                                                               | 554  | 530  | 519  | 516  | 520  | 531  | 504  | 494  |      |
| <b>Другая организация гостиничного типа</b>                                                                 | 120  | 154  | 158  | 217  | 264  | 312  | 308  | 346  |      |



<sup>5</sup> [http://hotelline.ru/news\\_article.php?news\\_cid=535&news\\_id=1297](http://hotelline.ru/news_article.php?news_cid=535&news_id=1297)

<sup>6</sup> По данным федеральной службы государственной статистики. <http://www.gks.ru/dbscripts/Cbsd/DBInet.cgi>



**Таблица 3. Доходы гостиниц и аналогичных средств размещения, тысяча рублей, Российская Федерация, значение показателя за год**

|                  | 2006       | 2007        | 2008        | 2009       | 2010          |
|------------------|------------|-------------|-------------|------------|---------------|
| <b>Всего</b>     | 76793317,6 | 98028810,06 | 121157446,9 | 98279239,4 | 115.629.840,3 |
| <b>Гостиница</b> | 72544082   | 92687651,16 | 114958172,3 | 86952907   |               |

**Таблица 4. Затраты гостиниц и аналогичных средств размещения, тысяча рублей, значение показателя за год Российская Федерация**

|                  | 2006       | 2007        | 2008        | 2009       | 2010      |
|------------------|------------|-------------|-------------|------------|-----------|
| <b>Всего</b>     | 64390333,9 | 81522469,05 | 107412979,8 | 90368446,7 | 110793835 |
| <b>Гостиница</b> | 59771974,1 | 76000089,05 | 101070434,9 | 84503149,1 |           |

В конце 2008 - начале 2009 гг. гостиничный бизнес в России оказался под ударом экономического кризиса. Основными проблемами российской гостиничной отрасли являются: негативное влияние кризиса, длительные сроки окупаемости проектов, проблемы финансирования проектов, отсутствие обязательной классификации звездности гостиниц, дефицит квалифицированных кадров и дефицит территории. Эксперты считают, что существенный рост данного рынка ожидается не ранее 2012 года - вслед за повышением активности на рынках торговой и офисной недвижимости.

Согласно исследованиям STR Global мировой гостиничный бизнес выздоравливает, однако темпы улучшения различны в зависимости от региона и избранной стратегии. В июне 2010 г. во всем мире поток путешественников, как туристов, так и деловых людей, увеличился. Поднялись и показатели наполняемости гостиницы. Очевидно, что где больше отдыхающих и бизнесменов, там лучше и статистика. Как показывают данные STR Global наибольшее оживление имеет место в Америке, где наполняемость гостиниц увеличилась с 7% до 64.9%, а на втором месте Азиатско-Тихоокеанский регион - с 14.5% до 63.9%. Иная ситуация со средними ценами и доходами от одной комнаты. Американские отельеры не поднимают цены так быстро, как на Востоке, хотя и проигрывают в доходах: доход от комнаты в Америке составляет \$65.11, а в Азиатско-Тихоокеанском регионе - \$77.83. То есть имеют место различия в стратегии управления. В Африке и на Ближнем Востоке контрасты и цены выше. Наполняемость гостиниц увеличилась с 1.7% до 59.2%.

Чтобы компенсировать недостаток прибыли вследствие малого потока гостей, менеджеры значительно подняли цены. Для сравнения: средние цены за комнату в Америке \$100.31, в Азиатско-Тихоокеанском регионе - \$121.83, а в Африка/Ближний Восток - \$151.

Ситуация в Европе неоднозначна. Жизнь бьет ключом на западе и на севере Европы, в то время как на юге и востоке признаки улучшения появились только в июне. Для сравнения STR Global приводит такие показатели: в Мюнхене наполняемость отелей увеличилась с 26.3% до 77%, во Франкфурте - с 20.7% до 66.5%. Об уменьшении наполняемости объявили четыре ключевых представителя гостиничного рынка Европы: в Швеции Малмо (-4.9%) и Гозенбург (-1,9%), в Англии Бирменгем (-2,1%) и Манчестер (-0,9%).

По-разному компании решают и проблему цен: в Мюнхене отельеры цену номера за ночь подняли на 35%, в Женеве - на 19,2%, в Стокгольме - на 16,6%. В то время как в Копенгагене снизили на 22%, а в Венеции - на 16,5%.

Гигантские международные компании владеют отелями во всем мире, однако нельзя сказать, что их политика едина во всех регионах. Тактика и стратегия ведения бизнеса зиждется на локальных особенностях<sup>7</sup>.

Отметим, что организация гостиничного бизнеса сопряжена со многими рисками, и для успешного закрепления в данном сегменте рынка, следует обладать знаниями по критериям оценки эффективности работы гостиничного предприятия. К. Кабъелл полагает, что работу гостиничного предприятия следует оценивать по двум основным показателям:

**Первый** - это *прирост оборота*: чем он выше, тем бизнес привлекательнее с точки зрения инвесторов и акционеров. (с.18)

**Второй** показатель, который предприниматель должен всегда держать под контролем,- *прибыль*. Именно по прибыли можно судить об эффективности работы предприятия. Что бы добиться роста оборота, «нужно ставить вопрос так: то ли мы делаем, что нужно? Когда же речь идет о прибыли, мы задаемся другим вопросом: правильно ли мы делаем то, что нужно?» Ежемесячный контроль прибыли – одна из главных задач предпринимателя<sup>8</sup>.

При определении и выборе концепции менеджмента для гостиничного бизнеса следует учитывать специфику управления услугами размещения, которая заключается в необходимости учета двух ключевых компонентов: материальная база (техническое оснащение, инфраструктура) и обслуживание (деятельность персонала). Например, основатель концепции уютного и приветливого бизнес -отеля К. Кабъелл предлагает использовать метод «*KISS principle*» (Keep It Simple and Stupid- проще и тупее) для организации всех управленческих и бизнес процедур в гостинице.

<sup>7</sup> Портал гостиничного бизнеса. Медленное улучшение ситуации в гостиничном бизнесе.  
[http://hotelline.ru/analitic\\_article.php?news\\_cid=536&news\\_id=1183](http://hotelline.ru/analitic_article.php?news_cid=536&news_id=1183)

<sup>8</sup> Клаус Кобъелл//Искренний сервис. Пер. с нем.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2009 –194 с.

Отметим, что услуги размещения обладают рядом специфических особенностей, которые условно можно представить в нижеприведенной таблице:

### Особенности услуг размещения:

| Специфика:                                       | Проявление:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Неосвязаемость                                   | Услугу сложно оценить до ее оказания. Фотографии и буклеты не дают полного представления об услуге.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Участие потребителя                              | Гость непосредственно участвует в процессе обслуживания, регулирует его содержание и особенности, используя все или отдельные возможности, предоставляемые средством размещения.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Связь процессов оказания, доставки и потребления | Услуги размещения оказываются и потребляются непосредственно в месте нахождения средства размещения. Потребитель, формируя содержание услуги, регулирует процесс ее оказания и одновременно получает результат.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Несохраняемость                                  | Оказанную услугу невозможно сохранить, перевозить или накапливать. Затраты на пустующий номер не могут быть покрыты за счет активизации продаж.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Изменчивость качества и сложность стандартизации | Стандартизации подлежит материальная составляющая услуги (площадь номера, структура номерного фонда, сервисы и т.д.) что составляет техническое качество услуги размещения. Деятельность персонала (дружелюбие, профессионализм, уровень подготовки, нацеленность на качественное обслуживание). Смена персонала или изменение в его подготовке могут означать качественные изменения сервиса. Считается, что функциональное качество (качество обслуживания) стандартизировать крайне сложно. |
| Отсутствие права собственности                   | Временно пользуясь номером, гость не приобретает право собственности ни на сам номер, на его содержимое.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Доктор Дж. Уокер указывает, что существенное отличие гостеприимства от других сфер бизнеса состоит в том, что основная цель отрасли - удовлетворение запросов гостей *«guest satisfaction»*, получающих так называемый «эффемерный продукт», который при этом соединяет воедино процесс производства и потребления. Данный признак в специальной литературе именуется *«inseparability»* или неотделимость процессов производства и потребления, которая изначально присуща продуктам, производимым в сфере услуг, что во многом объясняется уникальностью запросов каждого гостя. Следующая особенность индустрии гостеприимства - несохраняемость *«perishability»* продукта размещения. Д. Уокер поясняет эту характеристику на следующем примере: «Например, у нас в отеле 1400 номеров, т.е мы предлагаем к продаже 1400 номеров, но вчера фактически продали только 1200. Что произойдет с нереализованными 200 номерами? Ничего. Доход от их продажи мы безвозвратно потеряли»<sup>9</sup>.

### Врезка-тест: Крупномасштабный проект по активизации бренда

Наблюдение за постоянно эволюционирующим стилем жизни и развитием моделей потребления стало причиной для пересмотра компанией ACCOR концепции своих брендов эконом-класса. Ожидания клиентов значительно поменялись за последние годы. Вертикальная сегментация

<sup>9</sup> Уокер, Джон Р. Введение в гостеприимство: учебное пособие/М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2008.- 735 с. – (Серия «Зарубежный учебник»).

брендов от экономичных до дорогих уходит в прошлое. Сейчас уже каждый из экономичных брендов должен создавать у потребителя свой уникальный имидж, предлагая услуги по доступным ценам. Чтобы соответствовать таким изменениям в поведении потребителей, компания ACCOR приняла решение «переизобрести» продукт и услуги отелей эконом-класса в своей сети.

А именно, IBIS становится мега-брендом, включающим в себя 3 направления:

- ibis – которыми останутся все существующие отели ibis,
- all Seasons – которые станут теперь отелями «ibis styles»,
- etap Hotel – которые станут “ibis budget”.

Реализация данного проекта начнется с конца 2011 года и будет продолжаться в течение 2012. По завершении его, бренд отелей эконом-класса ibis станет образцом бренда недорогих отелей, которые как нельзя лучше учитывают тренды индустрии гостеприимства и соответствуют ожиданиям завтрашнего клиента.

**Источник:** Портал гостиничного бизнеса//[http://hotelline.ru/news\\_article.php](http://hotelline.ru/news_article.php)

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Опишите известные Вам модели потребления.
2. Почему гостиничным предприятиям следует учитывать изменения моделей потребления?
3. Какими методами анализировать данные изменения.
4. Подготовите и представьте проект активации бренда отечественных отелей.

## **ИСТОРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА: КРАТКИЙ ОБЗОР СТАНОВЛЕНИЯ ОТРАСЛИ**

Историю гостеприимства традиционно связывают с историей развития путешествий. Торговцы, паломники, позже купцы и придворные постоянно перемещались по территории своих и сопредельных государств с дипломатическими, торговыми, познавательными, лечебными целями. Останавливались такие путешественники в так называемых «постоялых дворах», которые были прототипом современных средств размещения. Постоялые дворы существовали на Руси издавна, содержались обыкновенно частными лицами, которые брали с приезжающих и останавливающихся особую пошлину- постоялое. Петр Великий приказал в 1770 г. переписать все постоялые дворы и обложить их оброком. Затем он велел взять их на казну и отдавать на откуп, поручив надзор за ними воеводам. В 18 в. постоялые дворы строились и в городских поселениях, и на дорогах, и в селах. С 1832 г. при них стали строить харчевни. С 1836 г. устанавливается особый сбор в пользу городских доходов. В 19 веке постоялые дворы учреждаются в городских поселениях для предоставления приюта простому народу. Содержание их дозволено всем лицам, имеющим право торговли в городах без ограничения числа; право их торговли одинаково с правом съестных лавок. Свидетельства

на содержание их выдаются (с обязательством уплаты годового акциза в пользу городских доходов) из городских общественных учреждений, порядком, определенным для трактирных заведений, наравне с которыми постоянные дворы подчиняются полицейскому надзору. Содержание постоянных дворов вне городских поселений предоставлено всем без испрашивания особых на то разрешений и без уплаты акциза в пользу казны <sup>10</sup>.

### **Вставка – тест. Происхождение термина гостиница**

Гостиница (лат.-*deversoria*, нем –*Gasthof*, фр – *hotel*) *kaphleia*, места в которых можно было найти за деньги пристанище, не были известны в гомеровские времена, потому что, при сравнительно незначительных сношениях, чужеземцы всегда могли найти гостеприимный прием в частных домах;

Позже развитие сношений как внутри государства, так и с чужими краями вызвало наплыв чужеземцев, и большие города, напр. Коринф, Афины и др., были переполнены иностранцами, тогда потребность в гостиницах (изначально устраивались за государственный счет) (*pandokeia*, *katagwgia*, *kataluseiV*) как для бедных, так и для богатых сделалась ощутительной.

Гостиницы помещались в местах, где происходили общественные празднества, и поблизости от знаменитых многопосещаемых храмов, как, напр., в Олимпии, возле храма Афродиты, на острове Книде и возле Герея в Платеях (Thuc. 3, 68), устроены были на государственный счет *skhnaí* и *katagwgia* пристанища для многочисленных посетителей, Пристанище в гостинице давалось всякому – бедному и богатому, знатному и простолюдину, которые о содержании своем должны были сами заботиться.

Не воспрещались в этих местах и частные заведения подобного рода; но содержание гостиниц, по мнению греков, не было почетным ремеслом. Сохранилось, например известие, что посольство афинян к Филиппу Македонскому останавливалось в подобных *pandokeioi*. Содержать себя каждый должен был за свой счет. Удостоверение личности требовалось для путешественников лишь в военное время. У римлян рано появляются разные гостиницы и публичные трактиры (*porinae*) для низших классов, дававшие путешественникам приют и угощение. Из путешествия Горация, сопровождавшего Мецената в Брундизий, мы узнаем о существовании гостиниц у проезжих дорог. Гораций останавливался в них даже после того, как соединился с Меценатом. В новейшее время гостиницы появляются в Париже в 17 веке, а затем и в других городах.

**Источник:** Энциклопедический словарь. Брокгауза и Ефрона. Из-во.: С.-Петербург, 1893 г, Т. IX, 389 С.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Опишите первые известные формы средств размещения.
2. Почему Петр Великий передал в ведение государства постоянные дворы?
3. Выявите и опишите основные принципы развития гостиничного дела.

<sup>10</sup> Энциклопедический словарь. Брокгауза и Ефрона. Из-во.: С.-Петербург, 1893 г, Т. XXIV, 710 С.

## КЛАССИФИКАЦИИ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ: ПОНЯТИЯ И ТРЕБОВАНИЯ

В рамках Всемирной туристской организации принята международная классификация средств размещения, в соответствие с которой все средства размещения делятся на две основные категории: коллективные и индивидуальные, при этом каждая правовая система самостоятельно определяет критерии отнесения средств размещения к тем или иным средствам. Так же существует несколько различных классификаций средств размещения в зависимости от ее оснований. Гостиницы можно разделить по виду собственности, ассортименту услуг, туристической привлекательности и дополнительной деятельности (отели-казино).

Распространенными критериями классификации гостиниц выступает:

- Уровень комфорта;
- Вместимость;
- Функциональное назначение;
- Место расположения;
- Обеспечение питанием;
- Длительность пребывания гостей и др.

| УРОВЕНЬ<br>КОМФОРТА                                                        | ВМЕСТИМ<br>ОСТЬ                                                                    | ФУНКЦИОН<br>АЛЬНОЕ<br>НАЗНАЧЕНИЕ                                   | ПИТАНИЕ                                                                | РАСПОЛО<br>ЖЕНИЕ                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| -номерной фонд<br>-питание<br>О-обустройство<br>-информация<br>-доп.услуги | -кол-во<br>номеров;<br>-кол-во<br>комнат в номере<br>-типы и<br>назначение номеров | -транзитные<br>-целевые<br>-туристические<br>-общего<br>назначения | -завтрак<br>-<br>полупансион<br>-полный<br>пансион<br>-все<br>включено | -<br>центральные<br>-в составе<br>гостиничных<br>комплексов<br>-<br>пригородные<br>-мотели |

Классификация гостиниц по уровню комфорта играет важную роль в принятии решения о методах управления качеством гостиничных услуг.

Уровень комфорта это комплексный критерий, составными элементами которого являются:

1. состояние и структура номерного фонда: площадь номеров, доля одноместных (однокомнатных), многоквартирных номеров, номеров – апартаментов;
2. состояние мебели, инвентаря и т.п.;
3. наличие, состояние и режим работы предприятий питания: ресторанов, кафе, баров и т.д.
4. состояние здания, подъездных путей, обустройство прилегающей территории;

5. информационное обеспечение и техническое оснащение: проводной и беспроводной Интернет, наличие телефонной спутниковой связи, телевизоров, холодильников, мини –баров, сейфов, и т.д.

6. обеспечение возможности предоставления ряда дополнительных услуг.

Перечисленные параметры оценки оцениваются практически во всех имеющихся в мире классификациях средств размещения. Дополнительно в классификационных условиях установлены требования к персоналу и его подготовке: образованию, квалификации, возрасту, состоянию здоровья, владению иностранными языками, внешнему виду и поведению.

***Установление уровня комфорта лежит в основе более тридцати систем классификации, наиболее распространенными среди которых являются:***

1. Европейская, или как ее часто называют, система «звезд», в основе которой лежит деление гостиниц на категории от одной до пяти звезд. Система применяется так же в Египте, России, и ряде других стран;

2. Система букв (А,В, С,Д) используется в Греции;

3. Система «корон» Применяется в Великобритании;

4. Система категорий (Италия, Израиль)

***Под вместимостью*** гостиничного предприятия и иного средства размещения понимается число койко-мест, или номеров, которые могут быть предложены клиентам одновременно.

По количеству комнат номера делятся на однокомнатные, двухкомнатные и т.д.

По назначению различают номера бизнес- класса, эконом -класса, номера апартаменты и т.д. Номера бизнес- класса предназначены для размещения туристов, пребывающих с деловой целью. Помимо стандартной обстановки здесь должны быть условия для работы: рабочий стол, телефон, факс, компьютер, и т.д. Номера экономического класса предназначены для массового контингента потребителей. Отличаются скромной обстановкой и оборудованием, что отражается в невысокой цене размещения. Номера апартаменты (двух-, трех-, или четырехкомнатные) предназначены для долгосрочного размещения семейных гостей. В номере категории апартамент обязательно должна быть кухня с необходимым набором бытовой техники, что позволяет обеспечить практически домашние условия пребывания.

Существует так же такая категория номеров, как апартаменты «люкс» или сюит, это трех- или четырех комнатные номера высокой комфортности, кухня в которых как правило отсутствует.

Исходя из функционального назначения гостиничных предприятий, выделим их наиболее крупные группы:

- Транзитные;
- Целевые.

По продолжительности работы гостиницы подразделяются:

- Работающие круглосуточно;
- Работающие два сезона;
- Одно - сезонные.

Отметим, что не все страны мира придерживаются четкой классификации для средств размещения. Так, по данным Американской ассоциации отелей и мотелей, гостиничная индустрия США состоит из 44700 отелей и мотелей, с общим количеством номеров около 3.1 млн. Валовая сумма денежных поступлений от сдачи этих комнат составляет около 62,9 млрд .долл США.

В отличие от других стран в США нет официальной, утвержденной правительством классификации гостиниц.

Тем не менее деление по уровню комфортабельности на пять категорий присутствует. Высший статус присуждается двумя учреждениями: American Automobile Association (AAA) учреждает свой приз «Пять бриллиантов», а Mobile Travel Guide – «Пять звезд». Из 21000 отелей высшей категории пятизвездочного статуса удостоено только 35 (менее 2%).

В зависимости от местоположения отели могут называться центральными (расположены в центре города), отели-казино (в одном из центров игорного бизнеса) курортные ( в курортной зоне), аэровокзальными (в районе аэропорта), автострадными (на автостраде). Есть и другие критерии классификации, например, по условиям пользования: таймшер, кондоминимум, для длительного проживания, конференц-отели и т.д.

Рассмотрим общие требования к средствам размещения, по критерию вместимости, уровню комфорта, особенностям материально-технической базы, утвержденные Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18.12.2008 г. ГОСТ Р 51185-2008 «Туристские услуги, средства размещения, общие требования».

В данном стандарте под **средством размещения понимается:** помещение, используемое организациями различных организационно-правовых форм и индивидуальными предпринимателями для предоставления услуг размещения.

**Коллективные средства размещения:** помещения, имеющие не менее **пяти номеров** и используемые организациями различных организационно-правовых форм и индивидуальными предпринимателями для предоставления услуг размещения.

**К коллективным средствам размещения отнесены:**

Гостиницы, апартаменты, сюит-отели, мотели, молодежные гостиницы (хостелы), курортные отели, кемпинги, базы отдыха, туристические базы, рекреационные центры (центры отдыха), туристские деревни (деревни отдыха), прогулочные корабли, детские оздоровительные лагеря.

**Гостиницы** - предприятия, предоставляющие услуги размещения и в большинстве случаев услуги питания, имеющие службу приема, а также оборудование для оказания дополнительных услуг.

**Апартаменты** - гостиницы, номерной фонд которых состоит из номеров категории студия и/или апартамент.

**Сюит-отели** - гостиницы, номерной фонд которых состоит из номеров высшей категории: сюит, апартамент, люкс, джуниор сюит, студия.

**Мотели** - гостиницы с автостоянками, предоставляющие услуги для размещения автомобилистов.

**Молодежные гостиницы (хостелы)** - предприятия, предоставляющие услуги размещения и питания, управление которыми осуществляется некоммерческой организацией; проживание - в многоместных номерах, питание - с ограниченным выбором блюд и/или наличие оборудования для самостоятельного приготовления пищи; предоставление дополнительных услуг, включая развлекательные и образовательные программы, в основном для молодежи.

**Курортные отели** - средства размещения, расположенные на курорте и оказывающие на собственной базе в качестве дополнительных услуги оздоровительного характера с использованием природных факторов (например, морской или минеральной воды), в том числе для предоставления процедур на их основе. (Процедуры оздоровительного характера могут быть оказаны в отдельно стоящем здании).

**Кемпинги** - ограниченные территории с санитарными объектами, на которых располагаются шале, бунгало, палатки, стационарные фургоны, а также оборудованные площадки для размещения палаток, автодомов и пр. В кемпингах к услугам проживающих могут быть предоставлены рестораны, магазины, спортивные и развлекательные сооружения, однако вышеперечисленные услуги не являются обязательными. (Примечание - Палатка - тканевое укрытие, разбираемое и складывающееся для удобства транспортировки; автодом - автотранспортное средство с двигателем, со спальным/спальными местом/местами и кухонным оборудованием).

**Базы отдыха (туристические базы),** рекреационные центры (центры отдыха), туристские деревни (деревни отдыха) - предприятия, предлагающие в основном размещение в шале, бунгало или в стационарных фургонах, а также возможности и соответствующее оборудование для занятий спортом и развлечений, рестораны и магазины. (Примечание - Отличие базы отдыха от кемпинга заключается в том, что в кемпинге имеются оборудованные площадки, на которых можно установить палатку или автодом туриста, приехавшего на собственном транспортном средстве и не желающего пользоваться услугами средства размещения).

**Прогулочные корабли** - плавучие средства, предназначенные для круизов по рекам и каналам, предлагающие услуги размещения и кухонное оборудование. (Примечание - Прогулочные корабли часто используются для проведения корпоративных мероприятий).

**Детские оздоровительные лагеря** - предприятия, предоставляющие услуги размещения для детей, приезжающих для отдыха и оздоровления.

**Индивидуальные средства размещения:** средства размещения общей площадью спальных помещений не более 500 кв. м, используемые организациями различных организационно-правовых форм и индивидуальными предпринимателями для предоставления услуг размещения.

К индивидуальным средствам размещения относят: гостевые комнаты, шале, бунгало, стационарные фургоны.

**Гостевые комнаты** - комнаты в частных домах, в которых предоставляются услуги размещения, в большинстве случаев с завтраком.

**Шале, бунгало** - отдельно стоящие домики с кухонным оборудованием.

**Стационарные фургоны** - жилые дома-автоприцепы со спальным/спальными местом/местами и кухонным оборудованием, стационарно установленные в определенном месте; дома-фургоны можно передвигать; обычно, находясь на территории кемпинга, они предназначены для сдачи в аренду на сезон отпусков, либо для продажи в собственность в качестве вторичного жилья (дачи). (Примечание - В отличие от автодома стационарный фургон - это автоприцеп, но не прицепленный к автотранспортному средству, а стационарно установленный на территории кемпинга).

**Номер в средстве размещения:** одна или несколько комнат с мебелью, оборудованием и инвентарем, необходимым для временного проживания.

**Сюит:** номер, состоящий из нескольких смежно-раздельных жилых комнат, включающий в себя спальные места и отдельное/отдельные помещения/помещения для отдыха и/или работы. (Примечание - К этой категории относятся номера, состоящие из трех и более жилых комнат (гостиной/столовой/кабинета и спальни) и имеющие дополнительный гостевой туалет).

**Апартамент:** номер, состоящий из нескольких жилых комнат, включающий в себя спальные места и отдельное помещение с кухонным уголком, предназначенное для приготовления пищи и отдыха. (Примечание - К этой категории относятся номера, состоящие из двух и более жилых комнат (гостиной/столовой и спальни), имеющие кухонное оборудование).

**Люкс:** номер, состоящий из двух и более жилых комнат.

**Джуниор сюит:** номер, имеющий помимо спального места дополнительную площадь для отдыха/работы. (Примечание - К этой категории относятся однокомнатные номера, рассчитанные для проживания одного/двух человек, с планировкой, позволяющей использовать часть помещения в качестве гостиной /столовой/кабинета).

**Студия:** номер, состоящий из одной комнаты с кухонным уголком.

**Одноместный номер:** номер со спальным местом на одного человека.

**Двухместный номер "дабл":** номер, в котором возможно размещение двух человек на одной двуспальной кровати либо на двух односпальных кроватях, сдвинутых вместе. (Примечание - Двухместный номер "дабл" может быть использован для размещения одного человека либо супружеской пары).

**Двухместный номер "твин":** номер, в котором возможно размещение двух человек на двух отдельно стоящих кроватях. (Примечание - Двухместный номер "твин" может быть использован для размещения двух человек, входящих в состав одной группы, либо для размещения супружеской пары).

**Семейный номер:** номер, в котором возможно размещение трех и более человек, из которых, по крайней мере, двое взрослых. (Примечание - Семейный

номер может быть использован для размещения семьи, состоящей из родителей с детьми, либо детей с двумя взрослыми сопровождающими (няней, бабушкой, дедушкой, воспитателем и пр.).

**Многоместный номер:** номер со спальными местами на трех и более человек. (Примечание - Многоместный номер может быть использован для размещения трех и более человек, входящих в состав одной группы).

**Соединяющиеся номера:** номера со спальными местами, соединяющиеся между собой внутренними дверями.

**Дуплекс:** номер, состоящий из нескольких соединяющихся комнат, расположенных на разных этажах. (Примечание - К этой категории относятся номера, состоящие из двух и более комнат, расположенных на разных этажах и соединенных между собой внутренней лестницей).

**Кухонный уголок:** маленькая кухня, оборудованная в отдельном помещении или занимающая часть комнаты.

#### ***Требования к средствам размещения:***

Средства размещения должны иметь удобные подъезды для автомобиля и/или автобуса с необходимыми дорожными знаками, вымощенные пешеходные дорожки.

Территория, прилегающая к средствам размещения, должна быть благоустроена, освещена в вечернее время; должна иметь площадку с твердым покрытием для кратковременной парковки автотранспорта и необходимые справочно-информационные указатели.

#### ***В средствах размещения должно быть:***

- предусмотрено хранение багажа проживающих;
- организовано предоставление медицинских услуг (вызов скорой помощи).

Обслуживающий персонал, оказывающий услуги средств размещения, должен обладать квалификацией, соответствующей выполняемой работе.

Персонал должен создавать атмосферу гостеприимства, проявлять доброжелательность и вежливость.

#### ***Средства размещения должны быть оснащены и оборудованы:***

- освещением в жилых и общественных помещениях - естественным и/или искусственным, в коридорах и на лестницах - круглосуточно ;

- холодным и горячим водоснабжением и канализацией; в районах с перебоями водоснабжения необходимо обеспечить минимальный запас воды не менее чем на сутки и подогрев воды;

- отоплением, поддерживающим температуру воздуха в жилых помещениях не ниже 18,5 °С;

- системой вентиляции (естественной или принудительной), обеспечивающей циркуляцию воздуха и исключаяющей проникновение посторонних запахов в жилые помещения;

- бутилированной питьевой водой (бесплатно) - в районах, где отсутствует гарантия качества питьевой воды;

- телефонной связью;

- пассажирским лифтом в здании высотой более пяти этажей.

**Минимальная площадь жилой комнаты** должна быть в одноместных номерах - не менее 9 кв. м; в двухместных и многоместных номерах в расчете на одного проживающего:

в средствах размещения круглогодичного функционирования - не менее 6,0 кв. м,

в средствах размещения сезонного функционирования - не менее 4,5 кв. м.

**В жилой комнате средства размещения должны быть в наличии:**

- освещение от потолочного (настенного) или напольного светильника;
- прикроватный светильник;
- выключатели освещения у входа в номер и у изголовья кровати ;
- фонарь карманный электрический;
- радиоприемник (при отсутствии телевизора);
- кровать/кровати;
- комплект постельных принадлежностей и белья на одного человека: матрац с намотасником, две подушки, одеяло, дополнительное одеяло, покрывало на кровать, простыня, пододеяльник, наволочки;
- прикроватный коврик у каждой кровати при отсутствии ковров или коврового покрытия;
- прикроватная тумбочка (столик) у каждого спального места;
- шкаф с полками (допускается встроенный) с вешалкой и плечиками (зажимами для брюк и юбок), не менее пяти шт./место;
- вешалка для верхней одежды и головных уборов (допускается наличие вешалки для верхней одежды в шкафу, разделенном на две части);
- стулья: не менее одного на проживающего;
- плотные занавеси (или жалюзи), обеспечивающие затемнение помещения;
- зеркало в прихожей и/или в комнате;
- щетки: для одежды и обуви;
- ключ для открывания бутылок;
- графин (необязателен при наличии посуды для мини-бара или бутилированной воды), стаканы;
- пепельница(ы) - кроме номеров для некурящих;
- информационные материалы;
- противопожарная инструкция;
- инструкция для проживающих о действиях в случае пожара и в экстремальных условиях, характерных для данной местности (оползни в горах, землетрясения и т.п.).

### **Гостинично- туристский комплекс в системе отраслей народного хозяйства России**

Гостиничное хозяйство не является обособленной индустрией, а, наоборот, входит в состав одного из крупнейших комплексов любой экономики мира —

гостинично-туристического комплекса (ГТК)<sup>11</sup>. Основными составляющими ГТК являются:

1. Объекты привлечения туристов/бизнесменов — то, что составляет цель поездки человека в страну; это может быть интерес к истории, памятникам культуры, учреждения бизнеса, государственные структуры и т.п.

2. Каналы привлечения туристов — фактически каналы продаж туристского продукта в стране; более подробно о механизме каналов продаж будет рассказано в других главах книги.

3. Средства размещения — собственно предприятия размещения туристов, о которых было упомянуто выше.

4. Транспортное обеспечение туризма — средства транспорта, которые способствуют перемещению туристов в страну.

5. Регулирующие и прочие структуры — органы власти, регулирующие развитие ГТК, гостиничные и туристические ассоциации, отстаивающие интересы участников рынка, гостиничные операторы — российские и иностранные управляющие компании, осуществляющие менеджмент отелей.

Деятельность всех участников ГТК глубоко интегрирована — все они имеют договорные или просто деловые отношения между собой в той или иной степени. Более того, их деятельность должна быть скоординирована для продвижения общенационального туристического продукта на зарубежных рынках — организация ознакомительных туров для прессы и туроператоров, работающих с Россией, совместное участие в международных выставках и т.п.

Глубина интеграции участников ГТК также подтверждается изменениями во всем комплексе в случае каких-либо изменений хотя бы в одной из отраслей. Например, увеличение стоимости топлива способствует повышению цен на перевозки туристов и, таким образом, влияет на цену турпакета, что в конечном итоге сказывается на всем турпотоке в страну и изменениях в доходах гостиниц, музеев и т.п. Несовершенная инфраструктура гостиничного размещения и дефицит мест, который наблюдается в Москве с 90-х годов прошлого века, ограничивает интенсивность поездок в столицу и увеличивает стоимость турпакета. Трудность получения российской визы также не способствует увеличению доходов российских гостиниц.

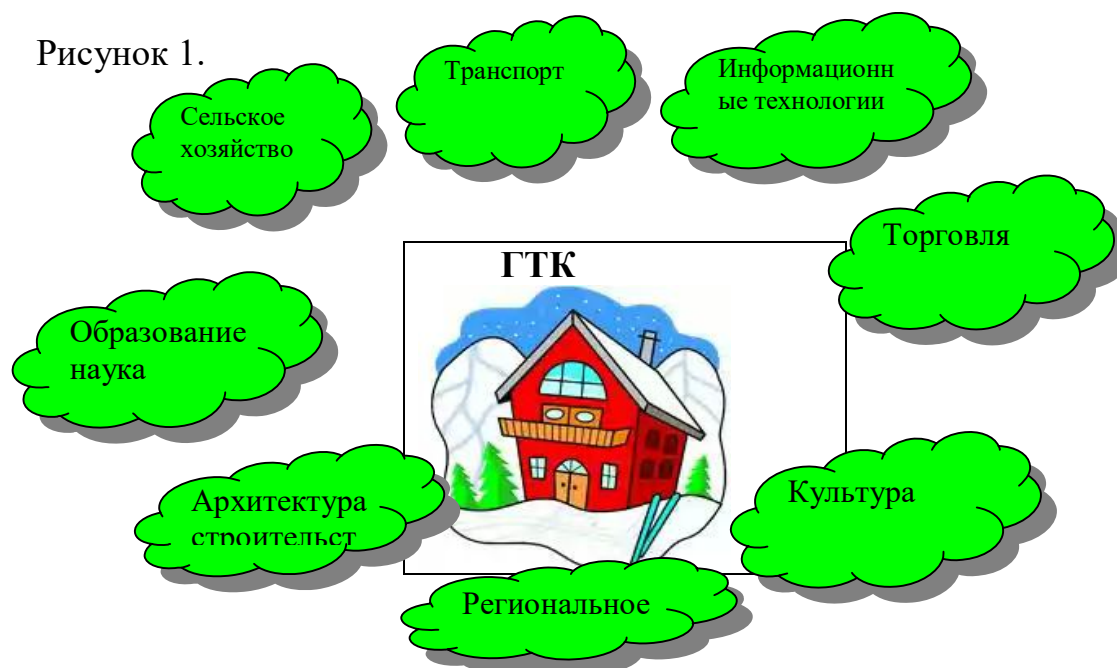
Наконец, ГТК взаимодействует с целым комплексом отраслей народного хозяйства России (рис. 1).

Все отрасли, так же как и составляющие ГТК, являются взаимозависимыми, влияют на развитие друг друга и определяют вклад в ВВП страны.

---

<sup>11</sup> См.: Иванов В.В., Волов А.Б. Гостиничный менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 384 с. — (Национальные проекты).

Рисунок 1.



### Гостиничный рынок России и его структура

Отечественный гостиничный рынок характеризуется высокой степенью интеграции и концентрации. Так, лидирующим трендом развития отрасли явился выход на рынок иностранных гостиничных компаний и сетей, которые диверсифицировали предложение на рынке гостиничных услуг, обострили конкуренцию, повысив планку требований, привнесли мировой опыт организации гостиничного бизнеса. Однако их присутствие характеризуется концентрацией в крупных промышленных и деловых центрах страны, а доля на российском рынке до сих пор не превышает 3—4%<sup>12</sup>.

До настоящего времени Москва занимает первое место в России по объемам предлагаемых услуг и доходам, получаемым от гостиничной деятельности. Различия в целях поездок, уровнях доходов, а также требованиях, вкусах и предпочтениях потребителей гостиничных услуг способствовали возникновению отелей, различающихся по классности (звездности), категорийности (бизнес-отели, конгресс-отели, туристические, клубные, транзитные гостиницы), вместимости, номенклатуре предоставляемых услуг, уровню обслуживания и т.п. Такое разнообразие дополняется различными формами собственности и типами менеджмента отелей.

**Структура рынка по форме собственности гостиничных предприятий.** В зависимости от формы собственности все гостиничные предприятия можно разделить на следующие группы: *государственные, ведомственные, акционерные гостиницы с участием только российского капитала, совместные*

<sup>12</sup> Параграф основан на материале авторов: Иванов В.В., Волов А.Б. Гостиничный менеджмент. – М.:ИНФРА–М,2007. –384 с. –(Национальные проекты).

*предприятия с участием иностранного капитала и гостиницы при иностранных посольствах.*

Государственная собственность включает в себя объекты, находящиеся в федеральной собственности, собственности субъектов Федерации и муниципалитетов. Группа гостиниц ведомственного подчинения может включать в себя предприятия любой формы собственности, однако ее принято выделять отдельно, так как основным ее признаком является нахождение на балансе (в ведении) других организаций — государственных структур, корпораций, аэропортов и т.д. К ведомственным гостиницам можно отнести также гостиницы при иностранных посольствах, поскольку они находятся на балансе у последних. Однако они используются исключительно для нужд прибывающих по линии посольства и не подчиняются законам рынка.

Отели, принадлежащие российским собственникам (частным лицам, акционерам или государству), лидируют на рынке по объему предложения и количеству обслуживаемых клиентов. Именно они формируют на рынке представление об отрасли в целом. Для государственных гостиниц характерен самый старый номерной фонд, не выделяющийся повышенной комфортностью. Вместе с тем государственные гостиницы имеют ряд преимуществ — их отличает, как правило, удачное месторасположение и относительно известная марка, что обеспечивает им определенный уровень загрузки. Так как государственные отели не вкладывают достаточных средств для компенсации амортизации основных фондов и поддержания их в нормальном состоянии, рентабельность госсектора достаточно высока. Однако уже сегодня ясно, что такая политика ведения бизнеса исчерпала себя, поэтому передача государственных гостиниц в частные руки и в собственность корпораций рассматривается в качестве основного пути привлечения дополнительных денежных средств на их модернизацию. Последний пример — сделка конца 2006 г.: расторгнутая впоследствии продажа доли правительства Москвы в некоторых столичных отелях структурам компании «Нафта-Москва».

Акционерные гостиницы, принадлежащие российским собственникам, могли бы иметь больше возможностей для аккумулирования средств на развитие. Однако низкие цены на продукцию большинства этих отелей приводят к тому, что они не имеют достаточных средств на развитие. Гостиницы, находящиеся в совместной российской и иностранной собственности, построены или реконструированы в течение последних 10 лет, поэтому они выделяются современными зданиями и комфортабельным номерным фондом. Повышенный класс этих отелей диктует высокие цены, которые привлекают в основном иностранных бизнесменов. Эти же отели имеют самые большие показатели рентабельности по отрасли.

Таким образом, приватизированные гостиничные предприятия (частные, в совместной российской или иностранной собственности) составляют более 70% всего номерного фонда отрасли и формируют большую часть доходов. Деятельность неприватизированных гостиниц (государственных, муниципальных) затруднена высоким физическим износом основных фондов,

которые в ближайшем будущем потребуют значительных капиталовложений на реконструкцию.

**Классность отелей.** В настоящий момент многие отели самостоятельно определяют категорию (количество звезд), поэтому наблюдается несоответствие качества физического гостиничного продукта и уровня обслуживания в отелях, имеющих одинаковые категории. Как показал анализ мнений специалистов и экспертов в специализированной периодической печати, границы между этими тремя сегментами рынка весьма размыты. Как правило, российские гостиницы классностью ниже 4 звезд не соответствуют международным стандартам качества и безопасности и не предоставляют того набора услуг, который характерен для их «звездности». Спрос со стороны иностранных бизнесменов и туристов предъявлен на услуги 4- и 5-звездных гостиниц, принадлежащих иностранным компаниям или совместным предприятиям, качество обслуживания и состояние номерного фонда которых отвечают мировым требованиям. Большинство же 4- и 3-звездных гостиниц, принадлежащих российским собственникам, предлагают услуги на уровне мировых стандартов, тогда как сами услуги этим мировым стандартам не соответствуют. Поэтому большинство российских и иностранных туристов со средним уровнем дохода, приезжающих в Россию, сталкиваются с низким уровнем качества при высоких ценах на услуги гостиниц среднего ценового сегмента. Гостиницы нижнего ценового сегмента — 1—2 звезды и часть 3-звездных гостиниц — предлагают продукт экономкласса. Большинство гостиниц этой группы — квартирного типа, там останавливаются командированные, школьники, студенты, беженцы и нелегальные иммигранты, которым гостиница нужна, чтобы зарегистрироваться в Москве.

**Вместимость отелей.** В России многие отели относятся к категории крупных или средних. Вместе с тем существующие данные исследования гостиничных индустрий различных стран мира свидетельствуют, что один из самых перспективных видов гостиниц, на услуги которых предъявляется наибольший спрос, — это малые отели (от 10 до 100 номеров). Они же, как правило, характеризуются большей рентабельностью. Однако в настоящее время большинство малых отелей испытывают ряд проблем в области ведения бизнеса: использование передовых методов менеджмента и маркетинга, решение вопросов автоматизации, бронирование, обучение персонала, снабжение и техническое обеспечение, повышение классности. Самостоятельное решение этих вопросов для малых гостиниц ограничено скромными финансовыми ресурсами и невозможностью полноценно продвигать на рынок свой продукт.

Поэтому важнейшими задачами государственных структур, а также гостиничных операторов России являются развитие сети малых гостиниц, внедрение современных инструментов менеджмента и поиск организационных решений для удовлетворения существующего и растущего спроса на эти услуги.

**Тип менеджмента отелей.** Анализ функционирования современной гостиничной индустрии был бы неполным без анализа ее структуры по типам менеджмента. На сегодняшний день большинство экспертов и специалистов

склоняются к мнению, что на гостиничном рынке России представлены два основных типа менеджмента — российский и иностранный. За последние 12 лет на рынке российских гостиничных услуг произошли значительные изменения, которые прежде всего объясняются появлением нескольких отелей, работающих под управлением иностранных компаний. Появление иностранных гостиничных цепей в России свидетельствует о переходе отечественного рынка услуг гостеприимства в качественно новое состояние. Иностранные гостиничные цепи, вышедшие на российский рынок, формируют новый подход к организации гостиничного дела в России и вносят значительный вклад в процесс повышения уровня услуг размещения, что в значительной мере обеспечивается развитием (количественным увеличением) и совершенствованием (качественным улучшением) гостиничного хозяйства страны. Гостиницы, работающие под российским управлением, несмотря на то что их общий номерной фонд в России больше, за редким исключением появившихся сравнительно недавно современных российских гостиничных сетей, не могут сегодня конкурировать с западными отелями по дизайну, оформлению, уровню обслуживания и общему состоянию, поэтому в основном ориентированы на обслуживание российских граждан и чувствительных к цене иностранных туристов. Концентрация отелей с иностранным менеджментом приходится на крупные промышленные и культурные центры страны. Они, как правило, предлагают продукт верхнего ценового сегмента — средняя цена на номер превышает аналогичный показатель российских отелей более чем в 4 раза. Несмотря на это, иностранные отели несут значительно большие расходы на поддержание материально-технической базы, оплату персонала, поддержание качества услуг по сравнению с российскими отелями. Тем не менее рентабельность этих гостиничных предприятий в большинстве случаев выше.

Справедливости ради нужно отметить, что в последнее время ситуация начала заметным образом меняться: собственники отелей выделяют средства на развитие и совершенствование материальной базы гостиниц, появляются национальные гостиничные операторы, создающие гостиницы, качество сервиса в которых приближается к мировым стандартам. Конечно, они не обладают в большинстве случаев 10-й долей потенциала международных операторов, однако в данном случае важен сам факт изменения подхода в ведении гостиничного бизнеса в России, что, как ожидается, приведет отрасль к значительным усовершенствованиям в ближайшие годы.

### **Модели управления гостиничным бизнесом. Классификация гостиничных предприятий по стилям управления**

Очевидно, что структурное многообразие типов, а также форм собственности российских отелей в условиях комбинирования российского и западного стилей организации и ведения бизнеса определяет различия в действующих на сегодняшний день системах управления в гостиничном бизнесе. В настоящее время вряд ли найдется хотя бы два отеля, руководство которых имело бы

абсолютно схожие взгляды на вопросы управления персоналом, материальной базой гостиницы, технологическими процедурами обслуживания, формирования маркетинговой и ценовой политики и т.п.

Как показывают анализ и практика, основным критерием, влияющим на формирование характеристик систем управления отелем, является тип менеджмента или, более точно, структура топ-менеджмента. Таким образом, структура топ-менеджмента может явиться признаком классификации существующих в современном гостиничном бизнесе систем управления.

Выделим следующие виды топ-менеджмента:

- 1) иностранные управляющие компании и сетевые корпорации;
- 2) топ-менеджмент гостиничных комплексов, назначаемый руководством организаций и структур, в ведении и подчинении которых они находятся;
- 3) совет директоров, выбираемый собранием акционеров гостиницы.

Каждому из названных типов менеджмента на практике соответствуют разные по структуре и эффективности системы управления. Это объясняется в первую очередь различным происхождением самого менеджмента.

Так, в первом случае — это профессиональные компании, имеющие большой опыт управления отелями в разных странах мира. Как правило, они работают с гостиницами по контракту управления и передают им уже наработанные технологии управления, а также каналы продаж и бронирования.

Во втором случае формирование топ-менеджмента начинается с назначения вышестоящей организацией первого руководителя гостиницы. С ним подписывается контракт, и в дальнейшем он сам формирует собственную команду менеджеров, определяет политику управления. И хотя влияние вышестоящих структур на управление ведомственными гостиницами нельзя недооценивать (контроль над доходностью, рентабельностью, расходованием средств), эффективность управления гостиницей зависит именно от личных качеств, уровня профессионализма и опыта ее первого руководителя.

Третий тип менеджмента — это совет директоров (правление), избираемый акционерами гостиницы. Директор назначается для оперативного управления гостиницей, решения же по важнейшим вопросам, касающимся, например, стратегического управления гостиницей, распределения прибыли и т.п., принимаются коллегиально на регулярных заседаниях правления.

Рассмотрим системы управления более подробно.

**Системы управления гостиницами с присутствием иностранного менеджмента** — это системы управления высококласными международными отелями уровня 4—5 звезд, например «Ритц-Карлтон Москва», «Балчуг Kempinski», «Парк Арарат Хайатт», отели «Мариотт» («Аврора Роял», «Гранд Отель», «Тверская»), «Шератон Палас», «Ренессанс», «Рэдиссон Славянская», «Холидей Инн», «Новотель».

Системы управления гостиницами данной группы могут быть условно поделены еще на две подгруппы — иностранные системы управления гостиницами, входящими в состав международных гостиничных цепей, и иностранные системы управления независимыми отелями. Основными формами собственности гостиничных предприятий данной системы управления могут

являться совместные предприятия (СП) с участием иностранного капитала, управляемые иностранным менеджментом, а также приватизированные (АО, ООО, ЗАО) и частные гостиницы с наемным иностранным менеджментом.

**К группе систем управления гостиницами ведомственного подчинения**, находящимися в ведении государственных структур, министерств и ведомств, корпораций и аэропортов, иностранных посольств и т.п., следует отнести гостиницы «Золотое кольцо», «Президент-отель», «Арбат», «Международная», «Газпром», «Протон», «Даниловская», «Академическая», «Битца», гостиницы при иностранных посольствах и др.

В данной группе систем управления все гостиницы можно также разделить на две подгруппы — системы управления гостиницами, находящимися в ведении государственных структур (правительства Москвы, Управления делами Президента РФ, министерств и ведомств, посольств), и системы управления гостиницами, находящимися в ведении корпоративных структур — компаний, заводов, аэропортов и т.д.

Основными формами собственности гостиниц ведомственного подчинения могут являться государственная собственность (государственные унитарные предприятия — ГУП, федеральная собственность — ФГУП), муниципальная собственность, собственность других государств (гостиницы при иностранных посольствах). К гостиницам рассматриваемой группы систем управления можно также отнести приватизированные гостиницы с полным (100%) пакетом акций у государственных, муниципальных или корпоративных структур.

**К группе систем управления приватизированными (акционерными) — АО, ООО, ЗАО**, а также частными гостиницами, находящимися в собственности российских юридических или физических лиц (владельцев), относятся системы управления, например, гостиницами «Космос», «Украина», «Пекин», «Байкал», «Заря», «Паллада», «Алроса», «Альфа», «Белград», «Орленок» и др.

Большинство отелей имеют систему управления, характерную для приватизированных гостиниц. Гостиницы же с иностранной системой управления имеют небольшую долю на рынке.

Дальнейший анализ систем управления удобно проводить на основе выделения элементов систем управления и их последовательного сравнения

между собой (табл. 3). Следует отметить, что при выборе сравниваемых элементов управления учитывалась, во-первых, необходимость всестороннего

**Сравнительный анализ различных типов систем управления отелями<sup>13</sup>:**

---

<sup>13</sup> Таблица из работы: Иванов В.В., Волков А.Б. Гостиничный менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 384 с. — (Национальные проекты).

| Элементы управления                                                                   | Системы управления с присутствием иностранного менеджмента (ИСУ)                                                                                                                                                                         | Системы управления гостиницами ведомственного подчинения (ВСУ)                                                                                                                                                                                               | Системы управления приватизированными гостиницами (ПСУ)                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Формирование структуры топ- менеджмента                                            | Привлекаемые или собственные управляющие компании, имеющие мировой опыт управления                                                                                                                                                       | Назначение «сверху», политику гостиницы определяют персоналии                                                                                                                                                                                                | Совет директоров, избираемый собранием акционеров                                                                                                        |
| 2. Характер взаимодействия уровней структуры управления                               | Жесткая вертикаль управления с четким механизмом делегирования полномочий                                                                                                                                                                | Размытость вертикали управления, возникновение проблемы дуализма                                                                                                                                                                                             | Размытость вертикали управления, возникновение проблемы дуализма                                                                                         |
| 3. Выделение целевого сегмента рынка                                                  | Корпоративный сектор — иностранные бизнесмены, посольства                                                                                                                                                                                | Делегации по линии вышестоящих структур, посольства, участники конгрессных мероприятий, иностранные бизнесмены и туристы                                                                                                                                     | Российские и иностранные туристы, российские предприниматели малого бизнеса                                                                              |
| 4. Использование ценовых методов привлечения клиентов обслуживаемого сегмента рынка   | Использование специальных корпоративных цен, тарифов выходного дня, применение тактики использования демпинговых цен                                                                                                                     | Использование специальных цен для делегаций, посольств, предоставление корпоративных скидок                                                                                                                                                                  | Предоставление специальных скидок для российских туристов                                                                                                |
| 5. Использование неценовых методов привлечения клиентов обслуживаемого сегмента рынка | Применение специальных технологий узнавания гостей и поощрительных программ для повторных клиентов, неизменность высокого качества обслуживания                                                                                          | Акцент на обеспечении максимальной безопасности своих клиентов                                                                                                                                                                                               | Разработка специальных долгосрочных тур- программ обслуживания                                                                                           |
| 6. Управление каналами продвижения и бронирования услуг                               | Выбор наименее затратных для гостиницы и доступных для потребителя каналов — прямые заказы, собственные корпоративные системы бронирования, Интернет, глобальные системы бронирования — GDS                                              | Выбор каналов, обеспечивающих максимальную загрузку при минимальном финансировании программ продвижения услуг, — бронирование через вышестоящие структуры, туроператоров и агентства, прямые заказы                                                          | Прямые заказы, использование комиссионных цен, цен- нетто в работе с туроператорами и агентствами                                                        |
| 7. Управление процедурами продвижения услуг на рынок                                  | Акцент на активных прямых продажах, реклама в СМИ, охватывающая целевую аудиторию потребителей; использование клубных карт, подарочных сертификатов, выставочная деятельность                                                            | Недостаточность прямых продаж, акцент на недорогую рекламу, применение дисконтных карт, выставочная деятельность                                                                                                                                             | Недостаточность прямых продаж, реклама в СМИ, охватывающих целевую аудиторию, разработка программ стимулирования сбыта, выставочная деятельность         |
| 8. Управление гостиничным брендом                                                     | Международная известность бренда. Бренд гостиницы — гарантия качества обслуживания                                                                                                                                                       | Бренд гостиницы ассоциируется с названием вышестоящей структуры. Локальная или региональная узнаваемость бренда                                                                                                                                              | Отсутствие гостиничного бренда как такового. Узнаваемость гостиницы не отличается территориальной масштабностью                                          |
| 9. Уникальные источники дополнительного привлечения денежных средств                  | Возможность взаимного кредитования и целевого перелива капитала между гостиницами внутри сети                                                                                                                                            | Бюджетные дотации вышестоящих структур                                                                                                                                                                                                                       | Дополнительная эмиссия акций                                                                                                                             |
| 10. Управление производственными мощностями гостиницы                                 | Использование сезонных цен, цен выходного дня; абсолютная взаимозаменяемость персонала внутри служб, применение тактики бронирования номеров сверх имеющихся в наличии, использование плавающих графиков работы, частичной занятости     | Использование сезонных цен, цен выходного дня. Взаимозаменяемость персонала невелика, что нередко приводит к сбоям в работе при загрузке выше 50%. В связи с недостаточным уровнем загрузки 10- 15% всех номеров, как правило, сдаются под офисные помещения | Использование сезонных цен, цен выходного дня. В связи с недостаточным уровнем загрузки 15- 20% всех номеров, как правило, сдаются под офисные помещения |
| 11. Управление использованием собственных денежных средств                            | Расходы на персонал (высокая з/п, тренинги, курсы повышения квалификации); инвестиции в здание и оборудование (ремонт, обновление и т.п.); достаточность средств для организации маркетинговых исследований, рекламы и продвижения услуг | Отчисления в бюджеты вышестоящих структур, средний объем расходуемых средств на персонал и здание, минимум — на рекламу и продвижение услуг                                                                                                                  | Основной приоритет — максимальный доход на акцию. Средний уровень расходов на рекламу и продвижение услуг                                                |

|                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                   |
| 12.<br>Управление номенклатурой услуг                                    | Максимальный объем сопутствующих и дополнительных услуг, обслуживание вне гостиницы, разработка пакетов услуг, шоу-программ, досуговых мероприятий, использование современных достижений техники в обслуживании (интерактивное ТВ)                                                                 | Стандартный набор сопутствующих и дополнительных услуг для гостиниц своего класса; разработка программ обслуживания совместно с партнерами по бизнесу                                                                                                                                                            | Стандартный набор сопутствующих дополнительных услуг для гостиниц своего класса; разработка туристических программ обслуживания совместно с партнерами по бизнесу                 |
| 13.<br>Управление персоналом                                             | Эффективная система мотивации элементами морального и материального стимулирования, степень участия персонала в управлении, низкая степень создания корпоративной культуры, культура обслуживания гостя, непрерывное обучение и повышение квалификации персонала с использованием западных методик | Недостаточный уровень мотивации с преобладанием материальной составляющей (социальные или профсоюзные льготы), степень участия персонала в управлении, низкая культура обслуживания гостя, отсутствует, однако редко возводится на корпоративный уровень, обучение персонала не носит систематического характера | Средний или низкий уровень мотивации, степень участия персонала в управлении невысокая, систематическое обучение персонала на основе российского опыта                            |
| 14.<br>Использование плановых аналитических методов управления           | Жесткая система текущего, краткосрочного и долгосрочного планирования, основанная на использовании методов прогнозирования загрузки и анализа состояния рынка. Бюджетирование рекламной, маркетинговой, снабженческой деятельности                                                                 | Планирование показателей деятельности гостиницы в основном на текущий и краткосрочный периоды                                                                                                                                                                                                                    | Планирование показателей деятельности гостиницы в основном на текущий и краткосрочный периоды                                                                                     |
| 15.<br>Использование процедур контроля мониторинга качества обслуживания | Организация независимых инспекций качества; анкетирование гостей, контакты менеджмента с гостями, организация обратной связи с представителями компаний по результатам обслуживания их клиентов; непрерывный и жесткий мониторинг всех процедур предоставления услуг                               | Недостаточная эффективность системы контроля. Основные методы — анкетирование гостей, мониторинг качества уборки номеров и гостевых помещений, качества обслуживания в ресторанах                                                                                                                                | Недостаточная эффективность системы контроля. Основные методы — анкетирование гостей, мониторинг качества уборки номеров и гостевых помещений, качества обслуживания в ресторанах |

Главной целью построения и функционирования *систем управления отелями с присутствием иностранного менеджмента* является стремление поддерживать имидж западного стандарта обслуживания. На этом принципе основываются стратегия и тактика ведения бизнеса иностранными гостиничными компаниями, что находит свое отражение в поддержании высоких

стандартов обслуживания и содержании материально-технической базы в соответствии с принятыми в рамках данной гостиничной цепи (компании) правилами, стремлении удержать свой продукт в верхнем ценовом сегменте (отсутствие гибкости в вопросах снижения цены), в использовании специальных методик подбора кадров и контроля качества, непрерывном совершенствовании и расширении номенклатуры услуг, использовании программ поощрения постоянных клиентов гостиницы и т.п.

Гостиницы рассматриваемого типа систем управления характеризуются проведением агрессивной маркетинговой политики, применением всего спектра инструментов продвижения услуг на рынок, максимальным использованием каналов сбыта и конкурентных преимуществ сетевых структур. Максимизация дохода данных гостиниц осуществляется за счет применения самых современных инструментов менеджмента доходов, позволяющих управлять спросом через изменение параметров и структуры предложения и основанных на анализе и прогнозе параметров спроса. Названные факторы в совокупности позволяют гостиничным комплексам данного типа систем управления оптимизировать свои финансовые показатели.

Основными преимуществами рассматриваемого типа систем управления являются:

- международная известность бренда, обеспечивающая формирование кредита доверия к гостинице и возможность гостиничных цепей быстрее и легче входить на новые рынки благодаря набору нематериальных активов и логистических навыков, которые они могут предоставить в пользование любому новому присоединенному предприятию по более низкой цене, чем это требуется от нового (потенциального) участника рынка;
- наличие, как правило, дополнительного канала бронирования — собственной внутрисетевой системы резервирования; кроме того, централизованное резервирование может перераспределять поток клиентов, направляя значительное их число от одного отеля к другому в пределах цепи;
- разветвленная система продаж на международных рынках — большинство сетей имеют офисы по продажам на ключевых туристических рынках;
- финансирование — возможность перелива капитала между гостиницами внутри сети для поддержания финансовой устойчивости и реализации стратегических задач; кроме того, группе предприятий проще получить деньги от кредитных институтов, чем отдельному предприятию, поэтому цепи могут доставать и использовать капитал для улучшения существующих предприятий или расширения более эффективно, чем независимые отели;
- единое управление и общий персонал, обеспечивающий централизованный бухгалтерский учет, маркетинг, проведение исследовательских разработок и развитие инфраструктуры;
- экономия на масштабе производства — производительность труда в гостиничных сетях выше, чем в несетевых гостиницах, что связано с использованием сетями типовых форм организации труда;
- возможности инвестирования в высококвалифицированный персонал позволяют набирать и удерживать лучший персонал посредством предложения

лучших возможностей роста, чем другие фирмы, основным индикатором этого является постоянное инвестирование в подготовку персонала и применение лучших методов производства в повседневной деятельности;

- жесткая система контроля и мониторинга всех процедур обслуживания, минимизирующая возможные сбои в работе;

- широкий спектр неценовых методов привлечения и удержания клиентов.

К основным недостаткам иностранных систем управления относятся:

- необходимость следования стандартным правилам и процедурам, установленным для всех предприятий в рамках гостиничной сети;

- отсутствие гибкости в вопросах снижения цены даже в случае разумной необходимости;

- отсутствие выраженной индивидуальности среди отелей в рамках одной цепи, копирование стилей руководства, процедур обслуживания, интерьера;

- желание добиться максимального финансового результата со стороны руководства часто приводит к проблеме недофинансирования новых работ, ремонта и обновления материально-технической базы;

- относительно долгий карьерный рост в рамках цепи.

Основным назначением *гостиниц ведомственного подчинения* является обслуживание нужд тех структур, в ведении (подчинении) которых они находятся. Такой принцип работы данного типа гостиниц, их оторванность от реальной рыночной ситуации и условий пока не позволяет им ориентироваться на получение максимального дохода. Поэтому данный тип систем управления ориентирован прежде всего на поддержание финансовой устойчивости гостиничного предприятия. Финансово-устойчивая ведомственная гостиница позволяет, во-первых, оправдывать свое основное назначение, а во-вторых, получать стабильные доходы в объеме, достаточном для пополнения бюджетов вышестоящих структур. При этом финансовая устойчивость гостиницы может достигаться двумя способами:

- за счет относительно эффективного управления, когда гостиница является самоокупаемой, т.е. зарабатывает достаточно средств для выполнения своих текущих и долгосрочных обязательств;

- за счет бюджетных дотаций вышестоящих структур — в этом случае гостиница может работать в убыток и вынуждена прибегать к финансовой помощи вышестоящих структур.

В связи с этим основным критерием оценки эффективности систем управления ведомственными гостиницами является принцип самоокупаемости.

В маркетинговой политике рассматриваемого типа гостиниц основные усилия концентрируются на удержании собственной доли рынка и обслуживаемого потребительского сегмента, однако недостаточный уровень загрузки ведомственных гостиниц в последнее время явился предпосылкой для их активного наступления на корпоративный сектор рынка.

Основными преимуществами рассматриваемого типа систем управления являются:

- наличие гарантированного канала бронирования услуг, защищенного от воздействия рынка;

- возможность получения бюджетных дотаций вышестоящих структур для поддержания финансовой устойчивости и реализации стратегических программ гостиничного предприятия.

К главным недостаткам систем управления ведомственными гостиницами относятся:

- несамостоятельность топ-менеджмента ведомственных гостиниц, необходимость согласования многих вопросов с вышестоящим руководством, что нередко приводит к снижению оперативности и уровня профессионализма принятия решений;
- неясность или отсутствие четкой стратегии развития гостиницы;
- зависимость от финансового состояния вышестоящих структур;
- система управления ориентирована на удовлетворение нужд вышестоящих структур, а не на потребителя;
- дефицит средств, выделяемых на проведение маркетинговых исследований, рекламных и PR-кампаний;
- отсутствие возможности у руководства гостиницы распоряжаться, собственными средствами по своему усмотрению;
- одним из источников формирования команды сотрудников гостиницы являются вышестоящие организации, что нередко приводит к снижению ее профессионализма и качества обслуживания;
- высокая степень бюрократичности системы управления, сложность проведения многих решений.

В настоящее время приходится признать, что названные недостатки пока ограничивают возможности даже первоклассных гостиниц ведомственного подчинения для ведения равной конкурентной борьбы на рынке с ведущими международными отелями.

***Системы управления приватизированными (частными) отелями*** ориентированы в первую очередь на максимизацию прибыли в текущем периоде. Низкий уровень цен приватизированных гостиниц не позволяет им вкладывать средства в развитие и реконструкцию материально-технической базы, поэтому основным критерием эффективности управления акционерной гостиницей является рост доходности на акцию. На рынке гостиницы рассматриваемой системы управления, как правило, представлены в среднем ценовом сегменте, занимают определенную нишу и ориентированы на обслуживание конкретного сегмента рынка — российских и иностранных туристов, российских предпринимателей малого бизнеса или рынка конгрессного туризма. Имея возможность распоряжаться собственными средствами, в отличие от ведомственных гостиниц, приватизированные гостиницы могут диверсифицировать свой бизнес, вкладывая деньги в смежные и прибыльные сферы — открытие ночного клуба, кинотеатра и т.д.

К преимуществам рассматриваемого типа систем управления можно отнести:

- ориентацию на финансовый результат;
- коллегиальность управления, что способствует повышению профессионализма принимаемых решений;

- самостоятельность в распоряжении собственными средствами, возможность диверсификации бизнеса;
- возможность привлечения дополнительного капитала путем выпуска и размещения на рынке акций.

Среди основных недостатков систем управления приватизированными гостиницами можно назвать следующие:

- ориентация на прибыль может иногда приводить к неоправданной экономии средств гостиницы, отсутствию программ финансирования капитального ремонта и реконструкции здания и оборудования, отражаться на качестве обслуживания;
- существует угроза осуществления управления в основном сквозь призму краткосрочных целей и задач.

Заключительным этапом исследования действующих систем управления в современном гостиничном бизнесе явился анализ позиционирования соответствующих отелей в соответствии с критериями «финансовая устойчивость — качество обслуживания».

Для оценки финансового состояния рассматриваемых гостиничных комплексов был проведен анализ, основой которого явились основные формы финансовой отчетности: годовой баланс, отчет о финансовых результатах и отчет о движении денежных средств. В ходе проведения финансового анализа был рассчитан сводный показатель финансового состояния каждого предприятия, учитывающий:

- коэффициенты ликвидности, характеризующие способность гостиничного комплекса выполнять свои краткосрочные обязательства;
- коэффициенты деловой активности, характеризующие эффективность использования средств комплекса;
- коэффициенты рентабельности, характеризующие прибыльность комплекса;
- коэффициенты платежеспособности, определяющие способность комплекса выполнять свои долгосрочные обязательства.

Таким образом, говоря о современных системах управления отелями в России, можно сделать следующие выводы:

**1. Гостиницы иностранных систем управления** представлены исключительно в верхних ценовых сегментах и являются самыми эффективными на сегодняшний день. Об этом свидетельствуют высокие показатели рентабельности, качества обслуживания и финансовой устойчивости. Большинство гостиниц данного типа систем управления принадлежат международным гостиничным цепям, имеют мировой опыт управления и ряд конкурентных преимуществ, которые способствуют тому, что данные гостиничные предприятия пока находятся «вне конкуренции».

**2. Гостиницы ведомственного подчинения** характеризуются самыми низкими показателями рентабельности, большим разбросом показателей качества обслуживания и финансовой устойчивости. Основной проблемой гостиниц

данного типа систем управления является их оторванность от рынка, так как гарантированный вышестоящими организациями канал бронирования пока обеспечивает приемлемый уровень доходов и финансовой устойчивости. Эта же категория гостиниц характеризуется самым устаревшим номерным фондом. И хотя среди этого типа предприятий есть гостиницы лидеры, уже сейчас назрела острая необходимость совершенствования существующих систем управления для повышения качества обслуживания, финансирования программ капитального ремонта и реконструкции зданий, активного продвижения услуг на рынок.

3. **Системы управления приватизированными гостиницами** включают предприятия, характеризующиеся примерно одинаковыми показателями с ведомственными гостиницами. Тем не менее их более активная маркетинговая политика, более высокое качество обслуживания, лучшие показатели рентабельности и функционирование в реальных условиях рынка позволяют предположить, что рассматриваемый тип систем управления имеет лучшие перспективы и мог бы составить реальную конкуренцию лидерам рынка — иностранным системам управления. Однако для этого необходимо, чтобы данный тип систем управления был переориентирован на улучшение качества обслуживания и материально-технической базы, разработку стратегии развития гостиничных комплексов.

## **1. Case-study «Создаем новый бизнес в сфере средств размещения!»<sup>14</sup> или что нужно знать начинающему предпринимателю**

Разработайте бизнес – план молодежного хостела (мотеля) в вашем городе.

Анализируя рынок услуг, воспользуйтесь сайтом действующего хостела «Тайга» (<http://www.taigahostel.com>) и иными.

Используйте интернет-ресурсы предоставленные Федеральным порталом малого и среднего предпринимательства и нижеприведенную схему работы:

***Выбор сферы деятельности и определение своей рыночной ниши одна из ключевых задач, которую предстоит решить начинающему предпринимателю.***

Осуществление такого выбора должно решать две основных задачи:

- 1) Обеспечение в будущем стабильного спроса на продукцию (товары, работы, услуги) предпринимателя;
- 2) Наиболее полная самореализация предпринимателя.

---

<sup>14</sup>Источник: Федеральный портал малого и среднего предпринимательства  
[http://smb.gov.ru/content/guide/startbusiness/bis\\_framework/scope/m,f,817/](http://smb.gov.ru/content/guide/startbusiness/bis_framework/scope/m,f,817/)

Обязательно ли быть первым?

Безусловно, возможность быть "первооткрывателем" рынка очень заманчива, и предоставляет практически безграничные возможности в ценообразовании и борьбе за клиента.

Тем не менее, стоит так же отметить и негативные стороны возможности быть "первопроходцем":

- 1) Выводя на рынок новый продукт все затраты на его продвижение будут осуществляться исключительно за Ваш счет;
- 2) Отсутствие на рынке аналогичных (схожих по свойству) продуктов затрудняет возможность объективного определения объема рынка и возможных темпов его роста;
- 3) Конкурент, выходящий "по Вашим следам" имеет большее преимущество чем Вы, так как информация о рынке уже появилась. и первоначальное сопротивление потребителя продукту уже преодолено Вами.

Помимо этого, открытие и/или формирование нового рынка - это необязательное условие для открытия собственного бизнеса. Выходя на уже сформировавшийся рынок, Вы можете добиться успеха, как минимум, за счет следующих факторов:

- 1) снижение себестоимости товаров (работ, услуг) за счет оптимизации бизнес-процессов;
- 2) улучшение качества обслуживания клиентов, в том числе за счет предложения новых для данного товара (работ, услуг) сервиса, уже применяющегося в отношении других продуктов;
- 3) "открытие" уже имеющегося продукта для новой аудитории потребителей (например, для подростков или пожилых людей);
- 4) расширение линейки продуктов.

На что следует обратить внимание при выборе сферы деятельности?

При выборе сферы деятельности нужно, как минимум, оценивать следующие факторы:

- 1) Оценка имеющегося спроса на продукт и определение целевой аудитории

Это позволит ответить на следующие вопросы:

- востребован ли Ваш продукт на рынке?
- кто является потребителем Вашего продукта?
- емкость рынка (на скольких потенциальных клиентов, а значит и на какой объем выручки и прибыли Вы можете рассчитывать сейчас)?
- потенциал рынка (на какой прирост новых пользователей продукта Вы можете рассчитывать и какие факторы на это влияют)

## 2) Оценка конкурентности рынка и конкурентоспособности продукта

Это позволит ответить на следующие вопросы:

- какими продуктами близкими по свойствам к Вашему уже пользуются представители Вашей целевой аудитории?
- кто является Вашим прямым и/или косвенным конкурентом?
- что заставит покупателя предпочесть Ваш продукт продукту конкурента?

## 3) Оценка внешних факторов

Оценивая внешние факторы следует обратить внимание на следующие обстоятельства:

- наличие административных барьеров
- необходимость получения разрешений и/или лицензий
- оценка покупательной способности населения
- оценка текущей экономической ситуации

## 4) Оценка внутренних факторов

- наличие необходимых финансовых ресурсов для начала проекта и его поддержания до начала получения прибыли
- оценка рынка труда с точки зрения возможности привлечения необходимых специалистов
- оценка наличия знаний и навыков для осуществления проекта.

Для оценки данных факторов и ответов на поставленные вопросы существует весьма богатый и разнообразный инструментарий: от заказа маркетинговых исследований у специальных агентств до анализа информации из открытых источниках (Интернете) до исследования состояния дел потенциальных конкурентов, с выделением их сильных и слабых сторон.

## Основы продвижения продукта

Созданию и продвижению продуктов посвящена такая научная дисциплина как маркетинг.

Безусловно, продвижение продукта, независимо от его новизны, требует усилий и учета множества факторов.

Это требуется не только на первичном этапе, но и постоянно, так как рынок наполняется новыми предложениями, часто переориентируя покупателя с одних продуктов на другие, так как эти "другие продукты" более эффективно удовлетворяют спрос покупателя, либо более выгодны по цене, либо их преимущества раскрыты более явно.

Основой продвижения товара могут стать действия, направленные на:

- Создание образа престижности продукта и его производителя.
- Создание образа инновационности продукта.
- Информирование о характеристиках продукта
- Обоснование стоимости и ценности продукта
- Формирование стойкого представления об отличительных особенностях продукта
- Информирование о месте приобретения продукта
- Создание благоприятной информации о фирме относительно конкурентов.

Несомненно, распространяя информацию о продукте, следует учитывать особенности и ценности целевой аудитории, для которой предназначен Ваш продукт.

## Вопросы к главе для самоконтроля:

- Дайте определение основным понятиям в гостиничной индустрии
- Охарактеризуйте состояние гостиничной индустрии в мире и России.

- В чем заключается специфика услуг средств размещения для потребителя?
- Нужна ли отелю собственная корпоративная философия гостеприимства?
- Какое место занимает гостинично-туристский комплекс в отраслях народного хозяйства?
- Опишите основные типы управления средствами размещения.
- Определите содержание моделей управления гостиничным бизнесом
- Классифицируйте гостиничные предприятия по формам собственности и стилям управления.
- Опишите международные классификации средств размещения
- Определите трудности развития гостиничного бизнеса в России и пути их разрешения

## Глава 2 МЕНЕДЖМЕНТ СТРУКТУРЫ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ



**You can't be a legend without a great story.**

*Источник: <http://corporate.ritzcarlton.com>*

Цели изучения:

*Прочитав главу, вы сможете:*

1. Определить основные факторы, оказывающие давление на отельный бизнес;
2. Получить знания о истории менеджерского успеха Ц.Ритца;
3. Объяснить содержание концепции TQM;
4. Получить представление о структуре гостиничного управления;
5. Получить знания об основных концепциях структуры менеджмента, их преимуществах и недостатках;
6. Классифицировать виды и функции уровней гостиничного менеджмента;
7. Описать функции отельных служб.

Любой отель представляет собой систему или совокупность связанных между собой элементов, действующих как единое целое при решении задач и достижении поставленной цели. Для эффективного управления гостиничным предприятием необходимо, чтобы все управленческие решения, обусловленные необходимостью удовлетворения потребностей гостей, опирались на строго зафиксированную управленческую иерархию. Все более открытая и жесткая конкуренция на рынке оказывает серьезное давление на отельеров, побуждая их совершенствовать качество и специфику оказываемых сервисов. Самое высокое признание уровня качества, которая может добиться компания в США, - Malcolm Baldrige National Quality Award. Награда была учреждена с целью достичь более полного понимания сущности отличного качества, отношения к качеству как к важнейшему конкурентному элементу, а так же для распространения информации о стратегиях, обеспечивающих высокое качество.

Ritz-Carlton Hotel Company международная сеть отелей класса «люкс», дважды получала награду Malcolm Baldrige National Quality Award в 1993 и 1999 гг., и была создана более 100 лет назад на основе принципа высочайшего уровня обслуживания клиентов. Сущность философии компании уточняется в виде набора ключевых ценностей, которые в совокупности называют «Золотым стандартом». Кредо компании напечатано на небольшой ламинированной карточке, прикрепленной к одежде каждого служащего, во время выполнения рабочих обязанностей, и содержит три основных правила сервиса:

- тепло и искренне приветствуйте гостя, обращаясь к нему по имени;
- предугадывайте запросы гостя и удовлетворяйте их;
- при отъезде гостя демонтируйте доброжелательность, пожелайте ему доброго пути, обращаясь к нему по имени.

В оригинале эти три ключевых правила изложены следующим образом:

### ***Three Steps Of Service<sup>15</sup>:***

1. *A warm and sincere greeting. Use the guest's name.*
2. *Anticipation and fulfillment of each guest's needs.*
3. *Fond farewell. Give a warm good-bye and use the guest's name.*

Сеть находится в собственности и управляется компанией Ritz-Carlton Hotel Company, дочерней компанией крупнейшего в мире гостиничного холдинга Marriott International. Штаб-квартира сети расположена в штате Мэриленд (США). Ritz-Carlton управляет 76 отелями в крупнейших городах и на популярных курортах в 25 странах мира. Общая численность персонала — 38 тыс. человек. Выручка Ritz-Carlton Hotel Company в 2005 составила \$673,4 млн. 1 июля 2007 года первый в России отель под управлением сети открылся в

---

<sup>15</sup> <http://corporate.ritzcarlton.com/en/About/GoldStandards.htm#steps>

Москве, на месте снесённого высотного здания гостиницы «Интурист», в начале Тверской улицы. 9 июня 2011 года компания Ritz-Carlton Hotel Company объявила о планах «экспансии» — открытие 36 новых отелей и резиденций по всему миру до 2016<sup>16</sup>.

В начале XXI века началась борьба за стандартизацию и унификацию качества обслуживания. В сервисе, так же как и при производстве товаров и работ, стала применяться концепция «управления всеобщим качеством» или ***Total quality management***, которая требует участия всего персонала и наделения полномочиями служащих всех уровней, что бы они могли работать в группе, нести персональную ответственность за принятое ими решение и максимально раскрыть свой рабочий потенциал. Управление всеобщим качеством — непрерывный процесс, протекающий успешно под руководством профессионального менеджера, способного создать на своем предприятии корпоративную культуру отвечающую цели развития предприятия и раскрытия личностных и профессиональных качеств каждого служащего.

## **2.1. Структура менеджмента гостиничного предприятия**

Гостиничное предприятие, особенно первоклассное, предлагающее широкий спектр услуг, является одним из наиболее сложных объектов управления, так как представляет собой крупную систему, включающую сразу несколько доходообразующих сфер бизнеса, — номерной фонд, рестораны и бары, конференц-залы, бизнес-центр, оздоровительный центр, транспортный цех, магазины, бутики, услуги по предоставлению авиа-, экскурсионных и театральных билетов и т.д. Возникает задача не только эффективного управления каждой из перечисленных сфер в отдельности, но и обеспечения их слаженного комплексного взаимодействия для организации работы всей системы (гостиницы) в целом.

Очевидно, что управленческий труд в сфере гостеприимства особенно многообразен и является большим по объему. Поэтому он должен быть разделен. Разделение управленческого труда и процесса исполнения работ персоналом гостиницы достигается за счет построения и использования правильной организационной структуры управления. Работа гостиничного предприятия характеризуется различными видами взаимоотношений (связей) между его работниками (персоналом и менеджментом), а также структурными подразделениями (отделами). Такие связи как процесс реализуются в виде функций управления, а как явление — в виде организационных структур управления.

Под организационной структурой управления (менеджмента) гостиничного предприятия следует понимать состав и формы взаимоотношений между руководящими работниками гостиницы (менеджерами различных уровней), выполняющими функции управления для

---

<sup>16</sup> <http://ru.wikipedia.org/wiki/Ritz-Carlton>

достижения ее стратегических целей. Организационная структура управления обеспечивает гостиничное предприятие соответствующей базой для планирования, организации, выполнения и контроля работ. Правильные разработка и использование организационной структуры управления гостиницей — базовый критерий ее эффективного функционирования. И хотя правильно спроектированная организационная структура сама по себе не является достаточным условием для успешной деятельности гостиницы, ее отсутствие делает невозможной организацию эффективной работы всей гостиницы независимо от уровня квалификации и компетентности менеджеров и персонала.

***Цели построения и использования структур управления:***

- разделение функций управления;
- разделение труда между сотрудниками отеля;
- распределение задач и обязанностей;
- определение взаимоотношений между элементами структуры управления;
- определение способов (каналов) взаимосвязи между элементами структуры управления.

Как показывает практика, не существует даже двух абсолютно одинаковых гостиничных предприятий, следовательно, не может существовать и одинаковой для всех гостиниц модели структуры управления. Поэтому последняя должна разрабатываться индивидуально и учитывать специфику, задачи и потребности каждого отеля.

***Проектирование организационной структуры управления и конечное ее состояние зависят:***

- от генеральной цели (миссии) гостиничного предприятия;
- размера номерного фонда (вместимости) гостиничного предприятия;
- специализации гостиницы и спектра предоставляемых услуг;
- степени централизации (децентрализации) функций и числа уровней управления;
- числа линейных и функциональных звеньев каждого уровня.

Для наглядности организационную структуру управления гостиничного предприятия удобно представлять в виде схемы (рис. 1).



Рисунок отображает состав функциональных направлений и управленческих должностей в структуре крупного гостиничного предприятия, предоставляющего широкий спектр услуг. Она представляет собой совокупность блоков, демонстрирующих позицию каждого руководящего работника внутри гостиничного предприятия, а также линий, определяющих ответственность и направление делегирования полномочий. В организационной структуре управления принято различать три ключевых элемента — звено, уровень управления и связь.

*Звено* — организационно обособленное, самостоятельное объединение людей или самостоятельный орган в структуре управления с учетом общности их интересов и выполняемых функций. Таким звеном в гостиничной структуре управления может являться, например, директор ресторанов и баров, менеджер службы приема и размещения, а также структурные подразделения гостиницы — отдел продаж и маркетинга, банкетная служба или бухгалтерия.

*Уровни управления* представляют собой совокупность звеньев, находящихся на одном горизонтальном уровне. Они показывают последовательность подчинения органов управления. Принято выделять три основных уровня управления — высший, средний и низовой.

*Связь* демонстрирует способы взаимодействия отдельных звеньев структуры управления. На схемах организационных структур управления связь обычно изображается траекторией, характеризующей взаимодействие работников, менеджмента или отделов гостиницы. Различают линейные и функциональные связи.

Формы разделения управленческого труда носят горизонтальный и вертикальный характер. *Горизонтальный характер* обусловлен тем, что внутри гостиницы структура управления должна иметь руководителей одного уровня, возглавляющих каждое отдельное подразделение по какому-либо признаку. Ответственность менеджеров одного уровня управления должна охватывать все сферы деятельности гостиничного предприятия.

*Вертикальное разделение* управленческого труда определяется формированием набора должностей разных уровней управления внутри одного функционального направления. Оно демонстрирует последовательность подчинения должностей, направление делегирования полномочий, а также движения приказов, распоряжений, инструкций и указаний в структуре менеджмента гостиничного предприятия .

Деятельность руководителей вертикальной формы разделения труда сводится к обеспечению эффективной работы данного функционального подразделения и достижению цели, стоящей непосредственно перед ним.

## **2.2. Различные концепции структуры менеджмента в гостиничном бизнесе**

Современному менеджменту известны пять основных видов классических организационных структур управления в зависимости от способа их построения — линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизионная и матричная. Рассмотрим особенности, способы и условия, а также преимущества и недостатки использования каждой из них на примере гостиничного менеджмента<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Подробно см.: Иванов В.В., Волков А.Б. Гостиничный менеджмент. — М.:ИНФРА-М,2007. —384 с. — (Национальные проекты).

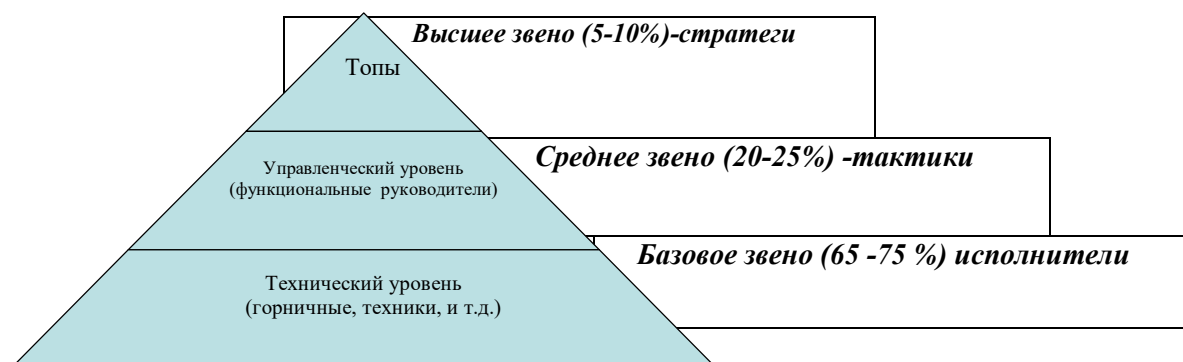
Таблица структур управления гостиницей

| Характеристики СУ                                                          | Линейная (ЛСУ)                                                                 | Функциональная (ФСУ)                                | Линейно-функциональная (ЛФСУ)                                          | Дивизионная (ДСУ)                        | Матричная (МСУ)                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1. Цель СУ                                                                 | Контроль сфер бизнеса                                                          | Специализация, качество услуг                       | Контроль, специализация                                                | Качество обслуживания, прибыль           | Проект, программа                                                           |
| 2. Степень сложности                                                       | Простая                                                                        | Средняя                                             | Средняя                                                                | Сложная                                  | Сложная                                                                     |
| 3. Условия применения структуры (классность, тип, размер гостиницы и т.п.) | Небольшие гостиницы (до 50 номеров) с ограниченным спектром услуг (до 3 звезд) | Высококлас- сные гостиницы с широким спектром услуг | Средние и большие гостиницы с ограниченным спектром услуг (до 3 звезд) | Большие отели с широким спектром услуг   | Возможность использования в любой гостинице при наличии конкретного проекта |
| 4. Размер управлен- ческого штата                                          | Небольшой                                                                      | Средний                                             | Средний                                                                | Большой                                  | Большой                                                                     |
| 5. Временной статус структуры                                              | Постоянный                                                                     | Постоянный                                          | Постоянный                                                             | Постоянный                               | Временный                                                                   |
| 6. Ясные задания, распоряжения                                             | Распоряжения однозначные, так как поступают от одного человека                 | Единоначалие может нарушаться                       | Распоряжения однозначные                                               | Возможны противоречи- вые распоряже- ния | Возможны противоречивые распоряжения                                        |
| 7. Вероятность возникнове- ния конф- ликтов                                | Низкая                                                                         | Средняя                                             | Низкая                                                                 | Высокая                                  | Очень высокая                                                               |
| 8. Степень нагрузки на уровни гостиничного менеджмента                     |                                                                                |                                                     |                                                                        |                                          |                                                                             |
| : высший                                                                   | Нормальная                                                                     | Высокая                                             | Нормальная                                                             | Высокая                                  | Высокая                                                                     |
| средний                                                                    | Очень высокая нагрузка                                                         | Нормальная                                          | Высокая                                                                | Высокая                                  | Высокая                                                                     |
| низовой                                                                    | Отсутствует как таковая                                                        | Нормальная                                          | Низкая                                                                 | Нормальная                               | Нормальная                                                                  |
| 9. Возможности карьерного роста сотрудников                                | Затруднен                                                                      | Хорошие                                             | Хорошие                                                                | Хорошие                                  | Не рассматривается ввиду временного характера структуры                     |

На формирование характеристик организационной структуры менеджмента гостиницы помимо особенностей самого гостиничного предприятия, а также системы взаимоотношений его работников влияют и внешние факторы (экономические, политические, социально-культурные и т.п.), и чем динамичнее изменяются факторы внешней среды, тем адаптивнее должна быть структура менеджмента. Поэтому, являясь базой для эффективной организации работ в рамках гостиничного предприятия, структура управления, тем не менее, должна быть гибкой и подвергаться систематическому пересмотру на предмет соответствия целям организации. Должны также учитываться текущие изменения, связанные с ростом квалификации работников, появлением новых управленческих технологий, изменением состава функций управления, изменением условий внешней среды и т.п.

### 2.3. Виды и функции уровней гостиничного менеджмента

Весь управленческий состав гостиничного предприятия можно разделить на три основных звена или уровня — высшее, среднее, низовое. Наглядность такого разделения, а также соотношение штата менеджеров этих уровней демонстрирует пирамида Парсонса.



Высшее звено гостиничного менеджмента (институциональный уровень)

— ее высшее руководство или топ-менеджмент. Число топ-менеджеров от всего штата руководящих работников гостиницы обычно не превышает 5—10%. В зависимости от формы собственности гостиничного предприятия это могут быть председатель правления, директор, заместители директора, генеральный менеджер. К основным задачам, решаемым менеджерами этого уровня управления, относятся:

- управление всеми сферами бизнеса внутри гостиницы;
- стратегическое управление гостиничным предприятием, т.е. формирование ключевых направлений развития организации — приобретение, продажа сфер бизнеса, перепрофилирование, планы корпоративной диверсификации и т.д.;

- глобальное управление всеми ресурсами гостиницы (финансовыми, людскими, производственными, временными, информационными);
- ценообразование и ценовая политика;
- координация работы менеджеров среднего звена.

Менеджмент среднего звена (управленческий уровень) — руководители функциональных направлений гостиницы, например менеджер службы номерного фонда, технический директор, менеджер ресторанов и баров, шеф-повар, главный бухгалтер, финансовый директор, менеджер по персоналу, менеджер службы безопасности, директор по продажам и маркетингу и т.д.

***Менеджеры среднего уровня реализуют следующие основные функции управления:***

- координация деятельности менеджеров низового звена;
- трансформация решений менеджеров высшего звена и их доведение в удобной и доступной форме до младших начальников в виде конкретных заданий и спецификаций;
- подготовка необходимой информации для руководителей высшего уровня управления для возможности обоснованного принятия управленческих решений на высшем уровне;
- анализ и интерпретация финансово-хозяйственных показателей и характеристик деятельности гостиничного предприятия в рамках своего направления;
- содействие своими решениями поддержанию и увеличению конкурентоспособности и конкурентного потенциала гостиницы.

***Менеджмент низового звена (технический уровень)*** наделен совокупностью управляющих действий, которые обусловлены отношениями с различными исполнителями. Менеджеры осуществляют руководство небольшими группами исполнителей. К менеджерам низового звена могут относиться супер-вайзеры номерного фонда, администраторы стойки портье, отдела бронирования, заведующий кондитерским цехом, метрдотели ресторанов гостиницы, менеджеры по продажам, РЯ-менеджеры и т.д. Руководители низового звена отвечают за выполнение производственных заданий, а основной функцией управления на этом уровне является функция контроля. Наиболее ответственными работами менеджеров этого звена являются:

- контроль за выполнение заданий управляющих среднего звена гостиницы;
- несение ответственности за использование подконтрольных им ресурсов (человеческих, временных, денежных, информационных и т.д.);
- оперативное выполнение решений, которые принимают сами менеджеры этого звена.

Работа этих менеджеров предусматривает контакты с исполнителями и в меньшей степени — с высшим руководством гостиницы. Поэтому они должны

обладать знаниями психологии для более эффективного воздействия на исполнителей.

Взаимодействие менеджеров низшего уровня управления с менеджерами высшего уровня (минуя средний) при принятии управленческих решений в большинстве случаев, особенно на гостиничных предприятиях, где господствуют бюрократические принципы управления, не приветствуется. Это неизбежно ведет к перегрузке среднего уровня и, соответственно, уменьшению оперативности принятия того или иного решения. При этом основными группами вопросов, с которыми подчиненный выходит на своего непосредственного руководителя, являются те, которые:

- находятся в компетенции подчиненного, однако по некоторым причинам он предпочитает привлечь к их решению своего прямого руководителя;
- находятся в компетенции прямого руководителя;
- находятся в компетенции менеджеров еще более высокого уровня.

### **Основные службы, их функции и принципы работы**

Одним из принципов построения структуры любой организации является принцип разделения на отделы. Необходимость такого деления объясняется многообразием функций и операций на предприятии, а также менеджеров и персонала, которые их реализуют. Департаментизация же позволяет сгруппировать схожие виды работ, а также соответствующих работников предприятия в отдельные функциональные области или структурные элементы. Под термином «структурный элемент» (отдел, служба, подразделение) гостиничного предприятия будем понимать группу людей (менеджеров и исполнителей), объединенных для выполнения схожих процедур и операций наиболее эффективным способом, а также для обеспечения более четкой координации и контроля над ними. Департаментизация позволяет также делить крупные структурные элементы гостиницы — отделы, службы — на ряд более мелких — подразделения. Это приводит к еще более углубленной специализации работ и функций. Например, служба питания (ресторанов и баров) может включать следующие подразделения: рестораны, бары, кафе для персонала, кухню, банкетную службу, а департамент продаж и маркетинга — отдел продаж, отдел маркетинга, бронирование, отдел по работе с групповыми заявками, отдел продаж банкетных услуг.

Организационная структура отделов предприятия представляет собой формы взаимосвязи его структурных элементов — подразделений, отделов, служб. На гостиничном предприятии принято различать службы переднего (*front of the house*) и заднего (*back of the house*) планов. Работники служб переднего плана выполняют линейные функции и активно взаимодействуют с гостями; они непосредственно заняты производством услуг (обслуживанием) — это служба приема и размещения, служба горничных, служба ресторанов и баров, оздоровительный центр, бизнес-центр. Работники служб заднего плана практически не контактируют с гостями напрямую и выполняют административные функции; к таким службам принято относить инженерные и технические службы, хозяйственную службу, бухгалтерию, отдел продаж и маркетинга, отдел кадров и др.

Рассмотрим подробнее структуру, назначение, роль и особенности работы каждой службы гостиничного предприятия.

### **Управляющий отелем**

Управляющий отелем (генеральный менеджер) генерирует множество функций. Он просто обязан обеспечить владельцу приличный доход, гостям – удовлетворение от проживания под крышей отеля и желание вернуться в него вновь, служащим отеля- удовольствие от работы под его руководством. Это не просто. Что бы преуспеть в роли управляющего необходимо обладать особыми личностными качествами. Успешные управляющие отелями выделили следующие:

- черты прирожденного лидера;
- внимание к мелочам;
- упорство, умение довести дело до конца;
- умение общаться с людьми- коммуникабельность;
- терпеливость/толерантность;
- способность работать в команде и умение ее создать;
- умение грамотно подбирать персонал и делегировать полномочия.

### **Вставка-тест «Искусство управлять или Хороший сотрудник будет болеть во время отпуска»**

Придумав для своих сотрудников увлекательную игру, немец Клаус Кобьелл не только стал самым привлекательным работодателем Европы, но и заработал статус гуру в области мотивации персонала.

Клаус Кобьелл в буквальном смысле малый предприниматель. Он владеет небольшим отелем Schindlerhof с оборотом всего 8,5 млн евро и 70 сотрудниками. При этом он один из самых востребованных в Европе консультантов по управлению персоналом, а его книги «Мотивация в стиле экшн», «Виртуозный маркетинг», «Как стать лучше?» стали бестселлерами европейской бизнес-литературы.

В отеле Клауса строгие порядки — сотрудники бесплатно работают сверхурочно и предпочитают болеть прямо на рабочем месте. Они не должны курить и не могут себе позволить набрать лишний вес. В свое свободное время они вынуждены посещать семинары и разнообразные тренинги. Зарплата? Чуть выше средней по отрасли. Конкуренты зачастую готовы платить больше.

Тем не менее в 2007 году отель Schindlerhof победил в конкурсе лучших работодателей Европы 100 Best Workplaces in Europe-2007, до этого гостиницу шесть раз подряд признавали лучшим конференц-отелем Европы, дважды Schindlerhof получал премию качества от объединения германских промышленников. И это лишь внешняя сторона успеха. Каждый сотрудник отеля приносит компании ежегодно 120 тыс. евро выручки. Это вдвое выше средних показателей по отрасли в Германии и в несколько раз больше, чем в гостиничной индустрии Москвы (расчеты Hotel Consulting and Development Group).

«**Секрет фирмы**» попросил Клауса Кобьелла объяснить, как ему удается сочетать жесткие порядки и невероятную эффективность персонала.

«Деньги — это фактор гигиены»

«Секрет фирмы:» Статус гуру не мешает вам заниматься бизнесом?

Клаус Кобьелл: Я знаю только одного гуру — это кенгуру. Если серьезно, то все мои книги и семинары немыслимы без отеля. ***Как можно чему-то учить людей, если не можешь им показать, как это все работает?*** Именно успех гостиницы и позволил мне заняться консалтингом. Есть и обратная связь — отель заполняется на 100% без всякой рекламы. Если вы захотите приехать ко мне в гости, то придется подождать в очереди пару лет.

СФ: Вы не пользуетесь сотовым телефоном и бываете в Schindlerhof всего пять дней в месяц. Каким образом осуществляется контроль?

КК: Вы не поверите, но мы отменили контроль. Остались лишь общие правила игры, которые, кстати, придумали сами сотрудники и за соблюдением которых следит весь коллектив.

Зачем нужен постоянный контроль, если вся команда увлечена общей идеей? Мы не хотим удвоить свой оборот или занять какую-то там долю рынка, мы стремимся быть лучшими в своем деле. Это все равно, что тренер в провинциальной футбольной команде скажет: «Давайте выиграем Лигу чемпионов». Человек ставит перед собой значимую цель, и это вызывает в нем всплеск эндорфинов, гормонов счастья. Мы поставили перед собой *цель стать лучшим конференц-отелем в Германии*. Достигли этого — и вот уже шестой год подряд подтверждаем статус.

СФ: Но от того, что ваш отель стал лучшим в Германии, выиграли в первую очередь лично вы, а сотрудникам-то какая от этого польза?

КК: Не спорю, конечно, я выиграл. Но и у сотрудников возникла гордость за компанию — все хотят работать на победителя, а не на проигравшего. Однако у моих людей есть одно преимущество передо мной — если они проработают в моем отеле три года, то их с руками оторвут наши конкуренты. Их зарплата будет выше на 1000 евро по сравнению с «выпускниками» других отелей.

У победителей формируется культура гордости. Почему лошади выигрывают заезды, ведь гонорар получает жокей? Очевидно, у них есть какие-то другие причины для того, чтобы бежать быстрее.

СФ: Да, но лошади не выплачивают ипотечные кредиты и не платят за обучение детей. Какую роль в вашей системе мотивации играют деньги?

КК: Деньги — фактор гигиены. Это как крем после бритья — если его мало, то кожа воспаляется, возникают неприятные ощущения, но если его слишком много, то продукт расходуется уже напрасно. Денег, как и крема, должно быть столько, сколько нужно. Мы платим чуть выше, чем в среднем по отрасли.

СФ: Но что делать, если сотрудники считают, что им банально мало платят?

КК: Деньги плачу не я, а наши клиенты. Я всего лишь посредник. Если клиенты довольны, прибыли растут, то от этого выигрывает весь коллектив. У нас все знают, сколько компания зарабатывает и сколько тратит. Соответственно, все отлично понимают, можно ли рассчитывать на премию в этом месяце или нам всем предстоит затянуть пояса.

СФ: А если эта информация уйдет к конкурентам, в налоговую, да мало ли еще куда...

КК: И что? У меня честный прозрачный бизнес, мне нечего скрывать. Допустим, конкуренты узнают какие-то наши планы или ноу-хау, но пока они их будут внедрять в жизнь, мы убежим еще дальше.

СФ: В своей книге «Мотивация в стиле экшн» вы пишете, что сотрудники Schindlerhof сами назначают себе зарплату. Как это работает?

КК: Система простая — при устройстве на работу любой соискатель пишет, какая у него была зарплата на предыдущем месте работы, какого уровня доходов он хотел бы достичь в ближайшем будущем и, наконец, сколько, по его оценкам, стоит его труд в настоящий момент. Мы просим соискателей подойти к этому

вопросу самокритично, потому что высокая зарплата обуславливает высокий уровень ответственности. Если человек недооценил себя, то, скорее всего, уже в ближайшее время он получит повышение, а если переоценил, то пути назад уже нет. Простой повар может стать шеф-поваром, а шеф-повар не может быть понижен, только уволен. Ведь нет ничего хуже обманутых надежд.

## ДОСЬЕ

Клаус Кобьелл начал свою предпринимательскую деятельность в 22 года с открытия блинной. Затем он последовательно запустил несколько ресторанов различной кухни и джазовый клуб. В 1984 году он купил заброшенный крестьянский двор под Нюрнбергом и превратил его в один из самых дорогих отелей Европы Schindlerhof (сейчас там 95 номеров). ОТЕЛЬ специализируется на проведении бизнес-конференций. Клаус же большую часть своего времени тратит на консалтинговую деятельность в сферах управления персоналом и маркетинга. В 1993 году он выпустил свою первую книгу «Мотивация в стиле экшн» (только в России она выдержала четыре издания) и с тех пор активно пропагандирует свой опыт. Правда, как признает сам Клаус, пока консалтинг приносит ему все-таки меньше денег, чем отель, но в ближайшие пару лет все может измениться. Дело в том, что Клаус Кобьелл оформил права на программное обеспечение системы мотивации МАХ и сейчас активно внедряет эту систему в европейских компаниях. «Мне глубоко плевать, что подумают эти бюрократы»

СФ: Вы придумали и внедрили почти на сотне предприятий в Европе новую систему мотивации сотрудников МАХ (*индекс акции сотрудника*). В чем ее суть?

КК: Ее суть в предельной прозрачности карьерного роста для каждого сотрудника компании. Расскажу на примере моего отеля Schindlerhof. Пять лет назад по нашему заказу была создана компьютерная программа, имитирующая биржевые торги. Только вместо компаний котируются сотрудники отеля. Каждый из них имеет собственную акцию, которая может расти или падать. Обратите внимание, что эта система никак не связана с акционерной стоимостью нашей компании. Единственным собственником Schindlerhof остается моя семья.

СФ: А как личные котировки сотрудников влияют на их доходы?

КК: Прямой взаимосвязи нет. Но рассчитывать на карьерный рост и премии, как правило, могут только сотрудники из первой двадцатки в нашем списке. Тех, кто развивается быстрее других, я могу поощрять индивидуальной премией. Сотрудник, добившийся наибольшего роста курса своей акции по итогам месяца, получает на следующий месяц автомобиль-кабриолет Mini.

СФ: Невероятная щедрость...

КК: Автомобиль — лишь символ успеха. Наши топ-менеджеры, если им повезет выбиться в лидеры, предпочитают оставить свои большие и дорогие представительские BMW и Mercedes в гараже и приезжать на работу на этом маленьком Mini. К сожалению, мне не доводилось выигрывать в этой игре и побывать за его рулем — курс моей акции оставляет желать лучшего из-за частых отлучек.

Однажды я обратил внимание, что девушка-стажер как-то необычно посматривает на меня, чуть ли не хихикает, когда мы встречаемся в отеле. Я посмотрел на курс своей акции и понял, что юная особа опередила меня в этой игре. Досадное ощущение.

СФ: Что влияет на котировки акций сотрудников?

КК: Понизить свой рейтинг достаточно просто — нужно вызывать нарекания со стороны клиентов, не ходить на семинары и тренинги, почаще брать больничные, курить, набрать лишний вес и не соблюдать стандарты работы. Скажем, у нас принято брать телефонную трубку до третьего гудка, отвечать на электронное письмо в течение двух часов. Нарушая регламенты, вы гарантированно снижаете

свои котировки. Повысить рейтинг сложнее. Основной способ — внедрять новые идеи. К примеру, один из сотрудников предложил заполнить емкости для охлаждения минералки цветным льдом. В итоге продажи минеральной воды подскочили в два раза. Другая идея — установить на парковке около ресторана таблички, куда мы записываем номер автомобиля, на котором приезжает гость, забронировавший столик. Здесь прямой отдачи не было, но гости отметили это нововведение — приятно приехать вечером в ресторан и уже на парковке понять, что тебя с нетерпением ждут. Идеи внедряются разные — некоторые облегчают жизнь самих сотрудников, некоторые создают дополнительный сервис для гостей, некоторые направлены на улучшение экологической ситуации вокруг отеля.

СФ: Но как же трудовое законодательство? Штрафы за больничные вряд ли понравятся инспекторам.

КК: Во-первых, больничные влияют не на зарплату, а на личный рейтинг человека. Во-вторых, я частный предприниматель и мне глубоко плевать, что подумают эти бюрократы. Сотрудник, который заботится об общем деле, будет болеть во время своего отпуска.

Однажды одна из менеджеров гостиницы каталась на горных лыжах и сломала себе руку. Спустя пару дней я встречаю ее на ресепшне в гипсе. Конечно, я предложил ей немедленно отправиться домой. На что получил такой ответ: «Неужели ты думаешь, что я дам тебе шанс обойти меня в этом месяце!» МАХ захватывает людей, делает их по-хорошему азартными. Они получают в свои руки рычаги управления собственным будущим.

«Разве приятно встретить во время отпуска эдакого Франкенштейна?»

СФ: А судьи кто? Почему, например, нельзя курить и толстеть? Как это отразится на эффективности отеля?

КК: Курильщики чаще болеют, так что в это время за них должны работать их некурящие коллеги. Разве это честно? Борьба с лишним весом связана со спецификой нашего бизнеса — разве приятно встретить во время отпуска за стойкой бара эдакого Франкенштейна?

Вся прелесть в том, что сами сотрудники разработали критерии оценки эффективности. Когда сам придумываешь правила игры, то нарушать их, как минимум, глупо.

СФ: Но не все же люди любят играть в игры...

КК: С момента запуска МАХ лишь два человека ушли, объяснив это тем, что новые правила на них давят. Наверное, какая-то часть отсеивается, когда мы объясняем правила на этапе приема на работу. В футбол идут играть те, кому нравится эта игра. Остальные могут заняться хоккеем или фигурным катанием.

Вот вам яркий пример — последнее место в нашем рейтинге занимает великолепный кондитер, который изготавливает и оформляет десерты. Он отлично справляется со своей работой, но совсем не участвует в жизни отеля. Что же, я не собираюсь его увольнять, но и стать менеджером у него шансов нет. Впрочем, ему этого и не надо. Все довольны.

СФ: Вам не кажется, что система МАХ здорово напоминает социалистическое соревнование, только вместо красного знамени — автомобиль-кабриолет?

КК: Конечно. Я убежден, что будущее как раз за такими смешанными моделями, которые берут лучшее от капиталистических и социалистических способов мотивации. Время хищнического капитализма, когда ты покупаешь за деньги рабочие руки, а про голову сотрудника можешь забыть, уходят в прошлое. Все начинают понимать, что за деньги людей не купишь, их можно купить только за идею. Разве плоха идея прозрачной и понятной карьерной лестницы, когда ты сам управляешь своей судьбой? Я понимаю, что в любой компании есть лидеры и аутсайдеры, но проблема в том, что, как правило, все это запутанно, непонятно как

для руководителей, так и для самих сотрудников. Человека вот-вот хотят повысить, а он сидит унылый и рассылает резюме конкурентам, посчитав, что его карьерный рост остановился.

СФ: Но у вас очень небольшой отель, где все на виду. Сработает ли МАХ в большой компании?

КК: Сейчас мы сертифицировали свое программное обеспечение и принялись тиражировать модель. Она уже работает в 93 европейских компаниях, среди которых банк в Лихтенштейне, два строительных рынка ОВІ, станкостроительный завод, есть даже две мэрии небольших городов. Система нуждается в индивидуальной настройке критериев оценки, но работает практически везде. К примеру, у нас курящие сотрудники теряют баллы, а в России можно штрафовать тех, кто злоупотребляет алкоголем. Кстати, мы уже окупили свои затраты на разработку МАХ. Наверное, скоро я буду таким же богатым как Билл Гейтс.

СФ: Вы уже несколько раз приезжали в Россию и наверняка составили впечатление о российских методах управления персоналом. Возможно ли внедрение системы МАХ в отечественных компаниях?

КК: Многие знакомые мне российские руководители почему-то часто думают, что необходимо показать себя перед подчиненными с грубой, жесткой стороны, чтобы завоевать авторитет. Быть может, в условиях полного пренебрежения правилами и регламентами со стороны персонала это отчасти и оправданно. Но такой путь ведет в никуда: грубость — проявление слабости и неумения находить компромисс. Несчастные работники — яд для любого бизнеса. Так что система МАХ, предполагающая разработку автоматизированных и четких критериев оценки персонала, была бы в России как нигде кстати. Зачем повышать на людей голос, если они могут в любой момент взглянуть на котировку своей акции и понять, что надо в своей работе что-то менять.

*Источник: Журнал "Коммерсантъ Секрет Фирмы", №44 (227), 12.11.2007*

### **Вопросы к тесту:**

1. Какими на ваш взгляд качествами должен обладать владелец/менеджер отеля?
2. Что мотивирует сотрудников работать с полной отдачей?
3. Достаточно ли платить сотрудникам высокую зарплату для целей успешного бизнеса?

### ***Феномен Цезаря Ритца: опыт лидера и история успеха***

Цезарь Ритц - основоположник швейцарских традиций гостиничного менеджмента. Без преувеличения Цезаря Ритца можно назвать великим пионером в сфере гостиничного бизнеса, его успехи и достижения ставят его в один ряд с известными личностями конца 19 века. Его жизнь - это история успеха благодаря упорному труду и таланту. Его имя ассоциируется с роскошью, элегантностью, комфортом, высокими стандартами обслуживания.

Цезарь Ритц, которого в конце жизни называли «Отельер королей» и «Король отельеров», родился в маленькой деревне в горах Нидервальд 23 февраля 1850 года. В молодость Ритца население городка насчитывало чуть более 100 человек. С тех пор количество жителей не сильно увеличилось. Цезарь Ритц был тринадцатым и самым младшим ребенком. Семья жила в

простых, но хорошо организованных условиях, с доходом от собственной фермы в горах. В Нидервальде Ритц получил начальное образование. Уже в годы своего детства в доме своих родителей он осознал, что жизнь человека складывается из тяжелого труда, дисциплины и умеренности во всем.

Семья Ритц известна и уважаема в долине Goms, до и после Цезаря из нее вышло много талантливых людей – резчиков по дереву, художников и один известный физик. Возможно, такое происхождение объясняет крупный успех Цезаря в деле создания отелей и управления ими с таким вкусом, изяществом и утонченностью.

Родители Цезаря Ритца понимали, что все тринадцать детей не смогут жить в Нидервальде и поэтому отправили младшего сына к родственникам в столицу кантона - Сион. Здесь Ритц выучил французский, а также начал учиться на художника по металлу. Его жизнь в Сионе продолжалась три года и открыла для него новый мир, именно здесь он впервые начал изучать иностранный язык, встретил людей из других стран и испытал желание узнать и понять другую культуру. В Бриге Ритц впервые сталкивается с миром гостеприимства, когда его берет на работу помощником официанта друг отца, владевший небольшим отелем. Однако при всем желании юного Цезаря учиться, владелец отеля не увидел в нем будущего гения гостиничного бизнеса и отказал от места.

В 1867 году семнадцатилетний Цезарь Ритц уезжает в Париж, где только что открылась Всемирная Выставка. Именно здесь он впервые столкнулся с «большим миром». В скромной гостинице Hotel de la Fidelite начинается его обучение на официанта. Это было нелегкое время, в обязанности официанта входило мытье полов, чистка обуви, перенос багажа. Профессионального образования, как оно есть сейчас в форме курсов и школ, еще не существовало, обучение проходило на опыте и личном примере - все нужно было самому понимать, запоминать и выполнять пожелания клиентов. Уже на этом начальном этапе своей карьеры Цезарь удивлял всех своей незаурядной памятью, а также всегда хорошим внешним видом. Будучи способным учеником, Цезарь вскоре стал очень популярным сотрудником отеля, став в конце старшим официантом.

Париж быстро изменил Цезаря Ритца, от природы довольно застенчивого, сделав его амбициозным молодым человеком, почувствовавшим себя в своей среде. Начав с довольно скромного ресторана, Ритц переходит ресторан получше, затем - еще лучше, и наконец получает место в знаменитом Voisin. Этот ресторан Цезарь назвал настоящей профессиональной школой. В Voisin Ритц впервые познакомился с магией искусства кулинарии, получив незаменимые знания от одного из лучших шеф-поваров своего времени Auguste Escoffier, который также был известен в литературных и культурных кругах Парижа, был знаком с Марселем Прустом, Александром Дюма младшим, Теофилом Готье, Жорж Санд, Сарой Бернард. Auguste Escoffier стал незаменимым работодателем, советчиком и настоящим другом Ритца.

В Париже Ритц имел возможность знакомиться с гостями из Нового Света - успешными бизнесменами в торговле, банках, страховании. Многие, как и Цезарь Ритц, происходили из простых небогатых семей и достигли богатства, социального равенства, политического влияния благодаря упорному труду. Они произвели на молодого Цезаря сильное впечатление, он почувствовал, что тоже может добиться успеха.

В 1873 году Ритц переезжает в Вену, где проходила очередная Всемирная Выставка, и поступает на работу во французский ресторан Les Trios Freres Provencaux. Вена - имперская столица Австро-Венгрии - была совсем другим миром по сравнению с Парижем, с другой культурой, менталитетом. Немецкий стиль жизни не превалировал Ритцу, однако он не смог не поддаться очарованию знаменитого города на Дунае.

В это же время Ритц задумывается над развитием сезонного туризма и занимает управляющие должности в нескольких важных отелях на Швейцарской и Французской Ривьере.

Первые успехи в индустрии гостеприимства в Швейцарии и за рубежом

В швейцарском кантоне Люцерн Ритц работает управляющим рестораном в отеле Rigi-Kulm, расположенном у горы Риги, популярной во всем мире своими незабываемыми видами и красивейшими восходами. Отель привлекал много туристов из разных стран, и именно он сделал Ритца известным в индустрии гостеприимства. Благодаря оригинальному решению и быстрым действиям Цезарь Ритц в один из дней буквально спас отель от краха, который мог произойти из-за внезапного похолодания. Ритц сделал все так, что приехавшая большая группа людей даже не заметила произошедших изменений. Теперь имя Ритца стало известно в кругу обеспеченных клиентов и отельеров разных стран.

В Rigi-Kulm Ритц познакомился с полковником Alphons Pfyffer von Altshofen, архитектором, инженером, строителем и владельцем отеля National в Люцерне. Он пригласил Ритца стать директором National, известным в Швейцарии и за рубежом как настоящий роскошный отель. Успешная деятельность Ритца в отеле National вскоре сделала гостиницу местом встречи европейской интеллектуальной и влиятельной финансовой элиты.

Поскольку отель в Люцерне был открыт только летом, это не могло удовлетворить карьерные планы Ритца. Одновременно он работает управляющим в гостинице Grand-Hotel в Монте-Карло, где часто останавливался Принц Уэльский, наследник королевской короны Англии. Он был приятно удивлен изменениями, которые предложил в отеле Ритц. Высокое мнение принца привлекло других гостей в отель, сделав его гостиницей класса люкс.

Так, Ритц работал в двух отелях в Люцерне и Монте-Карло в течение 8 лет, став известным в мире гостеприимства отельером. Пришло время открыть собственный отель. И в 1888 году Цезарь Ритц открывает в Германии в Баден-Бадене собственную гостиницу и ресторан de la Conversation. Баден-Баден был к тому времени известным спа-курортом, который посещало высшее общество Германии и других стран. Гостями отеля Цезаря Ритца стали немецкий император, короли, принцессы и принцы, известные политики, офицеры и генералы. Успех в бизнесе позволил Ритцу приобрести местный отель Minerva, а потом и гостиницу в Каннах Hotel de Provence. Параллельно Ритц работает как независимый отельер, помогая в создании и реорганизации отелей, таких как: знаменитые Savoy и Carlton в Лондоне, Grand-Hotel в Риме, Frankfurter Hof во Франкфурте, Grand-Hotel des Thermes в Сальсомаджоре. Он также являлся советчиком и руководителем в отелях Grand-Hotel в Палермо, Claridges, Hyde-Park и Londres в Лондоне, Kaiserhof и Augusta-Viktoria в Висбадене, в ресторане Ritz в Биарритце.

Ритц становится одним из учредителей и первым президентом компании по развитию сети отелей класса люкс - Hotels Ritz Development Company. Он планирует создание отелей Ritz в Каире, Мадриде и Йоханнесбурге, открывает собственный отель в Париже. К Ритцу обращаются за советом владельцы отелей со всего мира. Апофеозом карьеры Цезаря Ритца стало открытие собственного отеля в Париже на Вандомской площади.

Жизнь и работа Ритца не обошлись без элемента трагедии. В июне 1902 года на пике успеха, он приходит к физическому и моральному истощению. Это было начало длительной болезни, продлившейся более 16 лет. Воля к жизни Ритца была полностью разбита, в 1906 году его помещают в больницу для душевнобольных в Лозанне. Ритц умер 23 октября 1918 года в больнице в Кюснахте. Цезарь Ритц - синоним комфорта, элегантности и люкса

Имя Отельера королей и Короля среди отельеров Цезарь Ритц заслужил благодаря упорному труду в деле предоставления услуг высшего качества в отелях, среди клиентов Ритца были самые высокопоставленные особы – члены королевских семей, в частности английская королевская семья. При жизни Цезаря Ритца его редко признавали и замечали в родной Швейцарии. Во всей стране нет ни одного отеля сети «Ритц». Имя Ритца и его заслуги были упомянуты лишь в 1939 году в Цюрихе во время Швейцарской национальной

выставки. Каждый, кто рассчитывает на продолжительный успех в гостиничном бизнесе, должен постоянно оттачивать свой профессионализм до наивысшего уровня. Это должен быть общительный человек, дипломат и психолог, знающий несколько иностранных языков, умеющий предвидеть, подстраиваться и подготавливать будущие изменения в своем бизнесе. Это должен быть хороший организатор, отличный менеджер персонала. И, конечно, он должен любить свою профессию. У Цезаря Ритца были все эти качества, что подготовило его к успешной карьере в качестве управляющего отелем. Начав с самых низов, он получил необходимые навыки путем тяжелой и упорной работы. Ритц был образованным, стремящимся к знаниям, решительным человеком, новые и порой трудные ситуации он разрешал быстро и, как правило, успешно.

*Источник: <http://www.megastudy.ru/articles/cesar-ritz/>*

**Служба управления номерным фондом гостиницы (Rooms division)** является основным структурным элементом любой гостиницы независимо от ее категории, классности, размеров и т.п. Ее существование определяется назначением самого гостиничного предприятия — предоставлять размещение и сопутствующие услуги гостям. Поэтому все подразделения и персонал службы номерного фонда гостиницы непосредственно вовлечены в процесс предоставления услуг. Чтобы понять значение и место рассматриваемой службы в структуре гостиничного предприятия, достаточно сказать, что подразделения службы управления номерным фондом генерируют большую часть дохода в структуре доходов всего гостиничного предприятия, а ее персонал может составлять на разных гостиничных предприятиях от 30 до 90% штата всех сотрудников. Структуру службы управления номерным фондом составляют следующие подразделения:

- служба приема и размещения;
- служба горничных;
- бизнес-центр;
- оздоровительный центр;т
- транспортный цех (автомобильный парк и гараж).

Исключительная значимость службы управления номерным фондом подтверждается еще и тем, что любой гость, проживающий в гостинице, даже если не посещает ресторан или бар, не пользуется транспортом гостиницы, услугами консьержа или телефонных операторов, всегда сталкивается с работой как минимум двух подразделений службы управления номерным фондом гостиницы — службы приема и размещения и службы гостиничного хозяйства. Взаимодействие гостя с персоналом первой службы определяется необходимостью осуществления стандартных процедур гостиницы — регистрации, получения ключа от номера, передачи необходимой информации, сопровождения в номер, оплаты за услуги, выписки. Персонал этой службы имеет наиболее длительный контакт с гостями. С сотрудниками службы гостиничного хозяйства гость может и не контактировать напрямую, однако результаты их работы — чистота и порядок в номере и общественных местах, чистое белье, ванная комната и т.п. — являются неотъемлемой частью и важ-

нейшими критериями оценки обслуживания. Кроме того, сотрудники службы номерного фонда оказывают ряд дополнительных и сопутствующих услуг, которые делают пребывание гостя наиболее комфортным и приятным. Другими словами, переоценить важность работы данной службы поистине невозможно. Рассмотрим подразделения службы управления номерным фондом более подробно.

1. *Служба приема и размещения (Front office)* наиболее часто контактирует и осуществляет взаимодействие с гостями на протяжении всего процесса обслуживания, начиная с момента первого обращения гостя в отель до момента его выписки. Эта служба реализует большое число важнейших функций, а ее персонал обычно составляет 10—15% всех работников гостиницы. Руководит работой службы менеджер отдела приема и размещения (*Front Office Manager*). Для удобства рассмотрения функций и обязанностей работников службы их можно классифицировать по основным функциональным зонам. Основными функциями рассматриваемой службы в отеле являются:

- встреча, регистрация и препровождение в номер гостя;
- осуществление контроля над состоянием и статусом объектов номерного фонда гостиницы;
- информационное обслуживание гостя в течение всего времени его пребывания в гостинице;
- предоставление ряда дополнительных услуг — аренда автотранспорта, организация *VIP*-встреч, заказ экскурсий, театральных билетов и т.д.
- управление текущим счетом гостя, начисление платежей;
- осуществление выписки и окончательных расчетов.

Служба приема и размещения является основным информационным узлом любого отеля, так как здесь находится текущая информация о пребывающих, проживающих и выбывших гостях, проводимых в отеле мероприятиях, состоянии номерного фонда, гостевых счетов и т.д. Эта информация обрабатывается, распределяется и является основой для координации деятельности других служб, занятых в обслуживании (служба горничных, инженерный отдел, рестораны и бары и т.д.).

2. *Служба гостиничного хозяйства (Housekeeping)*. Важную роль в слаженном функционировании любого отеля играет служба гостиничного хозяйства, в которую входит штат горничных, уборщиков, работников прачечной, контролеров. Отметим, что ряд европейских отелей системы Ассот при решении вопросов чистоты номеров предпочитают собственной службе по уборке и охране найм внешних организаций, (внешний аутсорсинг) профессионально оказывающих данные услуги.

***Персонал службы приема и размещения:***

| Функциональная зона                                    | Наименование должности                                          | Функциональные обязанности работника                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Стойка регистрации ( <i>Front Desk, Reception</i> ) | Администратор, портье ( <i>receptionist</i> )                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Регистрация гостей</li> <li>Определение форм и размеров депозитов, авторизация кредитных карт гостей</li> <li>Распределение номеров между гостями</li> <li>Подготовка и выдача ключей от номеров</li> <li>Внесение регистрационных записей о госте в информационную систему</li> <li>Информационное обслуживание</li> <li>Продажа номеров гостям без предварительного бронирования</li> </ul> |
|                                                        | Кассир ( <i>cashier</i> )                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Обработка и обслуживание счетов гостей</li> <li>Начисление и прием платежей</li> <li>Контроль текущей задолженности</li> <li>Подготовка расчетной документации и отчетов</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           |
|                                                        | Ночной аудитор ( <i>night auditor</i> )                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Аналогичные функции администратора и кассира в ночное время</li> <li>Подготовка ежедневного баланса счетов</li> <li>Начисление оставшихся сумм</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2. Вход в гостиницу ( <i>guest entrance</i> )          | Швейцар ( <i>door-man</i> )                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Встреча гостей у входа гостиницы</li> <li>Поднос багажа в холл гостиницы</li> <li>Контроль потока машин перед входом</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 3. Холл гостиницы ( <i>hotel lobby</i> )               | Консьерж ( <i>concierge</i> )                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Заказ транспорта для встречи/проводов гостей</li> <li>Предоставление транспорта гостиницы в аренду</li> <li>Заказ театральных (экскурсионных, железнодорожных, авиа- и т.д.) билетов</li> <li>Информационное обслуживание гостей в отеле</li> </ul>                                                                                                                                           |
|                                                        | Менеджер по связям с гостями ( <i>guest relations manager</i> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Осуществление коммуникаций с клиентами отеля</li> <li>Рассмотрение жалоб и пожеланий гостей</li> <li>Организация встречи и предоставление дополнительных услуг WP-гостям</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           |
|                                                        | Подносчик багажа ( <i>porter</i> )                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Препровождение гостя и его багажа в номер после регистрации</li> <li>Сдача и выдача багажа из камеры хранения</li> <li>Сообщение необходимой информации об отеле</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                        | Посыльный ( <i>bell-man</i> )                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Доставка почты, газет, частных сообщений в номер</li> <li>Информационное сообщение между службами гостиницы</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4. Телефонный узел, коммутатор ( <i>switchboard</i> )  | Телефонистка ( <i>operator</i> )                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Прием внешних звонков, предоставление информации об отеле внешним абонентам</li> <li>Осуществление связи внешних абонентов с гостями и работниками отеля</li> <li>Планирование побудок, передача сообщений и т.п.</li> </ul>                                                                                                                                                                  |

Служба гостиничного хозяйства — наиболее крупное подразделение отеля по числу занятого в ней персонала. Как правило, количество работников службы составляет 20—25% числа всего занятого в отеле персонала<sup>18</sup>.

3. *Транспортный цех и гараж (Transportation and Garage)*. Как показывает практика, руководство многих отелей не рассматривает данную службу как неотъемлемую часть организационной структуры гостиницы. Наоборот, в последнее время появилась тенденция заключения договоров на транспортное обслуживание отеля с компаниями, предоставляющими транспорт в аренду

<sup>18</sup> Подробно см.: Иванов В.В., Волов А.Б. Гостиничный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 384 с. – (Национальные проекты).

вместе с профессиональными водителями. Считается, что такая форма сотрудничества гораздо выгоднее, чем содержание большого штата водителей и диспетчеров, парка микроавтобусов и легковых автомобилей различного класса, организация их технического обслуживания и ремонта.

В любом случае в процессе оказания транспортных услуг гостям основное взаимодействие осуществляется между службой приема и размещения, в частности консьержем, и диспетчером транспортного цеха. Поэтому, если данная служба является структурным подразделением отеля, она, как правило, подчинена службе приема и размещения. Для оказания транспортных услуг консьерж или администратор службы размещения получает заказ от гостя и передает информацию диспетчеру гаража, который направляет для его выполнения автомобиль с водителем. Данное подразделение принимает и выполняет заказы на организацию встреч/проводов гостей в/из аэропортов, вокзалов и сопровождение в гостиницу, предоставление транспорта с водителем в аренду. Гостиницы, имеющие подземные гаражи и стоянки на прилегающей территории, также предоставляют услуги охраняемой парковки.

4. *Бизнес-центр (Business center)* как структурное подразделение является неотъемлемой частью бизнес-отелей, особенно высококласных (четырёх- и пятизвездных). Здесь гостям предоставляют дополнительные услуги — пользование компьютером, доступ в Интернет, возможность отправки электронной почты и принятия сообщений, копировальные услуги, факсимильную связь, аренду технического и офисного оборудования. Бизнес-центры некоторых отелей также предоставляют секретарские и переводческие услуги.

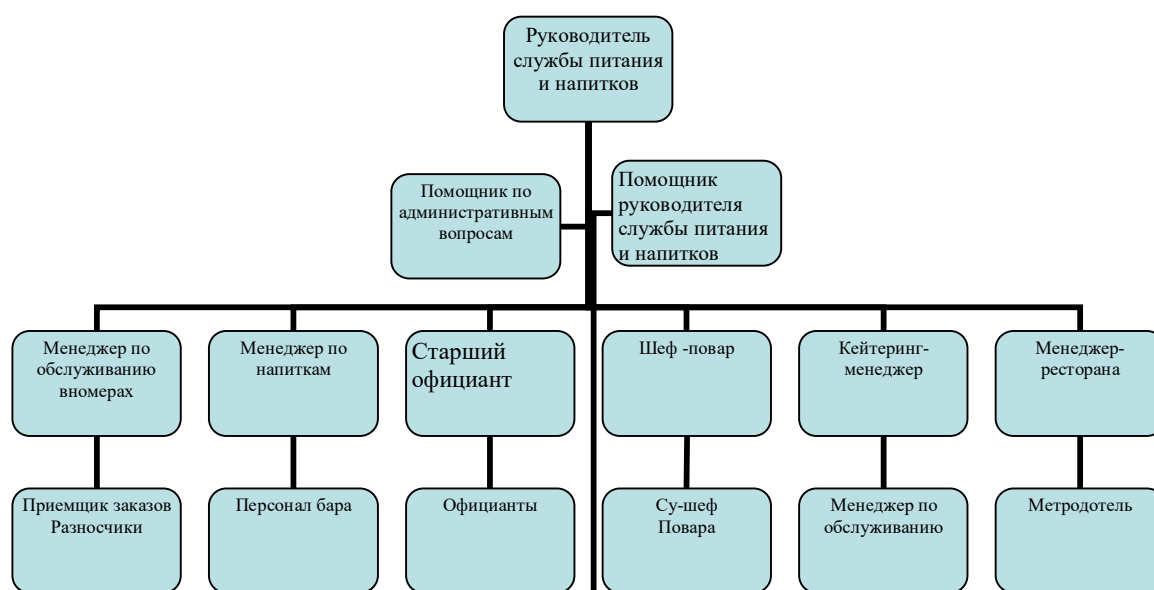
Размер штата и структура рассматриваемого подразделения различны и зависят от набора предоставляемых услуг. Так, в одних отелях бизнес-центр может представлять собой всего лишь компьютерную комнату, ключи от которой находятся у администратора службы размещения, а в других — крупное подразделение, включающее секретарей, переводчиков, технический и обслуживающий персонал.

5. *Оздоровительный центр (Health club and fitness center)* является атрибутом отелей верхнего ценового сегмента. В зависимости от классности отеля оздоровительный (спортивный) центр может включать тренажерный и акробатический залы, сауну, бассейн, джакузи, солярий, услуги массажиста, фито-бар, парикмахерскую, кабинет косметолога. В большинстве отелей услуги тренажерного зала, сауны и бассейна уже включены в стоимость проживания, остальные предоставляются за дополнительную плату. Многие оздоровительные центры предоставляют членство клиентам, не проживающим в отеле; тем не менее, учитывая интересы проживающих гостей, они редко становятся полноценными спортивными клубами и фитнес-центрами, работающими на внешних потребителей.

*Служба питания и напитков (Food and Beverage Department)* (служба организации питания, ресторанов и баров) занимается предоставлением самой важной из всех сопутствующих размещению услуг — организации питания проживающих гостей. Помимо того, данная служба предоставляет услуги ресторанов и баров клиентам, не проживающим в гостинице, а также

обслуживает специальные мероприятия (банкеты, конференции, семинары, переговоры и т.д.), проходящие в отеле.

Рассматриваемая служба является второй после службы управления номерным фондом по численности работающего персонала — в ней занято от 20 до 30% всех сотрудников, она же занимает второе после номерного фонда место в структуре доходов, генерируя около трети всех доходов гостиничного предприятия. В настоящее время форма и виды услуг, оказываемых данным подразделением, могут предоставляться не только в ресторанах и барах отеля, но и непосредственно в номере гостя или даже за пределами гостиничного предприятия.



В зависимости от классности и специализации гостиницы служба питания и напитков может включать следующие подразделения:

- кухня;
- рестораны и бары;
- банкетная служба;
- служба обслуживания в номерах (*room-service*);
- служба мини-баров;
- кафе для персонала;
- служба стюардинга.

1. *Кухня (Kitchen)* является производственным подразделением службы питания и напитков, так как отвечает за приготовление и оформление блюд и десертов, предлагаемых гостям в ресторанах в виде «шведского стола» (завтрак, обед, ужин) и по меню *a la carte*, при организации кофе-пауз, банкетов и фуршетов, праздничных ужинов, а также выездных мероприятий.

Шеф-повар гостиницы — главный повар кухни — отвечает за разработку меню в ресторанах и барах, вариантов ланчей, кофе-пауз, фуршетов и ужинов для банкетной службы, а также тематических вечеров и фестивалей иностранной кухни. В отдельных случаях сам участвует в приготовлении блюд. Кроме того, шеф-повар руководит персоналом кухни, контролирует качество

блюд и затраты на их производство. Повара и кондитеры непосредственно участвуют в приготовлении блюд. Служба стюардинга отвечает за чистоту посуды и столовых приборов кухни, складов, ресторанов и баров, кафе для персонала и банкетных залов.

2. *Рестораны и бары (Restaurants & Bars)* включают помещения, оборудование и персонал, необходимые для непосредственного оказания услуг питания в гостинице. Основной функциональной зоной всех сотрудников службы являются рестораны и бары, работающие в определенные часы. В течение дня официанты и метрдотели обслуживают проходящие в ресторанах в установленное время завтраки, ланчи и ужины для гостей и внешних потребителей (с улицы), а также выполняют специальные заказы (организация питания групп и участников конференций в ресторанах по существующему меню или «шведский стол»).

Менеджер рассматриваемой службы принимает активное участие в разработке меню для ресторанов и баров, калькуляции себестоимости продукции, осуществляет контроль за качеством обслуживания.

3. *Служба обслуживания в номерах (Room-service)*, как правило, подчинена менеджеру ресторанов и баров внутри службы питания и напитков. Основной принцип ее работы — организация питания гостей в номерах. В настоящее время эта удобная форма обслуживания существует практически во всех международных отелях. При этом для удовлетворения простейших запросов гостей в номерах устанавливаются мини-бары — небольшие холодильники с фиксированным набором прохладительных и алкогольных напитков, а также соков и закусок, которые пополняются ежедневно. Координаторы этой службы обязаны своевременно включать в счет гостя плату за использованные напитки и закуски.

Для удовлетворения более сложных заказов по питанию в гостевых номерах раскладываются меню, блюда которых можно заказывать по телефону из номера. Выполненный заказ в номер приносит официант службы, принимает оплату наличными либо подписывает чек у гостя, сумма которого включается в общий счет, расчет по которому производится при окончательной выписке.

4. *Банкетная служба (Catering Department)* включается в структуру службы питания и напитков в случае, если в гостинице помимо номеров, ресторанов и баров существуют также помещения для проведения бизнес-мероприятий (конференций, семинаров, презентаций, переговоров, встреч), а также банкетов, фуршетов, корпоративных вечеров и т.д. Принадлежность банкетной службы к подразделению питания и напитков объясняется тем, что, как правило, в большинстве случаев обслуживание подобных мероприятий связано с организацией питания их участников.

Тем не менее, как показывает практика, руководство гостиниц иногда не разделяет функции персонала банкетной службы и службы ресторанов и баров — в результате страдает качество обслуживания. На самом деле основное функциональное отличие между этими двумя службами состоит в том, что персонал ресторанов обслуживает стандартные мероприятия по питанию, проходящие для гостей отеля или внешних потребителей изо дня в день в

установленные часы по заранее утвержденному меню (например, завтрак в ресторане с 7-00 до 11-00 или воскресный бранч с 12-00 до 16-00 и т.п.). Обслуживание таких мероприятий не требует оплаты по безналичному расчету или составления специального договора, а ограничивается оплатой наличными, кредитными картами или записью суммы счета на комнату гостя.

Сотрудники же банкетной службы заняты обслуживанием специальных мероприятий с использованием, в большинстве случаев, представительских помещений отеля (банкетных залов, переговорных комнат, конференц-холлов и т.д.). Кроме того, обслуживание таких мероприятий с использованием официантов является лишь одной из стадий многоступенчатого процесса, требующего предварительной организации, — обсуждение деталей мероприятия, установление сроков его проведения, выбор зала и технического оборудования, составление меню, определение формы оплаты и подготовка контракта. Подготовительной стадией мероприятия занимается офис продаж банкетных услуг, передающий информацию для исполнения (обслуживания мероприятия) в банкетную службу.

#### *Инженерно-техническая служба (Engineering and Maintenance department)*

ответственна за организацию контроля и наблюдения над всеми техническими системами, механизмами и устройствами, обеспечивающими функционирование отеля, а также проведение профилактических, ремонтных и иных видов технических работ. В центре внимания данной службы находятся следующие системы жизнеобеспечения и функциональные объекты гостиницы:

- водопровода и канализации;
- водоснабжения;
- вентиляции и кондиционирования воздуха;
- отопления и охлаждения;
- противопожарной безопасности;
- электроснабжения;
- лифтовое оборудование и шахты;
- электрооборудование;
- общественные помещения и гостевые номера;
- производственные помещения и склады.

Главной целью работы инженерно-технической службы являются поддержание состояния материально-технической базы гостиницы (здания, комнат, оборудования, технических систем), а также планирование технических работ для организации нормального, бесперебойного функционирования всего гостиничного предприятия. В этой связи важна координация действия служб, контактирующих с гостями отеля, и инженерно-технической службы. Однако не все виды работ должны выполняться техническим персоналом гостиницы — для выполнения более сложных и специализированных работ с использованием специального оборудования могут привлекаться сторонние организации и работники (например, для тестирования системы противопожарной безопасности).

Возглавляет службу технический директор (главный инженер), осуществляющий управление техническим персоналом отеля, который обычно составляет 5—7% всех работников. Он же осуществляет планирование профилактических работ и ремонта объектов здания и оборудования, а также контроль над соответствующими издержками.

*Отдел продаж и маркетинга (Sales and Marketing department)* еще совсем недавно в большинстве российских гостиниц не существовал или существовал номинально, не выполняя своих прямых функций. В условиях обострения конкуренции на рынке гостиничных услуг без функций, реализуемых данным отделом, не может обойтись ни одно гостиничное предприятие. Главной целью рассматриваемого отдела, объединяющего многочисленные маркетинговые инструменты и процедуры, является организация поиска и удержания платежеспособных клиентов, обеспечивающих достижение требуемого уровня прибыли. Современный гостиничный бизнес пришел к тому, что отдел продаж и маркетинга объединяет все подразделения, процедуры и функции отеля, так или иначе вовлеченные в процесс сбыта гостиничных услуг и формирования доходов. Структурными подразделениями отдела продаж и маркетинга могут являться отдел бронирования, отдел продаж, отдел маркетинга и *PR*, отдел продаж банкетных и ресторанных услуг. Кроме того, в наиболее тесном контакте с этими подразделениями работает менеджер по доходам гостиничного предприятия. Возглавляет отдел *директор по продажам и маркетингу*, который осуществляет общее руководство сотрудниками входящих в состав отдела подразделений, подготавливает маркетинговый план, бюджет продаж и доходов отеля совместно с руководителями других служб, определяет ценовую политику, курирует специальные маркетинговые проекты.

1. *Отдел продаж (Sales Department)* осуществляет взаимодействие с организованными потребителями на рынке услуг — корпоративными клиентами (компаниями, туристическими агентствами и операторами, консорциями, посольствами и т.д.). Основная задача отдела продаж — способствовать увеличению объема продаж от уже имеющейся клиентской базы, а также привлекать новый бизнес за счет правильного использования прямых контактов (переговоров), телефонных звонков, почтовых рассылок, ценового механизма.

*Директор по продажам (Director of Sales)* организует работу офиса продаж, проводит аттестацию сотрудников отдела, помогает директору по продажам и маркетингу в разработке маркетингового плана, бюджета продаж номерного фонда, лично работает с рядом корпоративных клиентов, посещает профильные выставочные и конгрессные мероприятия.

*Менеджеры по корпоративным продажам (Corporate Sales Managers)* отвечают за работу с корпорациями, фирмами и посольствами, размещающими своих сотрудников, партнеров и делегации в номерах отеля. Основными инструментами работы менеджеров по продажам являются телефонные звонки и личные встречи с представителями этих организаций. Обладая информацией о структуре и объеме бизнеса

(номерночней) корпоративных клиентов, они могут предоставлять компаниям специальные цены на размещение и заключать договоры о сотрудничестве. От менеджеров по корпоративным продажам требуются хорошие знания корпоративного рынка и конкуренции, а также текущего и перспективного состояния компаний, с которыми они работают, позволяющие им удерживать существующих клиентов, используя ценовой механизм.

*Менеджеры по работе с агентствами и туроператорами (Tour & Travel Sales Managers).* Принцип работы этих менеджеров мало чем отличается от работы менеджеров по корпоративным продажам, основное отличие — в специфике рынка. Туристический рынок отличается от корпоративного тем, что работающие на нем фирмы (агентства, туроператоры, консорциумы) не являются конечными потребителями услуг гостиницы, а выступают в качестве посредников. Туристическому менеджеру гостиницы необходимо знать, какие партнерские отношения существуют между этими посредниками и на каком географическом рынке они работают, чтобы привести эти рынки (спрос) по отношению к предложению своего продукта в состояние равновесия. Более сложная по сравнению с корпоративным рынком структура цен на услуги гостиницы для туристических компаний требует от менеджера по продажам дополнительных знаний особенностей рынка и определенной осторожности в предоставлении цен.

*Координаторы по групповым бронированиям (Group coordinators)* не занимаются продажами как таковыми. Основная их работа состоит в администрировании поступающих заказов на размещение групп в отеле как от корпораций, так и от туристических компаний — подготовка предложений по ценам на конкретные группы и даты, осуществление координации внутренних служб при заказе дополнительных услуг (обедов, ужинов, переговорных комнат и т.д.), контроль оплаты. Ввиду комплексности заказа при размещении групп координаторы очень тесно работают с менеджером по доходам, а также с менеджером по продажам для определения цен на конкретный заказ. Получая согласие заказчика, координаторы по группам самостоятельно делают предварительный блок номеров по количеству мест в группе в информационной системе, после чего дальнейшую работу с блоком проводят сотрудники отдела бронирования.

2. *Отдел по продажам банкетных услуг (Banquet Sales office).* Отдел занимается подготовкой и планированием мероприятий, обслуживаемых персоналом банкетной службы. Сотрудники отдела занимаются поиском клиентов, организуют показ банкетных и конференц-залов, обсуждают варианты и планируют структуру и детали предстоящего мероприятия, основываясь на пожеланиях и предпочтениях клиента. Как правило, обсуждаются варианты планировки посадочных мест в залах, установка звукоусилительного, светового, проекционного оборудования, меню кофе-пауз, ланчей, банкетов и т.п. Когда проект предстоящего мероприятия готов, отдел по продажам банкетных услуг подписывает с клиентом договор и передает его в виде инструкций для исполнения (подготовки и обслуживания) в банкетный отдел

службы питания и напитков. Отдел продаж также осуществляет контроль над оплатой за услуги, предоставляемые банкетной службой.

3. *Отдел маркетинга и PR (PR and Marketing Department)* объединяет процедуры, а также сотрудников отдела продаж и маркетинга, которые непосредственно не связаны прямыми контактами с корпоративными клиентами. Тем не менее результаты их работы оказывают серьезную поддержку отделу продаж за счет организации продвижения услуг гостиницы средствами рекламы, связей с общественностью, формирования позитивного имиджа гостиницы, проведения специальных мероприятий. Отдел маркетинга также подготавливает на постоянной основе информацию о состоянии и параметрах рынка гостиничных услуг, проводит сравнительный анализ конкуренции.

*Менеджер по рекламе (Advertising Manager)* отвечает за своевременное, полное и корректное представление информации о гостинице и ее услугах в виде рекламы в средствах массовой информации, охватывающих целевую аудиторию. Менеджер по рекламе разрабатывает бюджет рекламной кампании, определяет рекламные средства, работает с рекламным агентством, предоставляющим рекламные площади в СМИ и разрабатывающим рекламные модули, и т.п.

*Менеджер по связям с общественностью (PR Manager)* составляет краткосрочные и долгосрочные планы мероприятий, направленных на формирование стабильного позитивного имиджа гостиницы, является непосредственным координатором их проведения. Во многих гостиницах должности менеджера по связям с общественностью и менеджера по рекламе объединены в одну позицию.

*Менеджер/координатор по исследованию рынка (Market Research Manager/ Coordinator)* отвечает за подготовку и представление информации о рынке и конкурентах в установленной форме руководству и менеджерам по продажам. Многие гостиницы предпочитают не содержать эту должность, а пользоваться коммерческими источниками информации.

4. *Отдел бронирования (Reservations)* отвечает за получение, обработку и подтверждение предварительных заказов на проживание напрямую от гостей, а также компаний, туристических агентств и операторов, осуществляющих бронирование от их имени посредством телефонных звонков, факсимильных и электронных сообщений, Интернета и т.д.

*Менеджер бронирования (Reservations Manager)* осуществляет оперативное руководство персоналом отдела, готовит необходимую отчетность, отвечает за создание тарифных кодов, а также их своевременное и корректное открытие/закрытие (доступность для бронирования) во внутренней информационной системе отеля в соответствии с текущим спросом и утвержденной политикой доходов отеля на конкретный период. Если гостиница работает с интернет-агентствами, осуществляющими бронирования в режиме *on-line*, или глобальными системами бронирования (системами *GDS*), менеджер бронирования также отвечает за предоставление им информации о наличии номеров и открытых ценах (очень часто эта функция аналогична функции открытия/закрытия номеров и тарифов во внутренней

информационной системе и доступна через Интернет). Кроме того, менеджер бронирования участвует в разработке содержания некоторых контрактов, так как в них могут прописываться особые условия бронирования номеров, например свободная продажа (*free sale*), когда гостиница обязуется подтверждать бронирование по контрактной цене в любой период, особые условия отмен, изменений и т.п. В небольших и средних отелях возможно совмещение менеджера бронирования с должностью менеджера по доходам гостиницы.

*Агенты по бронированию (Reservations Agents)* осуществляют прием заказов на будущее размещение, отвечают за правильное отражение полученных данных в информационной системе отеля, а также за отправку подтверждений и визовой поддержки (в случае необходимости). В современном отеле сотрудники бронирования совмещают функции агентов по продажам. Разговаривая по телефону с заказчиком и имея текущую информацию о состоянии номерного фонда и уровне спроса (наличии номеров) на определенную дату, а также открытых продажных тарифах, агенты бронирования обладают всеми инструментами для максимизации продаж и доходов гостиницы. Сотрудники отдела также работают с групповыми бронированиями на стадии расplitования блока группы по фамилиям гостей.

5. *Менеджер по доходам (Revenue Manager)* является ключевой фигурой не только в отделе продаж и маркетинга, но и во всем отеле. Основной его задачей является максимизация доходов номерного фонда отеля на основе изучения текущего и будущего спроса и соответствующего изменения параметров предложения. Менеджер по доходам составляет прогноз и бюджет продаж, планирует сезоны высокой и низкой загрузки, формирует рекомендации по закрытию/открытию цен и категорий номеров на определенные периоды времени, совместно с координаторами по групповым бронированиям формирует ценовые предложения на размещение групп.

*Финансовая служба (Financial Department)* осуществляет контроль над внутренней и внешней финансовой деятельностью гостиничного предприятия и, как правило, объединяет три отдела — бухгалтерию, отдел финансового контроллинга и отдел снабжения.

*Отдел безопасности (Security)* отвечает за нормальную, безопасную работу отеля, гостей и сотрудников, а также систем безопасности (видеосистем, системы магнитных ключей, противопожарной системы и т.п.). Отдел безопасности может состоять из штата собственных работников отеля либо из сотрудников привлекаемого частного охранного предприятия (ЧОП). Основными функциональными зонами работников службы являются: территория вокруг гостиницы, все входы в гостиницу, лобби отеля, рестораны, гостевые этажи. Для удобства гостей контроль над гостевыми зонами, как правило, осуществляется через систему видеонаблюдения.

*Отдел кадров (HR Department)* отвечает за работу с человеческими ресурсами гостиничного предприятия, а также за решение связанных с этим юридических и иных вопросов. Основными функциями отдела кадров в этой связи являются:

- поиск, найм и увольнение сотрудников отеля, администрирование этих процедур;
- ведение личных дел сотрудников отеля;
- разработка и проведение кадровой политики;
- планирование внутренних перестановок;
- подготовка и повышение квалификации сотрудников отеля, планирование и проведение внутренних тренингов;
- решение трудовых споров и конфликтов;
- планирование и оформление отпусков, пенсий и т.п.;
- юридическое обеспечение трудовых отношений.

В малых отелях все перечисленные функции могут выполняться одним человеком, в средних и крупных отелях отдел кадров, как правило, состоит из начальника отдела, тренинг-менеджера, а также одного или двух координаторов отдела, реализующих технические процедуры.

*Другие службы.* В большинстве отелей существует ряд так называемых вспомогательных подразделений, обеспечивающих поддержку в работе большинства отделов. К таким службам могут относиться информационный отдел, юридический отдел, медицинский кабинет.

*Отдел информационных технологий (IT Department)* осуществляет техническую и консультационную поддержку в работе информационных и компьютерных систем всего отеля и отдельных служб. Ввиду того что все больше процессов и процедур гостиничного предприятия подвергаются автоматизации, работа системной службы приобретает особую значимость. Основной ее задачей является обеспечение бесперебойности работы главного сервера гостиницы (хранителя информации), основных информационных систем, а также гостевых и компьютерных точек.

*Юридический отдел (Legal Department)* организует правовое обеспечение бизнес-процессов внутри гостиницы, а также связей с другими организациями. При непосредственном участии этого отдела разрабатываются проекты различного рода договоров и соглашений о сотрудничестве с внешними партнерами, а также подписываются контракты на приобретение товаров и услуг со сторонними организациями. *Медицинская служба (Medical Service).* Несмотря на то что в последнее время многие гостиницы предпочитают подписывать договоры с медицинскими центрами на обслуживание их гостей и сотрудников, а также на оказание экстренной медицинской помощи, некоторые отели все же предпочитают держать в штате должность доктора. В любом случае квалифицированная медицинская помощь должна оказываться вне гостиницы в специализированных медицинских учреждениях. Работа же гостиничного доктора определяется созданием условий для оказания экстренной медицинской помощи, обеспечением соответствия санитарно-гигиеническим нормам помещений отеля, а также проведением тренингов,

повышающих осведомленность персонала в вопросах соблюдения норм гигиены и оказания первой медицинской помощи.

Помимо перечисленных служб в зависимости от размера, классности и специализации отеля он может иметь также ряд дополнительных подразделений, позволяющих наиболее полно удовлетворить запросы гостей, например отдел флористов, фирменные магазины и бутики, казино, ночные клубы и т.д. Как правило, все это атрибуты высококлассных отелей.

## **2. Case-study «Обманутые ожидания директора по персоналу<sup>19</sup>»**

(Автор- Татьяна Жукова, журнал «Отель»)

Кризисом, в его классическом определении, является не только смена позитивной тенденции на негативную (как это обычно воспринимается), но также смена негативной тенденции на позитивную. Таким образом, кризис может стать достаточным основанием для последующего рывка вперед. Следуя теории французского философа Бодриера, чем больше человечество охраняет себя от кризисов, тем больше кризисы, катастрофы и другие непредвиденные ситуации неизбежны. А это значит, что они необходимы, поскольку, очень возможно, именно они и направляют нас на нужный путь.

Сервисное преимущество — конкурентное преимущество

Безработица, неизменная сопровождающая финансовых обвалов, ударила и по гостиничному бизнесу. В Америке из-за экономического кризиса заполняемость отелей резко снизилась, что заставило владельцев гостиниц и мотелей увольнять горничных, садовников и другой персонал. В России, в отличие от многих европейских стран, кризис еще не сильно сказался на изменении загрузки отелей, что во многом связано с дефицитом гостиничных номеров. Однако многие проекты по строительству отелей заморожены, спрос на гостиничные услуги снижается, московские отельеры готовятся к затяжным ценовым войнам... Открывается эпоха конкуренции на гостиничном рынке.

— В попытках минимизировать негативное влияние кризиса, я бы предостерег коллег от тенденции уменьшения расходов, приводящей к снижению качества услуг и переходу в обслуживание другой категории клиентов. Это замкнутый круг, причем, находящийся в падении, — считает Никита Любимов, Генеральный директор, УК «РосЕвроОтель», Дачные отели «Истра Holiday»

По мнению Екатерины Казаковой, Генерального директора Oratorica SERVICE выходом из такой ситуации может стать маркетинговая стратегия, ориентированная на более высокий уровень сервиса. «Лояльный клиент, удовлетворенный качеством обслуживания, будет верен своим приоритетам, несмотря ни на что. Сервисная стратегия — наиболее эффективная стратегия с точки зрения экономических затрат, источник стабильности компании и ее долгосрочного конкурентного преимущества.»

Итак, сейчас более чем когда-либо сервисное преимущество-это конкурентное преимущество. А известно, что высокопрофессиональные специалисты в сфере гостиничных услуг — это основа и гарантия конкурентоспособности в гостиничном бизнесе. Однако, не секрет, что отечественные гостиницы проигрывают в качестве обслуживания своим конкурентам, пришедшим из-за рубежа — как с Востока, так и с Запада. В настоящее время в

---

<sup>19</sup> [http://hotelline.ru/management\\_article.php?news\\_cid=544&news\\_id=298](http://hotelline.ru/management_article.php?news_cid=544&news_id=298)

России насчитывается около 4000 гостиниц, из которых более 70 % по качеству обслуживания не подходят ни под одну из действующих категорий. Далеко не во всех городах Российской Федерации есть гостиницы, которые могут разместить людей, привыкших к условиям комфорта.

Напомним, что все гостиницы делятся на два сегмента — гостиничные сети и несетевые гостиницы. Производительность труда в гостиничных сетях (состоящих из 6 гостиниц и более) приблизительно на 50 % выше, чем в несетевых гостиницах, что связано с использованием сетями типовых форм организации труда, с экономией средств за счет масштаба деятельности в таких областях, как продвижение торговой марки, приобретение необходимых ресурсов и профессиональное обучение персонала (благодаря большим возможностям продвижения по службе).

Хотя в России присутствуют почти все крупные международные сети («Марриотт», «Форте», «Шератон» и «Кемпински»), однако их деятельность сосредоточена в сегменте четырех- и пятизвездочных отелей в Москве и Санкт-Петербурге. Оставшиеся гостиницы 4\* и 5\* также в основном относятся к международным гостиничным цепям и обычно управляются международными компаниями, а их собственниками являются совместные предприятия с участием частных инвесторов и местных органов власти. Здесь высокое качество обслуживания диктует высокие цены, доступные для крупных бизнесменов, деловых туристов, известных артистов, спортсменов. Но среди них почти нет гостиниц туристского класса с хорошим уровнем сервиса для человека среднего достатка, который приезжает посмотреть нашу страну. Фактически в России гостиниц, действительно соответствующих категории «три звезды», мало. Формально такие гостиницы есть, но реально большинство из них не соответствует данной категории ни по уровню подготовки персонала, ни по качеству обслуживания, а данную категорию они получили по старым системам.

Картина получается такая: трудно найти недорогой отель с хорошим качеством обслуживания. И сейчас, в эпоху кризиса, когда цены на отдых во всем мире упали, российские гостиницы явно не будут конкурентоспособными.

Одна из основных проблем сервиса — отсутствие необходимого количества квалифицированного персонала. Как можно решить проблему сейчас, когда ради той же конкурентоспособности все направлено к экономии средств? Весь персонал по обслуживанию гостиницы делится на две категории: *back of the house* — различные службы по обслуживанию гостиницы в целом (инженеры, бухгалтерия, прачечная, кухня и т. д.) и *front of the house* — персонал, непосредственно работающий с клиентами отеля (службы приема и размещения, секретари, бармены, уборщицы). По словам Юрия Мещерякова, консультанта департамента управления персоналом хедхантинговой компании Human Resources Practice, при наборе в службы категории *back of the house* около 60% работников не проходят испытательного срока. «Во втором случае мотивация (и зарплата, и перспектива карьерного роста) гораздо выше: количество соискателей, не прошедших испытательный срок, в этой категории составляет всего 20%», — делится он.

Среди проблем, с которыми сталкиваются все гостиницы, менеджеры по персоналу отмечают слабый уровень английского языка и проблемы высшего образования в сфере гостиничного бизнеса, которое очень далеко от практического опыта. У менеджеров гостиничного предприятия отсутствуют знания основных международных и российских законодательных актов и стандартов по вопросам обслуживания и безопасности гостя.

До кризиса проблему персонала в гостиничном бизнесе можно было формулировать так: «Ситуация с персоналом для гостиничного бизнеса похожа на ситуацию вокруг ритейла. Надлежащих кадров не сыщешь днем с огнем, а уж имеющие опыт работы и вовсе на вес золота. В таких случаях мы рекомендуем набирать на рядовые позиции людей без отраслевого опыта. При помощи четких стандартов и развитой системы обучения человека

можно развивать внутри компании. А вот на позиции более высокого уровня, где нужны люди с соответствующим профессиональным опытом, специалистов надо брать именно из бизнеса.» Это слова президента компании АНКОР Игоря Хухрева.

Итак, какие тенденции в кадровой политике гостиничного бизнеса мы можем наблюдать сейчас?

Отбор лучших или приобретение нового кадрового потенциала?

С одной стороны, можно предположить, что сравнительно невысокие, прямо скажем, зарплаты в гостиничном секторе, становятся привлекательными для финансистов, маркетологов, юристов, которые раньше зарабатывали гораздо большие суммы в банках и инвесткомпаниях, но попали под сокращение. Рынок труда выбирает лучших и имеет возможность диктовать условия. Специалисты из других отраслей, в свою очередь, получают шанс внести новую струю в работу отеля, проявить себя и получить знания в новой для них сфере. «Что касается топ-менеджеров отелей — этот рынок остается рынком кандидата, если же говорить о линейном персонале — здесь наступает этап рынка работодателя», — считает Марина Тарнопольская, управляющий партнер компании «Агентство Контакт». Также, по ее мнению, сократится текучка кадров в отелях: кризис отбивает охоту к перемене мест.

Но это позитивная тенденция. Основные негативные влияния экономического кризиса начинают ощущаться в отеле после того, как персонал отдела продаж все чаще можно увидеть за выполнением работы:

- администратора службы приема и размещения
- кассира или метрдотеля ресторана
- телефонного оператора
- специалиста банкетного отдела
- курьера или посыльного
- секретаря в бухгалтерии
- клерка бизнес-центра
- и так далее.

Истина, считает доктор Джон Хуган (Dr. John Hogan), Директор по образованию и кросс-культурным различиям крупнейшей в мире сети отелей Best Western International, как всегда, лежит где-то посередине. При необходимости, менеджер по продажам может сварить кофе в баре ресторана, но сделает это в ущерб своим основным обязанностям — продавать. Регулярное использование сотрудников отдела продаж для выполнения любых вышеупомянутых задач, не имеющих отношения к их прямым обязанностям, поможет в сиюминутной перспективе сэкономить несколько долларов на оплату труда или слегка облегчить текущую работу сотрудников других департаментов отеля. Но такие действия будут дорого стоить этому отелю завтра. Без поддержания старых связей и знакомств, без поиска новых клиентов и партнеров все ваши конкурентные преимущества будут утеряны, все ваши гости переедут в соседние отели, активные продажи которых не останавливались ни на минуту. Кассиры и администраторы отдела приема и размещения не могут осуществлять постоянный поиск новых прибыльных направлений в бизнесе и заниматься их успешным развитием. Для этого необходимы специально обученные и компетентные люди. С ним полностью согласен Алексей Волов — директор по международным продажам и маркетингу InterContinental Hotel Group в России. Отделам продаж многих гостиниц, заметил Алексей, придется вернуться к выполнению своих прямых обязанностей: «В условиях „рынка продавца“ sales-менеджеры часто превращались в обычных „белых воротничков“, в клерков, которые не занимались поиском новых клиентов, а выбирали клиентов, прикидывая, кто из них может принести отелю наиболее высокий потенциальный доход». Настало время проявления активности, время поиска, время, когда вновь пригодятся навыки ведения переговоров. Придется отказаться от тех сотрудников, чьи профессиональные качества не на высоте, от тех, кого брали на работу просто потому, что не хотели загружать других сотрудников в условиях сверхспроса на гостиничное размещение. «Два человека на

один номер — даже в „трехзвездочниках“ такое было нормой до кризиса, хотя, по международным стандартам, такое позволительно отелю 5\*», — рассуждает Алексей Волов. В условиях, когда «оптимизация численности персонала» неизбежна, он призывает управляющих быть максимально честными с сотрудниками, обо всех возможных сокращениях предупреждать заранее, выполнять все обязательства и гарантии, которые положены по закону и по контракту в случае сокращения штата. Очень важный момент в HR-работе: сейчас необходимо уделить внимание ключевым сотрудникам, их потеря может очень болезненно сказаться на работе отеля, на их поддержке Алексей Волов советует «сконцентрировать ресурсы».

Аналогичной стратегии — дорожить настоящими специалистами придерживается и Мария Зивтинь — координатор региональных проектов «АНКОР Розница и гостеприимство»: «У многих отельеров сейчас есть ложное ожидание того, что в сложившейся ситуации на рынке появится большое количество квалифицированных кадров за меньшие деньги. Фактически такого не наблюдается. Талантливые и энергичные люди в гостиничной сфере очень востребованы. Такой персонал не сокращают. На рынке труда будет появляться так называемый „ненужный балласт“. Поэтому найти персонал в гостиничной индустрии, который будет эффективным в условиях текущего финансового спада, будет по-прежнему сложно».

Итак, мнения разделились: с одной стороны это перераспределение кадрового потенциала, отбор самых опытных, ценных и квалифицированных сотрудников, с другой — тенденция к приобретению нового кадрового потенциала.

Возможно ли единство этих сторон: восполнить недостаток кадров уже квалифицированными кандидатами, да еще в условиях экономического кризиса?

Если мы проанализируем ситуацию, то приходим к выводу, что кризис имеет для гостиничного бизнеса одно неоспоримо позитивное последствие: он направляет к осознанию и признанию существующей проблемы, на которую раньше были закрыты глаза. Это проблема — неконкурентоспособность отелей среднего туристического класса. Толчки к изменению этой ситуации исходят из регионов нашей огромной разнообразной Родины:

Например, семинары и тренинги по различным вопросам гостиничного бизнеса проходят в Екатеринбурге, ведь, вопреки прогнозам о том, что в период кризиса интерес гостей к горнолыжным курортам резко упадет, в Свердловской области готовятся к открытию нового горнолыжного сезона с новой техникой и спортивным инвентарем. А жителям Углича для защиты от кризиса предложат работу в сфере турбизнеса. После краткосрочных (год и 10 месяцев) и среднесрочных (2 года 10 месяцев) образовательных программ выпускникам будет присвоена квалификация «Специалист по туристским услугам». Это могут быть как туроператоры, так и различные сотрудники гостиничного сервиса.

В Югре (так исторически называется Ханты-Мансийский автономный округ) все более популярными становятся этнотуризм, рыбалка, охота, и основной акцент в развитии этого туристического рынка планируется делать на создании достойной приема туристов инфраструктуры.

Завершая разговор о том, стал ли кризис для нас преимуществом, нужно отметить, что, в итоге, обе ахиллесовы пятки: нехватка кадров (проблема которую нужно решить) и недостаточный уровень сервиса в отелях туристического класса объединились в единую проблему, успешное решение которой сделает российский отдых популярным, а гостиничный сектор — предпочтительным.

## **Вопросы к главе для самоконтроля:**

1. Определите основные факторы, оказывающие давление на отельный бизнес;
2. Какими личностными и деловыми качествами должен обладать собственник/генеральный менеджер отеля?
3. Объясните содержание концепции TQM;
4. Раскройте содержание понятия «структура гостиничного управления»;
5. Какие концепции структуры менеджмента в гостиничном предприятии вы знаете, опишите их преимущества и недостатки;
6. Перечислите виды и функции уровней гостиничного менеджмента;
7. Опишите функции отельных служб и их компетенции.

## Глава 3

### УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ



*Любой святой мог творить чудеса,  
но лишь немногие из них смогли бы содержать гостиницу*  
(Марк Твен)

Цели изучения:

*Прочитав главу, вы сможете:*

9. Определить философию концепции управления доходами в гостиничном бизнесе
10. Получить знания о стратегических принципах «revenue management»
11. Объяснить концептуальные особенности применения «revenue management» в гостиничном бизнесе
12. Получить представление предпочтениях «дорогих клиентов» отеля
13. Получить знания о потребительском цикле продуктов отеля
14. Описать инструменты, с помощью которых возможно увеличить доходы отеля

За последние два десятилетия все больше специальных исследований посвящено проблеме «управления доходами» в гостиничном деле, целью которого является повышение доходов от работы отельных служб. В центре фокуса «revenue management» максимальный учет потребностей гостя.

Понятие управление доходами обычно используется во многих отраслях сферы услуг, как метод распределения ограниченных ресурсов, таких как гостиничные номера или места в самолете, среди<sup>20</sup> различных сегментов потребителей (т.е. деловых людей и туристов). Регулируя это распределение, отель может оптимизировать совокупный доход (или доход) от своих инвестиций в мощности. Управление доходами применимо к любой сфере бизнеса, который имеет относительно фиксированные и ограниченные мощности (т.е. номера, сиденья и т.п.), где есть возможность управлять спросом (бронирование и ожидание скидок), имеет высокие постоянные и низкие переменные затраты и включает в себя учет чувствительности клиента цене. Концепция основана на двух стратегических принципах:

***управленческий потенциал (наличие и возможность контроля) и учет спроса на определенную стоимость*** (Kimes и Чейз, 1998).

В течение последних лет, управление доходами все чаще применяются в гостиничном секторе (Mainzer, 2004). Однако данная концепция не лишена рисков. Так, ученые отмечают, что проблема восприятия клиентами тех или иных инновационных стратегий требует дальнейшего изучения. Зарубежные авторы делают акцент на анализ изменения критерия справедливости в оценки их деятельности клиентами, риск потери лояльности клиентов, прогнозируемые последствия для отеля при новом подходе в принятии решений, интеграция системы управления доходами и взаимоотношений с клиентами, развитие и управление клиенто - ориентированных методик.

К условиям применения метода управления доходами отнесем<sup>21</sup>:

---

<sup>20</sup> Aurelio G. Mauri. Yield management and perceptions of fairness in the hotel business//Institute of Economics and Marketing, IULM University, Milano (Italy). This article is based on a paper presented at the 9th "Toulon-Verona" Conference - Excellence services, University of Paisley, Scotland, 7 -8 September 2006.

<sup>21</sup> Подробно см.: Иванов В.В., Волков А.Б. Гостиничный менеджмент. – М.:ИНФРА-М, 2007. – 384 с. – (Национальные проекты).

- ограниченные производственные мощности (количество номеров в отеле, мест в самолете, кинотеатре и т.п.) компании;
- наличие спектра цен, по которым реализуется продукт в одинаковые моменты времени различным сегментам потребителей;
- спрос, подверженный колебаниям (сезонным, недельным, событийным);
- несохраняемость продукта.

Рассмотрим философию управления доходами, факторы, влияющие на решения по доходам, а также технологии, используемые в гостиничном бизнесе для оптимизации затрат и максимизации доходов.

### **3.1. Управление доходами в гостиничном бизнесе: концептуальные особенности**

**Метод управления доходами** является современным инструментом балансирования спроса и предложения за счет *прогнозирования поведения потребителей на микроуровне и оптимизации предложения гостиничного продукта, а также цены на него.*

Предпосылками к возникновению этого метода послужили четыре основные составляющие, являющиеся главными движущими силами современного гостиничного бизнеса:

1. потребители гостиничных услуг, которые, обладая знаниями о возможностях выбора на рынке, предъявляют спрос на продукт отеля, обладающий лучшими качествами (уникальным интерьером, архитектурой, местоположением, непревзойденным сервисом, оперативностью предоставления услуг и .п.) при минимальной цене. По сути, на рынке свободной конкуренции клиенты уже давно перехватили инициативу у компаний и диктуют свои условия. Каждый гость требует индивидуального подхода к себе и ждет, чтобы его рассматривали не как часть большого рынка или его сегмента, а как отдельного покупателя с индивидуальными требованиями и предпочтениями;
2. собственники и инвесторы, которые, занимая активную позицию, начинают все чаще принимать участие в управлении, требуя от менеджмента отеля максимального результата и отдачи на вложенный ими капитал в кратчайшие сроки;
3. высокий уровень динамики рынка. Рынок не стоит на месте, а постоянно развивается — со временем появляются новые конкуренты, технологии обслуживания и управления, меняются поставщики, партнеры и т.п. В современной бизнес-среде выживают лишь те компании, которые способны адаптироваться к реалиям рынка, явив максимальную гибкость и обратную реакцию;
4. галопирующее увеличение объема информации, используемой в бизнесе каждый день. Информация становится, пожалуй, наиболее ценным ресурсом компаний, а необходимость эффективного управления этим

ресурсом через его правильную и своевременную обработку, систематизацию и использование выходит на первый план. В противном случае не избежать принятия неправильных решений.

***На развитие метода управления доходами в гостиничном бизнесе повлияли следующие его особенности:***

- ограниченные «физические» возможности отеля;
- высокий уровень постоянных и низкий уровень переменных затрат;
- гостиничный продукт является «скоропортящимся» в связи с невозможностью его хранения и складирования — любой непроданный номер в отеле на определенную дату является упущенной выгодой и невозместимой потерей;
- продажи услуг отеля, как правило, ведутся заблаговременно через предварительное бронирование до момента непосредственного оказания услуги — это открывает дополнительные возможности для прогнозирования продаж и управления спросом и предложением продукта;
- возможность проведения сегментации на рынке потребителей гостиничных услуг;
- колебания спроса на услуги (сезонность спроса) в зависимости от времени года, дней недели и т.п.

Как показывает практика, каждый день менеджмент большинства гостиниц сталкивается с целым рядом специфических и актуальных проблем, напрямую связанных с доходами отелей:

- отказ отеля клиенту в бронировании номеров на несколько ночей, например с понедельника по субботу, в связи с отсутствием номеров в отеле, например, во вторник и четверг, несмотря на большое количество непроданных единиц номерного фонда в остальные дни;
- наличие непроданных по факту номеров, несмотря на заблаговременное закрытие продаж номерного фонда и отказы в бронировании в дни высокой загрузки;
- необходимость в отказе клиентам, бронирующим номера в последний момент и готовым заплатить по полному тарифу (максимальную цену), в связи с уже существующими подтвержденными бронированиями по более низким тарифам;
- необходимость в отказе индивидуальным и более дорогим клиентам в связи с подтверждением большого числа групп, готовых заплатить по более низким тарифам, или, наоборот, недозагрузка номерного фонда в связи с ориентацией менеджмента на более дорогие индивидуальные бронирования и неподтверждением групповых бронирований, в том числе и по специальным групповым ценам;
- дисбаланс между загрузкой отеля и средней ценой номера — часто высокие показатели загрузки «нивелируются» низким значением средней цены и, наоборот, низкая загрузка «оттеняет» высокую среднюю цену номера.

Руководство отелей подчас осознает, что показатели средней цены, загрузки и дохода на номер могут быть значительно увеличены, однако

не имеет в своем распоряжении полноценного и систематизированного инструментария, используемого для решения такого рода вопросов. Также достаточно часто не совсем понятно, какую стратегию следует выбрать в качестве основной: ориентацию на высокую загрузку, ориентацию на высокую среднюю цену или ориентацию на высокий показатель уровня дохода на номер. На все эти вопросы отвечает метод управления доходами, основными целями применения которого являются:

- максимизация доходов отеля;
- оптимизация загрузки (продаж) отеля;
- увеличение прибыли отеля.

На основании приведенных целей метода можно дать его следующее определение.

***Метод управления доходами гостиничного предприятия — это инструмент максимизации прибыли, получаемой от продажи несохраняемого продукта отеля в определенный момент времени***<sup>22</sup>.

Концепция управления доходами заключается в своевременной продаже правильного продукта отеля правильному покупателю (группе покупателей) по оптимальной для данного отрезка времени цене через осуществление контроля за наличием продукта, структурой предложения (уровня перебронирований, длительности проживания и т.п.) при использовании статистических данных истории, опыта и методов прогнозирования.

Концепция управления доходами базируется на определенных стратегиях:

**Стратегия 1. Фокусирование внимания на цене при уравнивании спроса и предложения продукта.** Дисбаланс спроса и предложения всегда является причиной беспокойства для менеджмента отеля, однако обеспечить устойчивое и долгосрочное равновесие здесь почти невозможно в связи с высокой динамикой рынка. Существует несколько способов уравновесить эти категории (рис. 57):

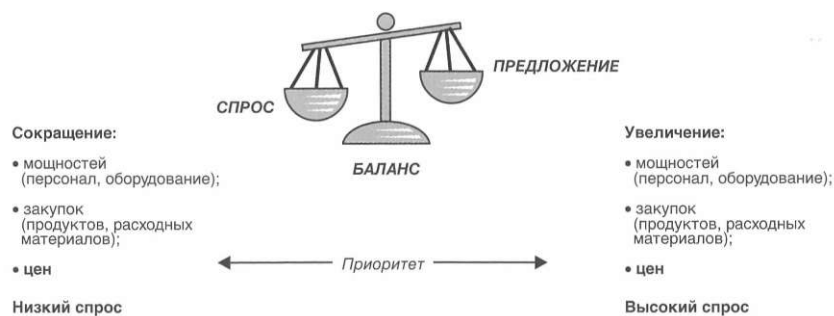
- 1) увеличивать или сокращать производственные мощности отеля (например, нанимать дополнительно или сокращать существующий персонал);
- 2) регулировать объемы поставок от партнеров (соответственно, сокращать или размещать дополнительные заказы на поставку, например, продуктов для ресторана);
- 3) повышать или понижать цены в зависимости от состояния спроса на рынке.

Первые два способа затрагивают вопросы управления издержками отеля. Как показывает практика, руководство отелей в большинстве слу-

---

<sup>22</sup> Подробно см.: Иванов В.В., Волков А.Б. Гостиничный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 384 с. – (Национальные проекты).





**Рис. 57.** Способы уравнивания спроса и предложения на продукты отеля

чаев следит именно за размерами издержек и очень редко пытается изыскать возможности для получения дополнительных доходов. Подобной стратегии многие из компаний придерживаются даже в том случае, когда дисбаланс спроса и предложения возникает лишь на короткое время или не очень значителен. Часто это приводит к необходимости управления дополнительно аккумулированными ресурсами и как следствие — увеличению издержек; кроме того, такой подход является достаточно инертным, так как не всегда возможно достаточно быстро адаптировать все ресурсы компании к текущему спросу.

Компания *McKinsey & Co* провела исследования влияния тех или иных параметров — издержек, объема продаж и цены — на изменение доходов отеля и получила следующие результаты:

- снижение переменных издержек (ТС) на 1% вызывает рост доходов на 3,3%.
- снижение постоянных издержек (FC) на 1% вызывает рост доходов на 2,3%;
- увеличение продаж (загрузки) на 1% вызывает рост доходов на 7,8%;
- увеличение цены на 1% вызывает рост доходов на 11%.

Таким образом, тактика манипулирования ценами позволяет добиться успеха гораздо чаще и нередко приводит к заметному росту доходов гостиничного предприятия. Известно, что отели, услугами которых пользуются в основном бизнесмены, обычно переполнены по будним дням и пустуют в выходные. Традиционный подход к решению подобной проблемы заключается в сокращении числа служащих, работающих по выходным дням. Однако важно то, что руководство отеля в такой ситуации сокращает лишь переменные издержки, постоянные же издержки при этом не уменьшаются; это значит, что, как бы ни сокращались издержки, все равно отель будет ежедневно нести определенный уровень затрат. Поэтому разумным представляется политика продажи имеющихся в наличии мощностей отеля, пусть даже и по более низким, чем принято, расценкам. Подобное снижение цен в периоды прогнозируемой низкой загрузки и продажа номеров, которые в противном случае пустовали бы, позволяет отелю получать дополнительные доход и прибыль.

При балансировке спроса и предложения следует прибегать к следующей тактике (в порядке приоритетности):

- при кратковременных колебаниях спроса рекомендуется в первую очередь

применять разумную политику дифференциации цен;

- в период высокого спроса следует наращивать мощности отеля и закупки; при падении спроса мощности необходимо сокращать.

**Стратегия 2. При ценообразовании, особенно текущем, потребности рынка являются основополагающими.** Эта стратегия является продолжением предыдущей. Устанавливая цену на услуги отеля, его руководство, как правило, исходит из уровня затрат на производство и продажу услуг. Однако, как показывает реальность, клиентов затраты отеля не волнуют. Они оценивают услуги отеля по своим собственным критериям, и на эту оценку влияет множество факторов: наличие на рынке продуктов конкурирующих отелей; ценовые ожидания; потребность (реальная или ощущаемая) в гостиничном продукте. Если цена, которую запрашивает отель, не соответствует оценке этого продукта клиентом, а на рынке присутствуют альтернативы, то он его просто напросто не покупает.

Речь совсем не идет о том, чтобы не уделять внимания величине издержек, наоборот, управление и оптимизация уровня издержек в отеле является основополагающим фактором его стратегического превосходства на рынке. Тем не менее многие гостиницы настолько увлечены анализом своих издержек, что на размышления о том, как клиенты оценивают их продукты, времени не остается. А между тем именно оценка продуктов и услуг клиентами отеля и определяет спрос.

Ценообразование на основе потребностей рынка вовсе не означает, что нужно всегда снижать цены. Наоборот, очень часто удается обнаружить сегменты рынка, а также временные отрезки, в которые цену на продукт отеля можно установить даже выше той, которая изначально планировалась. Именно поэтому менеджменту гостиницы следует тщательно анализировать покупательское поведение своих клиентов в различных секторах рынка и прогнозировать возможное изменение этого поведения в будущем.

Следует перейти от ценообразования на основе издержек к ограничению последних исходя из диктуемой рынком цены. Устанавливать цены нужно на основе анализа общей рыночной ситуации и ожиданий клиентов. При этом для обеспечения планируемого уровня прибыли необходимо снижать затраты.

**Стратегия 3. Дифференциация рынка: осуществлять продажи следует не на всем рынке, а в отдельных его сегментах.** Цель любого современного бизнеса — обеспечить потребителя продуктами и услугами, в которых он нуждается, и сделать это быстрее, чем конкуренты. При этом необходимо, чтобы продукты или услуги были более качественными и/или предлагались по более низкой, чем у конкурентов, цене. Однако очевидно, что не все клиенты желают одного и того же. Рассматривать рынок как единое целое и ориентироваться на массового, так называемого среднестатистического покупателя было бы опасным заблуждением. Массового рынка как такового не существует, вместо него имеется большое число индивидуальных рыночных сегментов. Современный рынок гостиничных услуг чрезвычайно неоднороден. Каждый

индивид имеет различные потребности в тех или иных продуктах, по-разному собирается их использовать и дает им разную оценку. Например, есть очевидная разница в предпочтениях в отношении гостиничных услуг между туристами и бизнесменами, а также теми, кто бронирует номера заблаговременно и в самый последний момент. Реальная ценность продукта отеля обычно определяется в отдельных узких сегментах рынка на определенный момент времени. Менеджменту отеля необходимо выстроить схему поведения клиентов в узкоочерченном сегменте рынка, чтобы выяснить, какой максимальный доход можно получить в данной области рынка в определенный момент времени.

Дело в том, что цена на один и тот же продукт в разных сегментах рынка может быть разной. Однако многие гостиничные предприятия до сих пор устанавливают единую цену для всего рынка в расчете на среднего покупателя. Но поскольку «среднего покупателя» в природе не существует, отель теряет значительную часть своих доходов. Сегментирование же рынка является весьма рациональным способом увеличить доходы в условиях неоднородности рынка. Чтобы реализовать эту идею, необходимо прежде всего научиться отделять потенциальных покупателей, готовых купить продукт за достаточно высокую цену, от тех, которые считают, что этот продукт должен стоить дешевле.

В различных сегментах рынка следует устанавливать разные цены. Для того чтобы максимизировать доход и вместе с тем оставаться конкурентоспособными, цены следует варьировать с учетом покупательной способности в каждом из сегментов рынка и текущего спроса.

**Стратегия 4. Сохранение продуктов и услуг отеля для более дорогих клиентов.** Одной из наиболее дорогостоящих концепций в гостиничном бизнесе является принцип «кто первым пришел, тот первым обслуживается» (*first come, first served*) — те, кто бронируют номера заблаговременно, имеют возможность выбирать из нескольких вариантов и, как правило, имеют более предпочтительные цены. Обычно заранее номера в отеле заказывают туристические группы, корпоративные клиенты, организаторы конференций. Чаще всего они имеют специальные контрактные цены на услуги отеля. При сокращении же предложения каждый следующий номер, выставаемый отелем на продажу, имеет большую «ценность», чем предыдущий. Между тем, когда существует дефицит, появляются прекрасные возможности для увеличения доходов. Ведь очевидно, что существует группа потребителей, готовых платить более высокие цены, а при достаточно высоком общем спросе — и полные (рыночные) тарифы. Необходимо лишь учитывать индивидуальные особенности клиентов. При этом важно помнить, что в большинстве сегментов гостиничного рынка клиенты, готовые заплатить самую высокую цену, чаще всего первыми покупателями не являются.

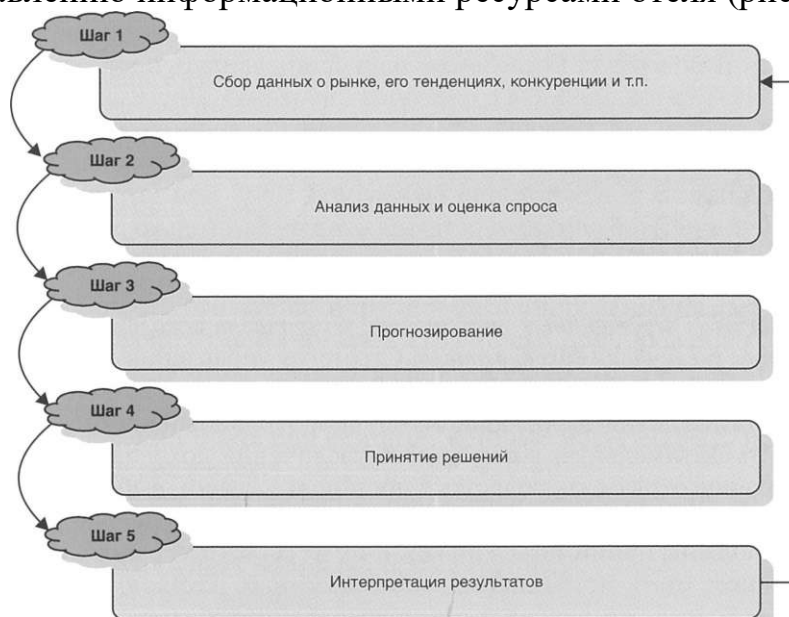
Необходимо как можно точнее определять величину спроса в различных сегментах рынка на конкретные даты и приберегать продукты и услуги для наиболее ценных клиентов. Это позволит существенно увеличить доходы отеля.

**Стратегия 5. Основой для принятия решений должна являться исключительно достоверная и точная информация о рынке.** Большинство

отелей накапливают информацию о своих клиентах и бронированиях годами. Для того чтобы использовать ее для принятия решений, необходимы современные компьютерные системы и программное обеспечение для работы с большими базами данных. Использование информационных технологий позволяет выделить в имеющейся информации наиболее существенную и перейти от базы данных к базе знаний. Ее уже можно использовать для разработки собственной экспертной системы.

Отели, которые начинают заниматься оценкой и анализом информации о бронированиях, клиентах и рынках сбыта, закладывают основу для принятия эффективных решений на основе достоверных данных, а не предположений или интуиции. В том, что на первый взгляд кажется хаотичным и случайным, часто можно увидеть некоторые упорядоченные структуры. Например, проанализировав особенности приездов клиентов в бизнес-отель, можно заметить, что наиболее загруженными днями недели оказываются вторник, среда и четверг, а пятница и суббота, наоборот, характеризуются низкой активностью; туристические группы бронируются заблаговременно, а индивидуальные бизнес-бронирования часто происходят день в день и т.п. К сожалению, как показывает практика, руководство многих отелей склонно преувеличивать ценность какой-либо информации лишь потому, что ее легче получить, а сведения, которые добыть чрезвычайно сложно, может посчитать несущественными.

Процесс управления доходами представляет собой последовательность действий по управлению информационными ресурсами отеля (рис. 58).



**Рис. 58.** Процесс сбора и обработки информации при управлении доходами отеля

Чтобы получить выгоду от информации об интересах и поведении клиентов на рынке, необходимо прогнозировать спрос на основе достоверных статистических данных.

**Стратегия 6. Определение потребительского цикла каждого из продуктов отеля.** Собственники и менеджмент отеля хотят иметь как можно большую отдачу от бизнеса в виде доходов и по возможности быстрее. Однако

современная бизнес-практика свидетельствует о том, что отелю уже недостаточно просто выйти на определенный уровень доходности и получать стабильную прибыль. Чтобы оставаться конкурентоспособным, необходимо, чтобы прибыль от каждого из продуктов была максимальной. Такую возможность предоставляет сегментирование рынка — в каждом сегменте следует достигать максимально возможного роста доходов. Для реализации данной стратегии используются выверенная ценовая политика и политика продаж, при этом рекомендуется придерживаться следующей последовательности действий:

- 1) разбиение рынка на несколько непересекающихся сегментов (микрорынков), каждый из которых имеет свои особенности (спрос, характеристика и поведение покупателей, количество и активность конкурентов и т.п.);
- 2) построение траекторий роста доходов в каждом из сегментов рынка при последовательной их активизации;
- 3) определение оптимального момента активизации продаж в каждом из сегментов рынка.

Для максимизации доходов сначала необходимо определить жизненный цикл продукта, затем оптимизировать сроки выхода с ним в различные сегменты рынка, а также цены в этих сегментах.

Например, отель осуществляет продажу номеров на определенную дату, которая, как ожидается, будет характеризоваться высоким уровнем спроса. Для этого отелю следует последовательно останавливать продажи для определенных сегментов, начиная с наиболее «дешевых». Другими словами, менеджер должен распределить квоты мест разным сегментам рынка, покупаящим по разным ценам, таким образом, чтобы доход от продаж получился максимальным. В результате при ожидаемой 100%-ной загрузке и небольшом наличии номеров должны остаться открытыми только розничные (рыночные) цены, уровень которых будет определяться только текущим спросом.

**Стратегия 7. Постоянный мониторинг и контроль использования всех инструментов увеличения доходов отеля.** Стратегия управления доходами предполагает создание солидной базы данных о клиентах и на ее основе — предсказание их поведения в ближайшем будущем. Подобный прогноз позволяет изыскивать оптимальную возможность увеличения доходов отеля. Работа менеджера по доходам заключается в постановке задачи, выборе средств для ее решения, координации деятельности всех служб и проверке результата. Решения должны приниматься по каждому из сегментов рынка, ведь любой из них может стать источником дополнительных доходов. Но еще более важно, чтобы все эти решения принимались быстро, поэтому всю ответственность должен брать на себя тот, кто имеет самую свежую информацию о состоянии рынка. Вот почему, формируя стратегию доходов отеля на определенные даты как инструмент продаж, менеджер по доходам должен передавать его для использования тем службам, которые эти продажи осуществляют непосредственно, — службе приема, отделу бронирования и отделу продаж.

Средства, необходимые для анализа текущей информации, и инструменты управления доходами передаются сотрудникам, имеющим непосредственные контакты с рынками сбыта.

### **Анализ поведенческих характеристик потребителей услуг**

Следующие критерии оценки поведенческих характеристик гостей являются наиболее важными при составлении прогнозов:

- 1) **заблаговременность бронирования** — так, туристы обычно бронируют номера в отелях за более длительный срок, чем корпоративные клиенты; американцы или немцы известны своим стремлением планировать поездки заранее, тогда как итальянцы, испанцы или русские планируют в последний момент;
- 2) **тенденция к отмене номеров (неприбытию)** — некоторые компании или гости отменяют свои поездки чаще, чем другие; групповые бронирования практически всегда имеют определенный процент отмененных номеров;
- 3) **сезонность прибытий** — известно, что корпоративные гости чаще останавливаются в отелях с понедельника по четверг в течение всего года, кроме праздников, а туристы чаще приезжают с пятницы по воскресенье и в период с мая по октябрь. Как показывает практика, организаторы конференций и поощрительных поездок чаще всего свои мероприятия планируют на апрель—май и сентябрь—ноябрь;
- 4) **чувствительность к цене** — представители некоторых наций, например итальянцы, испанцы или китайцы, при рассмотрении предложений от отелей большое внимание уделяют цене, тогда как, скажем, американцы или японцы готовы платить больше за лучшее качество и расположение отеля;
- 5) **приобретение дополнительных услуг в отеле** — Туристы реже пользуются услугами ресторанов и баров, мини-барами, платным телевидением, заказывают еду в номер и т.д., чем корпоративные клиенты в городских отелях (наоборот — в курортных отелях); пожилые гости чаще прибегают к дополнительным услугам отелей, чем молодые.

Эти и другие факторы, связанные с особенностями поведения клиентов, следует учитывать при принятии решений по ценовой стратегии, подтверждении групповых запросов, планировании процента перебронирований номеров на определенные даты и т.д. — все это будет способствовать повышению точности прогнозов и влиять на доходы отеля в конечном итоге.

**Прогнозирование наличия номеров на определенную дату** — важнейший аспект балансирования спроса и предложения за счет управления предложением номерного фонда отеля. Процесс прогнозирования наличия номеров строится в основном на исторических сведениях об особенностях бронирований за прошедшие периоды. Следующая информация необходима для наиболее точного прогноза:

- количество номеров под ожидаемые прибытия на рассматриваемую дату;
- количество ожидаемых прибытий без предварительных бронирований (*go-show*);
- количество ожидаемых продлений проживания (количество уже забронированных на предыдущую ночь номеров, которые будут продлены на рассматриваемую дату);

- количество ожидаемых неприбытий (*no-show*),
  - количество ожидаемых ранних выездов (выезд до первоначально запланированной (зарезервированной) даты);
- количество ожидаемых выездов в рассматриваемую дату.

### 3.2. Ключевые факторы, влияющие на доходы отеля

Вопрос о доходах всего отеля удобно рассматривать с позиции доходов, получаемых с одного гостя. Действительно, фактически задачу максимизации поступлений от реализации всех услуг отеля можно свести к решению этого вопроса на уровне одного клиента — тогда останется решить вопрос о привлечении наибольшего числа клиентов в отель.

Если изучить цикл обслуживания гостя в отеле, то можно легко выделить центры прибыли, которые участвуют в формировании доходов от пребывания гостя в отеле: проживание (номерной фонд), завтрак, питание (рестораны и бары), рекреация (оздоровительный клуб, СПА), пользование транспортом (консьерж), работа (бизнес-центр, конгресс-центр), развлечения, экскурсии, театральные билеты (ночной клуб, казино, консьерж), стирка, чистка и глажка одежды (прачечная/химчистка) и т.д. — все они должны учитываться при решении вопроса о максимизации поступлений с одного клиента. Так как проживание гостя в большинстве случаев генерирует более половины всех доходов, все остальные услуги можно объединить в категорию «дополнительный доход». Это те услуги, которые в большей или меньшей степени бывают востребованы гостем в отеле каждый день; и чем дольше он живет, тем объем поступлений от реализации этих услуг выше, — следовательно, длительность проживания также должна учитываться. Даже если клиент не проживает в отеле (например, участники конференций, посетители ресторанов), вопрос о максимизации доходов применительно к нему также сохраняется.

Однако сам по себе вопрос о доходах отеля не может рассматриваться отдельно от вопроса об издержках, которые возникают при производстве услуг. По-настоящему эффективный гостиничный менеджмент должен заботиться одновременно о максимизации доходов с гостя и оптимизации своих издержек при производстве услуг — только при таких условиях отель может стать успешным. Фактически мы ведем речь о максимизации прибыли, которую приносит один гость отелю. Наконец, следует помнить о так называемых альтернативных издержках, равных потенциальному доходу, который смог бы получить отель, если бы подтвердил проживание другого гостя, проведение другой конференции и т.д., — фактически это стоимость отвергнутого отелем бизнеса ввиду уже существующих бронирований и ограниченных производственных мощностей.

Таким образом, совокупность всех факторов, влияющих на формирование прибыли от одного гостя в отеле, имеет определенную взаимосвязь.

**Прибыль с одного гостя (*Customer Profit Contribution*)** — характеризует прибыльность обслуживания одного гостя в отеле с учетом расходов на его обслуживание.

**Цена номера (*room rate*)** — сумма, которую платит гость за одну ночь размещения в отеле; это может быть также средняя цена номера (*ADR*), если речь идет о какой-либо группе потребителей. Цена номера — основная область применения инструментария менеджмента доходов в гостиничном бизнесе, так как любое увеличение доходов является следствием двух причин — либо увеличения продаж (загрузки), либо повышения средней цены номера. Технологии увеличения средней цены номера будут приведены далее.

**Норма прибыли номерного фонда, % (*operating profit margin*)** — характеризует прибыльность размещения гостя и определяет долю издержек содержания номера (стоимость расходных чистящих материалов, зарплата горничных и т.д.) в его цене и, соответственно, долю прибыли (обычно 20—35% от цены).

**Расходы на рестораны и бары (*food & beverage spend*)** — средства, которые ежедневно затрачивает гость на питание и напитки в отеле, — завтрак, обед, ужин, пользование баром, обслуживание в номере; конференц-пакет (ланч, кофе-брейки). Увеличить эту статью доходов можно за счет стимулирования потребления гостем услуг питания в отеле: включение завтрака в стоимость номера, разработка пакетов на базе полупансиона и полного пансиона, специальных предложений в ресторанах для проживающих гостей.

**Норма прибыли ресторанов и баров, % (*operating profit margin*)** — характеризует прибыльность службы питания отеля и определяет долю издержек (сырья, продуктов, зарплат официантов, поваров и т.п.) и прибыли (наценки) в стоимости чека, закрываемого на одного гостя.

**Дополнительные расходы (*additional spend*)** — прочие средства, которые гость тратит ежедневно в отеле на телефонные переговоры, услуги прачечной/химчистки, пользование оздоровительным клубом, услуги консьержа.

**Норма прибыли дополнительных услуг, % (*operating profit margin*)** — характеризует прибыльность предоставления отелем дополнительных услуг гостю.

**Номерноночи (*room/nights*)** — частота и/или длительность проживания одного гостя в отеле за анализируемый период; характеризует объем приобретаемых услуг. Для определения альтернативных издержек рекомендуется анализ дней проживания по дням недели.

**Альтернативные издержки (*displacement cost*)** — величина, характеризующая стоимость бизнеса, который отель отвергает ввиду недостатка мощностей для подтверждения другого бизнеса. Обычно эти издержки возникают лишь в случаях, когда спрос на услуги отеля превышает их предложение (фактическое количество номеров, залов, посадочных мест в ресторанах и т.п.).

Все приведенные факторы в большей или меньшей степени оказывают влияние на формирование прибыли от обслуживания гостей и прибыльность всего гостиничного предприятия. За каждый из этих факторов и степень его влияния на прибыльность отеля отвечают различные департаменты. Контроль над нормой прибыли и уровнем издержек является функцией соответствующих департаментов, а также финансового контролера. За максимизацию доходов от реализации различных услуг отвечают также соответствующие департаменты и

отдел продаж и маркетинга, последний вместе с менеджером по доходам отвечает также за максимизацию количества номеров в отеле и увеличение средней продолжительности проживания гостей. Наравне с загрузкой гостиницы основной сферой применения инструментария менеджмента доходов является также цена номера, с помощью которой спрос стимулируется в нужные периоды или ограничивается в сезоны высокой активности. Наконец, задачей менеджмента доходов в отеле является снижение возможных альтернативных издержек, т.е. подтверждение из возможных вариантов бизнеса с максимально возможной стоимостью для отеля.

Рассмотрим теперь основной инструментарий менеджмента доходов, используемый в современном гостиничном бизнесе.

### 3.3. Технологии максимизации доходов номерного фонда отеля

Рассмотрение вопроса о способах увеличения доходов номерного фонда гостиницы является основным для максимизации доходов всего отеля — известно, что доля поступлений от продажи номеров в большинстве отелей составляет порядка 60—70%. При этом, когда речь идет о максимизации доходов от продаж номерного фонда, возникает вопрос о возможных способах реализации этой задачи: что важнее — увеличивать загрузку номерного фонда любыми доступными способами или все-таки акцентировать внимание на максимально возможной средней цене номера? На самом деле, добиться 100%-ной загрузки отеля не так уж сложно — достаточно снизить цены до минимально возможного уровня; в то же время достичь высокого уровня цен также не представляется нереальным — стоит лишь продать один номер в отеле по достаточно высокой цене. Однако очевидно, что ни в том, ни в другом случае достичь высокого уровня совокупных доходов не удастся. Конечно, оба примера являются пограничными и в практике не встречаются, однако подобные диллемы менеджменту отелей приходится решать довольно часто, о чем свидетельствует следующая таблица.

| Вид стратегии        | Номеров в наличии | Цена номера, руб. |            |            | Загрузка, % | Общий доход, руб. | ADR, руб. |
|----------------------|-------------------|-------------------|------------|------------|-------------|-------------------|-----------|
|                      |                   | 1500              | 2000       | 2500       |             |                   |           |
| Ориентир на загрузку | 100               | 65 номеров        | 20 номеров | 0 номеров  | 85          | 137 500           | 1618      |
| Ориентир на ADR      | 100               | 10 номеров        | 25 номеров | 30 номеров | 65          | 140 000           | 2154      |

Из таблицы видно, что доходы от продаж номерного фонда при реализации обеих стратегий примерно одинаковы, только в первом случае результат достигается за счет большего количества проданных номеров при невысокой цене, во втором — за счет достижения высокой средней цены (ADR) при относительно небольшой загрузке. Вариант максимизации доходов через достижение высокой средней цены представляется более предпочтительным, нежели первый, так как при относительно невысокой загрузке, во-первых, не страдает качество обслуживания, а во-вторых, износ номерного фонда отеля минимален.

Очевидно, что критерием доходности продаж номерного фонда будет являться комплексный показатель, учитывающий оба фактора — среднюю цену и загрузку, — при этом нужно добиваться такой комбинации этих факторов, при которой общий доход номерного фонда отеля стремился бы к максимуму. Таким показателем в гостиничной индустрии является *показатель дохода на каждый имеющийся в отеле номер — RevPAR*.

*Revenue Per Available Room* — комплексный показатель доходности продаж номерного фонда отеля, получающийся при делении общего дохода от проданных номеров на общее количество имеющихся в отеле номеров (в данном случае речь идет не только о занятых номерах, но и о свободных, т.е. всех имеющихся в отеле):

$$RevPAR = REV_{н/ф} / N = ADR \times Q\% \rightarrow \max,$$

где  $REV_{н/ф}$  — доход от продаж номерного фонда отеля;  $N$  — размер номерного фонда (количество имеющихся номеров);  $ADR$  — средняя цена проданного номера;  $Q\%$  — загрузка отеля.

Таким образом, *RevPAR* можно получать простым умножением средней цены номера на загрузку номерного фонда — эти два показателя всегда анализируются отельерами. Очевидно, что чем больше значение *RevPAR*, тем лучше. Например, в нашем примере *RevPAR* при использовании стратегии, ориентированной на загрузку, равняется 1375 руб. на номер (137 500 руб. : : 100 номеров или 1618 руб.  $\times$  0,85), а при стратегии, ориентированной на величину  $ADR$ , - 1400 (140 000 руб./100 номеров или 2154 руб.  $\times$  0,65).

Современный гостиничный менеджмент предоставляет достаточно широкий арсенал инструментов менеджмента доходов, причем большинство из них находит применение при высоком спросе, когда необходимо заведомо предвидеть ситуацию и выбрать из всего спектра потенциальных гостей тех, кто сможет заплатить самые высокие цены. Рассмотрим этот инструментарий более подробно.

**Повышение рыночной цены на номера** является самым простым и наиболее часто применяемым инструментом повышения доходов отеля. В случае использования в своей ценовой политике статичных базовых тарифов отель может применять так называемые рекламные тарифы (тарифы дня и т.п.), которые более соответствуют соотношению спроса и предложения на рынке. Эти тарифы повышаются на периоды прогнозируемой высокой загрузки и предлагаются в отеле «от стойки», клиентам без контрактов и т.д. В случае использования отелем системы гибкого ценообразования вслед за изменением спроса меняется рыночный тариф (*best flexible rate, best available rate*), при этом вместе с ним изменяются тарифы, от него зависящие.

| Вид тарифа            | Размер скидки с рыночного тарифа, % | Базовое значение тарифа | Новое значение тарифа (высокий спрос) |
|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| Рыночный тариф        | 0                                   | 100                     | 120                                   |
| Корпоративный тариф   | 15                                  | 85                      | 102                                   |
| Туроператорский тариф | 30                                  | 70                      | 84                                    |

**Управление распределением квот номеров.** Необходимо отметить, что эта технология применяется в настоящее время в условиях, когда практически вся гостинично-туристическая отрасль работает в режиме *off-line*, — в данном случае имеется в виду, что системы бронирования отдельных отелей не подключены к интерфейсу большинства партнеров рынка — туроператоров, корпораций, агентств и т.д. С переходом отрасли, по крайней мере частично, на бронирования и прием заявок в реальном режиме времени применение этой технологии резко сократится. На сегодняшний же день, когда для подтверждения наличия мест в отеле клиенты и посредники рынка вынуждены предварительно запрашивать отель (высылать заявку) или для гарантирования наличия определенного количества номеров — держать или выкупать блоки мест в отеле, она является одной из наиболее распространенных для управления доходами номерного фонда отелей.

Известно, что многие туроператоры для возможности мгновенного подтверждения туров для своих клиентов предпочитают брать в отелях квоты (блоки) номеров. Многие крупные туроператоры для реализации своих туристических программ заранее выкупают блоки мест у партнеров-авиаперевозчиков и под это количество также приобретают блоки номеров в гостиницах. Подобные оптовые закупки позволяют приобрести статус предпочитаемого партнера у поставщиков услуг и снизить издержки за счет получения более выгодных цен. При этом существуют два способа распределения квот на номера. В первом случае это заблаговременная продажа квот номеров, когда туроператор обязуется выкупать у гостиницы определенное количество номеров в течение определенного периода независимо от того, смог ли он найти клиента на этот номер или нет. Иначе говоря, финансовая ответственность партнера вступает в силу сразу после подписания соглашения с отелем. Поскольку существует определенный риск непроджи туроператором выкупленных у гостиницы номеров, цена на такие блоки мест, как правило, сравнительно невысока, чем и привлекательна для оператора.

Во втором случае гостиница распределяет определенное количество номеров среди основных партнеров и обязуется держать эти номера непроданными до определенного и заранее оговоренного времени, когда партнер должен вернуться и подтвердить покупку этого номера. Если этого не происходит, гостиница имеет право после истечения этого времени отдать указанные номера в свободную продажу. Финансовая же ответственность партнера наступает в данном случае только в том случае, когда подтверждение выкупа или отмены номера приходит по истечении отведенного времени, называемого порогом возврата номеров в свободную продажу. Поскольку никакого риска непроджи номеров для партнера не существует, то и цены, которые он получает, как правило, не отличаются от обычных контрактных, тем не менее отель не может их повысить ни при каких обстоятельствах.

Таким образом, распределение квот номеров по фиксированным ценам формирует статичную структуру будущих продаж отеля, которую он уже не может адаптировать к изменяющимся рыночным условиям. Поэтому правильный подход в распределении квот является долгосрочной предпосылкой роста доходов отеля. «Правильный» подход в данном случае заключается в реализации следующих основных положений:

- снижение размера квот на даты высокой активности с одновременным значительным увеличением периода возврата номеров в свободную продажу;
- повышение тарифов на номера, продаваемые в квотах в даты высокой активности;
- введение так называемых закрытых дат (*black-out dates*) в течение года (обычно на периоды выставок и мероприятий в городе), в которые гостиница заранее не предоставляет места по контрактным ценам;
- уведомление об аннуляции непроданных квот номеров в одностороннем порядке (как правило, в случае подтверждения крупного заказа, под который требуются дополнительные номера), хотя такой способ в большинстве случаев не приветствуется партнерами.

При этом, как показывает практика, требуется достаточно большое количество дипломатии и такта для того, чтобы объяснить партнерам особенности распределения мест, сохранить хорошие партнерские отношения и не приобрести репутацию поставщика с потребительским отношением, использующего партнеров только для заполнения нужных отелю периодов.

**Поздние бронирования и бронирования в отеле «от стойки».** Как уже упоминалось, существует определенная категория клиентов, которые бронируют номера в последний момент (вдень заезда) или приезжают в отель без предварительного бронирования. Очевидно, что эти гости в меньшей степени обеспокоены вопросом цены и в первую очередь заинтересованы в наличии мест как таковых. По сути, это самая дорогая клиентура отеля; проблема в том, что предсказать количество таких гостей весьма сложно, и часто в период высокой активности отеля продают все номера тем, кто раньше обращается, по ценам со скидками (корпоративным, операторским тарифам и т.д.), тогда как «поздние» клиенты, готовые заплатить высокие цены, получают отказ, а отель, таким образом, теряет потенциальный дополнительный доход.

Чтобы не упускать такой доход, отелю рекомендуется прогнозировать прибытия таких гостей в соответствии с методами, приведенными в этой главе, и оставлять соответствующее количество номеров для продажи в последний момент по максимально возможным ценам.

**Штрафы за поздние отмены бронирований и незаезд гостей (*no-show*).** Случается, что люди, бронирующие или для которых бронируются номера в отелях, по тем или иным причинам не приезжают, предупреждая отель об отмене номера заблаговременно или не делая этого. Очевидно, что, если бы отель не взимал плату за простой номеров, он терял бы часть дохода: отсутствие информации об отмене номера или поздняя отмена не позволяет продать номер другому покупателю. Кроме того, в главе 5 книги была рассмотрена ситуация, когда более высокие скидки с розничной цены номера предполагали более серьезные ограничения по бронированию — внесению невозвратных депозитов — это также одна из форм штрафов за незаезд или позднюю отмену бронирования.

Чтобы гарантировать получение дохода с номера, в гостиничной индустрии используется практика взимания штрафов за позднюю аннуляцию или незаезд гостя. При этом существуют следующие основные особенности:

а) штрафные санкции применяются для негарантированных бронирований в случае оповещения отеля об отмене номера позднее 18 ч дня предполагаемого заезда, если иное не регламентируется внутренними правилами отеля;

б) штрафные санкции применяются для гарантированных бронирований в случае оповещения отеля об отмене номера позднее 24 ч (сутки) до 18 ч дня предполагаемого заезда, если иное не регламентируется внутренними правилами;

в) в случае поздней отмены бронирования нескольких ночей штраф взимается в размере стоимости одной (первой) ночи;

г) при отмене групповых бронирований применяются различные штрафные санкции в зависимости от заблаговременности отмены и количества отмененных номеров, например:

- до 3 номеров может быть отменено бесплатно не позднее чем за три дня до заезда группы;
- при отмене позднее чем за 7 дней применяется штраф в размере 100%- ной стоимости отмененных номеров;
- при отмене между 14-м и 7-м днями применяется штраф в размере 50%- ной стоимости отмененных номеров;
- при отмене между 30-м и 14-м днями применяется штраф в размере 25%- ной стоимости отмененных номеров.

#### **Бронирование номеров сверх имеющихся в наличии (*overbooking*).**

Часто встречающиеся факты отмены номеров в последний момент или незаезда гостей менеджмент отеля может перевести в статистическую плоскость и использовать процент потерь в загрузке для увеличения количества бронирований на эту цифру в ситуациях, когда текущий спрос превышает возможности (предложение) отеля. Среднестатистическую величину *overbooking* можно рассчитать по следующей формуле:

$$ОБ = (NS + LC) / RB \times 100\%,$$

где *ОБ* (*overbooking*) — среднестатистический размер допустимых перебронирований, выраженный в процентах; *NS* (*no-show*) — среднестатистическое количество номеров, забронированных, но простаивающих из-за неявки гостей; *LC* (*late cancellations*) — среднестатистическое количество номеров, отменяемых в последний момент (поздние отмены); *RB* (*rooms booked*) — количество забронированных номеров (или средняя величина загрузки отеля).

Конечно, среднестатистический подход в расчете допустимой величины перебронирований должен корректироваться реалиями и особенностями конкретной ситуации. Например, в случае крупного группового бронирования логично предположить, что отмены внутри самой группы вряд ли возможны с той же вероятностью, что и отмены отдельных индивидуальных бронирований, — следовательно, прогноз должен быть уточнен.

Очевидно, что риск непродажи и простоя номеров при использовании технологии перебронирования мест значительно снижается, однако в этом случае всегда возникает риск отказа в предоставлении номера уже приехавшему гостю — ведь отмены и незаезды в прогнозируемом отелем количестве случаются далеко не всегда — и к возникновению конфликтной ситуации.

Кроме того, менеджменту отеля нужно помнить о дополнительных расходах, возникающих в подобных ситуациях, так как в соответствии с международной практикой он должен предоставить следующие услуги без взимания дополнительных средств с гостя:

- размещение в отеле, равном по уровню;
- трансфер в отель;
- один международный звонок;
- возможность проживания оставшихся в рамках бронирования ночей в случае согласия гостя.

Технология бронирования номеров сверх имеющихся в наличии предполагает увеличение доходов отеля за счет максимизации показателя загрузки. Однако ввиду очевидной рискованности данной технологии и возможности потери имиджа при постоянных отказах гостям в подтвержденных бронированиях менеджменту отеля рекомендуется делать акцент на **максимизации средней цены номера (ADR)** — тогда непродажа нескольких номеров в случае незаезда гостей может быть нивелирована.

**Отказ в продажах номеров (*stop-sale*).** В гостиничном бизнесе в первую очередь раскупаются номера базовых категорий (стандартные) и лишь затем — все остальные, несмотря на то что они могут составлять значительную, если не большую, часть номерного фонда отеля. Краткосрочная стратегия продаж в сезоны высокой активности может предполагать фокусирование в первую очередь на продажах номеров высоких категорий (полулюксов, люксов и т.д.) по более высоким ценам и закрытие продаж номеров базовых категорий — тем самым отель заблаговременно способствует повышению средней цены номера на определенные даты. Долгосрочная стратегия продаж, нацеленная на повышение доходов через продажу высоких категорий номеров, в первую очередь предполагает заключение договоров с корпоративными клиентами, в которых цены на номера базовых категорий не указываются, т.е. доступными для бронирования по корпоративным ценам являются только номера повышенных категорий по более высоким ценам. Тем самым отель фактически повышает среднюю стоимость номера для компании, оставляя ее цены специальными.

Одним из важных условий применения этого инструмента является структура номерного фонда отеля: чем больше в отеле номеров повышенных категорий и меньше стандартных номеров, тем более она оправдана и чаще применяется.

**Выравнивание загрузки номерного фонда** в периоды, предшествующий и следующий за высокой загрузкой, за счет подтверждения бронирований с более длительным, чем период высокой активности, сроком проживания. Например, нередко в большинстве деловых отелей наиболее загруженными днями бывают, как правило, вторник, среда и четверг, в то время как в понедельник, пятницу и выходные дни значительное количество номеров простаивает. Самым простым решением было бы принимать бронирования на высокие даты — те, которые наиболее часто запрашиваются клиентами. Однако с позиции менеджмента доходов правильнее отдавать предпочтения бронированиям на более длительный срок, также включающий понедельник, пятницу и т.д., например с понедельника по субботу, — это автоматически

способствует повышению загрузки в эти дни. В данном случае запросы, охватывающие только период высокой активности, подтверждать не следует, гораздо разумнее использовать их для выравнивания загрузки в остальные дни, когда спрос менее значителен.

**Управление обязательством подтверждения контрактной цены до последнего номера в категории (*last room availability, LRA*).** Еще совсем недавно все контракты отеля с партнерами предполагали обязательство подтверждать договорные корпоративные (соответственно, низкие) цены до последнего номера в категории, т.е. гостиница добровольно брала на себя обязательство подтверждать специальные цены в случае наличия номеров данной категории. Со временем менеджмент отелей понял, что этот пункт контракта можно использовать для повышения доходов отеля, закрывая продажи по корпоративным низким ценам тогда, когда этого требует ситуация. Поскольку наличие номеров в отеле всегда можно проверить через открытые каналы бронирования, необходимо заблаговременно предусматривать этот пункт в контракте. При этом можно использовать следующий подход — предлагать более высокие цены компаниям, желающим сохранить за собой *LRA*, и более низкие цены компаниям, которым *LRA* не нужен. Таким образом, отель получает возможность закрывать достаточно низкие корпоративные цены в любое время в соответствии с ситуацией.

**Предложение гостям номера повышенной категории при размещении в отеле (*upsell*).** Одним из источников повышения доходов номерного фонда отеля может стать персонал службы размещения, который способен не только обслуживать заказы с уже подтвержденными параметрами, но и самостоятельно продавать номера. Известно, что эта служба является одним из звеньев системы продаж отеля, которая предлагает номера преимущественно гостям без предварительных бронирований. Однако увеличивать продажи можно и за счет предложения номеров повышенных категорий (выше, чем указано в записи о бронировании) гостям, уже имеющим подтверждения бронирований. Возможностями для повышения уровня категории номера находящемуся у стойки регистрации гостю могут служить:

- существующие записи в ранее сделанном бронировании о дополнительных запросах гостей, возможности реализации которых имеются в номерах более высоких категорий (например, вид на исторический центр, море и т.п.);

- описание сотрудником службы предоставляемых в отеле услуг и существующих преимуществ при бронировании другой категории номера (например, бесплатный завтрак или переговорная комната и т.п.);

- информация, которую гость может сообщить сотруднику службы в процессе общения с ним, — личные предпочтения и т.п.

Необходимо отметить, что использование этого метода должно осуществляться предельно деликатно, а персонал службы размещения должен быть обучен соответствующим навыкам. Любая негативная реакция гостя должна служить сотруднику отеля сигналом для возвращения к стандартной процедуре регистрации, в противном случае отель рискует испортить впечатление гостя с первых минут его пребывания.

### 3.4. Возможности оптимизации затрат отеля

Общеизвестно, что максимизировать прибыль можно либо за счет оптимизации предложения продукта (повышения цены, управления наличием продукта), либо за счет снижения издержек на его производство. Значительная часть поступлений (валового дохода) гостиницы приходится на затраты — доходы некоторых департаментов, например ресторанов отеля, на 80—90% состоят из издержек. В таких случаях сокращение издержек департамента, например, на 6% по своему влиянию на показатель прибыли равноценно росту товарооборота (продаж) ресторана на 30%, и наоборот, рост издержек ресторана на эту же величину способен привести к значительным негативным последствиям. Следовательно, управление затратами является важной составляющей управления доходами гостиницы.

Существует несколько способов оптимизации затрат:

- бюджетирование издержек и проведение регулярного анализа и контроля над издержками с целью выявления возникающих отклонений;
- повсеместное сокращение издержек без определения возможных негативных последствий — не рекомендуется в связи с возможным ухудшением качества обслуживания;
- сокращение определенных статей расходов (видов затрат) с учетом влияния их динамики на показатели общего дохода и качества обслуживания гостей<sup>23</sup>.

**3. Case-study: Управление доходами: расчет средней высокой цены номера.** Проанализируйте расчет ADR (средней цены номера) отеля, исходя из нижеприведенных данных:

| Gross Rooms Revenue, ADR & Occupancy |            |            |        |        |            |       |
|--------------------------------------|------------|------------|--------|--------|------------|-------|
| Name                                 | The Lisa's |            |        |        |            |       |
| Rooms per day                        | 160        |            |        |        |            |       |
| Double Occupancy                     | 1,7528     |            |        |        |            |       |
| Persons                              | 72524      |            |        |        |            |       |
| Market-Mix                           | Income Mix |            | ADR    | Season | Off Season |       |
|                                      | Season     | Off Season |        | Weeks  | Days       | Weeks |
| Business-Transient                   | 25%        | 30%        | 282,00 | 10     | 70         | 42    |
| Business-Conference                  | 30%        | 25%        | 227,80 |        |            |       |
| Leisure-FITS                         | 5%         | 15%        | 223,60 |        |            |       |
| Leisure-Groups                       | 20%        | 20%        | 336,60 |        |            |       |
| Leisure-Wholesalers                  | 20%        | 10%        | 222,95 |        |            |       |
|                                      | 100%       | 100%       |        |        |            |       |

<sup>23</sup> Подробно см.: Иванов В.В., Волон А.Б. Гостиничный менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 384 с. — (Национальные проекты).

|                       | Weekdays | Monday     | Tuesday    | Wednesday | Thursday | Friday | Saturday   |
|-----------------------|----------|------------|------------|-----------|----------|--------|------------|
| Occupancy-Season      |          | 80%        | 80%        | 80%       | 80%      | 80%    | 85%        |
| Sold Rooms            |          | 1280       | 1280       | 1280      | 1280     | 1280   | 1360       |
| Occupancy-Off Season  |          | 70%        | 70%        | 70%       | 70%      | 70%    | 70%        |
| Sold Rooms            |          | 4704       | 4704       | 4704      | 4704     | 4704   | 4704       |
|                       |          |            |            |           |          |        |            |
| Total Available Rooms |          | 58400      |            |           |          |        |            |
| Total Sold Rooms      |          | 41376      |            |           |          |        |            |
| Average Occupancy     |          | 70,8%      |            |           |          |        |            |
|                       |          |            |            |           |          |        |            |
| Revenues              |          | Monday     | Tuesday    | Wednesday | Thursday | Friday | Saturday   |
| Business-Transient    |          | 488 198,40 | 488 198,40 | 198,40    | 198,40   | 198,40 | 493 838,40 |
| Business-Conference   |          | 355 368,00 | 355 368,00 | 368,00    | 368,00   | 368,00 | 360 835,20 |
| isure-FITS            |          | 172 082,56 | 172 082,56 | 082,56    | 082,56   | 082,56 | 172 976,96 |
| isure-Groups          |          | 402 842,88 | 402 842,88 | 842,88    | 842,88   | 842,88 | 408 228,48 |
| isure-Wholesaler      |          | 161 950,88 | 161 950,88 | 950,88    | 950,88   | 950,88 | 165 518,08 |
|                       |          |            |            |           |          |        |            |
| Total Revenue Rooms   |          | 10 927 126 | 9 506 600  |           |          |        |            |
| ADR                   |          | 264        |            |           |          |        |            |
| Net Average Room Rate |          | 230        |            |           |          |        |            |
| RevPar                |          | 163        |            |           |          |        |            |
| RevPar-Market         |          |            |            |           |          |        |            |
| Market Penetration    |          |            |            |           |          |        |            |

### Вопросы к главе для самоконтроля:

- Дайте определение концепции управления доходами в гостиничном бизнесе.
- Охарактеризуйте концептуальные особенности системы управления доходами в гостинице.
- Какие риски следует учитывать менеджеру отеля при использовании системы управления доходами?
- Перечислите ключевые факторы, влияющие на доходы отеля.

### УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Цели изучения:

*Прочитав главу, вы сможете:*

15. Определить основные сложности в управлении человеческими ресурсами
16. Получить знания о методах эффективного руководства людьми
17. Объяснить содержание стандартов качества работы
18. Получить представление о мерах по повышению мотивации сотрудников
19. Получить знания о требованиях к работе сотрудников в европейском конференц-отеле.

Персонал компании является самым ценным ее активом и источником конкурентного преимущества. А проблема подбора, удержания и совершенствования навыков служащих в последнее время активно дискутируется в профессиональном сообществе. Исследователи отмечают следующие трудности, с которыми сталкиваются менеджеры при наборе сотрудников:

- изменение демографической ситуации
- текучесть кадров
- правовые аспекты труда

Не смотря на то, ни одна организация индустрии гостеприимства не сможет добиться успеха, не имея хорошей команды, состоящей из лояльных организации и профессиональных сотрудников, которые хотят и могут предоставлять потребителям требующееся им услуги.

Роль человеческих ресурсов в реализации корпоративного видения и миссии организации является решающей.

При планировании управления человеческими ресурсами Д. Р. Уокер предлагает следующую пошаговую деятельность:

1. анализ стратегических задач предприятия при принятии решения о найме;
2. разработка должностных обязанностей (инструкций);
3. выработка стандартов по производительности труда;
4. собеседование с кандидатами;
5. заключение трудового договора ;
6. инструктаж и подготовка сотрудника;
7. оценка результатов работы;
8. дальнейшая подготовка и обучение.

Цель работы эффективного лидера организации в управлении человеческими ресурсами заключается в поддержании постоянного притока энергии в организацию.

«И фирме не обойтись без сильных лидеров. Не важно, что у вас есть — четыре мясные лавки или две парикмахерских, — во главе каждого филиала должен стоять энергичный руководитель. Откуда иначе возьмется постоянный приток энергии на предприятии? Давным-давно Питер Друкер, один из основателей современной теории менеджмента, сказал: «Первая и главная задача руководителей — забота о собственной энергии».

Энергия должна быть положительной и в высшей степени интенсивной. Нужно, чтобы у меня были полностью заряжены аккумуляторы. При этом условии я могу выступать энергичным лидером и предпринимателем, помогая окружающим высвободить и направлять в нужное русло свою энергию».

Профессор Хайке Брух указывает следующие ключевые функции лидера:

1. Построить самовосстанавливающуюся систему управления (стратегия, культура, лидерство)
2. Сформировать корпоративную культуру организации
3. Активно проводить в жизнь эту линию<sup>24</sup>

#### **Вставка-тест: Профессиональные кадры по-прежнему в цене?**

По результатам исследования консалтинговой компании HVS Executive Search, к 2015 году в одной только Москве планируется создание 302 новых отелей, для которых понадобится персонал. А во всем мире, к 2020 году, гостиницам понадобится 262 миллиона сотрудников, поскольку ожидаемое количество туристов во всем мире будет, ориентировочно, 1,6 млрд. человек.

Кризис внес свои коррективы – если раньше отели приглашали много зарубежных специалистов, то теперь, согласно сведениям HVS Executive Search – позиции, на которые приглашаются в основном иностранные специалисты – генеральный менеджер отеля и шеф-повар. На остальные места стараются нанимать российских граждан. Но, в то же время, специалисты по кадрам отелей отмечают недостаточно высокий уровень практической подготовки российских специалистов, обучение которых больше построено на формировании общего кругозора.

Недостаток профессионально подготовленных кадров наблюдается во всех мировых сферах бизнеса, не только в гостиничной. Рассмотрим, чем могут помочь в этой проблеме Glion Institute of Higher Education и LesRoches International School of Hotel Management – учебные заведения, которые входят в тройку лучших учебных заведений мира в этой области и готовят специалистов отельного бизнеса. За более чем 50 лет работы эти заведения сформировали свою программу подготовки персонала для отелей самого различного уровня. Основные преимущества данных гостиничных школ: мастер-классы, которые проводят ведущие специалисты из лучших отелей мира; много практики для студентов, благодаря стажировкам в отелях; прямые контакты с будущими работодателями, из-за чего можно легче найти работу после окончания учебы; формирование у студентов мирового кругозора, т.к. состав учащихся гостиничных школ – интернациональный, из разных стран мира. Из минусов можно назвать: учеба проходит не на российских гостиничных условиях, а на европейских, и дороговизна обучения – не каждому оно по карману. Для того чтобы продвигаться в отельном бизнесе, необходимо обладать определенными качествами, и высокопрофессиональные гостиничные заведения могут помочь в формировании таких качеств.

LesRoches International School of Hotel, на сегодняшний день, имеет три отделения – в Швейцарии, Испании, Китае. Обучение – теоретические занятия, практические стажировки в отелях, школьных кафе и ресторанах, занятия в специальных тренировочных классах – демо-версиях бара, кухни, номера отеля, ванной комнаты, стойки ресепшн 5\* отеля. Программа обучения – курсы по гостиничному менеджменту, финансовому менеджменту, управлению отелем, маркетингу, практические занятия по выбранной студентом специализации. Много внимания уделяется работе в команде, групповым проектам.

<sup>24</sup> Хайке Брух, Институт менеджмента и управления персоналом. Университет г. Санкт-Галлен

Glion Institute of Higher Education – в этом учебном заведении делают больший упор на подготовку управленцев. Теоретических занятий больше, чем практики. Также, более широкий выбор специальностей – 11 направлений. На наши вопросы ответила Ирена Фадеева, директор по маркетингу компании ITEC, организующей обучение в Glion Institute of Higher Education и LesRoches International School of Hotel Management:

– Как бы вы характеризуете ситуацию, сложившуюся на сегодняшний день, с обучением гостиничному бизнесу в России и в мире?

– Кризис никак не повлиял на тенденции обучения гостиничному бизнесу, во всяком случае, в зарубежных гостиничных школах. Единственное, меньше востребованы модные курсы – спортивный менеджмент, событийный менеджмент (организация мероприятий), маркетинг в гостиничном бизнесе.

– Какой сегмент гостиничного дела наименее развит в России?

– Трехзвездочные гостиницы, которых катастрофически не хватает не только в Москве, но и в других российских городах. Это именно тот стандарт, к которому привык среднестатистический западный турист, идеальный по соотношению цена-качество. И если с гостиницами для деловых людей дело обстоит не так плохо, то с гостиницами для туристов ситуация очень непростая.

– Какие знания и навыки, полученные при обучении гостиничному делу, хуже всего применяются на практике в российских отелях?

– Здесь возможны разные варианты сочетания: западное образование + западные отельные цепочки в России, западное образование + российские отели, российское образование + западные отельные цепочки, российское образование + российские отели. В первом случае ответ – никакие, т.к. они все пригодятся в работе. Во втором случае – в российских отелях не всегда присутствует понимание культуры сервиса, определенных стандартов обслуживания, которые необходимо неукоснительно соблюдать. Например, совершенно невозможная ситуация в отелях ведущих мировых цепочек – вы стоите в холле отеля, а вокруг вас уборщица с тряпкой моет пол. И уборщица в красивой униформе, и тряпка у нее модная и технологичная, а сама ситуация – абсурдная, такого просто не должно быть. Что касается российского образования, там не хватает практики, не учат взаимодействию с клиентами, не все хорошо владеют хотя бы одним иностранным языком, не говоря уже о нескольких, и отсутствует навык работы со специализированным программным обеспечением.

– Сколько шансов, после получения такого образования, найти сейчас работу в российских отелях и в отелях за рубежом? Насколько, по сравнению, с докризисными временами, снизилось количество вакансий?

– Такое образование очень востребовано, несмотря на кризис. Более 90% выпускников Глион и ЛеРош устраиваются на работу сразу же после окончания обучения. Потому что они, проходя стажировку, как правило, успевают себя зарекомендовать, и часто получают предложения о работе по результатам стажировки. Специальные отделы при университетах занимаются устройством студентов на стажировки. Вторая причина – работодатели сами регулярно приезжают в эти школы, чтобы отобрать себе будущих сотрудников, и школы устраивают для студентов встречи с работодателями. Ну и конечно, репутация школ говорит сама за себя. Но кризис, конечно, повлиял на ситуацию с трудоустройством. Если раньше на выбор выпускникам предоставлялось порядка 15 вакансий, то теперь только три. Что касается работы в России, то наилучшим

вариантом для российских студентов будет поработать год-два за пределами России, набраться опыта, и затем, при желании, вернуться на работу в Россию. Хотя ведущие отели, например российский Ритц Карлтон, заинтересованы в приеме студентов этих университетов и на стажировки, и на работу.

*Источник: Санта Малиновская*

[http://hotelline.ru/management\\_article.php?news\\_cid=544&news\\_id=890](http://hotelline.ru/management_article.php?news_cid=544&news_id=890)

#### **Вопросы к тесту:**

2. Опишите трудности в найме на работу профессиональных кадров.
3. Разработайте предложения для менеджера отеля по оптимизации затрат на обучение персонала.

### **5.1. Обучение и развитие персонала**

Гостиничный бизнес, где персонал является частью продукта, предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала. Роль обучения и последующего повышения квалификации кадров постоянно возрастает. Ведь именно обученный и компетентный персонал формирует имидж и репутацию отеля.

Отметим следующие аспекты возрастания роли обучения сотрудников в отельном бизнесе:

1. Компетентный персонал выступает важнейшим средством достижения стратегических целей компании;
2. Обучение – это важнейшее средство повышения ценности человеческих ресурсов отеля и как следствие – их мотивации;
3. Обучение формирует для организации лояльных сотрудников. Владеющих полной информацией о работе организации и стандартах обслуживания;
4. Обучение приводит к раскрытию креативного и личностного потенциала сотрудников.

Организация работы по подготовке обучения персонала в отеле связана с необходимостью решения следующих вопросов:

- Готов ли отель инвестировать средства в обучение или руководство предпочитает нанимать на работу специалистов, уже обладающих требуемой квалификацией?
- Какими методами сотрудники будут мотивированы на обучение, будет ли обучение влиять на дальнейший карьерный или материальный рост?
- Имеет ли отель в своем распоряжении готовые учебные программы, или их следует разрабатывать, или привлекать внешние тренинговые компании?
- В какой форме и в какое время будет осуществляться обучение (с отрывом или без отрыва от работы, в дневное или вечернее время, в рабочее время или в выходные?)
- На каких условиях отель будет обучать сотрудников? (за счет отеля, за счет сотрудника с последующей компенсацией и т.д.)

Отметим, что утвержденные Минспорттуризма квалификационные требования к персоналу гостиниц с января 2011 года устанавливают необходимость постоянного повышения квалификации для сотрудников сертифицированных на «звездность» отелей. Квалификационные требования содержатся в компе́ндиуме к данному учебнику.

Генеральный менеджер крупного Etap hotel в Вене (Австрия), (на 160 номеров 11 работников), поделился с учащимися программы «Hotel management and operating» Венского колледжа Modul собственными принципами управления гостиницей:

- акцент на сотрудниках (60% time for business 40 % for leisure)

- содействие развитию сотрудников, исключение фактора «скуки и привыкания» ( после трех лет работы в одном отеле в конкретной должности, сотрудник переходит в другой отель на другую должность);
- минимизация затрат на уборку путем заключения контракта с клининговыми организациями;
- отсутствие службы безопасности в отеле, вместо которой работают камеры видеонаблюдения;
- управление доходами (yield/ revenue management)
- гибкая система скидок при оплате наличными (cash rebates)
- учет ожиданий клиентов – «пакеты на размещение на 4 и 7 дней) где как правило 4 и 7 ночь идут в подарок.

Успех концерна Ассор, владеющего 4, 229 отелями в 90 странах мира, основан на корпоративной философии компании, китами которой являются принципы: *«hospitality, friendly, cleaning»*. Компанией разработан инновационный «портфель брендов», предлагающих бизнесменам и туристам размещение от отелей класса люкс до бюджетных, высокое качество обслуживания в которых признается и высоко ценится во всем мире: это Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure, ibis, ibis Styles, Etap hotel / ibis budget, hotelF1, Motel6.

## 5.2. СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА ТРУДА

Опыт работы с персоналом накопленный К.Кабъелом выразился в разработке 127 описаний должностных стандартов работы в гостинице.

«Стажеры не обязаны знать наизусть все 127 описаний стандартных операций- такое требование было бы чрезмерным. Но они вполне способны хорошо изучить оглавление, и на этом мы настаиваем. Оглавление содержит название тех самых 127 описаний, сгруппированных по подразделам: закупки, поддержание чистоты, общение с гостем и т.д. Таким образом, стажер должен понимать, где ему искать нужную инструкцию. Все описания в нашем справочном руководстве построены по единому образцу: тема, цель, способы достижения цели».

### Примеры:

*Разговор по телефону.* Эта составляющая нашей работы очень существенна с точки зрения качества. Тема описания называется «Действия оператора центра обработки вызовов». Какова цель? Во время телефонного разговора гость получает первое впечатление о нас- он должен почувствовать нашу сердечность, увидеть наш профессионализм, ощутить себя в центре нашего внимания. Далее мы описываем путь к этой цели –здесь начинается речь о стандартах. Среди них есть жесткие, есть менее жесткие, а иногда даже не стандарты, а рекомендации («советую вам делать это так –то и так –то, но вы можете действовать и по своему»).

Телефон должен звонить не более трех раз. Телефонный звонок важнее, чем разговор с непосредственно присутствующим гостем. Представляясь, надо назвать сначала свой отдел, затем имя, например «Ресторан Schinderhof. Вы говорите с Анной Иохансен». Что бы у гостя сразу составилось благоприятное

первое впечатление об отеле, улыбайтесь во время разговора- собеседник это услышит, хотя и не увидит. Если вы не разобрали с первого раза имя звонящего, переспросите: «Простите, пожалуйста, не могли бы вы еще раз сказать, как вас зовут?», а не: «Как вы сказали ?». Гость же еще не умер, что бы говорить о нем в прошедшем времени, и вы обращаетесь именно к нему. По такому примеру составлены все предписания по обеспечению высокого качества обслуживания<sup>25</sup>.

### **Кейс 7. Значение стандартов качества по К.Кабьеллу (врезка из книги «Искренний сервис»):**

Прежде чем мы начнем, необходимо сделать некоторые пояснения. Слово «организация» (от греческого *organon* — «орудие, инструмент») означает строение какого-либо природного или социального объекта, а однокоренное слово «организм» — совокупность отдельных органов, взаимосвязанных и взаимодействующих друг с другом. Производственные предприятия — довольно молодая разновидность социальных организмов: в своей современной форме они появились каких-нибудь 300 лет назад. И очень часто им не хватает организации. Посмотрим, в чем это выражается.

Многие успешные предприятия малого и среднего бизнеса возникают так: трудолюбивый молодой человек встречает правильную молодую женщину — это первое условие; оба засучивают рукава, начинают трудиться не покладая рук, и все у них растет — парк автомашин, число сотрудников, обороты, прибыли, — за одним лишь исключением: организация остается прежней.

Фирме уже двадцать лет, а вся почта, как и раньше, ложится на стол генерального директора, хотя 95% работы по разбору корреспонденции можно было бы поручить и обезьяне, причем на обучение хватило бы одного банана. Я знаю владельцев отелей с 30-летним стажем, которые до сих пор по вечерам расхаживают между столиками в ресторане и спрашивают у клиентов, нравится ли им еда. Это вовсе не главная задача предпринимателя. Если руководителю просто нравится это делать, пусть делает, но тогда ему нужно нанять кого-нибудь, кто возьмет на себя главное — постоянно искать и находить пути к обеспечению пресловутого «высокого качества».

Потому-то и существует в науке об организации своя маленькая «таблица умножения». Я исхожу из того, что у всех вас уже есть сертификаты ISO, и не стану надоедать вам теорией — лучше расскажу о том, как мы ее применяем у себя. Schindlerhof стал первым немецким предприятием, получившим сертификат ISO в сфере гостиничного бизнеса; это произошло в июне 1995 г.

---

<sup>25</sup> Клаус Кобьелл//Искренний сервис. Пер. с нем.— М.: Альпина Бизнес Букс, 2009 —194 с.

***Schindlerhof— руководство по управлению качеством ISO 9001 ТЕМА: действия оператора центра обработки вызовов.***

**ЦЕЛЬ:**

гость получает первые впечатления — он должен почувствовать наше радушие и сердечность, увидеть наш профессионализм, ощутить себя в центре нашего внимания.

**ПУТЬ:**

Телефон должен звонить **не более трех раз**. Звонок важнее, чем обслуживание непосредственно присутствующих гостей.

Взяв трубку, назовите свой отдел и представьтесь:

«Schindlerhof», «Ресторан Schindlerhof» или «Творческий центр Schindlerhof».

«Вы говорите с...» или просто имя.

«Приветствие» (Добрый день, добрый вечер и т.д.).

• Чтобы у гостя сразу сложилось благоприятное первое впечатление о нас, соблюдайте следующие правила:

- улыбайтесь: собеседник это услышит, хотя и не увидит;
  - звонящий представляется, называя свое имя, которое мы записываем;
- в дальнейшем мы обращаемся к гостю по имени, что доставляет ему удовольствие;
- если вы с первого раза не расслышали имя, переспросите: **«Простите, пожалуйста, не могли бы вы еще раз сказать, как вас зовут?»**

• При резервировании мест соблюдайте следующие правила:

- имя гостя обязательно записывается, при необходимости попросите собеседника продиктовать его по буквам;
  - постоянно употребляйте слова «спасибо», «пожалуйста», «с удовольствием»;
  - внимательно слушайте;
  - делайте заметки по ходу разговора;
  - говорите ясно и отчетливо;
  - завершив процедуру резервирования, во избежание ошибок повторите гостю все данные;
  - **при отказе от резервирования всегда предлагайте альтернативы; извинитесь перед гостем за то, что вы не смогли быть ему полезны;**
  - обязательно запишите телефонный номер позвонившего (исключение делается для гостей, которых мы хорошо знаем);
  - уточните сразу все необходимые подробности, чтобы потом не переспрашивать;
  - сердечно попрощайтесь.
- Если человек попадает не в тот отдел, который ему нужен, не предлагайте ему перезвонить, а переведите звонок сами.

*Корреспонденция.* Цель операции — быстрое и безошибочное письменное информирование клиентов о заказанных (доступных) услугах. Теперь — путь к цели. Немедленный письменный ответ имеет высший приоритет для всего

предприятия. Это означает, что предложения высылаются в день поступления запроса, письменные подтверждения резервирования — в день оформления, ответы на электронные письма — в течение двух часов после получения. У нас в отеле Schindlerhof не ведется учет рабочего времени сотрудников — все строится на доверии. Просто вся почта, доставленная за день, должна быть обработана в тот же день, а для этого когда-то может понадобиться двенадцать часов, когда-то — десять.

При написании писем можно пользоваться готовыми шаблонами, которые хранятся у нас в компьютере, редактируя и изменяя их. Но при этом сотрудники должны избегать бюрократического языка — мы хотим, чтобы тон наших писем был сердечным.

Перейдем к самому письму — что здесь существенно? Для обращения есть разные варианты — «Многоуважаемая госпожа», «Сердечно приветствуем вас, господин такой-то» и т.д., — кроме того, его разрешается вписать от руки. Прощаться тоже можно по-разному — «с сердечным приветом», «с солнечным приветом», «с рождественским приветом»... А правила оформления подписи стандартные: она должна стоять над напечатанными именем и фамилией отправителя, чтобы адресату не пришлось ломать голову над тем, кто скрывается за закорючкой. Рекомендуются дать письмо на проверку другому сотруднику — свежий глаз может увидеть не замеченную вами опечатку.

Совет: если стажер второго года в течение недели хорошо ведет переписку, на следующей неделе можно сказать ему: «Не надо больше показывать все это мне, доверяю тебе самостоятельно заниматься письмами». И еще одно — у нас есть непреложное правило, что письма должны попасть на почту не позднее 17.30. Благодаря этой мелочи я каждый месяц получаю лишних 100 евро в виде банковских процентов: ведь все мои счета на день раньше попадают к клиентам, а значит, на день раньше и оплачиваются. В некоторых фирмах исходящие письма могут по три дня ожидать отправки. В результате предприниматели упускают приличную сумму.

Schindlerhof — руководство по управлению качеством ISO 9001 **ТЕМА:** корреспонденция.  
**ЦЕЛЬ:** быстрое и безошибочное письменное уведомление гостя о забронированных им услугах или отправка ему запрошенной информации.

#### **ПУТЬ:**

- Немедленный письменный ответ имеет высший приоритет для всего предприятия. Это означает, что предложения высылаются **в день поступления запроса**, письменные

подтверждения резервирования — **в день оформления**, ответы на электронные письма — **в течение двух часов после получения**.

- В компьютере хранится ряд готовых шаблонов писем, которые можно редактировать и изменять по мере необходимости.
- Мы избегаем стандартных формулировок и бюрократического языка: наш девиз — сердечный тон писем.
- Необходимые элементы письма:  
правильный адрес; дата;  
обращение вида «Добрый день, господин/госпожа ...!» или, более сердечно, «Радужно приветствуем вас, господин/госпожа...» — оно может быть вписано от руки;  
прощание с использованием таких выражений, как: «С уважением к нашим дорогим гостям», «С сердечным (радостным и т.п.) приветом»;  
подпись автора письма и **ее расшифровка** (напечатанная).
- Готовое письмо рекомендуется перед отправкой дать кому-нибудь на проверку: опечатки случаются у всех, а в письме, которое получит клиент, не должно быть ошибок.
- Проверенное и, если нужно, исправленное письмо запечатывается в конверт, при необходимости прилагаются дополнительные материалы, затем письмо попадает в ящик для исходящей почты, откуда отправления забирают ежедневно.
- С понедельника по пятницу письма франкируются и доставляются на почту **не позднее 17.30**.

*Приветствие.* Рассмотрим в качестве примера регистрацию вновь прибывшего гостя. Разумеется, точно так же можно встретить клиента и в приемной у врача, и в салоне-парикмахерской. Каждого гостя мы стараемся приветствовать как можно сердечнее и обязательно обращаемся к нему по имени (если знаем, как его зовут). Ему предлагается напиток со словами: «Можем ли мы в качестве приветствия угостить вас бокалом шампанского?» или «Можем ли мы пригласить вас выпить бокал шампанского?». (В первой половине дня мы предлагаем, конечно, не шампанское, а апельсиновый сок или кофе.) Формула приветствия в данном случае такова: «Добро пожаловать к нам, как вы доехали?» Многим, особенно поначалу, претит выдавать готовые фразы, но это — важный конструктивный элемент сервиса.

Если в Schindlerhof вы попросите разбудить вас в определенный час, сотрудник, который будет это делать, обратится к вам по имени: «С добрым утром, фрау такая-то, сейчас 7.30, вы просили вас разбудить. Вас ожидает прекрасный день» (или «хороший день», если идет дождь). Поручая операцию молодым стажерам, мы заносим в список гостей, которых требуется разбудить, приветственные фразы на их родных языках — так гарантируется не только однократное, но и систематическое выполнение правила.

*Жестко определенные правила обслуживания.* В данном случае принципиально важна письменная фиксация. Как известно, сказано не значит услышано, услышано не значит понято, понято не значит принято, принято не значит сделано. И если кто-то что-то сделал однажды, отсюда еще не следует, что он и впредь будет это делать.

*Письменная инструкция* помогает сократить эту цепочку причинно-следственных связей. Допустим, у нас в расписании на 11 часов намечен перерыв на кофе, и сервировкой кофе-брейка занимается практикант, который успел проработать у нас месяц, или стажер, пришедший к нам 1 сентября. Тогда

он действует в соответствии со стандартом: все должно быть готово за полчаса до начала перерыва, на чайном столе во время перерыва на кофе должно быть 11 сортов чая, во время завтрака — 22 сорта, выглядеть он должен так-то (в справочном руководстве есть соответствующие иллюстрации).

Сколько каких продуктов должно лежать на ленте? Это определяется нормой: на каждого человека — один стакан свежавыжатого сока, один йогурт, 50 г порезанных овощей и т. д. В руководстве приводятся и сами количества. Все проиллюстрировано. Иллюстрации важны потому, что стажер сразу видит: киви подают целиком с маленькой ложечкой и ножом (одни чистят киви, другие разрезают их пополам, не очищая, и выбирают мякоть ложечкой). Предусмотрена каждая мелочь.

Важные контрольные списки визируются и подписываются ответственным лицом, а на контрольном списке операций по закрытию помещения всегда значится: «Лицо, подписавшее настоящий документ, несет ответственность в случае взлома, кражи, пожара и т.п.».

С таким контрольным списком молодой 22-летний сотрудник Schindlerhof в состоянии закрыть помещение в четыре утра после окончания свадебного торжества, потому что в списке указано, сколько окон первого этажа надо проверить, какие двери, какими ключами и на сколько оборотов запереть. Когда работа выполнена, мы еще раз визируем и подписываем контрольный список, после чего он попадает в почтовый ящик нашего уполномоченного по качеству (либо в наружный почтовый ящик, если дело происходит ночью).

## ***Schindlerhof— руководство по управлению качеством ISO 9001***

### ***Перерыв на кофе***

Перерыв на кофе с легкими закусками (комплексное меню): как в пункте 2, со следующими добавлениями.

3.1. В первой половине дня (угощение сервируется на движущейся ленте в Творческом центре и должно быть полностью подготовлено за 30 минут до начала перерыва) подаются: свежие фрукты, молочные продукты, прохладительные напитки, зерновой хлеб или пирожки, диетические продукты для здорового питания.

Выбранные продукты должны быть выложены на демонстрационных тарелках и перечислены на пояснительных табличках.

3.2. Во второй половине дня подаются:

свежие фрукты, прохладительные напитки, диетические продукты для здорового питания, выпечка.

4. Состав угощения по типам.

4.1. Свежие фрукты.

Всегда 4 вида фруктов, подаются либо целиком в кожуре, либо порезанными, с вилкой (киви подается целиком, с ложечкой), либо в виде фруктового салата (указания по количеству см. на с. 4).

4.2. Молочные продукты.

Всегда 2 вида бисквитов с молочным суфле, йогурт Weihenstephan, низкокалорийный фруктовый творог Weihenstephan, мягкое мороженое или сливочные десерты Landliebe, молочный коктейль (указания по количеству см. на с. 4).

В Schindlerhof восемь основных бизнес-процессов — тех, которые прямо связаны с критически важными факторами успеха. Эти факторы, я думаю, у нас с вами одинаковые — поговорим о них подробнее.

**Удовлетворенность клиентов и финансовый успех:** если операция значима для какого-либо из этих двух факторов, она, возможно, относится к основному бизнес-процессу. У любого основного процесса есть владелец — руководитель, отвечающий за все, что

**Основные бизнес-процессы** — это процессы, от которых непосредственно зависят критически важные факторы успеха. Они определяют удовлетворенность клиентов и успех бизнеса. связано с этим процессом. Если мы рассмотрим обслуживание заказов клиентов, то владельцев, разумеется, будет несколько. Заказ может относиться и к ресторану, и к банкетному залу, и к отелю, и к конференц-зоне; ответственным в каждом случае выступает руководитель соответствующего подразделения.

*Пример обслуживания заказа.* К нам поступил запрос на проведение свадебного торжества — скорее всего, по почте или по телефону, но некоторые клиенты приходят собственной персоной. Первым делом мы проверяем, что у нас есть место. Если на ту субботу мая, о которой просит клиент, места вдруг нет, мы предлагаем ему альтернативу: не согласится ли он устроить празднование на день раньше или, может быть, на неделю позже? Если же место есть, мы принимаем запрос.

Вы уже, конечно, догадались, как здесь участвуют наши 127 инструкций: «Разговор по телефону» применяется, когда запрос поступает по телефону, «Корреспонденция» — когда приходит письмо.

В описании основного бизнес-процесса учтены все детали — вплоть до *взыскания долга*. У нас на каждом счете написано: «Мы — предприятие сферы обслуживания, поэтому наши счета должны оплачиваться немедленно и полностью».

Если клиент не оплатил счет, через две недели мы посылаем ему первое предупреждение с таким текстом: «Тсс! Пока никто не знает об этом, кроме меня. У себя в базе данных я обнаружил отметку о том, что ваш счет отелю Schindlerhof еще не оплачен. Если я в течение десяти дней не получу информации о поступлении денег на счет, то, к моему большому сожалению, буду вынужден выдать вас нашей бухгалтерше. Вряд ли вам этого хочется. С электронным приветом из базы данных — компьютер бухгалтерии отеля Schindlerhof». К этому дерзкому напоминанию мы прикладываем еще и листовку: «Позитивный эффект от правильно поставленного учета». В ней вниманию неплательщика предлагается расчет: задержка на 4 недели выплаты 1 млн евро на корреспондентный счет с 4% годовых означает потерю процентов в размере 7778 евро.

Тут многим владельцам малых предприятий стоило бы призадуматься: не лучше ли чуть меньше работать непосредственно с клиентами и время от времени выделять себе «офисный день», чтобы все счета отправлялись вовремя? Некоторые предприниматели имеют обыкновение рассылать счета незадолго до истечения срока давности. Но так невозможно заработать себе на жизнь. Несвоевременная оплата счетов для нас категорически неприемлема.

Счета, оплаченные только после второго или третьего напоминания, подшиваются в специальную папку, и она всегда у нас под рукой, когда мы

составляем очередной годовой план целей. Вот тут мы и решаем, с кем больше не будем работать. Каждый получает тех клиентов, которых заслуживает.

**Техническое обслуживание и текущий ремонт** — это основной бизнес-процесс, поскольку бережное обращение с ресурсами (включая недвижимость) непосредственно отражается на результатах нашей деятельности и на финансовых показателях фирмы. Самое главное здесь то, что после каждого ремонта устанавливается причина, по которой ремонт оказался необходим. Чем была вызвана неисправность — неправильным техническим обслуживанием, естественным износом или же ошибкой пользователя?

Конечно, случается, что наши сотрудники неправильно эксплуатируют какое-то оборудование — тогда необходимо объяснить им, как следует действовать на самом деле. Бывает и так, что, например, инженеры из службы технической поддержки говорят нам: копировальный аппарат больше не будет работать; он сделал уже 4 млн отпечатков и выработал свой ресурс, теперь его нужно не чинить, а менять. Тогда мы начинаем проект «Покупка нового оборудования». Это дешевле, чем ремонтировать отслужившую технику.

**Закупки**, естественно, тоже относятся к числу основных бизнес-процессов. Мой личный вклад в формирование данного процесса заключался в составлении документа, описывающего нашу политику закупок. Там говорится, что мы всё закупаем непосредственно у производителей, причем работаем только с фирмами, выполняющими нормы и рекомендации по охране среды и (при производстве продуктов питания) обращению с животными; не приобретаем генетически модифицированных продуктов. Также там записано, что крупным концернам мы в принципе предпочитаем партнеров из малого и среднего бизнеса и из своего региона.

Все сотрудники, имеющие дело с закупками, знают нашу политику в этом вопросе и могут принимать решения сами, без моего участия.

Важную часть сертификации по стандартам ISO 9001 составляет аудит мер по охране окружающей среды. Первую такую сертификацию в Scindlerhof провели девять сотрудников в течение пяти с половиной месяцев без отрыва от основной деятельности (в свое свободное время). Они потратили на эту работу в общей сложности 2150 часов и были премированы оплаченной четырехдневной поездкой в Нью-Йорк с проживанием в отеле Ritz Carlton. Со второй, менее значительной сертификацией по охране среды справились — тоже в нерабочее время и без всякой посторонней помощи — шесть стажеров за два с половиной месяца. Их премировали трехдневной поездкой на горный курорт Санкт-Мориц, в программу которой входили семинар по виски и сигарам, а также сноубординг на склоне Корвилья.

Эти стажеры, к примеру, установили, что воду для ванны и душа достаточно нагревать лишь до 55°C — налицо возможность сэкономить энергию! Другим их «открытием» стало то, что по местным поручениям можно ходить пешком. А теперь представьте себе, какой была бы реакция сотрудников, если бы я как начальник сказал им что-нибудь вроде: «По всем этим делам вам надо ходить пешком». Наверное, пошли бы разговоры, что старик свихнулся на почве экономии.

Сотрудник поддержит то, и только то, чего он сам хочет, в чем заинтересован. Не пытайтесь его купить — это невозможно, — а просто предоставьте ему самостоятельность.

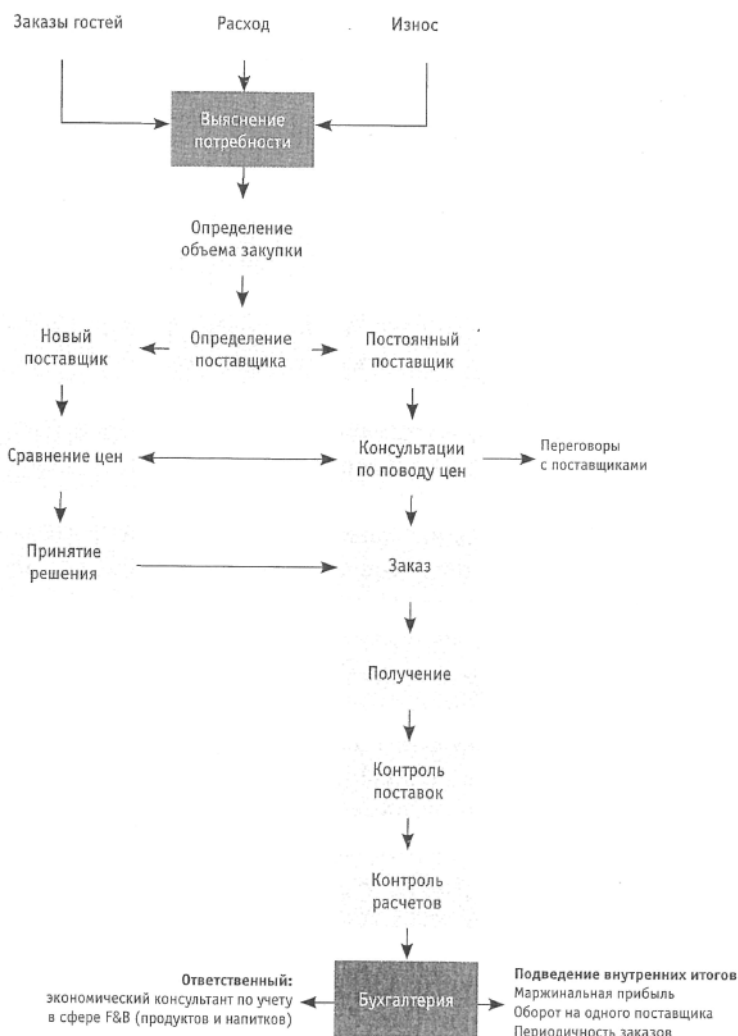
Еще стажеры поставили на все краны плакаты: «Внимание, вода стоит денег, пожалуйста, расходуйте ее экономно». На всех копировальных аппаратах в нашей компании появились надписи: «Копии для внутреннего пользования по возможности делайте, пожалуйста, двусторонними». Все это мелочи, но в совокупности они приносят большую пользу.

Приведенные примеры показывают, каким образом мне удастся повысить свои доходы, не меняя ничего в расчетах с клиентами и поставщиками, — я всего-навсего удаляю из механизма управления качеством песок, мешающий вращению шестеренок.

Суммирую кратко преимущества сертификации по стандартам ISO. Мы письменно зафиксировали все свои производственные процессы. Мы обеспечили их высокую прозрачность. И у нас есть четкие основополагающие принципы.

Начиная с 1995 г. ни один стажер в Schindlerhof больше не скажет: «Я этого не знал» или «Госпожа Майер объясняла мне это совсем по-другому». Он может сказать: «Я проспал эту тему на вводном семинаре» или «Я еще не изучил свою папку с инструкциями», а «Я этого не знал» — нет.

Папка с инструкциями, кроме того, очень помогает нам, когда требуется ввести в курс дела новых сотрудников. В достандартные времена, когда у нас еще не было ISO, если к нам одновременно поступали на работу, к примеру, три новых стажера и один специалист, начинался полнейший хаос. Никто не понимал, что происходит, все надо было перепроверять по два раза. Сейчас картина совершенно иная. Пусть к нам пришли двенадцать новых стажеров. Каждому из них выдается папка с инструкциями, относящимися к его сфере, и разъясняется смысл первых пяти или шести описаний порядка действий; они берут эти папки с собой и дома их изучают. Письменная фиксация правил сама по себе — огромное благо, причем от этого «накопления знаний» выигрывают прежде



всего фирмы с высокой текучестью кадров, а также переживающие период бурного роста. Чем стабильнее и надежнее фундамент и стены, тем свободнее и непринужденнее держатся сотрудники. Но, как известно, у каждой медали — две стороны, и обратная сторона ISO описывается высказыванием Райнхарда Шпренгера: «Кто захочет сделать свое предприятие подходящим для идиотов, тот и получит одних идиотов».

Я однажды читал описание, в котором говорилось: «Урны во дворе могут быть заполнены только на две трети». А теперь представьте себе: завхоз каждые полчаса делает обход, приговаривая: «Ужас, не хватает двух сантиметров, выкурю-ка я еще одну сигаретку».

Десять лет назад в некоторых помещениях Schindlerhof зимой еще стояли букеты из засушенных цветов и у нас существовала инструкция «Уход за сухими цветами». Там указывалось, что эти цветы ни в коем случае нельзя поливать и что нельзя ставить их слишком близко к свечам, а потом — что ближайший огнетушитель висит там-то. На самом деле для таких вещей вполне достаточно здравого смысла, это совершенно не обязательно заносить в инструкцию.

Для меня самое важное, что я могу сказать сотрудникам в связи с ISO, состоит в следующем: любое предписание стандарта в определенных условиях можно нарушить, но есть вещь, которая не должна пострадать, — сердечность!

К примеру, в инструкции сказано, что телефон должен звонить не более трех раз и звонок важнее, чем обслуживание непосредственно присутствующих гостей. А теперь представьте себе: утром в пятницу одновременно выезжают сразу двенадцать гостей, тут внезапно звонит телефон, и девушка-администратор не может придумать ничего лучшего, как бросить всех и взять трубку, — да я бы уже давно обанкротился!

Так что телефон у нее продолжает звонить — и правильно: любые другие действия шли бы вразрез с заповедью сердечности. Правила существуют для того, чтобы их нарушать, когда того требует сердечность или здравый смысл. И очень важно донести эту мысль до сотрудников.

#### **Вопросы к кейсу:**

1. Охарактеризуйте корпоративную культуру отеля Кабьелла.
2. Что на ваш взгляд позволяет отелю занимать лидирующие позиции среди конференц-отелей Германии?
3. Какие методы управления персоналом использует отельер для управления?
4. Выявите слабые и сильные стороны методики К.Кабьелла.
5. Предложите проект управления персоналом для конкретного отеля в вашем городе.
6. Разработайте проект корпоративной культуры для этого отеля.

#### **Вопросы к главе для самоконтроля:**

1. Какие трудности следует решить отельеру при разрешении вопроса об обучении персонала?
2. Опишите наиболее понятные для вас способы управления персоналом на предприятии
3. Определите трудности развития гостиничного бизнеса в России в сфере управления человеческими ресурсами
4. Опишите суть корпоративной философии в управлении человеческими ресурсами.
5. Зачем и почему отельеру следует обучать сотрудников?
6. Что такое корпоративная лояльность сотрудника?

## **Глава 5**

## **ПРАВОВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ**



**Источник:** <http://office.microsoft.com/ru-ru/images/>

### **Цели изучения:**

*Прочитав главу, вы сможете:*

1. Определить основные понятия в гостиничной индустрии и источники правового регулирования
2. Получить представления о классификации и стандартизации гостиничных услуг, этапах и процедуре присвоения категории
3. Обосновать необходимость квалификационных требований к персоналу гостиниц
4. Объяснить права и обязанности гостя и гостиницы по договору оказания гостиничных услуг
5. Перечислить услуги, оказываемые гостиницей без взимания платы
6. Узнать о формах и методах обеспечения безопасности отельного бизнеса
7. Назвать специфику хранения имущества гостя в гостинице
8. Сформулировать типовые правила поведения гостя в европейском отеле
9. Осуществить необходимый миграционный учет гостей в гостинице
10. Овладеть знаниям по выстраиванию взаимовыгодных партнерских отношений с контрагентами по бизнесу

**Врезка – тест:** Заключен ли договор между гостем и гостиницей или кто будет платить?

Постановление Федерального арбитражного суда Восточно-Сибирского округа от 30 июня 2008 г. N А19-9648/07-Ф02-2219/2008 (извлечение)

Открытое акционерное общество "Гостиничный комплекс "Ангара" (далее - ОАО "ГК "Ангара") обратилось в Арбитражный суд Иркутской области с иском к открытому акционерному обществу (далее - ОАО) "Роял Вуд" о взыскании задолженности за предоставленные гостиничные услуги в размере **67 300** руб. и процентов за пользование чужими денежными средствами за период с 18.09.2005 по 28.03.2007 в сумме 11 508 руб.

Решением Арбитражного суда Иркутской области от 11 октября 2007 года иск удовлетворен.

Постановлением Четвертого арбитражного апелляционного суда от 20 декабря 2007 года решение суда первой инстанции оставлено без изменения.

Не согласившись с принятыми по делу судебными актами, ОАО "Роял Вуд" обратилось в Федеральный арбитражный суд Восточно-Сибирского округа с кассационной жалобой, в которой просит решение суда первой инстанции, постановление апелляционного суда отменить.

*Заявитель не согласен с выводом суда о том, что между сторонами возникли гражданско-правовые обязательства по оказанию гостиничных услуг.*

Кроме того, заявитель указывает, что в сумму долга необоснованно включены стоимости завтраков, поскольку предоставление данных услуг потребителю с ответчиком согласовано не было.

В соответствии со статьей 163 АПК РФ в судебном заседании 24.06.2008 судом был объявлен перерыв до 12 часов 00 минут 30 июня 2008 года. После перерыва участие принимали прежние представители сторон.

Дело рассматривается в порядке, установленном главой 35 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации. Лица, участвующие в деле, о времени и месте рассмотрения кассационной жалобы извещены надлежащим образом. Исследовав материалы дела в пределах, установленных статьей 286 АПК РФ, рассмотрев доводы кассационной жалобы, проверив правильность применения арбитражными судами норм материального и процессуального права, Федеральный арбитражный суд Восточно-Сибирского округа *приходит к выводу о наличии оснований для отмены обжалуемых судебных актов.*

Как следует из материалов дела, 08.08.2005 по факсимильной связи ОАО "ГК "Ангара" получено письмо N463 от имени генерального директора Благина А.А., из которого следует, что ОАО "Роял Вуд" просит забронировать одноместный номер в гостинице для размещения в период с 14 по 20 августа 2005 года на имя гражданина Германии Х-Й. Пласманна.

Письмом от 15.08.2005 N472 ОАО "Роял Вуд" просило перевести гражданина из одноместного номера на 4-ом этаже в такой же номер на 5-ом этаже. При этом гарантировалось, что оплату безналичным путем осуществит общество.

17.08.2005 ответчик просил истца продлить срок проживания Х-Й. Пласманна в одноместном номере с 20.08.2005 по факту выезда.

На оказанные этому лицу услуги, в том числе по проживанию в гостинице и по предоставлению завтрака, истец предъявил ОАО "Роял Вуд" три счета-фактуры на общую сумму 85 200 руб. (л.д. 11-13). В счет их оплаты ответчик платежными поручениями перечислил сумму 17 900 руб. (л. д. 76-78). Указывая на неполную оплату ответчиком услуг по проживанию в гостинице гражданина Германии Х-Й. Пласманна, ОАО "ГК "Ангара" обратилось в арбитражный суд с требованиями о взыскании долга и процентов.

Арбитражный суд признал обоснованными требования истца, сделав вывод о наличии у сторон договора на возмездное оказание услуг. При этом заявки ОАО "Роял Вуд" признаны судом в качестве *оферты*, принятой к исполнению ОАО "ГК "Ангара". Федеральный арбитражный суд Восточно-Сибирского округа находит обжалуемые

судебные акты подлежащими отмене по следующим основаниям.

Выводы суда о наличии у ответчика обязанности оплатить гостиничные услуги, оказанные истцом Х-Й. Пласманну, сделаны по неполно выясненным фактическим обстоятельствам дела.

Согласно статье 779 ГК РФ по договору возмездного оказания услуг исполнитель обязан по заданию заказчика оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик оплатить эти услуги. Утвержденными Постановлением Правительства Российской Федерации от 25.04.97 N490 Правилами предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации", в редакции от 01.02.2005, предусмотрено, что сторонами договора являются *исполнитель и потребитель*, являющийся гражданином, заказывающим и использующим услуги для нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

В соответствии с пунктом 7 Правил договор должен быть заключен в письменной форме. *Между тем, возлагая на ответчика обязанность по оплате услуг, полученных потребителем, суд не определил правовую природу отношений сторон и не установил наличие возможности заключения договоров на оказание гостиничных услуг с лицом, не являющимся их потребителем.*

При таких обстоятельствах суд кассационной инстанции считает, что выводы суда не соответствуют фактическим обстоятельствам дела, судом неполно исследованы имеющие значение для правильного разрешения спора обстоятельства, поэтому обжалуемые судебные акты подлежат отмене. Суду при новом рассмотрении дела следует устранить отмеченные недостатки, установить все фактические обстоятельства, относящиеся к предмету исследования по делу.

Руководствуясь статьями 274, 286-289, Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации, Федеральный арбитражный суд Восточно-Сибирского округа постановил:

Решение от 11 октября 2007 года Арбитражного суда Иркутской области, постановление Четвертого арбитражного апелляционного суда от 20 декабря 2007 года по делу N A19-9648/07 отменить.

Дело направить на новое рассмотрение в Арбитражный суд Иркутской области.

Постановление вступает в законную силу со дня его принятия.

Источник: Правовая система Консультант плюс. Раздел: судебная практика.

### Вопрос для обсуждения:

1. Объясните суть правовых отношений между заказчиком и исполнителем гостиничной услуги.
2. Укажите причины отмены решения Арбитражного суда Иркутской области.
3. Поясните правовую природу термина «публичная оферта» и публичный договор по ст. 426 ГК РФ.
4. На основании каких норм материального права следует вынести решение суда по данному делу?
5. Подготовьте вариант верного на ваш взгляд судебного решения.
6. Разработайте рекомендации для отельеров в целях минимизации указанных проблем.

## 5.1. ИСТОЧНИКИ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ГОСТИНИЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ

### ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Правовое регулирование гостеприимства и гостиничного бизнеса в России сформировалось относительно недавно. Во времена существования СССР гостиничными услугами пользовалась исключительно партийная элита страны и приглашенные зарубежные гости, прибыль поступала в казну, частная собственность отсутствовала, необходимость в специальных нормативных актах была минимальной. Практически весь гостиничный сектор был сконцентрирован в Москве, менее в Ленинграде, и представлял собой часть государственной собственности. С вступлением в законную силу первой части Гражданского кодекса Российской Федерации в 1996 г. гостиничные услуги рассматриваются в контексте договора возмездного оказания услуг. Рост гостиничного бизнеса во всем мире и России в частности, его коммерческий характер, нацеленность на прибыль, наличие множества гражданских рисков (пожары, затопления, претензии гостей, несвоевременная оплата за проживание, порча имущества, терроризм) требуют специальных законодательных регуляторов для обеспечения гарантий стабильной деятельности этих предприятий. Регулярное изменение миграционного и налогового законодательства, его противоречивость и несоответствие целям развития отрасли так же можно отнести к дополнительным рискам организации гостиничного бизнеса.

В настоящее время процесс нормотворчества в гостиничном секторе характеризуется высокой интенсивностью. За последних пять лет были приняты четыре разные системы добровольной классификации гостиниц на присвоение «звезд», изменилось туристическое законодательство, усложнилось миграционное законодательство в части постановки и снятия с миграционного учета иностранных граждан останавливающихся в гостинице, что требует от отельеров оперативно реагировать на возникающие правовые угрозы.

Государство регулирует деятельности по оказанию гостиничных услуг не только путем установления обязательных правил, но и с помощью добровольных стандартизации и классификации гостиниц и других средств размещения, планируя создать благоприятные условия для инвестиций в отрасль. Отметим, сочинские гостиницы с 2011 до 2016 гг. имеют право оказывать услуги по размещению исключительно при наличии сертификата соответствия определенной категории.

В Конституции России сказано, что в Российской Федерации гарантируются единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств (ч. 1 ст. 8), а также закреплены основные права и свободы человека и гражданина, важные для сферы гостеприимства: право свободно передвигаться, выбирать место пребывания и жительства (ч. 1 ст. 27), право на отдых (ч. 5 ст. 37). Гостиницы оказывают услуги по временному проживанию своим гостям.

В Гражданском кодексе РФ услуги выделены в качестве самостоятельного объекта прав (статьи 1, 2, 128 и др.). Регулированию договорных отношений по оказанию услуг посвящена глава 39 "Возмездное оказание услуг" ГК РФ, значимость которой состоит в том, что в ней заложен фундамент для гражданских правоотношений, еще не поименованных в данном Кодексе. К их

числу относятся отношения по оказанию гостиничных услуг. В п. 2 ст. 779 ГК РФ, содержащем перечень услуг, гостиничные услуги не указаны. Однако это не означает, что правила главы 39 ГК РФ не применяются к таким отношениям, так как приведенный перечень услуг не является исчерпывающим<sup>26</sup>.

Следующий источник правового регулирования деятельности по оказанию гостиничных услуг - Федеральный закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации". Закон распространяется на гостиничную деятельность только косвенно. Из понятийного аппарата Закона о туристской деятельности становится ясно, что гостиничная деятельность не может быть отнесена как к туристской, так и к иной деятельности по организации путешествий.

Вместе с тем Закон о туристской деятельности относит гостиницы к объектам туристской индустрии, а в ст. 4 Закона декларирует развитие туристской индустрии, обеспечивающей потребности граждан при совершении путешествий, т.е. фактически развитие гостиничной инфраструктуры - цель государственного регулирования туристской деятельности.

Закон о туристской деятельности определяет также, что услуги по размещению являются составной частью туристского продукта, а деятельность по формированию, продвижению и реализации туристского продукта есть туристская деятельность. Таким образом, гостиничные услуги включаются в понятие турпродукта, однако гостиничные услуги не относятся к услугам туристическим, и существенно от них отличаются. Оказание гостиничных услуг, так же как и оказание туристических или любых других коммерческих услуг - это предпринимательская деятельность, осуществляемая на свой страх и риск, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке (ст.2 ГК РФ). В отличие от оказания гостиничных услуг, деятельность турфирм носит посреднический характер, сами турфирмы напрямую не оказывают туристу потребляемых им во время путешествия услуг по проживанию, экскурсиям, питанию.

Однако, так же как и туристические услуги, гостиничные в отношениях с гражданином – потребителем регулируются положениями Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 "О защите прав потребителей", который устанавливает права потребителей (на приобретение услуг надлежащего качества, безопасных для их жизни, здоровья и имущества; на получение информации об услугах и об их исполнителях; на государственную и общественную защиту интересов потребителей), а также определяет механизм реализации их прав, только в том случае, если услуга приобретается для личных, семейных, бытовых нужд потребителя и не связана с осуществлением предпринимательской деятельности.

Федеральный закон от 27.12.2002 N 184-ФЗ "О техническом регулировании" (далее - Закон о техническом регулировании) чрезвычайно

---

<sup>26</sup> Жмулина Д.А Государственное регулирование деятельности по оказанию гостиничных услуг "Современное право", 2009, N 1. Правовая система Консультант +

важен для регулирования качества услуг, поскольку регламентирует отношения, возникающие при разработке, принятии, применении и исполнении на добровольной основе требований к качеству услуг.

Среди источников правового регулирования отношений по оказанию гостиничных услуг ключевыми являются Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 25.04.1997 N 490. Данные Правила приняты в соответствии с Законом о защите прав потребителей и содержат нормы, регламентирующие порядок предоставления информации о гостиничных услугах, порядок оформления проживания в гостинице и оплаты услуг, порядок предоставления услуг, ответственность исполнителя и потребителя.

Правила предоставления гостиничных услуг содержат определения ключевых понятий по предоставлению гостиничных услуг. Так, гостиница определяется как имущественный комплекс (здание, часть здания, оборудование и иное имущество), предназначенный для предоставления услуг.

Потребителем услуг является гражданин, имеющий намерение заказать либо заказывающий и использующий услуги исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

Введенный 1 июля 2009 г. новый национальный стандарт ГОСТ Р 51185-2008 "Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования" взамен ГОСТ Р 51185-98 "Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования", утвержденный Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18 декабря 2008 г. N 518-ст, содержит ряд норм, регулирующих деятельность по оказанию гостиничных услуг. Однако согласно ст. 46 Закона о техническом регулировании вышеупомянутый ГОСТ подлежит обязательному исполнению только в части, обеспечивающей достижение целей законодательства России о техническом регулировании.

ГОСТ Р 51185-2008 дает определение таким понятиям, как "средства размещения", "услуги средств размещения", "исполнитель услуги средств размещения", классифицирует средства размещения, и перечисляет общие требования к ним. Отметим, что статья 17 Федерального закона от 08.08.2001 N 128-ФЗ "О лицензировании отдельных видов деятельности" содержит исчерпывающий перечень видов деятельности, подлежащих обязательному лицензированию. Деятельность по оказанию гостиничных услуг в этом перечне отсутствует, соответственно, получение лицензии на оказание гостиничных услуг не требуется.

Для организации гостиничного бизнеса требуется серьезное правовое сопровождение, начинающему предпринимателю необходимо выбрать оптимальную для его целей организационно-правовую форму ведения бизнеса, зарегистрироваться в налоговой инспекции, выбрать приемлемую систему налогообложения, разработать комплект клиентских договоров и соглашений с гражданами –потребителями и партнерами.

## **ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ**

Приведем наиболее важные на наш взгляд нормативные определения понятий, установленные в гостиничной сфере.

*Средство размещения:* помещение, используемое организациями различных организационно-правовых форм и индивидуальными предпринимателями для предоставления услуг размещения.

*Коллективные средства размещения:* помещения, имеющие не менее пяти номеров и используемые организациями различных организационно-правовых форм и индивидуальными предпринимателями для предоставления услуг размещения.

*Индивидуальные средства размещения:* средства размещения общей площадью спальных помещений не более 500 кв. м, используемые организациями различных организационно-правовых форм и индивидуальными предпринимателями для предоставления услуг размещения.

*Номерной фонд:* общее количество номеров (мест) средств размещения.

*Номер в средстве размещения:* одна или несколько комнат с мебелью, оборудованием и инвентарем, необходимым для временного проживания.

**Средства размещения подразделяют на коллективные и индивидуальные.**

***Коллективные средства размещения:***

1. *Гостиницы* - предприятия, предоставляющие услуги размещения и в большинстве случаев услуги питания, имеющие службу приема, а также оборудование для оказания дополнительных услуг.
2. *Апартотели* - гостиницы, номерной фонд которых состоит из номеров категории студия и/или апартамент.
3. *Сюит-отели* - гостиницы, номерной фонд которых состоит из номеров высшей категории: сюит, апартамент, люкс, джуниор сюит, студия.
4. *Мотели* - гостиницы с автостоянками, предоставляющие услуги для размещения автомобилистов.
5. *Молодежные гостиницы (хостелы)* - предприятия, предоставляющие услуги размещения и питания, управление которыми осуществляется некоммерческой организацией; проживание - в многоместных номерах, питание - с ограниченным выбором блюд и/или наличие оборудования для самостоятельного приготовления пищи; предоставление дополнительных услуг, включая развлекательные и образовательные программы, в основном для молодежи.
6. *Курортные отели* - средства размещения, расположенные на курорте и оказывающие на собственной базе в качестве дополнительных услуги оздоровительного характера с использованием природных факторов

(например, морской или минеральной воды), в том числе для предоставления процедур на их основе.

7. *Кемпинги* - ограниченные территории с санитарными объектами, на которых располагаются шале, бунгало, палатки, стационарные фургоны, а также оборудованные площадки для размещения палаток, автодомов и пр. В кемпингах к услугам проживающих могут быть предоставлены рестораны, магазины, спортивные и развлекательные сооружения, однако вышеперечисленные услуги не являются обязательными. (Примечание - Палатка - тканевое укрытие, разбираемое и складывающееся для удобства транспортировки; автодом - автотранспортное средство с двигателем, со спальным/спальными местом/местами и кухонным оборудованием).
8. *Базы отдыха (туристические базы)*, рекреационные центры (центры отдыха), туристские деревни (деревни отдыха) - предприятия, предлагающие в основном размещение в шале, бунгало или в стационарных фургонах, а также возможности и соответствующее оборудование для занятий спортом и развлечений, рестораны и магазины. (Примечание - Отличие базы отдыха от кемпинга заключается в том, что в кемпинге имеются оборудованные площадки, на которых можно установить палатку или автодом туриста, приехавшего на собственном транспортном средстве и не желающего пользоваться услугами средства размещения).
9. *Прогулочные корабли* - плавучие средства, предназначенные для круизов по рекам и каналам, предлагающие услуги размещения и кухонное оборудование. (Примечание - Прогулочные корабли часто используются для проведения корпоративных мероприятий).
10. *Детские оздоровительные лагеря* - предприятия, предоставляющие услуги размещения для детей, приезжающих для отдыха и оздоровления.

#### ***Индивидуальные средства размещения:***

1. *Гостевые комнаты* - комнаты в частных домах, в которых предоставляются услуги размещения, в большинстве случаев с завтраком.
2. *Шале, бунгало* - отдельно стоящие домики с кухонным оборудованием.
3. *Стационарные фургоны* - жилые дома-автоприцепы со спальным/спальными местом/местами и кухонным оборудованием, стационарно установленные в определенном месте; дома-фургоны можно передвигать; обычно, находясь на территории кемпинга, они предназначены для сдачи в аренду на сезон отпусков, либо для продажи

в собственность в качестве вторичного жилья (дачи). (Примечание - В отличие от автодома стационарный фургон - это автоприцеп, но не прицепленный к автотранспортному средству, а стационарно установленный на территории кемпинга.)

Все перечисленные средства размещения должны соответствовать требованиям государственного стандарта<sup>27</sup>, а так же должны иметь удобные подъезды для автомобиля и/или автобуса с необходимыми дорожными знаками, вымощенные пешеходные дорожки. Территория, прилегающая к средствам размещения, должна быть благоустроена, освещена в вечернее время; должна иметь площадку с твердым покрытием для кратковременной парковки автотранспорта и необходимые справочно-информационные указатели.

Понятия терминов *гостиница*, *потребитель* и *исполнитель гостиничных услуг* так же сформулированы в утвержденных Правилах предоставления гостиничных услуг № 490<sup>28</sup> (далее по тексту - Правила).

Так, основные понятия, используемые в Правилах, означают:

«*гостиница*» - имущественный комплекс (здание, часть здания, оборудование и иное имущество), предназначенный для предоставления услуг;

«*потребитель*» - гражданин, имеющий намерение заказать либо заказывающий и использующий услуги исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности;

«*исполнитель*» - организация независимо от организационно-правовой формы, а также индивидуальный предприниматель, оказывающие услуги потребителям по возмездному договору.

Отметим, что гостиничное дело постоянно развиваясь, усложняет понятийный аппарат, однако для верного применения законодательства правильное определение понятий и правового статуса того или иного объекта права имеет решающее значение.

### **Вставка- тест: Равная цена за номер для всех гостей?**

---

<sup>27</sup> Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования. ГОСТ Р 51185-2008" (утв. Приказом Ростехрегулирования от 18.12.2008 N 518-ст)

<sup>28</sup> Постановление Правительства РФ от 25.04.1997 N 490 (ред. от 01.02.2005) «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» // Правовая система Консультант плюс.

**Вопрос:** Гостиница устанавливает разные цены на одни и те же номера для граждан Российской Федерации и иностранных граждан. Правомерны ли данные действия?

**Ответ:** Данные действия являются неправомерными, если эта гостиница принадлежит коммерческой организации. Если же гостиница является некоммерческой организацией, она вправе устанавливать дифференцированные цены на одни и те же номера для различных категорий населения.

**Обоснование:** В соответствии с п. п. 1, 2 ст. 426 ГК РФ договор на предоставление гостиничных услуг относится к публичным договорам. Цена товаров, работ и услуг, а также иные условия данного договора устанавливаются одинаковыми для всех потребителей, за исключением случаев, когда законом и иными правовыми актами допускается предоставление льгот для отдельных категорий потребителей. Квалифицирующим признаком публичного договора является заключение его коммерческой организацией.

Таким образом, произвольное установление гостиницей, принадлежащей коммерческой организации, дифференцированных условий договора о цене для различных категорий потребителей является неправомерным (см. Постановление ФАС Московского округа от 19.07.2000 N КА-А40-2955-00).

Вместе с тем гостиничные услуги потребителям вправе оказывать любые организации, независимо от организационно-правовой формы, в том числе и некоммерческие (п. 2 Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утв. Постановлением Правительства РФ от 25.04.1997 N 490 (далее - Правила)). Более того, обязанность заключить договор на предоставление услуг с каждым потребителем, который к ней обратится, возложена только на коммерческие организации, оказывающие гостиничные услуги (п. 7 Правил).

Учитывая изложенное, можно сделать вывод, что, если гостиница принадлежит некоммерческой организации, на нее не распространяются содержащиеся в п. 2 ст. 426 ГК РФ требования об установлении одинаковых для всех потребителей условий публичного договора. Данная точка зрения подтверждается судебными актами (см. Постановления ФАС Московского округа от 08.10.2003 N КА-А40/7558-03, от 01.04.2002 N КГ-А40/1712-02, ФАС Северо-Западного округа от 10.09.2002 N А21-2291/02-С2).

Более того, ФАС Северо-Западного округа прямо указал, что ст. 426 ГК РФ и п. 7 Правил не применимы к некоммерческой организации, оказывающей гостиничные услуги (Постановление ФАС Северо-Западного округа от 22.02.2008 по делу N А52-4112/2007).

Таким образом, установление разных цен на одни и те же номера для граждан Российской Федерации и иностранных граждан не будет считаться неправомерным, если гостиница принадлежит некоммерческой организации.

О.Е.Поминова  
Адвокат,  
адвокатское бюро "А. Серков и Партнеры"  
(Адвокатская палата г. Москвы)

Источник: Правовая система Консультант плюс. Раздел: судебная практика.

### Вопрос для обсуждения:

1. Почему коммерческие гостиницы обязаны устанавливать для всех своих гостей одинаковую плату за номера, а некоммерческие нет?
2. Укажите особенности публичного договора и порядок его заключения.
3. Имеет ли право коммерческая гостиница отказать гостю в размещении при наличии свободных номеров?
4. Какими правами и обязанностями наделен гость - потребитель в соответствии с Правилами оказания гостиничных услуг?

## КЛАССИФИКАЦИЯ И СТАНДАРТИЗАЦИЯ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Для повышения качества туристских услуг и обеспечения безопасности туризма в области стандартизации и классификации объектов туристской индустрии Минспорттуризмом утверждены нормативно-правовые акты, регламентирующие вопросы классификации средств размещения, горнолыжных трасс и пляжей.

Новый **порядок** классификации объектов туристической индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи (далее - Классификация), утвержден Приказом Минспорттуризма России от 25.01.2011 N 35 согласно **ст. ст. 4 и 5** Закона об основах туристской деятельности в РФ, Положения о Министерстве спорта, туризма и молодежной политики РФ.

Разработанный Минспорттуризмом документ имеет ряд отличий по сравнению с предшествующей классификацией, особенно в плане классификации гостиниц и отелей<sup>29</sup>.

Отметим, что способы управления качеством гостиничных услуг являются показателем конкурентоспособности гостиничного бизнеса каждой страны. Наличие сертификата соответствия предоставляемых гостиницей услуг в нашей стране носит добровольный характер.

Универсальной системы классификации и сертификации гостиниц сегодня в мире нет. По данным Международной ассоциации гостиниц и ресторанов, официальные системы классификации гостиниц приняты в 64 странах мира, в 11 государствах она находится в стадии разработки, а в 58 единой классификации не существует<sup>30</sup>. По мнению В.С. Сенина и А.В. Денисенко, это обусловлено тем, что разработка системы категоризации гостиниц относится к числу наиболее сложных проблем гостиничной отрасли, поскольку согласно расчетам количество параметров, характеризующих качество различных гостиниц, составляет не одну сотню<sup>31</sup>.

В 1989 г. Секретариат Всемирной туристской организации (далее - ВТО) выпустил Рекомендации по межрегиональной гармонизации критериев гостиничной классификации. Именно этот документ можно сегодня рассматривать как международный стандарт гостиничных услуг. Следует отметить, что он носит исключительно рекомендательный характер<sup>32</sup>.

<sup>29</sup> С.В.Булаев. Новая и старая классификация объектов туристической индустрии: в чем различия?// Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение", 2011, N 2Эксперт журнала "Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение".Правовая система Консультант +

<sup>30</sup> См.: Чичкина С. Уровень звездности - понятие расплывчатое // Туризм: практика, проблемы, перспективы. 2006. N 9. С. 44.

<sup>31</sup> См.: Сенин В.С., Денисенко А.В. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения. М., 2006. С. 61.

<sup>32</sup> Международный туризм: правовые акты. М., 2002. С. 307 - 323.

Действующие сегодня требования к гостиницам и другим средствам размещения, и критерии их балльной оценки, требования к номерам различных категорий отечественной Системы классификации соответствуют рекомендациям ВТО. Аналогично документу ВТО Система классификации содержит требования, предъявляемые к зданию гостиницы и прилегающей к ней территории, водо- и энергоснабжению, отоплению, вопросам безопасности, номерам, техническому и сантехническому оборудованию, дополнительным помещениям гостиницы, предоставляемым услугам, обслуживающему персоналу и т.д. Каждый вид требований делится на две группы. Первая предъявляется к гостиницам всех категорий. Выполнение этих требований - необходимое условие для обеспечения безопасности гостя. Ко второй группе относятся требования, предъявляемые к конкретным категориям гостиниц.

На международном уровне услуги регулируются Генеральным соглашением по торговле услугами от 15 декабря 1993 г. (ГАТС). ГАТС в отношении услуг не применяет понятий «технический регламент» и «стандарт», т.е. не делит требования на обязательно применяемые и добровольно исполняемые, а применяет понятие «меры», под которыми понимаются нормативные правовые акты по регулированию торговли услугами. Таким образом, в мировой практике на услуги могут утверждаться обязательные требования.

Отметим, что Генеральное соглашение по торговле услугами (ГАТС) принято в Марракеше 15 апреля 1994 г., является элементом всемирной торговой системы и имеет обязательную силу для всех членов ВТО. Российская Федерация членом ВТО не является, следовательно, требования ГАТС так же носят для России рекомендательный характер<sup>33</sup>.

*Классификация и стандартизация гостиничных услуг относятся к механизмам государственного регулирования отрасли.*

Согласно ч. 3 ст. 4 Федерального закона от 24 ноября 1996 г. N 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ», одним из направлений государственного регулирования деятельности по оказанию гостиничных услуг является стандартизация и классификация объектов туристской индустрии, к которым относятся так же гостиницы<sup>34</sup>.

Требования к качеству и безопасности услуг содержатся и в Законе о защите прав потребителей. В соответствии с Правилами оказания гостиничных услуг исполнитель обязан довести до сведения потребителя сведения о подтверждении соответствия услуг установленным требованиям (номер сертификата соответствия, срок его действия, орган, его выдавший, или регистрационный номер декларации о соответствии, срок ее действия, наименование исполнителя, принявшего декларацию, и орган, ее зарегистрировавший).

---

<sup>33</sup> Соглашение о торговле услугами опубликовано в сборнике «Всемирная торговая организация: документы и комментарии»/Под ред. С.А.Смирнова. М., 2001

<sup>34</sup> См.: Жмулина Д.А.. К проблеме классификации и стандартизации гостиничных услуг в Российской Федерации. "Предпринимательское право", 2009, N 2. Правовая система «Консультант+».

Стандартизация услуг регулируется Федеральным законом от 27 декабря 2002 г. N 184-ФЗ «О техническом регулировании» .

Применительно к услугам вообще и к гостиничным услугам в частности Закон определяет техническое регулирование как правовое регулирование отношений в области установления и применения на **добровольной основе требований к оказанию услуг, а также оценки и подтверждения соответствия услуг этим требованиям.** Статья 18 Закона о техническом регулировании устанавливает, что такие требования могут быть в форме стандартов или договоров. Никаких других форм документов, устанавливающих состав и содержание добровольно принимаемых требований к услугам, Закон не предусматривает. Закон не допускает применения процедур обязательного подтверждения соответствия услуг каким-то требованиям и принуждения к осуществлению добровольного подтверждения соответствия, в том числе в определенной системе добровольной сертификации. Следовательно, гостиничные услуги не подлежат обязательной сертификации. Они подлежат лишь добровольному подтверждению соответствия разработанным критериям. Эти утвержденные критерии отражены в системе классификации гостиниц и иных средств размещения.

**Выделим основные цели классификации объектов туристской индустрии:**

- обеспечение качества туристских услуг, соответствующего требованиям систем классификации, разработанным в соответствии с международными стандартами, рекомендациями Всемирной туристской организации при Организации Объединенных Наций (ЮНВТО) и существующей зарубежной практикой;

- предоставление потребителям необходимой и достоверной информации, обеспечивающей компетентный выбор, о соответствии объекта туристской индустрии категории, предусмотренной в системах классификации;

- повышение конкурентоспособности туристских услуг и привлекательности объектов туристской индустрии, направленных на увеличение туристского потока и рост доходов от въездного и внутреннего туризма;

- укрепление доверия российских и иностранных потребителей к объективности оценки категории объектов туристской индустрии и качества туристских услуг.

В связи с одобрением Международным Олимпийским комитетом заявки России на проведение Олимпийских и паралимпийских зимних игр 2014 года в г.Сочи и развитием курорта как горноклиматического в общем принципе добровольного подтверждения соответствия гостиничных услуг появилось значимое исключение.

Статья 8.1. Федерального закона от 01.12.2007 N 310-ФЗ "Об организации и о проведении XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в городе Сочи, развитии города Сочи как горноклиматического курорта от 16.11.2007г. устанавливает обязательные требования к гостиничным предприятиям в период с 1 июля 2011 года по 31 декабря 2016 года. Так, на территории г. Сочи предоставление гостиничных услуг допускается только при наличии **свидетельства о присвоении гостинице или**

**иному средству размещения категории, предусмотренной системой классификации гостиниц и иных средств размещения, в порядке, установленном в соответствии с Федеральным законом от 24 ноября 1996 года N 132-ФЗ "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации".**

Данные о присвоенной гостинице категории размещаются на вывеске гостиницы. При чем п.4. ст.8.1. данного закона обязывает собственников гостиниц в Сочи обеспечить соответствие гостиницы или иного средства размещения определенной категории за свой собственный счет.

В случае нарушения данных требований к правонарушителю, который окажет гостиничные услуги без наличия сертификата соответствия, в соответствии с санкцией ст. 14.39 КоАП РФ предусмотрен штраф на должностных лиц в размере от семи тысяч до десяти тысяч рублей; на юридических лиц - от сорока тысяч до пятидесяти тысяч рублей.

Первая в России система добровольной сертификации услуг гостиниц и других средств размещения на категорию была утверждена в 2001 г.

Приказом минэкономразвития от 21 июня 2003 г. N 197 было утверждено второе Положение о государственной системе классификации гостиниц и других средств размещения. Данная система классификации гостиниц просуществовала два года и была отменена в связи с принятием 21 июля 2005 г. Приказа Федерального агентства по туризму N 86 "Об утверждении Системы классификации гостиниц и других средств размещения". Эта система классификации проработала около пяти лет и была отменена в связи с изданием Приказа Минспорттуризма РФ от 09.12.2010 N 1337.

Приказом Минспорттуризма РФ от 07.05.2010 N 461 был утвержден новый порядок классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи, который просуществовал менее шести месяцев, и Приказом Минспорттуризма РФ от 25.01.2011 N 35 был утвержден действующий ныне порядок классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи".

Таким образом, с 2003 по 2011 год в стране четыре раза менялась как сама система классификации средств размещения, так и порядок ее осуществления.

Что же принципиально нового содержит последняя классификация средств размещения?

#### **5.4. Новая категория средств размещения - сертифицированный мини-отель**

В новой **классификации** кроме привычных "звезд" появилась еще одна категория - мини-отель (для гостиниц и иных средств размещения с количеством номеров от 5 до 15). Подобные объекты гостиничного бизнеса не претендуют на звезды. Тем не менее требования к качеству сервиса в них тоже должны быть, и **Классификация** Минспорттуризма это подтверждает. В ней установлены отдельные требования к мини-отелям - к их зданию и прилегающей к нему территории, к оборудованию, водоснабжению, номерному фонду, общественным помещениям, к оказываемым услугам и даже к персоналу и его подготовке. В отличие от гостиниц, мини-отели для

сертификации зарабатывают не баллы, а зачет, в зависимости от того, выполняют требование о наличии того или иного имущества (оборудования) или нет.

Такой упрощенный тест позволяет мини-отелю реально попробовать свои силы и пройти сертификацию именно в качестве небольшого средства размещения постояльцев. При положительном результате мини-отель может информировать потребителей и рекламировать свои услуги как сертифицированный объект туристической индустрии. Возможно, такие небольшие "преференции" мало привлекут владельцев мини-отелей, не считая тех, для кого сертификация является обязательной, - оказывающих гостиничные услуги на территории города-курорта Сочи. Менее чем через полгода все гостиницы и отели этого города должны получить свидетельство о присвоении категории. Из всего сказанного ясно, что отсутствие в [Классификации](#) объектов туристической индустрии такой категории, как мини-отель, поставило бы небольшие частные гостиницы города-курорта Сочи вне закона. Им пришлось бы улучшать инфраструктуру и вкладывать средства для получения необходимого количества баллов и звезд. Однако вопрос решен, и мини-отелям, которые намереваются воспользоваться преимуществами оказания услуг на территории будущей столицы Олимпийских игр 2014 г., следует побеспокоиться о прохождении обязательной процедуры и получении сертификата.

#### **5.4. Новеллы в порядке оценки гостиниц и отелей**

Классификация гостиниц и иных средств размещения, как и раньше, проводится в три этапа:

1. Оценка соответствия средства размещения какой-либо категории;
2. Принятие решения аккредитованной организацией о присвоении средству размещения категории;
3. Подтверждение категории классифицированных средств размещения.

Различие есть на первом этапе. Согласно новой [Классификации](#) оценка соответствия гостиниц и иных средств размещения одной из категорий проводится не в три, а в пять шагов. Добавлена оценка соответствия персонала средства размещения, а также включена в оценку гостиниц (отелей) оценка соответствия их номеров (раньше она рассматривалась как параллельно проводимая независимая процедура). Для наглядности обобщим новый порядок проведения этапов и шагов оценки соответствия в таблице.

##### **Этапы оценки гостиниц и иных средств размещения:**

1. Предварительная оценка соответствия гостиницы, отеля или иного средства размещения постояльцев установленным требованиям (соответствует или нет)
  - Оценка соответствия номеров средства размещения;
  - предварительная оценка соответствия номера;

- балльная оценка;
  - окончательная оценка соответствия номеров требованиям.
2. Оценка соответствия персонала средства размещения квалификационным требованиям;
  3. Балльная оценка средства размещения по определенным критериям согласно установленным требованиям (по десятибалльной шкале)
  4. На основании полученных данных проводится окончательная оценка соответствия средства размещения той или иной категории.
- Отметим, что количество баллов для оценки гостиниц и отелей по категориям осталось неизменным<sup>35</sup>.

### **В чем состоят новые требования к самим звездам?**

В отличие от прежней **классификации** авторы нового документа не ограничились сухой констатацией правила - знак категории гостиницы и иного средства размещения графически представляет собой совокупность от одной до пяти пятиконечных звезд правильной формы произвольного размера. Минспорттуризм решил покончить с "произвольностью" и ввел ряд требований, касающихся изображений звезд:

Графическое изображение, геометрические характеристики знака категории гостиницы и иного средства размещения должны соответствовать следующим требованиям:

- знак категории гостиницы и иного средства размещения имеет прямоугольную форму с изображением пятиконечных звезд в количестве, соответствующем присвоенной категории;
- изображение звезд размещается в один ряд в средней части знака;
- в верхней части знака наносится надпись следующего содержания: "Государственная система классификации объектов туристской индустрии";
- знак изготавливается из любого прочного материала, обеспечивающего длительное использование при соответствующих климатических условиях;
- цветовая гамма знака должна обеспечивать четкое восприятие нанесенной на него информации;
- высота знака - 400 мм, ширина - 500 мм;
- знак размещается у главного входа в гостиницу или иное средство размещения;
- для гостиниц и иных средств размещения категории "мини-отель" вместо изображения звезд располагается текст: "мини-отель".

---

<sup>35</sup> С.В.Булаев. Новая и старая классификация объектов туристической индустрии: в чем различия?// Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение", 2011, N 2 Эксперт журнала "Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение". Правовая система Консультант +

Основанием для применения звезд является *свидетельство о присвоении категории средства размещения*. Для гостиниц и иных средств размещения категории "мини-отель" знак данной категории предполагает не изображение звезд, а наличие слова "мини-отель".

### 5.5. Обновленные квалификационные требования к персоналу гостиниц

В прежней **классификации**, утвержденной Приказом N 461, требования к персоналу включались в общие требования к гостиницам и иным средствам размещения. В обязанности владельца сертифицированного средства размещения постояльцев входило немного: разработка письменных стандартов для персонала, фиксирующих функциональные обязанности и правила работы; обеспечение соответствия квалификации персонала квалификационным требованиям к работникам туристической индустрии (сектор "Гостиницы"); контроль за внешним видом сотрудников (наличие форменной одежды, значков). В новой **Классификации** требования к персоналу гостиниц и иных средств размещения и его квалификации выделены в отдельный этап оценки. Помимо требований предшественника, в новой **Классификации** четко сформулированы требования:

- к уровню образования (наличие у персонала высшего и среднего профессионального образования не менее установленного для каждой категории Минспорттуризмом процента);
- к стажу работы (не менее трех лет для руководителей высшего и среднего звена);
- к повышению квалификации персонала (все сотрудники должны проходить профессиональную переподготовку или повышение квалификации не реже одного раза в два года);
- к знанию иностранных языков в объеме, необходимом для выполнения служебных обязанностей (одного на уровне разговорной речи и второго на уровне свободного владения);
- к знанию и соблюдению должностных инструкций, правил внутреннего распорядка, стандартов и технологий обслуживания, требований нормативных и технических документов на услуги средств размещения;
- к знанию правил охраны труда и техники безопасности, мер пожарной безопасности, санитарно-эпидемиологических правил, инструкций о действиях в чрезвычайных ситуациях;
- к умению работать с системой управления гостиницей (**Property Management System**), глобальной системой бронирования (**Global Distribution System**), системой управления рестораном (**Point of Sales**), системой финансово-бухгалтерского учета (**Accounting System**).

Безусловно, к сотрудникам разных должностей предъявляются различные требования, но в целом уровень квалификации персонала гостиницы согласно **Классификации** существенно выше, чем по документу-предшественнику. В связи с этим у владельцев сертифицированных гостиниц и отелей не исключены расходы, связанные с подготовкой и переподготовкой кадров и осуществляемые в интересах сертификации средства размещения.

В связи со сменой классификации и уполномоченного органа перед теми владельцами объектов туристической индустрии, кто успел получить у Ростуризма свидетельство о присвоении категории в период действия прежней **классификации**, встает такой вопрос: нужно ли его переоформлять или можно подождать, когда истечет срок его действия? В прежней **классификации** было сказано, что свидетельство о присвоении пляжу, горнолыжной трассе категории выдается на срок не более трех лет. У того, кто успел получить такой документ, есть еще два года, чтобы им пользоваться на законных основаниях. Вывод сделан по аналогии с правилами, предусмотренными для обязательного документа - лицензии.

В силу норм ст. 49 ГК РФ лицензии, выданные до вступления в силу изменений законодательства, действительны до истечения указанного в них срока, так как названной **статьей** предусмотрено, что право юридического лица или предпринимателя осуществлять лицензируемый вид деятельности прекращается по истечении срока действия лицензии. Свидетельство о присвоении пляжу, горнолыжной трассе категории не является ни лицензией, ни иным обязательным для их владельца документом. Тем не менее это не мешает считать его действительным, в том числе в период изменения законодательства.

К звездам гостиниц и отелей ограничения по срокам использования не установлены, но это не означает, что получившая звезды гостиница (отель) может использовать их в информировании потребителей и в рекламе всегда без ограничения срока. Нужно учитывать, что для всех объектов туристической индустрии предусмотрено подтверждение категории. В частности, владельцы объектов, прошедшие классификацию, раз в два года подтверждают присвоенную категорию путем проведения оценки аккредитованной организацией соответствия требованиям категории, установленным в системе классификации. Результаты аккредитованная организация будет отправлять уже не в Ростуризм, а в Минспорттуризм. При отрицательных результатах оценки аккредитованная организация, как и раньше, вправе принять решение о приостановлении или отмене действия категории того или иного объекта туристической индустрии. Копия решения направляется в Минспорттуризм для внесения изменений в перечень классифицированных гостиниц и иных средств размещения. Надеемся, что до этого не дойдет, и владельцы гостиниц и отелей успешно подтвердят присвоенные объектам категории. В целом новая **Классификация** объектов туристической индустрии сходна с предшественником, что облегчит владельцам таких объектов ее освоение и получение (подтверждение) категории для своего объекта - гостиницы, отеля, пляжа, горнолыжной трассы<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> С.В.Булаев. Новая и старая классификация объектов туристической индустрии: в чем различия?// Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение", 2011, N 2Эксперт журнала "Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение".Правовая система Консультант +

## 5.6. Специфика договорных отношений с гостями отеля

При поселении гостя, сотрудники службы приема обязаны помочь гостю максимально комфортно и быстро заселиться в номер, рассказать что включается в стоимость проживания, а какие услуги придется оплатить дополнительно, указать режим работы необходимых гостю отельных служб, разъяснить его права и обязанности, а так же предоставить полную и достоверную информацию о приобретаемой гостем услуге. Эти простые и доступные правила помогут минимизировать возможные правовые риски гостиницы, возникающие в результате претензий недовольных сервисом клиентов. Как правило, гостиницы ограничиваются информационными буклетами о деятельности своего предприятия, расположенными в номера, ошибочно полагая, что утомленный дорогой гость сразу после вселения приступит к их поиску и прочтению, внимательно изучит правила пользования номером, баром, прачечной, телефоном, утюгом, и прочее. Однако на практике все происходит по-другому. Гость только при выезде из номера узнает, что напитки и продукты из бара оплачиваются дополнительно, а цветы в номере так же включены в счет его проживания, в результате гость крайне недоволен сервисом, отказывается оплачивать услуги, о которых он не был своевременно проинформирован. В подобной ситуации во избежание судебных расходов, рациональным представляется уже на стадии вселения в лаконичной форме проинформировать гостей о правилах проживания в гостинице. Предложить ответы на все интересующие вопросы, указать место в номере и/или холле гостиницы, где размещена вся необходимая гостю информация. Перейдем к анализу законодательства, закрепляющего правовой статус гостиницы и гостя в национальном праве.

К источникам правового регулирования правоотношений по оказанию гостиничных услуг отнесем:

1. Гражданский кодекс РФ.
2. Закон о защите прав потребителей.
3. Правила предоставления гостиничных услуг в РФ.
4. ГОСТ «Туристские услуги. Общие требования».

В соответствии с Правилами предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденными Постановлением Правительства РФ от 25 апреля 1997 г. N 490, гостиничные услуги оказываются потребителям в гостиницах, под которыми понимается имущественный комплекс (здание, часть здания, оборудование и иное имущество), предназначенный для предоставления услуг по временному проживанию (п. 2 и 4 Правил предоставления гостиничных услуг).

Договор о предоставлении гостиничных услуг заключается при предъявлении потребителем документа, оформленного в установленном порядке и подтверждающего личность потребителя.

Исполнитель обязан обеспечить круглосуточное оформление потребителей, приезжающих в гостиницу и уезжающих из нее. При оформлении проживания в гостинице исполнитель *выдает квитанцию (талон) или иной документ, подтверждающий заключение договора на оказание услуг, который должен содержать:*

- наименование исполнителя;
- фамилию, имя, отчество потребителя;
- сведения о предоставляемом номере (месте в номере);
- цену номера (места в номере)
- другие необходимые данные по усмотрению исполнителя.

Договор оказания гостиничных услуг следует заключить в письменной форме.

По общему правилу договор предоставления гостиничных услуг является публичным. В соответствии с положениями ст.426 ГК РФ *публичный договор это:*

1. договор, который коммерческая организация обязана заключить с каждым, кто к ней обратиться;
2. договор должен заключаться на равных и единых для всех гостей условиях;
3. отказ коммерческой организации от заключения публичного договора при наличии возможности предоставить услуги не допускается;

Согласно п. 7 Правил предоставления гостиничных услуг исполнитель - коммерческая организация - обязан заключить с потребителем договор на предоставление услуг, кроме случаев, когда отсутствует возможность предоставления услуг. Вместе с тем учредительными документами исполнителя или гражданско-правовым договором, заключенным с ним, может быть предусмотрена обязанность исполнителя в определенном порядке предоставлять услуги соответствующей категории лиц. Таким образом, если учредительными документами исполнителя или гражданско-правовым договором, заключенным с ним, установлена его обязанность предоставлять услуги только определенной категории лиц, такой договор не может быть признан публичным. Однако в данном случае исполнитель должен быть некоммерческой организацией, на которую при оказании услуг правила, установленные ст.426 ГК РФ не распространяются.

Качество предоставляемых потребителю гостиничных услуг должно соответствовать общим требованиям, установленным ГК (ст. 721 и 783) и Правилами предоставления гостиничных услуг (п. 14). Кроме того, материально-техническое обеспечение гостиницы, перечень и качество предоставляемых услуг должны соответствовать требованиям присвоенной ей категории, при ее наличии. Так же гостиничные услуги должны соответствовать новому ГОСТ Р 51185-2008 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования» (Утвержден Приказом Ростехрегулирования от 18.12.2008 N 518-ст с 1 июля 2009 г.)

При оказании гостиничных услуг цена номера или места в номере, перечень услуг, которые входят в цену номера или места в номере, а также порядок и форма их оплаты устанавливаются исполнителем. При этом

исполнителем может использоваться посуточная или почасовая оплата проживания.

При исполнении гостиничных услуг исполнитель определяет порядок проживания в гостинице, а потребитель обязан соблюдать установленный исполнителем порядок проживания и правила противопожарной безопасности. Исполнитель при оказании гостиничных услуг вправе установить предельный срок проживания в гостинице, одинаковый для всех потребителей.

Исполнитель обязан предоставить потребителю без дополнительной оплаты ряд услуг, в том числе:

вызов скорой помощи;

пользование медицинской аптечкой;

доставку в номер корреспонденции (по ее получении);

побудку к определенному времени;

предоставление кипятка, иголок, ниток, одного комплекта посуды и столовых приборов (п.15 Правил).

*Важной гарантией качества и безопасности услуг являются права потребителя при обнаружении недостатков услуги.*

При обнаружении недостатков оказанной гостиничной услуги потребитель вправе по своему выбору потребовать безвозмездного устранения недостатков либо соответствующего уменьшения цены за оказанную услугу. Исполнитель обязан устранить недостатки оказанной услуги в течение часа с момента предъявления потребителем такого требования. Требования потребителя об уменьшении цены оказанной услуги подлежат удовлетворению в течение 10 дней со дня его предъявления.

Потребитель вправе расторгнуть договор о предоставлении гостиничных услуг и потребовать возмещения убытков в полном объеме, если исполнитель в установленный срок не устранил недостатки или если потребителем обнаружены существенные недостатки в оказанной услуге или иные существенные отступления от условий договора. Кроме того, потребитель вправе потребовать также полного возмещения убытков, причиненных ему в связи с недостатком оказанной услуги.

За нарушение сроков удовлетворения отдельных требований потребителя исполнитель уплачивает потребителю за каждый час (день, если срок определен в днях) просрочки неустойку в размере 3% суточной цены номера (места в номере) или цены отдельной услуги, если ее можно определить. За нарушение сроков начала оказания услуг по договору на бронирование мест в гостинице исполнитель уплачивает потребителю за каждый день просрочки неустойку в размере 3% суточной цены забронированных мест.

Ответственность исполнителя за нарушение сроков начала или соответственно окончания оказания услуги, а также за недостатки в оказанной услуге является безвиновной (не зависящей от его вины). Исполнитель освобождается от ответственности только в одном случае, если докажет, что нарушение сроков оказания услуги произошло или недостатки возникли вследствие непреодолимой силы или по вине потребителя.

За нарушение сроков начала оказания услуг *по договору на бронирование мест в гостинице* исполнитель уплачивает потребителю за каждый день

просрочки неустойку (пени) в размере 3 процентов суточной цены забронированных мест.

Если исполнитель нарушил сроки начала оказания услуг по договору на бронирование мест в гостинице, потребитель по своему выбору вправе:

- назначить исполнителю новый срок;
- потребовать уменьшения цены за оказанные услуги;
- расторгнуть договор об оказании услуги.

Потребитель вправе потребовать также полного возмещения убытков, причиненных ему в связи с нарушением сроков оказания услуги. Убытки возмещаются в сроки, установленные для удовлетворения соответствующих требований потребителя. Назначенные потребителем новые сроки оказания услуги указываются в договоре об оказании услуги.

При расторжении потребителем договора об оказании услуги по договору на бронирование мест в гостинице исполнитель не вправе требовать возмещения своих затрат, произведенных в процессе оказания услуги, а также платы за оказанную услугу, за исключением случая, если потребитель принял оказанную услугу.

Таким образом, гостиница не вправе удерживать штрафы за бронь номера при расторжении гостем договора бронирования.

Исполнитель в соответствии с законодательством Российской Федерации несет ответственность за вред, причиненный жизни, здоровью или имуществу потребителя вследствие недостатков при оказании услуг, а также компенсирует моральный вред, причиненный потребителю нарушением прав потребителя.

Следует иметь в виду, что потребитель вправе в любое время отказаться от заказанной им гостиничной услуги (или услуги общественного питания) при условии оплаты исполнителю фактически понесенных расходов.

Потребитель в свою очередь обязан возместить ущерб в случае утраты или повреждения имущества исполнителя, а также несет ответственность за иные нарушения договорных обязательств. Поскольку законодательством не установлено иное, потребитель обязан возмещать причиненные исполнителю убытки в полном объеме (ст. 15 и 393 ГК).

### **Вставка – тест: Оплата проживания: в иностранной валюте или рублях?**

В соответствии с п. 1 ст. 426 ГК РФ договор на предоставление гостиничных услуг (гостиничное обслуживание) является публичным договором.

Согласно п. 1 ст. 10 Закона РФ "О защите прав потребителей" (далее - Закон) и п. 4 Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, N 490 (далее - Правила), исполнитель обязан своевременно предоставить потребителю необходимую и достоверную информацию об услугах, обеспечивающую возможность их правильного выбора, в том числе - информацию о цене и условиях приобретения соответствующих услуг (п. 2 ст. 10 Закона), которая в свою очередь, исходя из требований п.

4 Правил, должна предусматривать сведения о цене номеров в гостинице (места в номере); перечне услуг, входящих в цену номера (места в номере); перечне и цене дополнительных услуг, оказываемых за отдельную плату; форме и порядке оплаты услуг.

В соответствии с п. 2 ст. 426 ГК РФ цена услуг, связанных с гостиничным обслуживанием, должна быть одинаковой для всех потребителей, за исключением случаев, когда законом и иными правовыми актами допускается предоставление льгот для отдельных категорий потребителей.

Поскольку в контексте соответствующих положений п. 4 ст. 426 ГК РФ и ст. ст. 1, 38 Закона для исполнителя являются обязательными все требования Правил, в договоре на оказание гостиничных услуг в числе других сведений, предусмотренных п. 8 Правил, в обязательном порядке должна фиксироваться цена номера (места в номере). Причем эта цена (как в самом договоре, так и в информации, доводимой до потребителя в порядке, установленном п. 4 Правил) согласно требованиям п. 2 ст. 10 Закона должна быть указана в рублях.

По общему правилу, закрепленному в п. 1 ст. 424 ГК РФ, исполнение договора оплачивается по цене, установленной соглашением сторон.

Согласно п. 1 ст. 432 ГК РФ договор считается заключенным, если между сторонами в требуемой в подлежащих случаях форме (п. 8 Правил) достигнуто соглашение по всем существенным условиям договора. В этой связи, учитывая, что в соответствии с п. 12 Правил цена номера (места в номере), а также форма его оплаты устанавливаются исполнителем, последний в каждом случае обязан соблюдать право потребителей на своевременное получение информации о цене услуг в рублях.

Указанное требование Закона должно быть соблюдено исполнителем как при установлении посуточной, так и при установлении почасовой оплаты проживания.

Согласно ст. 37 Закона потребитель обязан оплатить оказанные ему услуги в порядке и в сроки, которые установлены договором с исполнителем. То есть в силу этого гражданско-правового обязательства потребитель (как должник) в конечном итоге обязан совершить в пользу исполнителя гостиничных услуг (как кредитора) определенные действия, предполагающие уплату денежных средств (ст. 307 ГК РФ). При этом с учетом положений ст. 309 ГК РФ названное денежное обязательство должно быть исполнено потребителем надлежащим образом в соответствии с условиями обязательства и требованиями закона, иных правовых актов.

Таким образом, в контексте изложенного, а также с учетом соответствующих положений п. 2 ст. 308 ГК РФ, по договору на гостиничное обслуживание каждая из сторон несет обязанность в пользу другой стороны: исполнитель обязан оказать услугу в полном соответствии с требованиями Закона и Правил, в том числе выполнить законную обязанность по доведению до потребителя информации о цене услуг в рублях, а потребитель - оплатить эти услуги в тех же рублях по общему правилу, установленному п. 1 ст. 317 ГК РФ, в соответствии с которым

денежные обязательства должны быть выражены только в этой национальной валюте.

Что же касается положения п. 2 ст. 317 ГК РФ, согласно которому "в денежном обязательстве может быть предусмотрено, что оно подлежит оплате в рублях в сумме, эквивалентной определенной сумме в иностранной валюте или в условных денежных единицах", то применительно к правоотношениям, регулируемым Законом РФ "О защите прав потребителей", оно, по мнению Роспотребнадзора, не подлежит безусловному автономному применению по следующим основаниям.

Прежде всего, само по себе денежное обязательство потребителя по оплате гостиничных услуг, связанное с совершением определенных действий со стороны должника (п. 1 ст. 307 ГК РФ), возникает из договора с исполнителем (п. 2 ст. 307 ГК РФ), который в силу п. 1 ст. 422 ГК РФ должен соответствовать обязательным для сторон правилам, установленным законом (в данном случае - Законом РФ "О защите прав потребителей") и иными правовыми актами (в данном случае - Правилам предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации), т.е. императивным нормам, описанным выше.

В этой связи положения п. 2 ст. 317 ГК РФ, по своему правовому содержанию являющиеся диспозитивной нормой и характеризующие лишь одно из возможных условий выполнения денежного обязательства (определяемого соглашением сторон) безотносительно к типу договора и его субъектам, применительно к публичным договорам с участием потребителей могут применяться постольку, поскольку они не противоречат закону или иному правовому акту.

Применительно к рассматриваемым правоотношениям это означает, что в отношении неопределенного круга потребителей исполнитель обязан обеспечить доведение информации о цене соответствующих услуг в рублях (в установленной Правилами форме), а дополнительно по соглашению с конкретным потребителем определить, что вышеназванная цена в рублях и, следовательно, подлежащая оплате в рублях сумма рассчитывается исходя из определенной курсовой стоимости той или иной иностранной валюты (условной денежной единицы).

Источник: Письмо Роспотребнадзора от 07.03.2006 N 0100/2473-06-32. «О порядке доведения информации о цене и условиях предоставления гостиничных услуг»// Правовая система Консультант –плюс.

### **Вопрос для обсуждения:**

1. Какие нормы права регулируют правила и порядок информирования потребителя об оказываемой услуге?
2. Какой вид обязательства возникает между гостиницей и гостем?

3. Что включено в понятие «гостиничная услуга»?
4. Возможна ли оплата гостиничных услуг в иностранной валюте?
5. Укажите возможные варианты оплаты гостиничных услуг иностранцами.

### **5.7.Хранение вещей в гостинице**

Гостиница отвечает как хранитель имущества без особого о том соглашения с проживающим в ней гостем.

Обычно гостиница отвечает за вещи, внесенные в гостиницу. Внесенной считается вещь, вверенная работникам гостиницы, а также помещенная в гостиничном номере или ином предназначенном для этого месте. Исключение составляют деньги, иные валютные ценности, ценные бумаги и другие драгоценные вещи. За их утрату гостиница отвечает при условии, если они были приняты гостиницей на хранение либо были помещены постояльцем в предоставленный ему гостиницей индивидуальный сейф независимо от того, находится этот сейф в его номере или в ином помещении гостиницы.

Гостиница освобождается от ответственности за несохранность содержимого такого сейфа, если докажет, что по условиям хранения доступ кого-либо к сейфу без ведома постояльца был невозможен либо стал возможным вследствие непреодолимой силы.

Постоялец, обнаруживший утрату, недостачу или повреждение своих вещей, обязан без промедления заявить об этом администрации гостиницы. В противном случае гостиница освобождается от ответственности за несохранность вещей.

Сделанное гостиницей объявление о том, что она не принимает на себя ответственности за сохранность вещей постояльцев, не освобождает ее от ответственности.

Изложенные правила распространяются также на хранение вещей граждан в мотелях, домах отдыха, пансионатах, санаториях, банях и других подобных организациях.

#### **Вставка – тест: Кто в ответе за угнанный автомобиль гостя?**

В качестве примера применения норм ст. 925 ГК о хранении вещей в гостинице можно привести следующее дело.

Между истцом (юридическим лицом) и ответчиком (гостиницей) был заключен договор об оказании услуг по проживанию представителей истца в гостиничном номере. Одновременно представители истца воспользовались дополнительной услугой гостиничного комплекса, оставив на стоянке гостиницы автомобиль, являющийся собственностью истца. Факт оказания услуг по проживанию и пользованию автостоянкой подтверждается оплаченным истцом счетом. Из положения о пропускном режиме на автостоянке гостиницы, утвержденного генеральным директором гостиницы, следует, что парковка автомобилей организована в целях обеспечения безопасности автотранспортных средств клиентов, а также для расширения перечня платных услуг, предоставляемых гостиницей для проживающих

клиентов, и гостиница несет ответственность за сохранность автотранспортных средств.

В связи с тем что автомобиль истца был похищен со стоянки гостиницы, последний обратился к ней с требованием о возмещении возникших убытков. Факт хищения (угона) автомобиля неизвестными лицами был подтвержден истцом представленными в дело документами, в частности расшифровкой видеосъемки места размещения машины, которая зафиксировала угон автомобиля и нечинения этому препятствий сторожем гостиницы. Оспаривая иск, ответчик сослался на то, что гостиница не заключала с истцом и его представителями договора хранения имущества.

Суд первой инстанции, поддержанный окружным судом, иск о взыскании стоимости похищенного автомобиля удовлетворил, указав, что гостиница отвечает как хранитель без особого на то соглашения с постояльцем за утрату его вещей, внесенных в гостиницу. Внесенными в гостиницу считаются как вверенные работникам гостиницы, либо помещенные в номере вещи, так и материальные ценности постояльца, находящиеся в ином предназначенном для этого месте. Автостоянка, принадлежащая гостинице, является местом, предназначенным для хранения имущества постояльцев гостиницы (см. постановление ФАС МО от 28.04.2005 N КГ-А40/3373-05).

**Источник:** Кузнецова О.В. Настольная книга туриста. Новое в законодательстве о туризме: порядок оформления документов, защита прав туриста, таможенные правила. Практическое пособие. - "Деловой двор", 2009 г.

### **Вопрос для обсуждения:**

1. Отвечает ли гостиница за сохранность имущества гостя?
2. Укажите пределы ответственности гостиницы по договору хранения?
3. Перечислите основания освобождения гостиницы от ответственности за порчу или пропажу имущества гостя.

### **Основные правила поведения гостей в европейском отеле**

Перечисленные правила являются рекомендательными для отелей, и не отражают российскую специфику оказания гостиничных услуг.

1. Необходимо соблюдать тишину, чистоту, не оставлять после себя пищевые отходы, бутылки и консервные банки.
2. Следует иметь в виду, что расчетный час в большинстве европейских отелей - 10 часов утра вне зависимости от времени прибытия в отель.
3. Если вы пользуетесь в номере мини-баром, телефоном, не забудьте оплатить эти услуги.
4. Если в гостинице есть видеоканал, нужно учесть, что он платный.
5. Не применяйте чрезмерных усилий при пользовании оборудованием номера - расходы по возмещению возможного ущерба несете вы.
6. Во многих отелях в осенне-зимний период желаемая температура в номере устанавливается специальным терморегулятором на радиаторах.

7. Категорически запрещается выносить продукты со шведского стола, в противном случае налагаются крупные штрафы.

8. Прежде чем взять проспекты, открытки и т.д. на стенде в гостинице, выясните их стоимость.

9. На завтрак приходите в назначенное время.

10. Администрация гостиницы не несет ответственности за утерю ценных вещей, денег и документов, оставленных в номере.

11. Поиск забытых вещей ведется самостоятельно и за свой счет.

12. Запрещается приносить свои напитки в ресторан отеля.

13. В отеле не разрешается пользоваться нагревательными электроприборами; возьмите с собой переходники под европейские розетки, чтобы пользоваться электробритвами и фенами.

Во многих гостиницах и отелях ключи от номеров имеют форму пластиковых карточек с кодом, к таким ключам обязательно выдают талон на заселение с указанием номера комнаты. Ключи при выходе из отеля всегда оставляют в гостинице, а талон остается у вас. Почти во всех отелях можно взять карту города и визитки с адресом отеля или попросить самостоятельно у администратора отеля. В администрации отеля вы можете сдать на хранение ценные вещи, деньги и документы - не забудьте получить их обратно при выписке из гостиницы. Если вам необходимо уехать из гостиницы на экскурсию и вы пропускаете один или несколько приемов пищи, то существует возможность заказать сухой паек - "пикник". Причем заказать его нужно накануне экскурсии на ресепшн отеля. В каждом отеле есть доска информации, где гиды размещают всю оперативную информацию. Не пропустите объявление, когда придет автобус, чтобы отвезти вас в аэропорт.

Звонить из отеля достаточно дорого. Лучше звонить по телефонным картам из автоматов вне отеля. Если вы берете с собой мобильный телефон, не забудьте подключить услугу "роуминг". Так же для звонков внутри страны рационально приобрести сим –карту местного оператора связи. Отметим, что роуминг в этом случае так же существенно дешевле.

Питаться в городах Европы можно в любом кафе, ресторане, бистро, баре и т.д. Обычно меню каждого ресторана, кафе и т.д. выставляется перед входом на тротуаре. Самыми дешевыми считаются рестораны fast-food (быстрого питания). Также недорогими являются рестораны с турецкой, китайской, индонезийской, греческой кухней. Наиболее дешевым вариантом питания является покупка продуктов в супермаркетах. Гостиницы не всегда находятся в черте города, поэтому необходимо заложить в свой бюджет расходы на проезд в общественном транспорте. Имейте в виду, что автобус, на котором вы путешествуете, доставляет вас только до гостиницы и на нем вы совершаете обзорные экскурсии, остальные перемещения по городу вы совершаете самостоятельно и за свой счет. Фирмы оставляют за собой право замены отеля на равнозначный и очередности экскурсий в пределах стоимости тура<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Уткина С.А. Бухгалтерский и налоговый учет в гостиничном бизнесе. - Система ГАРАНТ, 2008 г.

**Задание: составьте примерный проект правил поведения гостя в гостиницах Вашего города, адаптированный к местным условиям и праву.**

## **5.8. МИГРАЦИОННЫЙ УЧЕТ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ**

Администрация гостиницы и ее сотрудники, принимающие гостей, должны быть предельно внимательны. Гости из ближнего или дальнего зарубежья подлежат постановке на миграционный учет. Если иностранец заехал в гостиницу, то именно она должна сообщить миграционным органам о дате его прибытия и убытия, соблюдая установленную для этого процедуру. Неисполнение данной обязанности может дорого обойтись организации и предпринимателю, поскольку в отношении данного правонарушения [КоАП РФ](#) уравнил их и установил размер штрафа вплоть до 500 000 руб<sup>38</sup>.

### **Обязательность учета иностранных граждан**

В соответствии с требованиями Закона о миграционном учете гостиницы и иные организации, оказывающие услуги по временному проживанию, санатории, дома отдыха, пансионаты, кемпинги, туристские базы, детские оздоровительные лагеря обязаны уведомлять органы миграционного учета о прибытии иностранного гражданина в течение одного рабочего дня, следующего за днем его прибытия ([п. 3 ст. 20](#) Закона о миграционном учете).

Если день прибытия иностранного гостя приходится на нерабочий день (на один из нескольких нерабочих дней), уведомить орган миграционного учета нужно в течение одних суток, являющихся рабочим днем и следующих непосредственно за нерабочим днем (за несколькими нерабочими днями) ([п. 3.1 ст. 20](#) Закона о миграционном учете)<sup>39</sup>. О том, что иностранный гражданин выехал, также необходимо сообщить в органы миграционного учета не позднее 12.00 дня, следующего за днем его убытия ([п. 3 ст. 23](#) Закона о миграционном учете). Процедура обмена данными о прибытии и убытии иностранных граждан между гостиницами (иными аналогичными организациями) и территориальными органами Федеральной миграционной службы (ФМС) и [форма](#) соответствующего уведомления закреплены в специальном документе - [Порядке](#) осуществления миграционного учета<sup>40</sup>.

Все иностранные граждане, временно пребывающие в РФ, а равно постоянно или временно проживающие в РФ, при нахождении в месте

---

<sup>38</sup> Борисова К.О. Ваши гости иностранцы. Уведомите миграционную службу!// Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение", 2010, N 6. Правовая система Консультант плюс.

<sup>39</sup> Федеральный [закон](#) от 18.07.2006 N 109-ФЗ "О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации".

<sup>40</sup> О порядке осуществления миграционного учета иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации Постановление Правительства РФ от 15.01.2007 N 9 Утвержден [Постановлением](#) Правительства РФ от 15.01.2007 N 9. (ред. от 10.11.2009)

пребывания, не являющемся их местом жительства, обязаны встать на учет по месту пребывания (п. 20 Порядка осуществления миграционного учета).

Уведомление принимающей стороны о заезде иностранного гражданина является основанием для постановки последнего на учет по месту пребывания. В данном документе указываются сведения о лице, подлежащем постановке на учет, о принимающей организации и ее ответственных лицах (п. п. 23, 24 Порядка осуществления миграционного учета). Подписи должностных лиц на **оборотной стороне** уведомления выражают согласие организации на временное нахождение у нее иностранного гражданина. Подпись скрепляется печатью организации. В случае пребывания иностранного гражданина в гостинице бланк уведомления о прибытии заполняется в двух экземплярах, один из которых хранится у администрации гостиницы в течение года (п. 27 Порядка осуществления миграционного учета). После проверки документов иностранного гражданина и точности указанных в уведомлении сведений администрация гостиницы проставляет отметку о приеме уведомления в его бланке, **отрывная часть** которого возвращается данному гражданину. При его выезде из гостиницы в территориальный орган ФМС необходимо направить **отрывную часть** бланка уведомления о прибытии с указанием даты убытия иностранного гражданина (п. 39 Порядка осуществления миграционного учета). Выполнение этого требования не всегда выполнимо по вполне понятным причинам - обязать иностранца вернуть **отрывную часть** бланка гостиница не может. В этом случае пригодятся выводы КС РФ из **Определения** от 06.07.2010 N 934-О-О: принимающая сторона в целях исполнения указанной обязанности должна заблаговременно предпринять все возможные усилия для получения от иностранного гражданина **отрывной части** бланка уведомления, а в случае его убытия без возврата данного документа - проинформировать об этом территориальный орган миграционного учета в любой доступной форме, обеспечивающей адекватное и своевременное доведение до него соответствующих сведений. Кстати, данный принцип (принцип получения информации в любой доступной форме) заложен в Административный **регламент** по предоставлению ФМС государственной услуги по осуществлению миграционного учета в РФ. Он фактически обязывает территориальные органы миграционной службы в случае, если иностранный гражданин убыл из места пребывания, не передав принимающей стороне **отрывную часть** бланка уведомления, не препятствовать ей в исполнении соответствующей обязанности посредством подачи мотивированного заявления в произвольной форме о снятии такого иностранного гражданина с учета по месту пребывания (п. 63.1).

#### Информация по заполнению бланка уведомления о прибытии иностранного гражданина в место пребывания

1. Бланк уведомления о прибытии иностранного гражданина в место пребывания должен быть заполнен только на русском языке печатными заглавными буквами (образцы букв и цифр приводятся на бланке уведомления) разборчиво.

2. Форма бланка заполняется яркими черными или темно-синими чернилами.

3. Каждое поле в бланках заполняется начиная с первой позиции (в том числе поля для занесения фамилии, имени и отчества иностранного гражданина или принимающей стороны).

Категорически запрещается:

- делать в полях бланка, вне полей бланка или в полях, заполненных типографским способом, какие-либо записи и пометки, не относящиеся к содержанию полей бланка;

- использовать для заполнения бланка цветные ручки вместо темно-синей или черной, карандаш (даже для черновых записей на бланке), средства для исправления внесенной в бланк информации ("замазку" и др.).

*Бланк считается недействительным, если следующие поля не заполнены:*

- V фамилия иностранного гражданина;  
-----
- V имя иностранного гражданина;  
-----
- V гражданство иностранного гражданина;  
-----
- V год рождения иностранного гражданина;  
-----
- V пол иностранного гражданина;  
-----
- V документ, удостоверяющий личность: вид, номер, дата выдачи;  
-----
- V цель въезда;  
-----
- V дата въезда в РФ;  
-----
- V срок пребывания до...;  
-----
- V сведения о месте пребывания;  
-----
- V сведения о принимающей стороне;  
-----
- V дата убытия (при возврате отрывного талона в УФМС) .

### **Ответственность за нарушения миграционного законодательства**

Несмотря на то что такой порядок "приема" иностранных граждан действует не первый год, а обмен информацией с территориальными органами ФМС возможен с использованием входящих в состав сети электросвязи средств связи, должностные лица гостиниц и других средств размещения довольно часто допускают нарушения миграционного законодательства. За это КоАП РФ предусмотрена административная ответственность. Так, согласно п. п. 1, 4 ст. 18.9 КоАП РФ нарушение должностным лицом организации (независимо от формы собственности), принимающей в РФ иностранного гражданина или лицо без гражданства, установленного порядка оформления документов на право их пребывания в РФ, равно как и неисполнение принимающей стороной обязанностей в связи с осуществлением миграционного учета, влекут наложение административного штрафа на:

- должностных лиц - в размере от 40 до 50 тыс. руб.;
- юридических лиц - от 400 до 500 тыс. руб.

Согласно [п. 3 ст. 18.9 КоАП РФ](#) предоставление жилого помещения или транспортного средства либо оказание иных услуг иностранному гражданину или лицу без гражданства, находящимся в РФ с нарушением установленного порядка, также наказуемо. Штраф предусмотрен для:

- граждан - в размере от 2 до 4 тыс. руб.;
- должностных лиц - от 25 до 30 тыс. руб.;
- юридических лиц - от 250 до 300 тыс. руб.

Следует иметь в виду, что за нарушение правил пребывания в РФ иностранных граждан или лиц без гражданства в отношении двух и более лиц административная ответственность, установленная [ст. 18.9 КоАП РФ](#), наступает в отношении каждого иностранного гражданина или лица без гражданства в отдельности.

Отметим, что за административные правонарушения, предусмотренные [ст. 18.9 КоАП РФ](#), предприниматели несут административную ответственность в виде штрафов в размере, установленном для юридических, а не должностных лиц.

Постановление об административном правонарушении за нарушение иммиграционных правил, правил пребывания (проживания) в РФ иностранных граждан и лиц без гражданства не может быть вынесено по истечении одного года со дня совершения административного правонарушения ([ст. 4.5 КоАП РФ](#)). Напомним, что в общем случае срок давности привлечения к административной ответственности составляет два месяца со дня совершения правонарушения.

Как видим, законодатель установил достаточно суровое наказание за невыполнение правил миграционного законодательства. Примеры наложения штрафных санкций в размере 400 тыс. руб. на предпринимателей и юридических лиц из сферы гостеприимства, не уведомивших органы ФМС о прибытии иностранцев, есть в Постановлениях ФАС ЗСО от 25.10.2010 [N A46-6086/2010](#), от 18.10.2010 [N A46-6092/2010](#), ФАС СЗО от 16.11.2009 [N A56-18854/2009](#), Четвертого арбитражного апелляционного суда от 24.09.2010 [N A19-11331/2010](#).

Вместе с тем нужно учесть, что судьи, рассматривая споры о правомерности действий сотрудников ФМС, оштрафовавших организацию или предпринимателя, в первую очередь устанавливают, какие меры принимались последними по соблюдению миграционного законодательства. На основании [п. 2 ст. 2.1 КоАП РФ](#) юридическое лицо признается виновным в совершении административного правонарушения, если у него имелась возможность для соблюдения правил и норм, за нарушение которых законом предусмотрена административная ответственность, но данным лицом не были приняты все зависящие от него меры по их соблюдению. Применительно к рассматриваемой ситуации, если суд установит, что хозяйствующий субъект разработал соответствующие должностные инструкции и закрепил соответствующие обязанности по осуществлению миграционного учета за конкретными

работниками (например, старшим администратором), то решение может быть вынесено в пользу наложения штрафа на должностное лицо организации (предпринимателя): невыполнение или ненадлежащее выполнение трудовых обязанностей работником гостиницы не означает необходимости применения наказания непосредственно к его работодателю (организации или предпринимателю). Данный вывод следует из [Постановления](#) ФАС СКО от 16.03.2010 N А53-1885/2009 ([Определением](#) ВАС РФ от 19.05.2010 N ВАС-11049/09 отказано в передаче данного дела в Президиум ВАС для пересмотра в порядке надзора).

Кроме того, гостиницам порой все же удастся избежать уплаты полумиллионных штрафов благодаря несоблюдению проверяющими процедуры привлечения к ответственности. Из-за ошибок контролеров суды очень часто освобождают 100%-ных нарушителей от наказания.

### **Несоблюдение процедуры оформления административных документов освобождает от ответственности**

В подтверждение данного факта можно привести несколько показательных судебных актов. Например, в [Постановлении](#) ФАС СКО от 06.03.2010 N А53-22663/2009 рассматривался спор между органами ФМС и организацией в части наложения административного штрафа в размере 400 тыс. руб. по факту неуведомления обществом миграционной службы об убытии иностранного гражданина из места пребывания. Несмотря на то что совершение данного правонарушения было доказано, организации не пришлось уплачивать штраф, поскольку порядок привлечения ее к административной ответственности был нарушен. Дело в том, что согласно [ст. 28.2](#) КоАП РФ протокол об административном правонарушении составляется с участием законного представителя юридического лица, в отношении которого возбуждено дело об административном правонарушении. Чтобы законный представитель смог воспользоваться своими правами, закрепленными [ст. 28.2](#) КоАП РФ, в частности ознакомиться с протоколом об административном правонарушении, представить свои объяснения и замечания по его содержанию и т.д., его необходимо известить о составлении протокола. При этом в [п. 2 ст. 25.4](#) КоАП РФ поясняется, что законным представителем юридического лица является его руководитель, а также иное лицо, признанное в соответствии с законом или учредительными документами органом юридического лица. Перечень законных представителей юридического лица закрыт.

В связи с этим представитель юридического лица, действующий на основании доверенности, законным представителем не является и извещение его о составлении протокола не может рассматриваться как извещение законного представителя. Данный факт не исключает возможности участия доверенного лица в рассмотрении дела об административном правонарушении в качестве защитника или представителя (см. [ст. 25.5](#) КоАП РФ). Более того, доверенность, выданная лицу для представления интересов организации при рассмотрении конкретного административного дела, служит доказательством надлежащего извещения законного представителя юридического лица о

составлении протокола. Обращаем внимание, что наличие общей доверенности на представление интересов лица (без конкретики) таким доказательством не является. Изучив протокол о привлечении организации к административной ответственности, судьи ФАС СКО установили, что в нем зафиксирована информация о присутствовавшем при составлении протокола законном представителе организации, который таковым не является. Это руководитель кадровой службы, действующий на основании общей доверенности, причем без номера и даты совершения (что само по себе означает ее недействительность - [ст. 186 ГК РФ](#)). Доказательств извещения законного представителя организации о составлении протокола контролеры не представили. Таким образом, суд установил нарушение порядка привлечения общества к административной ответственности и признал незаконным соответствующее постановление. Аналогичное Решение (от 10.12.2009 N А43-5262/2009-16-129) оставлено без изменения [Постановлением](#) ФАС ВВО от 22.03.2010 N А43-5262/2009.

В другом [Постановлении](#) (ФАС ВСО от 19.08.2009 N А19-3026/09) арбитры также пришли к выводу о нарушении правил составления протокола контролирующими органами. Нарушитель миграционного законодательства (предприниматель) был приглашен для составления протокола к 11.00 дня, а сам протокол был составлен в 10.50. Судьи сделали вывод, что предприниматель таким образом был лишен прав на ознакомление с материалами дела, дачу объяснений, представление доказательств, заявление ходатайств и отводов, пользование юридической помощью защитника, установленных [ст. 25.1 КоАП РФ](#).

Отметим, что право на защиту является основным принципом института административной ответственности, направленным на обеспечение справедливого и правильного установления всех обстоятельств предполагаемого правонарушения в состязательной форме. Нарушение данного права ведет к одностороннему рассмотрению вопросов, подлежащих установлению при привлечении лица к административной ответственности, поскольку в основу административно-юрисдикционного акта будут положены только доказательства обвинения, что нарушает принцип оценки доказательств, изложенный в [ст. 26.11 КоАП РФ](#).

При таких обстоятельствах подписи предпринимателя, подтверждающие ознакомление с правами и получение протокола, не были признаны судом безусловным доказательством присутствия данного лица при составлении протокола, поскольку нет никаких сведений о времени их нанесения, а предприниматель утверждал, что протокол был составлен без его участия и вручен в готовом виде после его подписания.

Приобретение необходимых программных продуктов, разработка должностных инструкций и внутренней процедуры по уведомлению контролирующих органов о прибытии и убытии иностранцев обеспечит соблюдение требований миграционного законодательства. Если данные мероприятия в гостинице не проведены, велика вероятность различного рода накладок и, как следствие, привлечения организации (предпринимателя) к административной ответственности. Штрафы и риски весьма значительны, единственное, что может сыграть на руку нарушителю, - ошибки проверяющих.

## Вставка-тест: За гостя отвечает гостиница?

### ФЕДЕРАЛЬНЫЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД МОСКОВСКОГО ОКРУГА

ПОСТАНОВЛЕНИЕ  
от 30 июня 2011 г. N КА-А41/6324-11

Дело N А41-35008/10

установил:

Муниципальное предприятие гостиница "Советская" (далее - гостиница "Советская") обратилось в Арбитражный суд Московской области с заявлением об отмене постановления Управления Федеральной миграционной службы по Московской области (далее - Управление, миграционный орган) N 7143/7 от 21.06.2010 г. о привлечении к административной ответственности по [части 4 статьи 18.9](#) Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях (КоАП РФ).

Решением от 23.12.2010 Арбитражный суд Московской области удовлетворил заявленные требования.

[Постановлением](#) Десятого арбитражного апелляционного суда от 06.04.2011 г. решение суда изменено, в резолютивную часть решения добавлены слова: "объявить МП гостиница "Советская" (ИНН: 5022005516) устное замечание".

В остальной части судебный акт оставлен без изменения.

Не согласившись с принятыми судебными актами, Управление обратилось в Федеральный арбитражный суд Московского округа с кассационной жалобой, в которой просит их отменить.

Представитель миграционного органа в судебном заседании поддержал доводы, изложенные в жалобе.

Представители гостиница "Советская" против доводов жалобы возражали по основаниям, изложенным в оспариваемых судебных актах.

Законность принятых судебных актов проверена Федеральным арбитражным судом Московского округа в порядке, установленном в [статье 286](#) Арбитражного процессуального кодекса РФ.

Как следует из материалов дела и установлено судами, 18.06.2010 г. отделом противодействия незаконной миграции N 7 Управления на основании распоряжения от 10.06.2010 г. N 5470 была проведена проверка в отношении гостиницы "Советская" по адресу: Московская область, г. Коломна, пр-кт Кирова, д. 1.

В ходе проверки был составлен протокол осмотра, в котором отражено, что объектом осмотра явились документы гостиница "Советская", касающиеся иностранных граждан, временно зарегистрированных по указанному адресу и выбывших по истечении срока, установленного законом.

В ходе проверки миграционным органом выявлены нарушения, выразившиеся в непредставлении принимающей стороной в установленный срок *отрывных частей бланков уведомления о прибытии иностранного гражданина в место пребывания по истечении срока постановки на учет по месту пребывания*.

18 июня 2010 года по данному факту был составлен протокол об административном правонарушении N 7143/7 за непредставление в установленный законом срок бланка о прибытии в отношении гражданина Республики Узбекистан Едгорова Бахшилло Жахоновича

по окончании срока пребывания данного иностранного гражданина на территории РФ.

21 июня 2010 г. миграционным органом вынесено постановление N 7143/7, которым гостиница "Советская" признана виновной в совершении административного правонарушения, предусмотренного [частью 4 статьи 18.9](#) КоАП РФ и данному юридическому лицу назначено наказание в виде штрафа в размере 400 000 руб.

Не согласившись с вынесенным постановлением, гостиница "Советская" обратилась в арбитражный суд.

Удовлетворяя заявленные требования, суд первой инстанции признал в действиях гостиница "Советская" малозначительность совершенного административного правонарушения, отменив оспариваемое постановление Управления.

Изменяя решение суда, Десятый арбитражный апелляционный суд исходил из факта доказанности совершенного противоправного действия, принял во внимание характер и степень общественной опасности данного деяния с учетом отсутствия причинения экономического ущерба интересам государства, а также учел то обстоятельство, что отрывная часть бланка уведомления о прибытии была направлена в миграционный орган с задержкой на несколько дней, в связи с чем ограничился устным замечанием.

В соответствии с [ч. 4 ст. 18.9](#) КоАП РФ неисполнение принимающей стороной обязанностей в связи с осуществлением миграционного учета, влечет наложение административного штрафа на юридических лиц - от четырехсот тысяч до пятисот тысяч рублей.

Согласно [пункту 7 части 1 статьи 2](#) Федерального закона "О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в РФ" от 18.07.2006 г. N 109-ФЗ сторона, принимающая иностранного гражданина или лицо без гражданства в Российской Федерации - гражданин Российской Федерации, постоянно проживающие в Российской Федерации иностранный гражданин или лицо без гражданства, юридическое лицо, филиал или представительство юридического лица, федеральный орган государственной власти, орган государственной власти субъекта Российской Федерации, орган местного самоуправления, дипломатическое представительство либо консульское учреждение иностранного государства в Российской Федерации, международная организация или ее представительство в Российской Федерации либо представительство иностранного государства при международной организации, находящейся в Российской Федерации, у которых иностранный гражданин или лицо без гражданства фактически проживает (находится) либо в которых иностранный гражданин или лицо без гражданства работает.

[Частью 1 статьи 23](#) Закона предусмотрено, что снятие иностранного гражданина с учета по месту пребывания осуществляется в случае: убытия иностранного гражданина из места пребывания; смены иностранным гражданином места пребывания в Российской Федерации; выезда иностранного гражданина из Российской Федерации; смерти иностранного гражданина в Российской Федерации либо вступления в силу решения суда о признании иностранного гражданина, находившегося в Российской Федерации, безвестно отсутствующим или об объявлении его умершим.

Отрывная часть бланка уведомления о прибытии данного иностранного гражданина в место пребывания должна быть направлена принимающей стороной в соответствующий орган миграционного учета не позднее чем через два дня со дня убытия данного иностранного гражданина из места пребывания.

При этом [частью 3 статьи 23](#) Закона предусмотрено, что при убытии иностранного гражданина из гостиницы или из иной организации, оказывающей гостиничные услуги, администрация указанных организаций обязана не позднее двенадцати часов дня, следующего за днем убытия данного иностранного гражданина, в установленном порядке уведомить об этом орган миграционного учета.

Факт совершения гостиница "Советская" вменяемого административного правонарушения подтверждается протокол осмотра помещений, вещей и документов от 18.06.2010; - письмом Управления от 31.03.2010 г. N 15/1544, в котором указано, что гражданин Республики Узбекистан Едгоров Б.Ж. постановлен на миграционный учет на срок с 23.03.2010 г. по 27.03.2010 г.; рапортом начальника отдела противодействия незаконной

миграции N 7 Управления от 18.06.2010 г.; объяснением директора гостиница "Советская" от 15.06.2010 г.; письмом ОАО "ВНИКТИ" РЖД от 10.03.2010 г., в котором содержится просьба забронировать номера для сотрудников Ташкентского тепловозремонтного завода и работников локомотивного депо Узбекской дороги с 22.03.2010 г. по 27.03.2010 г.; анкетой и счетами за проживание в гостинице "Советская"; уведомлением о прибытии иностранного гражданина в место пребывания; почтовым уведомлением, из которого следует, что отрывная часть бланка уведомления о прибытии была направлена в УФМС России по почте 01.04.2010 г.; протоколом об административном правонарушении N 7143/7.

В соответствии со [статьей 2.1](#) КоАП РФ административным правонарушением признается противоправное, виновное действие (бездействие) физического или юридического лица, за которое [Кодексом](#) или законами субъектов Российской Федерации об административных правонарушениях установлена административная ответственность.

В силу положений [части 1 статьи 1.5](#) КоАП РФ лицо подлежит административной ответственности только за те административные правонарушения, в отношении которых установлена его вина.

Совершение гостиница "Советская" административного правонарушения установлено судами и подтверждено материалами дела.

Между тем, суды с учетом положений [статьи 2.9](#) КоАП РФ и правовой позиции Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации, изложенной в [Постановлении](#) Пленума от 02.06.2004 г. N 10 "О некоторых вопросах, возникших в судебной практике при рассмотрении дел об административных правонарушениях" приняв во внимание конкретные обстоятельства совершенного правонарушения с учетом отсутствия причинения экономического ущерба интересам государства и установив, что отрывная часть бланка уведомления, хотя и с нарушением срока, была направлена в миграционный орган, а также установив экономическую и социальную значимость гостиницы "Советская" пришли к обоснованному выводу о малозначительности совершенного гостиница "Советская" правонарушения.

В то же время суд апелляционной инстанции обоснованно указал на то, что в резолютивной части решения суда не в полном объеме отражены итоговые выводы по существу спора, поскольку в силу [статьи 2.9](#) КоАП РФ при малозначительности совершенного административного правонарушения судья, орган, должностное лицо, уполномоченные решить дело об административном правонарушении, могут освободить лицо, совершившее административное правонарушение, от административной ответственности и ограничиться устным замечанием.

Таким образом, [постановление](#) Десятого арбитражного апелляционного суда в части изменения решения Арбитражного суда Московской области основано на требованиях действующего законодательства об административных правонарушениях.

У суда кассационной инстанции при данных обстоятельствах не имеется оснований для отмены принятых судебных актов.

Доводы, изложенные в жалобе, были предметом исследования судов и им дана надлежащая правовая оценка.

Иная оценка заявителем установленных судом фактических обстоятельств дела и толкование закона не означают судебной ошибки.

При проверке принятых по делу судебных актов Федеральный арбитражный суд Московского округа не установил наличие оснований для их отмены, предусмотренных [ст. 288](#) АПК РФ.

Руководствуясь [статьями 284, 286 - 289](#) Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации, суд

постановил:

[Постановление](#) Десятого арбитражного апелляционного суда от 06 апреля 2011 года по делу N А41-35008/10 оставить без изменения, кассационную жалобу - без удовлетворения.

**Вопрос для обсуждения:**

1. Какие правила миграционного учета обязана соблюдать гостиница?
2. Укажите процедуры постановки и снятия с миграционного учета иностранного гостя.
3. Основания наступления административной ответственности средства размещения.
4. Понятие малозначительности совершенного административного правонарушения по КоАП РФ.
5. Состав административного правонарушения. Порядок привлечения гостиницы к административной ответственности.

## **5.9. ПАРТНЕРСКИЕ ОТНОШЕНИЯ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ: АНАЛИЗ СУДЕБНОЙ ПРАКТИКИ**

Вашему вниманию предложен анализ судебной практики Арбитражных судов в которых организации гостиничного бизнеса взыскивали со своих партнеров (заказчиков, агентов) убытки, вызванные тем, что партнеры не "выбрали" 100% номеров, зарезервированных для них на сезон. Выясним, какие обстоятельства следует доказать отелю, что бы суд принял решение в его пользу? Как рассчитать убытки от простаивающего номерного фонда<sup>41</sup>?

В силу [п. 1 ст. 15](#) ГК РФ лицо, право которого нарушено, может требовать полного возмещения причиненных ему убытков. Поскольку между представителями гостиничного бизнеса и их партнерами, содействующими реализации и продвижению гостиничных услуг, существуют договорные отношения, речь должна идти о возмещении убытков, причиненных ненадлежащим исполнением (неисполнением) обязательства. Согласно [п. 1 и 2 ст. 393](#) ГК РФ должник обязан возместить кредитору убытки, причиненные неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательства, которые определяются в соответствии со ст. 15 ГК РФ.

В связи с этим в первую очередь уточним, какое обязательство возложено на сторону договора. В рассматриваемой ситуации главное - установить, какое количество номеров обязался оплатить партнер гостиницы. По сложившейся практике гостиницы резервируют для каждого партнера определенное количество номеров на оговоренные сроки. В пределах выделенной квоты партнер может "распоряжаться" номерным фондом, а именно заключать договоры с туристами. Очевидно, что не всегда партнер может обеспечить полную загрузку номерного фонда.

Если оплате подлежит количество мест, согласованное заранее и не зависящее от числа мест, проданных партнером туристам, именно эта сумма должна быть перечислена гостинице. Исходя из этого, ФАС МО в Постановлении от 13.11.2010 N КГ-А40/13434-10 взыскал задолженность по субагентскому договору на продажу и оформление авиаперевозок (квоты мест пассажиров и багажа).

Вместе с тем нередко из договора следует, что сторонам важно, сколько мест (номеров) в гостинице реализует партнер. В частности, в контракте устанавливается обязанность партнера регулярно сообщать отелю о количестве реализованных мест из числа,

---

<sup>41</sup> Емельянова Е.В. Расчет убытков в гостиничном бизнесе// Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение", N 2, март-апрель 2011 г. Правовая система Консультант плюс.

предусмотренного квотой. Сторонам стоит быть очень внимательными при согласовании текста контракта во избежание разночтений. Например, в [Постановлении](#) ФАС ВВО от 04.08.2010 N А43-40670/2009 был изучен договор, который гостиница трактовала в свою пользу, а туристическое агентство - в свою. По договору отель продает, а агентство покупает у него услуги на проживание и питание, затем осуществляет продвижение и реализацию услуг своим клиентам на основе предварительного заказа на выделяемую агентству квоту мест и согласно заранее оговоренному графику заездов. Окончательный документ, подтверждающий количество номеров, которые будут заселены в каждом заезде, - письменная заявка, полученная от покупателя (агентства). Заявка становится обязательной для обеих сторон в момент ее подтверждения принимающей стороной.

Гостиница полагала, что агентство не исполнило обязанность по оплате и заселению в полном объеме забронированных мест в течение десяти заездов, и в результате обеспеченной для агентства брони гостиница не получила доходы в полной сумме договора. Иначе говоря, неисполнение должником обязательств по договору (неоплата не востребовавшихся мест) привело к возникновению у гостиницы неполученных доходов (упущенной выгоды). Однако арбитры проанализировали условия договора и выявили договоренность сторон о том, что заявка по количеству мест будет согласовываться каждый раз по факту покупки клиентами агентства услуг. Следовательно, агентство не было обязано перечислять предоплату исходя из квоты мест, а значит, не нарушило своих обязательств. Суд указал, что гостиница, получив заявку по количеству туристов и не получив до дня заезда группы предварительную оплату (в полном объеме исходя из квоты мест), была вправе с учетом условий договора распорядиться свободными номерами по своему усмотрению. Таким образом, является недоказанным одно из обстоятельств, подлежащих установлению по спору о взыскании убытков, а именно причинно-следственная связь между действиями (бездействием) должника и возникновением убытков.

В другом случае ([Постановление](#) ФАС МО от 16.11.2010 N КГ-А40/13977-10) агент, взявшийся реализовать санаторно-курортные путевки, нарушил свое обязательство: он не только не продал все зарезервированные для него путевки, но и не сообщал еженедельно принципалу о незаездах, как это было предусмотрено договором (в то время как для приема туристов вся санаторно-курортная база и персонал санатория были готовы весь сезон). Принципал уже не мог распорядиться путевками, то есть понес убытки. В такой ситуации арбитры согласились с наличием оснований для возложения на агента ответственности за утрату возможности распорядиться данными путевками и взыскали с него стоимость путевок с наступившими сроками действия по условиям договора.

В ситуации, когда отель несет убытки из-за неполной загрузки номерного фонда по вине партнера, уместно говорить о взыскании упущенной выгоды, поскольку реальный ущерб (в виде утраты, порчи имущества или расходов, которые нужно произвести для восстановления нарушенного права) не возникает. Напомним, что под упущенной выгодой понимаются неполученные доходы, которые лицо получило бы при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено ([п. 2 ст. 15 ГК РФ](#)).

В силу [п. 4 ст. 393 ГК РФ](#) при определении упущенной выгоды учитываются предпринятые кредитором для ее получения меры и сделанные с этой целью приготовления. Иначе говоря, размер неполученного дохода (упущенной выгоды) должен определяться с учетом разумных затрат, которые кредитор должен был понести, если бы обязательство было исполнено ([п. 11 Постановления Пленума ВС РФ N 6, Пленума ВАС РФ N 8 от 01.07.1996](#)). В частности, по требованию о возмещении убытков в виде неполученного дохода, причиненных недопоставкой сырья или комплектующих изделий, размер такого дохода должен определяться исходя из цены реализации готовых товаров, предусмотренной договорами с покупателями этих товаров, за вычетом стоимости недопоставленного сырья или комплектующих изделий, транспортно-заготовительских расходов и других затрат, связанных с производством готовых товаров.

Как рассчитать упущенную выгоду от простоя гостиничных номеров? Полагаем, что постоянные затраты, которые остаются неизменными при любой загрузке номеров, в расчет включать не следует. Во внимание нужно принять расходы, зависящие от количества

постояльцев (стоимость коммунальных услуг, затраты на уборку номеров, на завтраки, если стоимость завтрака входит в стоимость номера, и т.д.). Некоторые из них можно посчитать прямым путем (например, расходы на завтрак), а некоторые - только сравнительным (например, какой объем коммунальных услуг потребляется при полной загрузке каждого номера в среднем, допустимо определить исходя из аналогичных показателей в прошлые сезоны). Нередко именно порядок расчета упущенной выгоды как недополученной прибыли, а именно суммы расходов, принимаемых к учету, вызывает сложности у предприятий и становится причиной фиаско в суде. Поэтому при намерении взыскать упущенную выгоду организация гостиничного бизнеса должна очень внимательно подойти к расчету, иногда даже уместно привлечь эксперта.

## **5. Case-study «Гость всегда прав?» (PBL учебная группа)**

Это первый день работы Александра Сергеева в качестве **генерального менеджера** отеля «МАХИМ», и седьмой день его испытательного срока.

С ужасом он узнает, что генеральный директор в отпуске за рубежом, а администратор **С.** некомпетентен, хотя и проработал в отрасли более 10 лет, а к заседанию совета директоров в 12.00 следующего дня придет семья Петровых, личный автомобиль которых был угнан со стоянки отеля. Факт угона зафиксирован камерой внешнего видеонаблюдения. Гости уже написали претензию и требуют вернуть стоимость утраченного ими автомобиля марки BMW -500, который приобретен ими 3 месяца назад в салоне, что подтверждают копией договора купли-продажи авто. Так же семья Петровых требует компенсировать им моральный вред, выразившийся в их моральных страданиях в связи с переживаниями от утраты ценного для них имущества.

Сергеев понимает, что от результата его миротворческой деятельности по улаживанию конфликта с гостями будет зависеть его работа в данной должности в дальнейшем.

**Составьте план действий. Подготовьте вариант/варианты решения ситуации. (время 2 аудиторных часа)**

1. Прочитайте кейс.
2. Подготовьте PBL -микро статью по заданию.
  - а) История- кратко опишите обстоятельства собственными словами.
  - б) Графическое представление (Нарисуйте схему, представляющую центральную проблему и ее суть)
4. Соответствующие вопросы-стимулы.  
(есть ли на данный момент не открытые для вас вопросы по проблеме)

## **6. Case-study «К нам едет иностранный гость!» (PBL учебная группа)**

Администратор молодежного хостела "Тайга" Диана в некотором замешательстве. Сегодня в первый раз директор поручил ей ответственную работу, сулящую карьерный рост и повышение заработной платы- принять, разместить и самое главное, зарегистрировать по правилам иностранного гостя. Иностраный турист из Англии мистер Джон приехал в г.Томск в субботу вечером из г.Новосибирска, совершая путешествие по Транссибирской магистрали. В Томске он останавливается на 2 дня в хостеле «Тайга». Включительно до 12 сентября сего года он был зарегистрирован в г.Новосибирск, гостиница "Северная", и 11 сентября приехал в Томск.

Диана не знает должна ли она регистрировать мистера Джона и если должна, то с какого числа? С 11,12 или 13 сентября? В течении какого времени она должна подать документа на гостя в УФМС? И должна ли она снять его с учета в УФМС по выезду?

**Составьте план действий. Подготовьте вариант/варианты решения ситуации. (время 2 аудиторных часа и 2 часа внеаудиторной индивидуальной работы)**

1. Прочитайте кейс.
- 2.Подготовте PBL -микро статью по заданию.
  - а) История- кратко опишите обстоятельства собственными словами.
  - б)Графическое представление (Нарисуйте схему, представляющую центральную проблему и ее суть)
5. Соответствующие вопросы-стимулы.  
(есть ли на данный момент не открытые для вас вопросы по проблеме)

## **7. Case-study «Открываем мини-отель» (PBL учебная группа)**

Александр Сергеев на скопленные деньги в 2010 приобрел в районе г.Сочи небольшой пансионат состоящий из 12 номеров площадью 7-12 кв.м. В связи с грядущим проведением Олимпийских игр администрация города обязывает всех отельеров пройти обязательную сертификацию на присвоение средству размещения категории. Сергеев в затруднительной ситуации, он мечтает о развитии своего маленького бизнеса и в то же время не знает, как, где и что ему следует предпринять для сертификации отеля. Так же беспокоит Сергеева проблема вынужденного оформления кредита.

**Составьте план действий. Подготовьте вариант/варианты решения ситуации. (время 2 аудиторных часа)**

1. Прочитайте кейс.
- 2.Подготовте PBL -микро статью по заданию.
  - а) История - кратко опишите обстоятельства собственными словами.
  - б) Графическое представление (Нарисуйте схему, представляющую центральную проблему и ее суть)
6. Соответствующие вопросы-стимулы.  
(есть ли на данный момент не открытые для вас вопросы по проблеме)

## **8. Case-study «Безопасность в гостинице – дело тонкое» (Автор: Дарья Жиганова<sup>42</sup>)**

Любой гостинице и ее гостям угрожают кражи, ограбления, пожары, поджоги, массовые отравления, теракты, буйство гостей и халатность персонала, неисправности в работе различных систем и многое, многое другое. О безопасности здесь заботятся двадцать четыре часа в сутки, но насколько эффективны современные методы? И во сколько обходится безмятежный сон постояльца, а также владельца гостиницы?

### **Чего боимся?**

Уязвимым оказывается практически каждый сантиметр отеля и каждый объект на его территории, но особенно «привлекательны» (для грабителей) кассы, гостиничные номера, сейфы; холл, ресторан, развлекательные службы (где гости и персонал рискуют стать

<sup>42</sup> [http://hotelline.ru/news\\_companies\\_article.php?news\\_cid=603&news\\_id=1179](http://hotelline.ru/news_companies_article.php?news_cid=603&news_id=1179)

заложниками); служебные помещения сотрудников службы безопасности («интересны» для нейтрализации систем безопасности) etc.

— В гостиницах, конечно, необходима система пожарной безопасности (пожарная сигнализация, система пожаротушения, голосового оповещения и др.), система охранной сигнализации, система управления доступом (например, замки с пластиковыми карточками), система видеонаблюдения, противоаварийный контроль систем жизнеобеспечения гостиницы, система защиты информации, говорит Полина Кондратенко, директор департамента оценки и консалтинга компании Colliers International. - Организация безопасности должна быть ненавязчива для посетителей и в то же время обеспечивать высокое качество. Среди ключевых факторов в организации эффективной службы безопасности в гостиницах можно выделить профессиональную команду службы безопасности, правильно спроектированное здание и подведенные мощности, позволяющие установить все необходимые технические системы безопасности, высокое качество обучения как сотрудников службы безопасности, так и всех позиций персонала гостиницы.

— Требования по безопасности установлены в ГОСТ Р 51185-2008 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования» п. 7:

7.1. В средствах размещения должны быть обеспечены безопасность жизни и здоровья проживающих, сохранность их имущества.

7.2. Средства размещения должны быть расположены в благоприятных экологических условиях.

7.3. Средства размещения должны соответствовать требованиям пожарной безопасности.

7.4. В средствах размещения должны соблюдаться санитарно-гигиенические и противоэпидемиологические правила и нормы.

7.5. Питьевая вода должна быть безопасна в эпидемиологическом отношении, безвредна по химическому составу. При отсутствии гарантии качества питьевой воды следует обеспечить наличие бутилированной чистой питьевой воды.

7.6. Обслуживающий персонал средств размещения должен быть подготовлен к действиям в чрезвычайных обстоятельствах.

7.7. При функционировании средств размещения и оказании ими услуг не должно быть вредных воздействий на окружающую среду.

Безопасность в отеле зависит прежде всего от бюджета и желания руководства вкладывать в системы безопасности, уверяет Александр Лесник, генеральный директор консалтинговой компании HCD Group. Именно поэтому одна гостиница может быть «упакована» дорогостоящими средствами автоматического контроля и солидной службой безопасности, а за безопасность в другой будет отвечать один охранник, который раз в час пройдет по этажам. Шансов, что гость вернется в отель со слабой системой защиты от возможных угроз, немного.

Безопасность, как известно, зависит от двух факторов - людей и техники.

— Требования к охранникам жесткие, - рассказывает Сергей Болтунов, начальник службы безопасности гостиницы «Метрополь». - Мы проверяем, служил ли кандидат в вооруженных силах, есть ли у него вредные привычки, интересуемся, знает ли он иностранный язык, смотрим на личные качества (стрессоустойчивость, неконфликтность) и физические данные (презентабельный внешний вид для сотрудника службы охраны в пятизвездочном отеле также важен, как и умение подтянуться, хорошо стрелять, знать приемы рукопашного боя).

Внимание к внешнему виду охранника со стороны отельеров более чем оправдано. Общепринято, что сотрудники СБ должны быть одеты в незаметную униформу, недопустимо ношение оружия или спецсредств на виду у всех.

По словам г-на Дубровина, главной задачей службы безопасности гостиницы является не расследование совершенных преступлений, а их предотвращение. «Сотрудники СБ в отличие от милиции сильно ограничены в правах при проведении расследования: они не имеют права допрашивать, обыскивать и проводить другие оперативно-розыскные действия. Сотрудник СБ предельно вежливо расспрашивает, а не допрашивает клиента. Создавая располагающую к сотрудничеству обстановку, объясняет, почему проводится расследование

и чем клиент может ему помочь», - говорит эксперт. Гостиница – самый сложный объект для сотрудников служб безопасности, поскольку в их обязанности входит не только слежение за объектом, но и общение с постояльцами, и от качества этого общения во многом зависит, лояльность гостя.

Рабочий день у охранника может строиться по-разному. Как правило, приняв смену, сотрудник СБ получает подробные инструкции на предстоящий день. Раз в час осматривает все входы и выходы, этажи и подвалы, подсобные, технические, подвальные и чердачные помещения, проверяет любой подозрительный объект (стул, на котором посидел посетитель, случайно забытый чемодан или сумку etc). «Несмотря на развитие прогресса, наиболее трудоемкую функцию – патрулирование помещений - сотрудникам приходится выполнять самостоятельно; ни одно техническое устройство не в силах заменить внимательный взгляд специалиста. При патрулировании проверяется, заперты ли двери, нет ли в помещениях посторонних лиц, соблюдаются ли правила безопасности служащими (например, тележки горничных стоят не на месте, отсутствие портье за стойкой) и т. д. Патрулирование помещений также важно для предотвращения или раннего обнаружения пожара, так как самой распространенной причиной пожара остается курение в постели нетрезвого постояльца», - говорит г-н Дубровин.

Добавим, в случае необходимости охранник общается с постояльцами (подвыпившим гостем в баре, клиентом, забывшим расплатиться в ресторане) и решает возникшую проблему. Неожиданных задач в течение смены у охранника может быть много. И если знания, как тушить пожар, эвакуировать гостей из отеля или кому звонить, если подозрительный предмет похож на бомбу, бывают востребованы редко, то умение урегулировать конфликт или предотвратить кражу проверяется намного чаще.

«Одна из самых типичных ситуаций – попытка гостя провести в номер знакомого или знакомую. В этом случае, чтобы не допустить ограбления постояльца, мы копируем паспортные данные неожиданного посетителя. Это дисциплинирует. Чтобы ни было на уме у знакомых нашего клиента, от затей им придется отказаться, - рассказывает Михаил Титков, генеральный директор охранного бюро «Виктория». – Иногда в гостиницы «заглядывают» жулики в надежде пожить случайно оставленными вещами. Чтобы не допустить этого, охранник регулярно осматривает территорию отеля, а также изучает базу данных подозрительных лиц, которой гостиницы обмениваются между собой».

Одно из слабых мест любого отеля – парковка, говорят в службе безопасности гостиницы «Метрополь». Скажем, возможностей предупредить взрыв на стоянке очень немного. «Только интуиция, контроль за водителем, состоянием его машины, наличием и особенностями номеров, внимательный осмотр въездов и выездов может помочь пресечь нежелательные действия подозрительных лиц на стоянке», - считает г-н Болтунов.

Справляться с ежедневными непредсказуемыми задачами сотрудникам служб безопасности помогает техника (видеокамеры, металлодетекторы, средства для проверки багажа и др). «Наука не стоит на месте, появляется все более совершенная техника, которая может помочь сотрудникам СБ. Например, системы видеонаблюдения на базе IP-технологий могут обеспечить надежное наблюдение и архивирование видеoinформации и звука, интеллектуальную обработку видеoinформации (например, обнаружение оставленных вещей), быстрый и удобный доступ к архиву и поиск в нем», - рассказывает Сергей Степанов, генеральный директор компании «Хай - Тек Секьюрити». Добавим, что в небольших отелях системы безопасности могут быть подобраны и установлены отдельно, в зависимости от объекта, пожеланий и кошелька владельцев гостиницы. Крупным гостиницам специализированные компании предлагают специальное программно-аппаратное решение, которое позволяет не только обеспечить безопасность гостиницы, но и параллельно решить ряд дополнительных проблем (автоматизировать регистрацию гостей и доступ в помещения или на территорию, исключить сдачу гостиничных номеров без регистрации постояльца, контролировать учет рабочего времени сотрудников и т.д.)

### **Как прекратить воровство в отеле?**

Одна из самых острых проблем практически для любого отеля - воровство. И если предотвратить хищение материальных ценностей гостиницы помогает сигнализация, то с

мелкими кражами (воруют вещи постояльцев, продукты питания на кухне, средства гигиены в номерах etc), откатами, «левыми деньгами» (поселение мимо кассы, поселение гостя в другую гостиницу за определенные бонусы, пропуск постороннего гостя в гостиницу) бороться значительно сложнее. Добавим, что доставить неприятности гостинице может не только персонал, но и... гость, который может увезти что-нибудь из отеля «на память», спровоцировать конфликт с какой-либо выгодой для себя. И если действия постояльцев предугадать невозможно, то снизить риски недобросовестного поведения со стороны персонала (а в «группе риска» - официанты, портье, охрана, горничные, уборщики, работники кухни) отельер все-таки может. И здесь, как правило, два варианта – отдать решение непростых вопросов профессиональной управляющей компании или справляться самим. Но и в том, и в другом случае к решению этой проблемы нужно подходить комплексно и думать над тем, кого вы берете на работу, как будете мотивировать и контролировать.

«Большую часть людей, склонных к воровству, можно определить на предварительных стадиях. Для этого существуют специализированные вопросы, проверенные методики и квалифицированные сотрудники, которые ими владеют. Однако никакая методика, включая сложное тестирование, стресс интервью и использование полиграфа не способна на 100% отсеять людей, потенциально склонных к воровству», - говорит Ирина Никулина, генеральный директор кадрового агентства ProfiStaff.

«Можно потратить огромные суммы на различные «проверочные методики», на «детекторы лжи», на лекции о вреде хищений и т.п., но если в гостинице отсутствует служебный вход, и персонал пользуется одним входом с гостями, и даже при наличии служебного многие менеджеры позволяют себе пользоваться главным (а мы периодически это наблюдаем в разных отелях), то все ваши «методики» не сработают. Не сработают и если ваши сотрудники службы безопасности выполняют свою работу «формально», выборочно не досматривая персонал на выходе, поскольку работают уже много лет в одной гостинице с официантами, горничными и т.д. и просто кивают им «пока!», даже видя, что те уходят с тяжелой сумкой. Это происходит практически везде за исключением первых пары лет работы в сетевых отелях международного класса», - считает Митяева Людмила, генеральный директор компании СНС International, постоянный член «Института Гостеприимства» (Великобритания).

«Отели пытаются бороться с помощью штрафов, но, как показывает практика, это не очень эффективная мера, - рассказывает Александр Лесник, генеральный директор консалтинговой компании Hotel Consulting and development group. - Текучка горничных, уборщиков составляет до 50 % в год, за всеми не уследишь. Повышать лояльность со стороны этих сотрудников нет смысла – на этих должностях нет карьерного роста, уровень заработной платы достаточно низок».

Средняя зарплата у «низших» служащих 13-15 тысяч рублей (соискатели просят, как правило, двадцать), подтверждает Анна Кустова, ведущий консультант по подбору персонала кадрового агентства NextTop. «У отельеров свои аргументы: они берут на работу людей без опыта, обучают работать с непростой техникой, дают профессиональные знания по уборке помещений», - говорит эксперт.

«Мотивация персонала конечно, нужна, - соглашается г-жа Митяева. - Но даже при неплохих окладах соблазн все равно остается. Выход один - только умелая работа службы безопасности! Больше здесь мало что можно добавить.»

Что касается сохранности документов, денежных сумм, ценных вещей постояльцев, то здесь отель должен предоставить сейфы в номере (с персональным кодом для каждого клиента) или централизованное хранилище для ценных вещей клиентов.

«Согласно ст. 925 ГК РФ гостиница отвечает за сохранность вещей постояльца. За утрату денег, иных валютных ценностей, ценных бумаг, других драгоценных вещей гостиница отвечает, только если они были приняты ею на хранение, либо постоялец положил их в предоставленный ему гостиницей индивидуальный сейф», - говорит г-н Дубровин.

**Нуждается ли персонал в защите?**

Как и гость, каждый сотрудник гостиницы должен быть уверен в своей безопасности. Конечно, за физическую сохранность на территории отеля отвечает в первую очередь служба безопасности, однако не всегда сотрудник службы безопасности успеет, например, заметить интерес гостя к горничной. Впрочем, уверяют эксперты, для России подобная проблема является надуманной. «В США и Европе, несмотря на отсутствие явного контроля при входе, девушек, скажем мягко, «не очень нравственных», трудно увидеть в отеле, это там не принято, во многих наших отелях наблюдается их переизбыток, как правило, в барах...Зачем же гостю «посягать», скажем, на горничную и иметь затем проблемы? Да можно и просто выйти из отеля и вернуться с гостями», - поясняет Людмила Митяева.

«Безопасность персонала заключается, прежде всего, в мерах по охране труда. Например, в соответствии с Тарифно-квалификационными характеристиками по общепрофессиональным профессиям рабочих, утвержденными Постановлением Минтруда РФ № 31 от 10.11.92 г., горничные обязаны соблюдать правила техники безопасности и пожарной безопасности, ведь их работа связана с использованием электроприборов и препаратов бытовой химии. Также они обязаны знать устройство электропылесосов и электрополотеров, места расположения местной запорной арматуры. А контроль за соблюдением правил и санитарных норм полностью лежит на руководстве отеля. Служба безопасности выступает здесь как организатор и непосредственный исполнитель функций инструктажа, обучения и проверки знаний персонала», - комментирует г-н Дубровин.

### **Страшно? Застрахуйся!**

По данным консалтинговой группы «Налоговик», ежегодные убытки отелей от нежелательных клиентов иногда превышают более 100 миллионов долларов в год (гостиницы могут терять от 5 до 7 процентов годового дохода из-за того, что не могут выявить повторяющиеся случаи мошенничества). Тем не менее, российские отели не торопятся обращаться в страховые компании в отличие от западных коллег, которые, открывая гостиницы в России, как правило, становятся партнерами страховщиков.

«Западные управляющие подходят к этому вопросу более ответственно по нескольким причинам. Прежде всего потому, что работа гостиницы под иностранной франшизой требует наличия полиса страхования имущества и гражданской ответственности. Другая немаловажная причина обращения к страховщику как западных, так и российских компаний - использование заемных средств. Полис по страхованию имущества является стандартным требованием банка при предоставлении кредита заемщику. Среди постояльцев отелей много иностранцев, которые никогда не упустят возможности отстоять свои права, если какое-то нарушение случилось по вине персонала гостиницы. А «бороться» с этим всегда проще, если отель сотрудничает со страховщиками», - поясняет Екатерина Радько, ведущий специалист Управления непроизводственного страхования ОСАО «Ингосстрах».

«Небольшие отели формата Bed & Breakfast сотрудничают со страховыми компаниями, в основном, по требованию владельцев здания. Довольно активные участники процесса — отели, встроенные в жилые дома. В этом случае локомотивом является непосредственная угроза возможных серьезных убытков, которые для управляющего гораздо выгоднее переложить на плечи страховых компаний, чем выплачивать самостоятельно: соседи по зданию могут нечаянно затопить помещения, подать жалобу на уровень шума и так далее», - дополняет Павел Рюмин, начальник управления страхования имущества и ответственности Северо-Западной дирекции РОСНО.

Но основная причина медленного роста интереса к страхованию со стороны российских отелей в компании видят в отсутствии должного уровня культуры «безопасности». Эксперты утверждают, что интерес к страхованию со стороны российских отелей постепенно растет. «Долгое время мы имели дело только с крупнейшими 4-5\* гостиницами, которые страховали по полному пакету рисков все отели, входящие в их сеть. Сегодня прослеживается тенденция роста количества заявок от менее крупных гостиниц, скажем 2-3\*. Развивается страхование и в сегменте мини-отелей, хотя не так быстро, как этого требуют современные условия конкурентной борьбы», - говорит г-н Рюмин. Отельеры могут застраховать здание отеля, отделку, мебель, оборудование, рекламные установки и другую собственность гостиницы от пожара, залива, стихийных бедствий, кражи, противоправных

действий (бой стекол, разбой), а также обезопасить себя от перерыва в коммерческой деятельности. «В полис также стоит включить риски ущерба, вызванного террористическим актом, массовыми волнениями, забастовкой, действиями властей и другими ситуациями, в результате которых ограничивается доступ в здание либо происходят перебои с электро- и водоснабжением. Страхование ответственности компании покрывает риски нанесения ущерба жизни или здоровью, имуществу третьих лиц, а также окружающей среде», - говорит Екатерина Радько. «Гостиничный бизнес подразумевает широкое использование услуг сторонних организаций, начиная от ремонтников, компаний, поставляющих продукты на кухню, и заканчивая провайдерами Интернет-услуг. Все эти риски могут быть включены в договор страхования, и отельер сможет позиционировать себя как компания, которая действительно заботится о своих клиентах, что в этом бизнесе очень важно. Кроме того, как правило, в подобные договора страховые компании включают такие пункты, как: возмещение клиенту судебных расходов по делам о причинении вреда по предполагаемым страховым случаям, расходов по спасанию жизни и имущества лиц, которым в результате страхового случая причинен вред», - дополняет Павел Рюмин.

По оценке РОСНО, потенциальный объем рынка страхования гостиничного бизнеса не менее 60-80 млн рублей. По данным компании, до августа прошлого года рынок рос на 20% в год, что было вызвано ростом мини-отелей и расширением линейки покупаемых продуктов действующими гостиницами.

### **Гореть – не нужно!**

«Основные требования к пожарной безопасности отелей установлены Правилами пожарной безопасности в Российской Федерации (ППБ 01-03), утвержденными Приказом МЧС РФ № 313 от 18.06.03 г. К отелям и гостиницам применяют требования раздела III «Здания для проживания людей». Пунктом 128 этих правил запрещено пользование электронагревательными приборами (это, например, утюги, электрочайники, электроплитками) в гостиницах, кемпингах, мотелях и других жилых помещениях, кроме жилых домов. Но это относится только к тем электроприборам, которые не имеют устройств теплозащиты (автоматического термо-реле), а также используются без подставок из негорючих теплоизоляционных материалов, исключающих опасность возникновения пожара. При соблюдении же этих мер всё разрешается», - говорит г-н Дубровин.

1 мая 2009 г. вступили в действие Федеральный закон № 123-ФЗ «Технический регламент о требованиях пожарной безопасности» и своды правил СП 5.13130.2009 «Системы противопожарной защиты. Установки пожарной сигнализации и пожаротушения автоматические. Нормы и правила проектирования», СП 6.13130.2009 «Системы противопожарной защиты. Электрооборудование. Требования пожарной безопасности». «Основные требования этих документов сводятся к следующим принципам: 1) если оборудование должно работать во время пожара, то при его монтаже и установке необходимо применение огнестойких кабелей; 2) если назначение оборудования – обнаружение пожара, то после выполнения задачи нет необходимости в том, чтобы кабель работал, допускается применение стандартных материалов. Кроме навесных спасательных лестниц, гостиницы могут быть оборудованы такими современными техническими устройствами защиты, как фильтрующий самоспасатель СФС, защитный капюшон Феникс, газодымозащитный комплект ГЗДК, индивидуальные спасательные устройства (комплект спасательного снаряжения, самоспасатель Барс), средства экстренной эвакуации», - рассказывает эксперт.

По словам Сергея Степанова, генерального директора компании «Хай-Тек Секьюрити», система пожарной безопасности должна не только проинформировать сотрудников СБ о возгорании, но и осуществить управление эвакуацией гостей и персонала, причем алгоритм эвакуации при возгорании на первом или последних этажах, как правило, различны. Хорошо, если верхние этажи гостиницы будут оборудованы лебедкой для быстрого спуска постояльцев и персонала.

«Основная особенность системы пожарной безопасности в гостиницах - обязательное наличие спринклеров во всех помещениях, - говорит Полина Кондратенко. - Должны быть предусмотрены возможности установки необходимого количества гидрантов в соответствии

со всеми нормами и требованиями пожарных служб. Все технические требования по пожарной безопасности обязательно должны быть учтены и предусмотрена возможность их реализации еще на стадии проектирования гостиничного объекта».

### **Информация под защитой**

Как и любое предприятие, отель обладает конфиденциальной информацией, и ее защита – одна из главных задач. Конечно, можно прописать в договоре пункт о неразглашении каких-либо сведений об отеле. Но этот метод не подойдет, если речь идет о компьютерной безопасности. «Наиболее эффективной защитой от компьютерных правонарушений является введение в штатное расписание организаций должности специалиста по компьютерной безопасности или создание специальных служб, как частных, так и централизованных, исходя из конкретной ситуации, - рассказывает Николай Дубровин. - Наличие такого отдела, по оценкам зарубежных специалистов, снижает вероятность совершения компьютерных преступлений вдвое. Аппаратные методы предназначены для защиты компьютерной техники от нежелательных физических воздействий и закрытия возможных каналов утечки конфиденциальной информации. К ним относятся источники бесперебойного питания, устройства экранирования аппаратуры, шифрозамки и устройства идентификации личности. Программные методы защиты предназначены для непосредственной защиты информации». По словам эксперта, для защиты информации при ее передаче обычно используют различные методы шифрования данных.

«Служба безопасности также контролирует использование имущества гостиницы, переданного в личное пользование её сотрудникам (служебные средства связи, автомобили, кредитные карточки и т. д.). На нее также возлагаются проверка кредитоспособности гостей и участие в контроле над компьютерной безопасностью (предотвращение проникновения злоумышленников и вредоносных программ)», - резюмирует эксперт.

### **Вопросы к кейсу:**

1. Нужна ли служба безопасности в отеле?
2. Какие функции выполняет СБ?
3. Какие управленческие риски принимает отельер при организации СБ ?
4. Разработайте рекомендации для отельеров по организации службы безопасности.
5. Рассчитайте рентабельность СБ в отеле.

### **Вопросы к главе для самоконтроля:**

- Дайте определение основным понятиям в гостиничной индустрии
- Укажите иерархию источников правового регулирования индустрии гостеприимства по их юридической силе.
- Какие требования к средствам размещения содержит российская классификация гостиниц и иных средств размещения?
- Какова процедура подтверждения соответствия гостиницы требованиям стандартов?
- Каким квалификационным требованиям должен удовлетворять персонал гостиницы от руководителя до горничной включительно?
- Перечислите права и обязанности гостя и гостиницы по договору оказания гостиничных услуг
- Перечислите услуги, оказываемые гостиницей без взимания платы

- Разъясните специфику хранения имущества гостя в гостинице
- Сформулировать типовые правила поведения гостя в европейском отеле
- Каковы правила постановки иностранных гостей на миграционный учет в гостинице/средстве размещения?
- Ответственность за нарушение правил пребывания иностранных граждан на территории Российской Федерации по КоАП РФ.
- Овладеть знаниям по выстраиванию взаимовыгодных партнерских отношений с контрагентами по бизнесу

### Литература:

1. Клаус Кобьелл//Искренний сервис. Пер. с нем.— М.: Альпина Бизнес Букс, 2009 —194 с.
2. Иванов В.В., Волов А.Б. Гостиничный менеджмент. — М.:ИНФРА—М, 2007. — 384 с. —(Национальные проекты).
3. Брагинский М.И., Витрянский В.В. Договорное право. Книга третья. Договоры о выполнении работ и оказании услуг. М., 2002;
4. Кабалкин А.Ю. Гражданско-правовой договор в сфере обслуживания. М., 1980;
5. Козлова Н.В. Договор возмездного оказания правовых услуг // Законодательство. 2002. N 3, 4;
6. Кротов М.В. Обязательство по оказанию услуг в советском гражданском праве. Л., 1990;
7. Степанов Д.И. Услуги как объект гражданских прав. М., 2005;
8. Суханов Е.А., Шерстобитов А.Е. Договор на обслуживание граждан // Вестник Московского университета. Сер. 11 "Право". 1984. N 4;
9. Шешенин Е.Д. Классификация гражданско-правовых обязательств по оказанию услуг / Гражданское право и сфера обслуживания. Свердловск, 1984.
10. Голованов Н.М. Сборник хозяйственных договоров с комментариями. — «Питер», 2007 г.
11. Гуляева И.Н. Защита прав потребителей в вопросах и ответах: типовые ситуации и примеры. - Система ГАРАНТ, 2009 г.
12. Григорьева О. Лев и корона // Гостеприимный мир, 21/02/2007.
13. Каткало В.С., Мукба В.Н. Международные гостиничные сети. Вестник Санкт - Петербургского университета 2004 Вып.4 с3.
14. Квартальнов В.И. Иностранный туризм. М: Финансы и статистика, 2001г. 312с.
15. Лесник А., Узиевич Р. Американские гостиничные бренды в Москве. Отель 2001г. №8 с8-9
16. Медлик С. Гостиничный бизнес. Учебник для студентов ВУЗов, обучающимся по специал. сервиса М: Юнити Дана - 2005г. 239с.
17. Отель идеального гарсона // Отель, N1 (79) 2004.
18. Трофимова И. Мировой рейтинг гостиничных цепей за 2002 год. Отель 2003г. №10 с 18-21.

19. Туризм, гостеприимство, сервис. Словарь - справочник. Г.А.Аванесов, Л.П.Воронкова, В.И. Маслов, А.И.Фролов. Под редакцией Л.П. Воронковой. М.:Аспект - Пресс - 2002-367с.
20. Ушаков К. Бизнес со всеми удобствами // СЮ, №5 от 19 мая 2004 года.
21. Закон «Об основах туристской деятельности в РФ» От 24 ноября 2006 года, № 132.
22. Александрова А.Ю. Международный туризм. - М.: Аспект-пресс, 2001.
23. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация. - Киев: ВИРА-Р, 2001.
24. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Пер. с англ. М.: Аспект Пресс, 1995.
25. Бугаенко В.С. Каминский И.М., Никульшин В.В. и др. Техника обслуживания и культура работы в гостиницах. Киев: Высшая школа, 2003.
26. Волков Ю.Ф. Интерьер и оборудование гостиниц и ресторанов/ Серия «Учебники, учебные пособия». - Ростов н/Д: Феникс, 2003.
27. Гостиничный и туристический бизнес / Под ред. проф. А.Д. Чудновского. М.: Издательство ЭКМОС, 2005.
28. Гуляев В.Г., Селиванов И.А. Туризм: Экономика, Управление, Устойчивое развитие. - М, 2008.
29. Емелина С.М. Дизайн. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
30. Ефимова О.П., Ефимова Н.А. экономика гостиниц и ресторанов. - М.: Новое знание, 2004.
31. Жуков Г.С. Гостиницы. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
32. Жуков Г.С. Как открыть свое предприятие? М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
33. Жуков Г.С. Эксплуатация гостиниц. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
34. Захарченко С.С. Интерьер современных гостиниц. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
35. Здоров А.Б. Экономика туризма. - М.: Финансы и статистика, 2005.
36. Зубков А.А., Чибисов С.И. Справочник работника гостиничного хозяйства. - М.: Высшая школа, 1988.
37. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: стратегия и финансы. - М.: Финансы и статистика, 2004.
38. Инструкция по санитарному содержанию помещений гостиниц.
39. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Учебное пособие. Минск: "Новое знание", 2003.
40. Квартальнов В.А. Туризм. - М.: Финансы и статистика, 2000.
41. Киреева Ю.А. Основы туризма. - М., 2008.
42. Колчанова Г.И. Интерьер современных гостиниц. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
43. Линн Ван Дер Ваген Гостиничный бизнес Серия "Учебное пособие", Ростов н/Д: Феникс, 2001.
44. Лозареску Ч. Постройка гостиниц. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
45. Малюк Л.П., Гостиничные услуги, услуги общественного питания. Сборник информационно-методических и нормативных документов. - М., 2002.
46. Манчурова Н.Д. Мебелировка и эстетическое оформление гостиниц. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

47. Медлик С., Инграм Х. Гостиничный бизнес. - М.: Юнити-Дана, 2005.
48. Морозов М.А. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме. - М.: Академия, 2004.
49. Нельсон Д. Проблемы дизайна. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
50. Ольхова А.П. Гостиницы. М.: Стройиздат, 2001.
51. Организационно-правовые основы туристского и гостиничного бизнеса: нормативно-правовые документы / Под ред. В.Н. Акишина, И.В. Гончаровой, А.И. Клебанова, Н.Д. Малахаткиной. М. Финстатинформ, 2005.
52. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны). М.: ОАО "НПО "Издательство Экономика", 2002.
53. Правила предоставления гостиничных услуг в РФ / Под ред. М.И. Михайловой. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
54. Правила технической эксплуатации гостиниц и их оборудования. Утверждены приказом Министерства жилищно-коммунального хозяйства РСФСР № 420 от 4.08.1981 г. М.: Стройиздат, 1985.
55. Туристический бизнес / Под ред. С.М. Маринина. СПб: Питер, 2003.
56. Пузакова Е.П., Честникова В.А. Международный туристический бизнес. М.: "Экспертное бюро - М", 2003.
57. Савельева И.Д. Основы дизайна. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
58. Семенов и др. Гостиничное хозяйство: Справочное пособие. М.: Стройиздат, 1985.
59. Семенов В.С., Каминский И.М., Попова Н.А. и др. Гостиничное хозяйство. М.: ИНФРА-М, 2004.
60. Солдатенков Д. Восточный ресторан. Создание и управление. //Ресторанные ведомости. - 2005.
61. Сухов Р.И. организация работы туристического агентства. - М.: МарТ, 2005.
62. Уокер Д. Введение в гостеприимство: Учебник. М.: ЮНИТИ, 2009.
63. Усов В.В. Организация обслуживания в гостиницах. М.: Издательство "НОРМА", 2005.
64. Ушаков Д.С. Прикладной туроперейтинг. - М.: МарТ, 2004.
65. Ушаков Д.С. Технологии выездного туризма. - М.: МарТ, 2005.
66. Цыганкова Э.Г. У истоков дизайна. М.: Издательство "ПРИОР", 2003.
67. Чибисов С.И. Справочник работника отеля. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
68. Чудновский А.Д. Гостиничный и туристический бизнес - М., ассоциация авторов и издателей "ТАДЕМ". Издательство ЭКМОС, 2001.
69. ANDERSON E.W. , "Customer Satisfaction and Word of Mouth", Journal of Service Research, 1998, 1(1).
70. BOLTON L.E., WARLOP L., and ALBA J.W., "Consumer Perceptions of Price (Un)Fairness", Journal of Consumer Research, 2003, 29(4).
71. CHOI S. and MATTILA A.S., «Hotel Revenue Management and Its Impact on Customers' Perceptions of Fairness», Journal of Revenue & Pricing Management, 2004,
72. Restaurant Administration Quarterly, 2006, 47(1).
73. OSTABILE M., «A Dynamic Model of Customer Loyalty», paper presented at the 16 Annual IMP Conference, Bath (UK), 2000.

74. FRAM E.H. and MCCARTHY M.S., «The True Price of Penalties», *Marketing Management*, 1999, 8(3).
75. HANKS R.B., NOLAND R.P., and CROSS R.G., «Discounting in the Hotel Industry, a New Approach», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1992, 33(3).
76. GUMMESSON E., *Total Relationship Marketing*, Oxford: Butterworth-Heinemann-Elsevier, 2002.
77. HIRSCHMAN A.O., *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.
78. INGOLD A., MCMAHON-BEATTIE U., and YEOMAN I., (eds.), *Yield Management: Strategies for the Service Industries*, London: Continuum, 2000.
79. KAHNEMAN D., KNETSCH J.L., and THALER R., «Fairness and the Assumptions of Economics», *Journal of Business*, 1986, 59(4).
80. KIMES S.E., «Perceived Fairness of Yield Management», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2002, 43(1)
81. CHASE R.B., «The Strategic Levers of Yield Management», *Journal of Service Research*, 1998, 1(2).
82. MAINZER B.W., «Fast Forward for Hospitality Revenue Management», *Journal of Revenue & Pricing Management*, 2004, 3(3).
83. MAJOR B. and TESTA M., «Social Comparison Processes and Judgments of Entitlement and Satisfaction», *Journal of Experimental Social Psychology*, 1989, 25(2).
84. [www.hostelworld.com](http://www.hostelworld.com)
85. <http://www.hotelline>.
86. MARTA SINCLAIR and CARL SINCLAIR. Improving Hotel Efficiency Through Integration of Service and Project Management Cultures, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*