НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
РАДА ПО ВИВЧЕННЮ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ

Георгій Мунін, Андрій Змійов, Георгій Зінов'єв,
Євген Самарцев, Олексій Гаца,
Катерина Максимець, Христо Роглєв

УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ

Навчальний посібник

За редакцією С.І. Дорогунцова, д.е.н., професора,
члена-кореспондента НАН України,
голови Ради по вивченню продуктивних сил України НАН України

Київ 2005

УДК 338.242 (075,8)
ББК 65.050я73
М 50

Рекомендовано до друку Вченою радою Українського гуманітарного інституту
(протокол №7 від 13 квітня 2005 р.)

Рецензенти:
Чижова В.І., д.е.н., проф., Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України.
Степаненко А.В., д.геогр.н., проф., Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України.
Мельник Н.П., к.е.н., проф., Київський національний університет культури і мистецтв.
Воротін В.Є., д.н. з держ. упр., проф., Національна академія державного управління при Президентові України.

Мунін Г.Б., Змійов А.О., Зінов'єв Г.О., Самарцев Є.В.,
Гаца О.О., Максимець К.П., Роглєв Х.Й.
М 50 **Управління сучасним готельним комплексом**: Навч. посіб. / За редакцією члена-кор. НАН України, д.е.н., професора Дорогунцова С.І.– К.: Ліра-К, 2005. – 520 с.

ISBN 966-351-015-3

У навчальному посібнику розглянуті сучасні концепції управління готельним комплексом, що базуються на теоретичних і практичних основах теорії управління.

Практичне значення посібника полягає в тому, що він дозволяє фахівцям різного рівня одержати певні знання з управління різними підрозділами готельного комплексу, уміло будувати підструктури і колектив, планувати свої дії відповідно до нових технологій, приймати найбільш оптимальні управлінські рішення. Наведено велику бібліографію. Посібник призначений для студентів та аспірантів вузів, учених і фахівців з управління, науковців і підприємців.

ISBN 966-351-015-3

© Мунін Г.Б., Змійов А.О., Зінов'єв Г.О., Самарцев Є.В., Гаца О.О., Максимець К.П., Роглєв Х.Й., 2005,
© "Ліра-К", 2005

Навчальний посібник
“Управління сучасним готельним комплексом”
підготовлено до друку співробітниками
Ради по вивченню продуктивних сил України
Національної Академії Наук України
і ТОВ “Видавничо-консалтингова компанія
“Консалт-Ком”.

Авторський колектив дякує за фінансову підтримку,
а також консультації і творчі поради
ТОВ “Видавничо-консалтингова компанія “Консалт-Ком”,
керівництву готельного комплексу “Турист”,
особисто Володимиру Сергійовичу Кудрявцеву
та Олександру Володимировичу Морозу
(фірма “Готельні технології”).

ВСТУП

Готельне господарство, як одна з основних складових туристської індустрії, є високодохідною галуззю економіки України, що динамічно розвивається. Готельний сервіс містить у собі цілий комплекс послуг для туристів і є ключовим чинником, що визначає перспективи розвитку туризму в Україні.

Його розвиток впливає на розвиток індустрії туризму загалом, виробництво туристських послуг і решту ключових секторів економіки, як транспорт, зв'язок, торгівля, будівництво, сільське господарство та ін. Таким чином, створення розвинених готельних комплексів, що визначено в якості одного з пріоритетів у „Державній програмі розвитку туризму на 2002-2010 роки", затвердженій постановою Кабінету міністрів Україні від 29 квітня 2002 року № 583, має велике значення і як один з ефективних напрямів структурної перебудови економіки України.

Готельні комплекси, окрім послуг з проживання, можуть також надавати послуги харчування (ресторани, бари, кафе), торгово-побутового обслуговування (перукарня, хімчистка, пральня, фотографія, ательє та ін.); спеціалізованих приміщень для занять спортом (фітнес-центр, басейн, сауна, спортивні зали, кегельбан та ін.), для розваг (кіноконцертні програми, організація та проведення банкетів, дискотека, казино та ін.), для бізнесу (проведення ділових зустрічей, семінарів, надання послуг багатофункціонального бізнес-центр, проведення виставок, надання банківських послуг) тощо.

Проблема впровадження в системах управління вітчизняними готельними комплексами сучасних ефективних моделей управління, що відповідають світовим стандартам, обумовлена необхідністю надання високоякісних послуг клієнтам та необхідністю забезпечення безпеки клієнтів та обслуговуючого персоналу. Серед ряду заходів з поліпшення вітчизняного готельного сервісу можна виділити будівництво нових готельних комплексів, модернізацію старих, а також поліпшення якості обслуговування в них.

Особливо важливим є так званий людський чинник у сфері готельного обслуговування, отже необхідно приділяти особливу увагу управлінню структурою та підбором персоналу готельного комплексу. Співробітники готельних комплексів повинні бути добре підготовлені та мати відповідну професійну підготовку, особисті та ділові якості.

При переході до ринку відбувається повільний відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративної дії, практично необмеженої виконавчої влади до ринкових взаємовідносин, відносин власності, що базуються на економічних методах. Тому необхідна розробка принципово нових підходів до управління готельним комплексом. Головне всередині готельного комплексу – працівники та споживачі готельних послуг – гості.

Успіхи провідних світових готельних комплексів у забезпеченні високої якості готельних послуг, їх швидкому оновленні, зниженні витрат й інтеграції зусиль персоналу пов'язані з тим, що в них створені високоефективні системи управління. Велике значення для ефективної управлінської політики має аналіз характеристик як туристського ринку, так і світових досягнень у теорії та практиці управління. Ці загальні тенденції повинні враховуватися у вітчизняній практиці управління готельними комплексами.

Метою даного навчального посібника є комплексне вивчення всіх аспектів управління сучасними готельними комплексами.

Необхідно сказати, що потреба в літературі з управління готельними комплексами безупинно зростає і дотепер у повному ступені ще не задоволена. Задоволенню цієї потреби має певною мірою служити це видання. При його написанні були використані міжнародні видання і досвід в управлінні готельними комплексами.

Відповідні публікації та їхні автори зазначені в списку літератури, який наведено в кінці книги. Під час підготовки посібника автори спиралися на нормативні документи і професійні стандарти, розроблені для готельної сфери в Україні.

Розділ 1

СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ

1.1. ОСНОВИ ГОТЕЛЬНОЇ СПРАВИ

1.1.1. Становлення та розвиток готельної справи

1.1.2. Типи сучасних готелів

1.2. УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА СУЧАСНОГО ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

1.2.1. Поняття управління та його складові

1.2.2. Функції управління

1.2.3. Поняття і принципи побудови управлінських структур

1.3. УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ СЛУЖБАМИ ТА ВІДДІЛАМИ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

1.3.1. Організація вищої управлінської ланки готельного комплексу

1.3.2. Кадрова служба

1.3.3. Бухгалтерія

1.3.4. Аудиторська служба

1.3.5. Інженерно-технічна служба готельного комплексу

1.3.6. Відділ обслуговування

1.3.7. Ресторанне господарство

1.3.8. Служба прийому і розміщення (СПіР)

1.3.9. Служба номерного фонду

1.1. ОСНОВИ ГОТЕЛЬНОЇ СПРАВИ

1.1.1. Становлення та розвиток готельної справи

Виникнення готелів було спричинене бурхливим економічним та культурним розвитком суспільства, встановленням господарських зв'язків між різними регіонами. У людей з'явилась потреба в подорожах і поїздках. Подорожі були пов'язані з ризиком, подорожуючим необхідно було шукати собі їжу та місце, де переночувати в дорозі. Мандрівники йшли на це не заради власного задоволення: купці розраховували отримати прибуток, прочан вабило в дорогу релігійне натхнення, учених-дослідників – пізнання світу, розширення свого світогляду тощо.

Вже в далекі часи Єгипет вважався не лише осередком пам'яток культури, про що свідчать виявлені численні написи на пірамідах, залишені екскурсантами та туристами античності, але і лікувальним курортом. Для того, щоб розмістити відпочиваючих, споруджувалися спеціальні наметові містечка, павільйони, усілякі будинки та споруди для подорожуючих, а також організовувалося їхнє харчування і побутове обслуговування. Накопичені знання і досвід спорудження об'єктів розміщення подорожуючих, що знайшли своє відображення в історії Давнього Єгипту, з успіхом використовувалися пізніше при спорудженні подібних об'єктів греками та римлянами.

Готелі в сучасному розумінні виникли ще в часи Древньої Греції. Споруджувалися вони поблизу місць, де відбувалися громадські свята, поблизу численних храмів, як, наприклад, в Олімпії біля храму Афродіти й інших культових і курортних визначних пам'яток. Мобільність населення в епоху античності була напрочуд високою. Такі події, як Олімпійські ігри, збирали атлетів, глядачів, а також торговців і ремісників (тобто споживачів і постачальників товарів і послуг) з усієї Древньої Греції. На околицях Олімпу будувалися споруди, павільйони для проживання в них атлетів, а також для надання всіляких побутових послуг.

Результати розкопок у південній частині Іраку підтверджують, що вже у п'ятому тисячоріччі до нашої ери, тобто за 7000 років до наших днів, існували хани – місця тимчасового притулку людей. У нижніх поверхах хану частково розміщалися стійла, частину приміщень займав сам хазяїн зі своєю родиною, інші – пристосовані для постояльців. Хани були навіть триповерховими.

У законодавчих актах Кодексу царя Хамураппі зустрічаються правові норми, що свідчать про те, що готельна справа у Вавілонії в той період часу (майже 4000 років тому) була досить розвинутою. Держава контролювала діяльність власників таверн. Наприклад, у випадку викриття факту розведення ними пива водою передбачалася страта.

У Римській імперії, у зв'язку з розвитком мережі транспортних шляхів, повсюдно виникали приватні постоялі двори та заїзди. Ці шляхи призначалися в першу чергу для військових загонів, а також для збирачів податків, купців, окремих верств інтелігенції (художників, архітекторів, лікарів, музикантів і акторів). Невід'ємною складовою цих доріг була мережа «поштових станцій», де ті, хто подорожує з державною місією, могли змінювати коней або мулів, а також одержувати їжу і нічліг. На цих станціях можна було замовити послуги гіда, скласти маршрут, одержати карту й опис визначних пам'яток. Через низький рівень обслуговування і комфорту в притулках (готелях) для подорожуючих («hospitium») зупинялися лише в тому випадку, коли не було можливості зупинитися у знайомих або родичів. У притулках (готелях) того часу протікали дахи, небезпечним було і саме проживання.

У Римі таверни можна було пізнати по колонах, оперезаних ланцюгом фляг, і по червоних ковбасах, що висіли уздовж стін. Підлоги були викладені яскравою мозаїкою, а стіни прикрашали картини.

Цікаво, що термінологія готельної індустрії багато чим зобов'язана римлянам. Слово

«hospitality» (гостинність) походить від латинського «hospitium» (госпіції). Однокорінними словами є «host» (хазяїн), «hospice» (притулок), «hotel» (готель, отель).

З появою регулярного державного поштового сполучення (у часи імператора Октавіана Августа – поч. нашої ери) з'явилися і державні постоялі двори. Держава влаштовувала двори в містах і на головних шляхах, якими проїжджали кур'єри та державні службовці від Риму аж до Малої Азії або до Галлії. Створювалися державні постоялі двори, віддалені один від одного на відстань одного дня поїздки конем. В міру завоювання нових територій і розширення Римської імперії її звичаї, господарська й організаційна структури поширювалися також на нові провінції і підкорені країни.

В основу організації готельної справи в Римській імперії була покладена розроблена державною владою певна класифікація готелів. Існувало два типи готелів: лише для патриціїв (мансіонес) і для плебеїв (стабулярії). Римський готель являв собою певний комплекс приміщень досить широкого функціонального призначення: це були не лише кімнати для розміщення подорожуючих, але і складські приміщення, стайні, крамниці, майстерні тощо. Готелі, як правило, будувалися з каменю і мали у своєму розпорядженні необхідний перелік послуг. У зимовий час обігрівалися. Деякі готелі обслуговували лише офіційних осіб за спеціальними документами, що видавалися державною владою. Ця традиція збереглася дотепер у формі спеціальних приміщень для особливо важливих персон в аеропортах, вокзалах.

У міру розвитку господарських відносин у Римській імперії зростали вимоги подорожуючих до умов проживання і їхнього обслуговування постоялими дворами. Виникає багато упоряджених і багатих постоялих дворів. Як повідомляє Цицерон, у них були лазні, масажні, пральні, чищення взуття. Слідкували за порядком, чистотою і дотриманням законності при наданні послуг державні чиновники – еділи. Постоялі двори зобов'язані були вести список гостей і бухгалтерію.

Вавилонських купців можна було зустріти всюди. Для припинення нападів на купців і забезпечення безпечного проїзду по дорогах створюються повсюдно в Сирії, Палестині, Єгипті, Вавилоні караван-сараї. Караван-сараї (або караванні будинки) служили тимчасовим притулком учасникам караванів. Вони стали попередниками постоялого двору для поштових карет, а пізніше мотелю і надавали послуги караванам та іншим мандрівникам. Караван-сараї були розташовані на території сучасної Туреччини, Ірану, Афганістану та північної Індії на відстані одного дня шляху один від одного. Типовий караван-сарай складався з внутрішнього дворика для тварин і простих кімнат для мандрівників. Приміщення можна було зняти за певну плату.

З огляду на наявність великої кількості в'ючних тварин і вантажу, що перевозився, будувалися караван-сараї у формі великих громадських будівель не лише в містах, але і на дорогах, у населених пунктах. Караван-сарай був одночасно постоялим і торговельним двором.

Особливо велике поширення караван-сараї набули в IX-XVIII століттях у зв'язку із зростанням міст і посиленням транзитної караванної торгівлі. Найбільш поширені були два типи караван-сараїв: зальні та з внутрішнім двором. Зальні караван-сараї (зустрічаються у Вірменії) – це прямокутні будинки, розділені на нефи. Середній неф призначався для людей і товарів, у бічних нефах знаходилися тварини. У другому типі караван-сараїв для розміщення людей і збереження товарів служили відкриті у внутрішній двір невеликі приміщення, розташовані в один або кілька ярусів, тварини знаходилися у дворі. Караван-сараї на дорогах зміцнювалися оборонними стінами або приєднувалися до передмість і культових будівель. На транзитних шляхах караван-сараї стали втрачати своє значення з розвитком залізниць та інших сучасних видів транспорту. Один із караван-сараїв, що збереглися до нашого часу, знаходиться в Іспанії в Гренаді. Навколо внутрішнього двору на трьох поверхах розташовані номери. Такі караван-сараї зустрічаються й у Стамбулі. У Туреччині збереглося понад сто караван-сараїв, однак вони не функціонують, хоча доступні

екскурсантам як музеї.

Масові поїздки купців, підмайстрів, духівництва, а також численних у середньовіччі пілігримів і прочан дають новий напрямок у формах надання притулку. Спочатку цей притулок, що надавався монастирями, церковними організаціями, князівськими дворами тощо, був безкоштовним, – заради любові до ближнього. Основним юридичним актом для наступного періоду розвитку готельної справи був едикт Карла Великого (768-814 р.), імператора Великої Римської імперії, що накладав на монастирі та церкви обов'язок утримання «госпіціїв», що надають мандрівникам нічліг, харчування, лікувальну допомогу і ванну. Особливий розвиток ці госпіції одержали у Швейцарії, яка завдяки цьому має найстаріші готельні традиції і до сьогоднішнього дня користується у світі найвищим авторитетом у цій області.

Згодом безкоштовний притулок починає перетворюватися в спеціальні, розраховані на отримання прибутку підприємства. Ці установи в результаті постійного зростання вимог з боку мандрівників і в міру технічного прогресу, який одночасно відбувався, приймали нові та різнобічні форми, все більше перетворюючись на готельні підприємства, схожі на сучасні.

В міру того, як зміцнювалася феодальна влада з'явилася необхідність забезпечення тимчасового перебування впливових державних осіб. Біля шляхів будуються постоялі двори, призначені для державних службовців.

Центром міжнародної торгівлі в IX-XI століттях був Константинополь, куди з'їжджалися купці з півночі та півдня – болгари, вірмени, руси, араби, італійці. Звідси товари поширювалися вже по всій Європі. Для притулку прибуваючих у місто будувалися вітальні двори, деякі з них збереглися дотепер. Створенню аналогічних готельних підприємств сприяли та знамениті ярмарки у Франції (у Сен-Дені, Труа), в Італії (у Феррарі, Павії), у німецьких князівствах (у Вормсі, Кельні, Майнці, Шлейрі) і т.д.

У Європі світська традиція «платної гостинності» пов`язана із зростанням міст. Не випадково перші заклади такого типу під назвою taberna perpetua (цілодобова торгівля вином) з`явилися на Рейні та Мозелі (найважливіша торговельна дорога Середньовіччя). Постоялі двори розташовувалися звичайно на перетині важливих торгових шляхів або в центрі міста на ринковій площі, де знаходилися головний собор і ратуша.

Задовго до того, як з'явилася національна поштова система, окремі готелі повинні були мати стайні та коней для використання їх державною поштою. Це також сприяло розвиткові готелів.

У середині 1600-х років деякі готелі стали випускати неофіційні грошові знаки, які шановані власники готелів гарантували викупити за гроші держави. Подібний дозвіл випускати грошові знаки означав, що готелям і їх власникам у той час надавали особливої важливості.

Подальший розвиток різних форм туризму призводив до постійного зростання потреб у готелях і закладах ресторанного господарства. Виникають великі отелі, розміщені в спеціально для цієї мети побудованих будівлях типу приватних резиденцій або в державних особняках. Звідси походить французька назва «отель», що означає міський палац магната, місце перебування представника іноземної держави або міської влади. Необхідно відзначити, що Бурбонський палац – на даний час місце засідань палати депутатів Франції – у путівнику Парижа, виданому в XVIII столітті, значиться як отель принца Конде. Таким чином, у той час назва «отель» надавалася палацам або будинкам палацового типу, передбаченим для розміщення в них важливих гостей, крім основного палацу, у якому проживав сам власник «отелю». Як правило, у такому палаці знаходилися гості, їхня прислуга та ін.

У XIX столітті зростають вимоги готельної клієнтури, переважно багатої, і все більше підвищується комфорт і рівень оснащення готелів. Виникають свого роду величезні готельні комбінати з фешенебельними ресторанами та кафе, що знаходилися при них. XIX століття

стало переломним у розвитку готельного господарства. Почався період будівництва постоялих дворів-готелів палацового типу підвищеної комфортності по всій Європі. Приплив заможних англійців і американців у Європу змінює традиційну культуру готельних послуг – вони приймають усе більш і більш уніфікований і стандартизований характер. Саме тоді в ужиток входять англійські слова «експрес», «комфорт», «дизайн». З кінця XIX століття в Європі (насамперед у Швейцарії) починають будувати сучасні готелі з високим рівнем комфорту. З кінця XIX століття готельний бізнес починає діяти як самостійний фактор розвитку туризму – він формує для себе ринки збуту готельних послуг. Туризм досить швидко починає набувати ознак «масовізації». Створюються туристські бюро (за зразком Товариства Томаса Кука) і рекламні агентства, що спеціалізуються на рекламі готельних послуг.

Підвищення якості та надійності транспортних перевезень у сукупності з їхнім здешевленням обумовили істотне збільшення потоків подорожуючих. Відповідно повсюдно виникали перші підприємства, що спеціалізувалися на обслуговуванні тимчасових відвідувачів. На зміну скромним пансіонам і «кімнатам для гостей» у будинках священнослужителів, монастирях і релігійних місіях відкриваються перші комфортабельні (якщо не сказати розкішні) готелі. У 1812 році в центральній Швейцарії вступає в дію готель «Риги-клес-терли», у 1832 – готель у м. Фаульхорн. У 1801 році в Німеччині відкривається першокласний готель «Бадише Хоф» у Баден-Бадені, у 1859 у Швейцарії – «Гранд-отель Швайцер-хоф» у м. Інтерлакені. У Німеччині на межі XVIII-XIX століть виникають перші курорти мінеральних вод – у Хайлиген-дамі, Нордернеї, Травемюнді. У цей період становлення туризму будувалися, в першу чергу, розкішні готелі, що обслуговували представників аристократичних кіл, «нового дворянства», вищого офіцерства. У залежності від пори року еліта або перебувала на французькій або італійській Рив'єрі, або відпочивала на термальних курортах Швейцарії і Німеччини, або починала тривалі подорожі в Північну Африку, Єгипет, Грецію. Багатоваріантність можливих місць відпочинку обумовлювалася обов`язковою наявністю комфортабельних готелів.

З кінця XIX і початку XX століття різко збільшується число готелів не лише в Європі, але і на Близькому Сході, північній частині африканського континенту та Північній Америці.

В Австро-Угорщині в 1913 році існувало вже 15 тис. готелів. В основному, це були невеликі готелі, але поряд з ними будувалися і великі. Ці готелі мали загальну місткість номерного фонду 500 тис. місць. Тобто місткість кожного готелю складала близько 30-35 місць. Одне готельне місце приходилося на 80 жителів країни. У Німеччині в тому ж 1913 році було 90 тис. готелів, як правило, теж малих. Швейцарія та Італія починають посилено розробляти золоту жилу туризму, широко використовуючи історичні й архітектурні пам'ятники. Важливою подією стало відкриття в Дюссельдорфі інституту готельної справи.

Загальним задачам готельного руху, створенню єдиної класифікації готелів та інших важливих питань цієї галузі повинен був служити Міжнародний Союз власників готелів, що об'єднав 1700 готелів у різних країнах світу.

Готелі почали надавати масові та різноманітні послуги після закінчення Другої світової війни. Саме в цей період туризм набуває дійсно масового характеру: із предмета розкоші він стає потребою для більшості населення високорозвинених індустріальних країн. Формується потужна індустрія відпочинку зі своїми інститутами, послугами, виробничим циклом, методами організації і управління виробництвом. У західноєвропейських країнах 50-60-і роки XX ст. – це період масового будівництва готелів, мотелів, різного роду розважальних закладів.

В Америці перший постоялий двір з'явився в 1607 році. Їхнє число збільшувалося в міру того як європейські переселенці освоювали все нові та нові території. Це були однотипні будівлі, призначення яких можна було впізнати ще здалека. Як і в Європі, постоялі двори в Америці будувалися і як житло для господарів, і як тимчасовий притулок для мандрівників, але це ще не були комерційні підприємства. Якісні зміни стали відбуватися

лише наприкінці XVIII століття. У 1794 році з'явився перший комерційний готель, побудований винятково з метою обслуговування клієнтів. Відкриття готелю «Сіті Отель» у Нью-Йорку було початком будівництва дуже скромних за сьогоднішніми мірками готелів і в інших містах. Усі приміщення – як для відпочинку, так і для прийняття їжі – носили комунальний характер. У 1829 році в Бостоні відкрився готель «Тремонт», перший у країні готель першого класу, що з'явився, по суті, детонатором готельного буму в США, який пронісся спочатку по містах Східного узбережжя, а потім по Середньому Заходу, Заходу і Півдню. До кінця XIX століття вже були розповсюдженими два типи готелів – великі та розкішні, а також маленькі та застарілі. Усі ці готелі будувалися поблизу міських транспортних вузлів, головним чином залізничних.

Перші роки XX століття вважаються часом початку будівництва готелів для бізнесменів і комерсантів. Першим перспективність цього напряму зрозумів Елсворт Статлер. У 1908 році він відкриває готель у Буффало за назвою «Буффало Статлер». Це була принципово нова концепція в готельній справі, заснована на наданні клієнтам максимальних зручностей. Що особливо важливо, цей перший у своєму роді готель був орієнтованим винятково на бізнесменів.

У роки Першої світової війни готельне будівництво в США припиняється. Багато готелів у той період ледь зводили кінці з кінцями. Подальший розвиток готельної індустрії відновився в 20-і роки. У цей період технології готельного бізнесу досягли свого найвищого рівня. Саме в цей час почав розвиватися готельний бізнес Конрада Хілтона. У 30-ті роки, в середині періоду Великої депресії, цей бізнес знову занепав. Це було найбільше лихо, яке коли-небудь випадало на долю готельної індустрії США. Відродження індустрії гостинності почалося лише на початку 40-х років.

Друга світова війна, на відміну від Першої, диктувала необхідність значних переїздів територією США великої кількості людей, що не могло не позначитися на готельній індустрії. Потреба в номерах у той час була настільки велика, що готелі працювали зі 100% навантаженням. Після Другої світової війни, у 50-і роки, відбулися значні зміни, а як відповідь на зміни в американському способі життя з'явилися мотелі. У 1952 році Кемонс Уілсон побудував один з перших готелів для автомобілістів «Холідей-іннз». У цей час американці почали більше подорожувати, що вимагало нових типів готелів. Виникла необхідність у приміщеннях, зручних для сімейного розміщення, але без необхідності сплачувати весь комплекс послуг, пропонований готелем. Поява мотелів з обмеженим набором послуг за більш низькими цінами було найкращим рішенням. Зростання числа і популярності мотелів як нової готельної концепції створило значну конкуренцію між власниками цих двох видів підприємств розміщення – нового і старого типу. Багато невеликих готелів старого типу були змушені закритися назавжди. Боротьба набувала в деяких місцях драматичного характеру, не обходилося і без підпалів і вбивств. Мир наступив лише в 60-х роках, коли власники традиційних готелів сприйняли нарешті цю «нову ідею», усвідомивши, що вона є необхідним доповненням до готельної індустрії США. Визнання нової готельної концепції виявилося в прийнятті власників мотелів і готелів для автотуристів до Американської Готельної Асоціації, що трохи пізніше була перейменована в Американську Асоціацію Мотелів і Готелів.

Після Другої світової війни в американському готельному бізнесі стали з'являтися нові тенденції. Однією з найбільш вагомих став вихід на міжнародний ринок послуг. Кілька перших готелів «Інтер-Континентал» були побудовані авіакомпанією "Пан-Америкен". У 1948 році Конрад Хілтон також включився до цієї нової міжнародної справи.

Незважаючи на ці кроки, американський вплив у світі був незначним аж до кінця 60-х років. Лише на початку 70-х американська готельна експансія почала набувати глобальних розмірів.

До кінця 80-х років весь діловий світ стежив за розвитком таких готельних комплексів, як «Маріотт», «Рамада», «Шератон», «Редісон». У самих Сполучених Штатах з кінця 60-х років склалася дуже сприятлива ситуація для розвитку готельної індустрії. Було створено

багато комплексів готелів і мотелів, змінився і зовнішній вигляд готельних приміщень. У післявоєнний період у США відбулося різке, як у жодній країні світу, збільшення обсягу капіталовкладень у будівництво нових готельних комплексів. Із середини 50-х років капіталовкладення у створення нових видів готельних підприємств зросли більш ніж у 20 разів, склавши в 1967 році 1,7 млрд. доларів. У результаті місткість номерного фонду мотелів, готелів, трейлерних парків, спортивних і рекреаційних таборів, а також усіляких спеціалізованих підприємств відпочинку і розваг (пансіонатів, туристських баз тощо) істотно збільшилася, зазнавши помітних змін, що відбивають зрушення в характері попиту й у структурі рекреаційних галузей.

При спорудженні фешенебельних готелів обов'язковими стали такі спортивно-розважальні елементи, як плавальні басейни сучасних конструкцій закритого і відкритого типу, сауни, солярії, гімнастичні та спортивні зали з кабінетами для масажу, косметичні салони, бари, нічні клуби. Що стосується готельного бізнесу, то в його післявоєнному розвитку чітко виділяються два періоди: перша хвиля насичення активними елементами основного капіталу прийшлася на середину 50-х років; друга – на кінець 60-х – початок 70-х. За цей час у готельних послугах у плані їхнього технічного оснащення відбулися істотні зміни: наприклад, невід'ємними елементами готельного сервісу в готелях високого класу стали кондиціонери повітря з апаратурою для індивідуального контролю, телевізійна система в номерах з автономною демонстрацією фільмів, індивідуальна сигналізація, більш досконалі засоби зв'язку тощо. Зростання ролі сучасного готелю як місця проведення конгресів вимагало відповідного ускладнення його технічних характеристик. Так, готелі готельної корпорації «Шератон» мають конференц-зали, технічне оснащення яких включає систему синхронного перекладу, бездротові мікрофони, проектори та інше устаткування.

Багато готелів США переходять на електронну систему управління і резервування місць. Ця система, розроблена спеціально для готельного сервісу, забезпечує виконання ключових операцій, таких як розподіл номерів, контроль за використанням телефонів, перевірка рахунків тощо. Великі корпорації «Рамада іннз», «Холідей іннз» та інші, які мають розгалужену мережу готельних підприємств, використовують єдину систему бронювання місць. У 1975 році в США була встановлена загальнонаціональна система електронного резервування місць у готелях – «Індепендент резервейшнз сістем», що містила дані про наявність номерів більш ніж у 1500 готелях і мотелях у кожному великому місті країни. Використання засобів малої механізації та автоматизації в готельному сервісі вимагало застосування кваліфікованої праці, у зв`язку з чим серед персоналу видбувалося зростання числа операторів ЕОМ, програмістів на перфораторах, портьє-операторів.

Підготовці кваліфікованих кадрів для індустрії гостинності в США приділялася велика увага. Випускалися підручники з готельного і ресторанного господарства, видавалися спеціальні періодичні видання, наприклад журнал «Хоутеленд кетерінг рев`ю». Посадові особи та управляючі повинні були мати спеціальну підготовку в обсязі програм університетів або коледжів. У кожному штаті відкрилися готельні школи з різними програмами навчання. Найбільшими центрами професійної освіти були й залишаються спеціальні кафедри при університетах. Найбільш відома Школа управління готелями при Корнельському університеті створена в 1922 році. Програма навчання в ній розрахована на чотири роки. Провідна готельна корпорація «Холідей іннз» має власний «Університет Холідей іннз», задача якого – підготовка обслуговуючого персоналу для готелів цієї фірми.

1.1.2. Типи сучасних готелів

Важливе значення в розвитку сучасного готельного бізнесу мають готельні комплекси. Готельні комплекси сприяють поширенню і значному підвищенню рівня організації обслуговування туристів, створенню певного образу готельного обслуговування.

З 1950-х рр. в організаційній структурі управління готелями у світовій готельній індустрії утвердилися різні моделі організації готельної справи.

Перша модель – модель Ритца, пов'язана з ім'ям швейцарського підприємця Цезаря Ритца. Основна ставка в цих готелях робилася на європейські традиції вишуканості й аристократизму. На даний час ця модель зазнає кризи.

Інша модель пов'язана з ім'ям американського підприємця Кемонса Уілсона (готельний ланцюг «Холідей іннз»). Модель відрізняється більшою гнучкістю в задоволенні потреб клієнта у поєднанні з додержанням досить високих стандартів обслуговування. Основні вимоги в готельних комплексах, організованих за цією моделлю, зводяться до наступного:

- єдність стилю (архітектура, інтер'єр);
- єдність позначень і зовнішньої інформації;
- просторий і функціональний хол;
- швидкість реєстрації клієнтів;
- номери, передбачені для постійних клієнтів;
- сніданок «шведський стіл»;
- наявність конференц-залу;
- гнучка система тарифів;
- єдине управління, маркетинг і служба комунікації.

Під контролем готельних комплексів, побудованих за другою моделлю, знаходиться понад 50% усіх готельних номерів у світі.

Третя модель – незалежні готельні комплекси (наприклад, «Best Western»). У цьому випадку під єдиною торговельною маркою об`єднуються готелі, що дотримуються певних стандартів і надають певний набір послуг незалежно від країни розташування. Готелі – члени готельного комплексу – платять внески до єдиного фонду, що витрачається на спільну рекламну і маркетингову діяльність, просування послуг. При цьому цілком зберігається їх фінансово-економічна та управлінська самостійність. Можливо і поєднання другої моделі з третьою. Приклад – ланцюг готелів «Аккор». Це найбільший готельний ланцюг у Європі. Він пропонує готелі різних класів і виступає на ринку під різними марками. Марки «Пульман», «Софітель», «Новотель» – це готелі вищого класу. Марки «Алтеа/Меркур» – середнього класу. При входженні до комплексу готель зовсім необов`язково має стати його власністю. У цьому випадку, відповідно до договору, укладеного між великими готельними комплексами (франшизодавцями) і незалежними готелями, що вступають у комплекс, останнім надається право використовувати в комерційних цілях фірмовий знак комплексу, технічну та комерційну інформацію, інформаційні системи бронювання, технічну допомогу, право на навчання персоналу тощо. Франшизне підприємство сплачує за це обумовлену в договорі компенсацію.

Сучасний розвиток готельної справи у світовій практиці пропонує клієнтові різноманітний готельний сервіс в залежності від цін, що складаються на ринках цих послуг. Щороку засоби масової інформації повідомляють численну клієнтуру про нові форми діяльності в даному виді сервісу.

Велике розмаїття підприємств готельного сервісу, а також періодична поява нових їх видів робить будь-яку систематизацію типів і характеристик підприємств розміщення досить умовною. Сучасні готелі відрізняються за призначенням, місткістю, поверховістю, типами конструкцій, рівнями комфорту, режимами експлуатації (цілорічні, сезонні), місцем розташування (місто, курорт тощо), функціональним призначенням, забезпеченістю харчуванням, тривалістю проживання в них, рівнями цін. Усі ці фактори враховуються при проектуванні та впливають на склад приміщень готелю, архітектурно-планувальну структуру будівлі тощо. Основні ознаки, що характеризують готелі, це: місткість, поверховість, призначення і рівень комфорту.

Класифікація готельних підприємств за рівнем комфорту відіграє величезну роль у вирішенні питань управління якістю готельних послуг. Рівень комфорту – це комплексний критерій, складовими якого є:

- стан номерного фонду: площа номерів ($м^2$), частка одномісних (однокімнатних)

номерів, частка багатокімнатних номерів, номерів-апартаментів, наявність комунальних зручностей тощо;

- стан меблів, інвентарю, предметів санітарно-гігієнічного призначення тощо;
- наявність і стан закладів ресторанного господарства: ресторанів, кафе, барів тощо;
- стан споруди готелю, під'їзних шляхів, облаштованість прилягаючої до готелю території;
- інформаційне забезпечення і технічне оснащення, у тому числі наявність телефонного, супутникового зв'язку, телевізорів, холодильників, міні-барів, міні-сейфів тощо;
- забезпечення можливості надання ряду додаткових платних і безкоштовних послуг.

Перераховані критерії застосовуються практично у всіх наявних сьогодні у світі системах класифікації готелів. Крім того, ряд вимог висувається до персоналу і його підготовки: зовнішнього вигляду, віку, стану здоров'я, освіти, кваліфікації, знання іноземних мов.

Рівень комфорту на сьогодні лежить в основі понад тридцяти відомих у світі систем класифікації готелів. Найбільш розповсюдженими серед них є наступні:

- європейська, або, як часто її називають, система «зірок», що базується на французькій національній системі класифікації, в основі якої лежить розподіл готелів за категоріями від 1 до 5 зірок. Така система застосовується у Франції, Австралії, Угорщині, Єгипті, Україні, Росії та ряді інших країн;
- система букв (A, B, C, D), що використовується в Греції;
- система «корон», що застосовується у Великобританії,
- індійська система.

Остання система класифікації, індійська, найбільш поширена у країнах, що розвиваються. Ця система також включає 5 категорій: «1 зірка», «2 зірки», «3 зірки», «4 зірки», «5 зірок», які надає спеціальна комісія на основі бальної оцінки. За цією системою відповідність готелів вимогам даної категорії оцінюється в балах, при цьому по кожному пункту встановлюється максимально можлива оцінка. Для одержання тієї або іншої категорії необхідно набрати встановлену для даного класу мінімальну суму балів, причому їхня кількість по кожному пункту має складати не менше 50% максимальної оцінки.

У кожній окремій державі до розуміння рівня комфорту як критерію класифікації підходять по-різному. Саме ця обставина, а також ряд факторів, обумовлених культурно-історичними та національними традиціями держав, перешкоджають введенню у світі єдиної класифікації готелів. У цьому напрямку залишається сьогодні безрезультатною діяльність Всесвітньої туристської організації (ВТО), Комітету готельної і ресторанної індустрії ЄС, Міжнародної готельної асоціації (МГА). ВТО запропонована лише стандартна класифікація засобів розміщення: мотелі; молодіжні готелі; пансіонати; пляжні готелі; туристські готелі; орендовані кімнати в приватних будинках; клуби з номерами; туристське село (група будинків); орендовані приміщення в приватних агентів; гостьові будинки; бунгало; підприємства соціального туризму; розміщення в родичів і знайомих; інші засоби розміщення.

Слід також зауважити, що в різних країнах застосовуються два різних підходи до оцінки відповідності готелю певній категорії. При першому підході розробкою, проведенням і контролем займаються державні органи, тобто існує офіційна державна класифікація за рівнем комфорту готельних підприємств і, можливо, інших засобів розміщення. Зокрема, приклади такого підходу спостерігаються у Франції, Україні та Росії. При другому підході розробкою, проведенням і контролем займаються професійні об'єднання і союзи. Наприклад, у Німеччині ці процеси здійснює Об'єднання готельних і ресторанних господарств (EHOGA), у Швейцарії – Швейцарський союз власників готелів.

За розташуванням на території певної місцевості готелі поділяються на розташовані в місті (у центрі, на окраїні) та розташовані в сільській місцевості (у тому числі та високогірній).

За місцем розташування можна виділити наступні види готелів:

- готелі в центрі міста;
- пришляхові, як правило, малої поверховості з відкритими автостоянками;
- готелі в околицях міста й в аеропортах;
- плавучі готелі – плавзасоби, обладнані під готелі, для розміщення і відпочинку туристів на березі моря, ріки або озера. При необхідності такий готель може бути відбуксований по воді разом з туристами до іншої стоянки.

Місткість готелю визначається числом постійних спальних місць. Класифікація готелів за місткістю в різних країнах різна. Наприклад, у Швейцарії й Австрії готелі, що мають менше 100 місць, вважаються малими, 100-200 місць – середніми, більше 200 місць – великими; у Чехії до 120 місць – малими, до 500 місць – середніми, понад 500 місць – великими; у США до 100 номерів – малими, до 500 номерів – середніми, понад 500 – великі.

В Україні діє наступна офіційна класифікація готелів за місткістю: до 150 місць (не більше 100 номерів) – готелі малої місткості, від 150 до 400 місць (до 300 номерів) – середньої місткості, більше 400 місць (понад 300 номерів) – великої місткості.

Слід зазначити, що світовий готельний номерний фонд в основному розміщений у малих і середніх готелях.

За рівнем цін, що встановлюються на основні платні послуги (що надаються в номерному фонді), готелі поділяються на бюджетні; економічні, середні, першокласні, апарт-готелі, люкс-готелі.

За тривалістю перебування клієнтури розрізняють готелі для тривалого перебування клієнтів і для короткочасного перебування.

За сезонністю функціонування готелі поділяються на працюючі цілорічно та працюючі у сезон (влітку, взимку).

За способом надання харчування проживаючим в готелях клієнтам вони поділяються на: ті, що забезпечують повний пансіон; ті, що пропонують лише сніданок; не пропонують харчування (як правило, через відсутність власного гастрономічного виробництва, тобто ресторану або іншого підприємства).

Що стосується кількості поверхів, то світова практика показує, що готелі будують від одного-двох до 40 поверхів і більше. Найбільш розповсюджена поверховість сучасних готелів наступна: в Україні та країнах СНД – 5-16 поверхів; у Чехії – 8-14 поверхів; в Угорщині в невеликих містах – 4-5 поверхів, у більш великих і на курортах – 6-11 поверхів; у Німеччині – 8-10 поверхів; в Англії – 10-15 поверхів. Будинки готелів за поверховістю поділяються на наступні групи: малоповерхові (1-2 поверхи); середньої поверховості (3-5 поверхів); підвищеної поверховості (6-9 поверхів); багатоповерхові (1 категорії – 10-16 поверхів; 2 категорії – 17-25 поверхів; 3 категорії – 26-40 поверхів); висотні будинки (понад 40 поверхів).

Рівень комфорту готелів визначається технічним оснащенням, складом і якістю номерного фонду, набором надаваних послуг. Класифікація готелів за рівнем комфорту існує в більшості країн. У підході до цієї класифікації за кордоном на даний час існує 2 основних напрямки. Один віддає перевагу так званим «статичним» ознакам, тобто чітко встановленому відсотковому співвідношенню номерів з ванною і санвузлом, наявності таких приміщень, як, наприклад, критий басейн, сауна тощо, певному співвідношенню між місткістю готелів і чисельністю обслуговуючого персоналу та ін. Цей напрямок орієнтується на порівняно нову матеріальну базу. Інший напрямок віддає перевагу «динамічним» факторам, тобто сервісу. Його прихильники вважають, що чіткі співвідношення в засобах розміщення без належного рівня обслуговування не забезпечують правильної картини фактичної якості послуг, що надаються готельним комплексом. До цього напрямку відноситься класифікація готельних комплексів у Швейцарії.

За рівнем асортименту і вартості послуг готелі поділяються на два типи: дешеві готелі або готелі з обмеженим сервісом, що пропонують мінімум послуг (наявність підприємств

ресторанного господарства при таких готелях не обов'язкова); готелі «люкс» – побудовані по індивідуальних проектах, що відрізняються високоякісними меблями, добре обладнаними приміщеннями й укомплектовуються, як правило, обслуговуючим персоналом більшої кількості відносно числа номерів у них.

Виходячи з потреб клієнтури, готелі бувають різного призначення: для ділових людей (загального типу, відомчі, для нарад тощо); готелі для відпочинку (туристські, курортні, для автотуристів, мотелі, кемпінги); спеціальні типи готелів (для транзитних пасажирів, для спортсменів тощо).

В Україні найбільш поширені готелі загального типу, розраховані в основному на людей, що приїжджають з діловими цілями на відносно короткий термін, а також на громадян, що подорожують з різними цілями. Такі готелі розташовуються в центральній частині міста, поблизу громадських, адміністративних, торгових центрів і передбачають добре транспортне сполучення з різними районами міста.

Номерний фонд готелів загального типу в основному складається з одно-, дво- і часто тримісних номерів, у яких, як правило, існує місце для роботи. Число одномісних номерів у ряді готелів доходить до 40-50% від номерного фонду. У готелях передбачають відділення зв'язку, у ряді випадків – відділення банку, приміщення для проведення переговорів і нарад.

Різновид готелів загального типу – відомчі готелі, розраховані в основному на проживання людей, що приїжджають з діловими цілями у певне відомство, установу або на підприємство. Такі готелі розташовуються неподалік цього відомства або в місцях, зручно пов'язаних з ним громадським транспортом. Набір громадських приміщень у відомчому готелі часто буває обмеженим і залежить від типу підприємства, яке він обслуговує, і від складу приміщень громадського призначення в ньому.

На Заході поширене будівництво спеціальних готелів для нарад, що іноді називають «конгрес-готелями» або «конференц-готелями», а також готелів для ділових людей – «бізнес-готелів». Загалом це готелі високого рівня комфорту, що мають розвинутий набір приміщень громадського призначення: зали для проведення конгресів, приміщення для нарад, конференцій, симпозіумів, різні типи ресторанів, відділення зв`язку і банків, телетайп, телекс, басейни, сауни, кегельбан. У готелях для ділових людей передбачають також приміщення для роботи та проведення невеликих нарад, торговельних операцій, для влаштування виставок зразків товарів, для організації представництва фірм, у ряді випадків влаштовують номери, які здатні трансформуватися, і дозволяють приймати в них відвідувачів, проводити невеликі переговори.

Туристські готелі призначені для туристів, що проводять свій відпочинок активно. У нашій країні ці готелі розраховані, головним чином, на організований груповий туризм – екскурсійний і спортивний.

Туристські готелі будують як у місті, так і поза ним, поблизу об'єктів туристської привабливості, у місцях з добрими природними факторами, часто поблизу зелених масивів. Особливістю туристських готелів є наявність приміщень туристського обслуговування, а також туристсько-методичних кабінетів і інструкторських (для методичної роботи інструкторів з туристськими групами). Набір цих приміщень пов'язаний з типом туристського маршруту і способом пересування ним туристів.

У туристсько-спортивних готелях передбачають пункти прокату туристського і спортивного інвентарю і спорядження (лиж, ковзанів, саней, мисливського і рибальського спорядження, човнів, байдарок і т.д.). У залежності від специфіки туристсько-спортивного готелю набір цих приміщень різний. Аналогічні пункти прокату можуть бути також у мотелях і кемпінгах, розташовуваних на курортах і в зонах відпочинку.

Як правило, у цих готелях добре розвинутий набір послуг, що надаються, більш різноманітні підприємства ресторанного господарства, у тому числі «розважального» (денні та нічні бари), магазини, кіоски тощо. У готелях підвищеної комфортності є також басейни, сауни, кегельбан, бари, ресторани, культурні центри.

Туристські бази поділяються на: гірські та гірськолижні, рівнинні та прибережні, а також водні (аквателі, флотелі, марини тощо), розташовані безпосередньо на акваторіях. Туристські бази зазвичай розташовуються в приміських зонах відпочинку, у складі туристсько-оздоровчих районів або комплексів. Однак при відповідному економічному об´рунтуванні туристські бази можливо споруджувати й у малонаселеній місцевості (забезпечивши сприятливу транспортну доступність), яка має унікальні екскурсійні об'єкти та природно-кліматичні умови для активного відпочинку.

На практиці широке поширення одержало розміщення туристських баз (туристських готелів) безпосередньо в будинках-пам'ятниках архітектури та історично визначних місцях. З цією метою проводиться реставрація старих будинків, архітектурних ансамблів з частковим перепланування відповідно до нового функціонального призначення. У цих випадках туристські бази поєднують функції засобів розміщення, специфічного туристського обслуговування, а також об'єктів показу, що забезпечує задоволення туристських потреб екзотичного характеру. Цей вид діяльності дозволяє зберегти ціннзу історичну і культурну спадщину.

Курортні готелі призначаються для відносно тривалого відпочинку на одному місці, у ряді випадків з можливістю профілактичного лікування або доліковування. Для цього передбачаються приміщення лікувально-оздоровчого призначення відповідно до основного профілю курорту, можлива також організація дієтхарчування. Курортні готелі мають розвинутий склад приміщень культурно-масового обслуговування (зали багатофункціонального призначення, холи для відпочинку, бібліотеки, більярдні, приміщення для ігор тощо), іноді приміщення для відпочинку та ігор дітей, а також приміщення і споруди спортивного призначення (плавальні та купальні басейни, спортзали, спортивні площадки тощо). Номерний фонд курортних готелів складається в основному з одно-двомісних номерів. У ряді випадків передбачається можливість додаткового розташування в номері третього спального місця (для дитини).

Готелі цілорічної експлуатації мають більш високий рівень комфорту і надають широкий набір послуг, у тому числі розвинуту мережу підприємств ресторанного господарства (ресторани, бари, кафе тощо), розширений склад приміщень для проведення дозвілля (вітальні, зали ігрових автоматів, бальні зали, дискотеки, кегельбани), у ряді випадків площадки для відпочинку і спорту, солярії, аерарії, пляжі, причали тощо. Усе це дозволяє використовувати готелі також у період міжсезоння. При готелях високої категорії передбачаються зали для засідань, в яких у періоди міжсезоння проводять конференції і наради, успішно завантажуючи в такий спосіб номерний фонд.

Створення великих готельних комплексів – один з сучасних напрямків розвитку готельної справи в курортах. У зв'язку з різними вимогами до умов відпочинку до складу курортних комплексів включають готелі різного призначення, рівня комфорту, місткості, поверховості.

Крім того, різні вимоги до умов відпочинку (комфорту, вартості тощо) призвели до будівництва кемпінгів і бунгало на території багатьох курортних комплексів.

Зазвичай в курортних комплексах значна частина громадського, спортивного, побутового і медичного обслуговування організовується в загально-курортних установах. Для цього споруджують загально-курортні ресторани, бари, кафе різних типів, їдальні для дорослих і дітей, зали багатофункціонального призначення, кінотеатри, підприємства торгівлі, стадіони, спортзали, тенісні корти, спортивні й ігрові площадки, закриті та відкриті басейни, кінноспортивні центри тощо. Велику увагу приділяють пляжному обладнанню, організації човнових пристаней, спортивних розваг на воді (вітрильний спорт, водні лижі, водний велосипед); у гірських комплексах – облаштуванню канатних підвісних доріг і фунікулерів.

Існує також і давно відомий в інших країнах, але для України принципово новий і дуже перспективний напрямок – надання послуг малими (родинними) курортними готелями,

що можуть успішно конкурувати з визнаними готелями, а за якістю послуг навіть і перевершувати їх.

Таймшер – порівняно новий вид готельних послуг, має у своєму розпорядженні номерний фонд від 50-ти до 250-ти номерів, можливі окремі будівлі. Має номерний фонд квартирного типу, але умови й організація послуг аналогічні курортним готелям. Окремі квартири продані індивідуальним власникам, однак повна власність контролюється управляючою компанією. Ціна таймшера залежить від особливостей сезону, а також часу перебування. Проживання в менш привабливі періоди року коштує істотно менше, ніж у сезон найбільшого попиту. Власник номера має можливість користуватися нерухомістю протягом певного часу, пропорційно внесеному грошовому внеску.

Звичайно, номер придбавається на термін від 10 років, можливо безстрокове користування. Загальний обсяг продажів таймшерів лише в Європі в 1991 році склав 3,74 млрд. доларів. До 2005 року очікується збільшення продажів на суму близько 30 млрд. доларів. Таймшерні курорти існують у 75-ти країнах.

Готелі для транзитних пасажирів орієнтовані на короткочасне перебування у зв'язку з очікуванням транспортних засобів, а також відпочинком персоналу, що обслуговує транспорт, і розташовуються в аеропортах і аеровокзалах, залізничних, морських, річкових вокзалах. Транзитні готелі у зв'язку з коротким терміном перебування в них мають ряд особливостей, наприклад, у готелях при аеропортах, розташованих далеко від міста, є спрощений склад підприємств ресторанного господарства, розрахований лише на проживаючих у готелі. Номерний фонд транзитних готелів може мати менший розмір площі на людину, можлива організація спеціально обладнаних кімнат відпочинку, де пасажир, не займаючи номер, зможе відпочити протягом декількох годин.

Сучасна світова практика вимагає від аеровокзальних готелів новий вид сервісу – створення та обладнання спеціальних приміщень для нарад. Це сприяє залученню ділових людей, що, не бажаючи витрачати час на переїзд у місто і назад, воліють вирішувати всі проблеми, не залишаючи території аеровокзалу.

Головна відмінність апартаментного виду готелів – це велика корисна площа у порівнянні зі звичайними готелями та тривалий термін проживання в них. Додаткова площа звичайно буває у вигляді вітальні зі зручними кріслами та диваном і невеликою кухнею з коморою багатофункціонального призначення. Апартаментні готелі (або просто апарт-отелі) надають майже домашні умови проживання своїм клієнтам, що змушені знаходитися в даному місті внаслідок тривалого службового відрядження, відвідування семінарів тощо. Більшість гостей знімають номери надовго, отримуючи досить часто знижку в залежності від терміну проживання. У готелях такого роду передбачені підприємства харчування, бізнес-центр, приміщення для відпочинку.

Досить широке поширення у світовій практиці одержала і така форма об'єктів розміщення, як пансіони. Проживання в них обходиться набагато дешевше, ніж проживання у звичайних готелях. Головна відмінність пансіону від готелю полягає в тому, що він не підпадає під категорію класності. Це, однак, зовсім не означає, що умови проживання в пансіоні гірші, ніж у готелі. Основна відмінність пансіону від готелю – можливість розбіжностей з діючими стандартами оснащення й обладнання готелів м'яким і твердим інвентарем. Характерною рисою пансіону вважається невеликий номерний фонд, звичайно розрахований на проживання 10-20 чоловік. Найчастіше він належить одній родині, що і обслуговує клієнтуру. У вартість проживання в пансіоні включається лише сніданок, приготовлений у домашніх умовах.

Готелі для спортсменів розташовуються при спортивних комплексах або в місцях, що за природними умовами підходять для розвитку певного виду спорту. У готелях для спортсменів звичайно є приміщення для видачі напрокат спортінвентарю, ряд громадських приміщень для проведення дозвілля, приміщення, пристрої і прилади спортивного і медичного призначення. Як правило, існують підприємства ресторанного господарства і

відпочинку.

Останнім часом будинки готелів усе частіше кооперуються з установами іншого призначення: конгрес-центрами, адміністративними та торговельними установами, концертними та виставковими залами та навіть житловими квартирами, розташовуючись з ними або в одному будинку, або в складі одного комплексу.

Готелі для автотуристів і мотелі (мотор-готелі) розташовуються поблизу шосейних доріг. Крім готельного будинку з комфортабельними номерами та рестораном (або кафе) і іншими приміщеннями громадського призначення, ці готелі та мотелі надають можливість паркування і технічного обслуговування автотранспортних засобів (автозаправна станція, ремонтні майстерні, станція технічного обслуговування тощо).

В особливому режимі будується робота транзитних мотелів, де автотурист зупиняється на мінімальний час – для відпочинку в дорозі та ночівлі. Їхнє розміщення та обладнання орієнтоване також на характер траси та середню величину денного пробігу автомашини.

Кемпінги являють собою готельні підприємства полегшеного типу для сезонної експлуатації і призначаються для відпочинку автотуристів і паркування їхніх автотранспортних засобів. Усі види обслуговування в кемпінгах спрощені: спальні місця розташовуються в будинках літнього типу, часто дерев'яних, без опалення, або в наметах; санітарні вузли в основному загальні. Широко розвинуті різні форми самообслуговування. Іноді при кемпінгах є автозаправні станції і майстерні дрібного ремонту автомобілів. Одержують розвиток також змішані види типу «мотель-кемпінг», що передбачають можливість літнього розширення місткості мотелю за рахунок розташованого на його території кемпінгу.

Існують різноманітні змішані види засобів розміщення. Так, за кордоном, особливо в США, почали будувати наступні типи готельних підприємств:

- ротелі – для подорожуючих автомашинами із трейлером;
- ботелі – прибережні готельні заклади, що обслуговують подорожуючих на воді, до складу яких входить житло, система культурно-побутового обслуговування, спеціалізовані будівлі та пристрої технічного обслуговування плавзасобів;
- ботокемпінги – сезонні готельні установи типу кемпінгів;
- наплавні сезонні флотелі та флотокемпінги, що поєднують функції готелю, а також стоянки технічного обслуговування і зимового зберігання плавзасобів;
- флайтелі – готелі для власників особистих літаків тощо.

Ротель – пересувний готель, що представляє собою вагон-трейлер з одно- і двомісними відсіками, у яких розташовані спальні крісла. Вони зручні, мають 3 регулятори положення. Кожен відсік обладнаний вентиляцією й індивідуальним освітленням. У ротелі існує відсік для перевдягання, умивальник і туалет. У задній частині вагона – кухня і холодильник.

Різноманітні установи на водних маршрутах за кордоном можуть бути зведені до декількох основних типів. В основу типології покладена комплексність обслуговування, а також поділ видів обслуговування на основні та другорядні. У результаті вивчення цих закономірностей виявлено 4 види обслуговування:

- технічне обслуговування плавальних засобів (причали, спусково-підйомні пристрої, зберігання і ремонт);
- обслуговування туристів: надання спальних місць у плавучому або прибережному готелі, у літніх будиночках або наметах на березі, забезпечення харчуванням, курортно-масове і побутове обслуговування;
- забезпечення персоналу нічлігом і харчуванням;
- інженерне обладнання будинків.

Термін «ботель» – це нове поняття (від англ. boat – човен, судно; hotel – готель). Ботелі – це сезонні або цілорічні заклади. До цієї групи відносяться «центри водного туризму» (Польща), «бази-містечка відпочинку» (Німеччина), флотелі (Іспанія і Югославія) тощо. Ці заклади характеризуються високим рівнем комфорту і призначені насамперед для занять

літнім водним туризмом, байдарковим або вітрильним спортом, а взимку – буєрним спортом. Ці заклади є опорними пунктами на водних маршрутах і обладнані відповідно до розширеної програми технічного обслуговування плавзасобів.

Ботокемпінги призначені для обслуговування водних туристів у поході. До цього типу установ відносяться «водні станції», що одержали поширення в Польщі, і «літні туристські містечка» у Німеччині. Місткість «водної станції» складає до 200 чоловік; на одну людину припадає близько 100 м^2 упорядженої території. На станції розміщені ділянки для наметів, площадки відпочинку, адміністративні будинки, а також пляжі, причали, елінги та ремонтні майстерні зі скороченою програмою обслуговування. Це – сезонні заклади типу кемпінгу, що характеризуються невисоким рівнем комфорту.

«Літні туристські містечка», що існують у Німеччині, розраховуються на 300 місць. Прикладом такого містечка може служити комплекс у долині Мекленбурзького озера з пристанню для катерів і човнів. Такі заклади розташовуються на трасах водного туризму між опорними пунктами й обладнані відповідно до скороченої програми технічного обслуговування плавзасобів.

Плавучий мотель – флотель – обслуговує туристів, що подорожують по воді. Він обладнаний пунктом прокату туристського спорядження і заправною станцією для плавзасобів, які швартуються до нього.

У літню пору такий флотель встановлюють у місцях масового відпочинку на достатній відстані від великого міста. Розміщення основної маси туристів передбачається в наметовому містечку на березі. Передбачається цілорічна експлуатація флотелю. У зимовий час року він встановлюється в межах міста і використовується як готель з рестораном. Флотель оснащується аварійно-рятувальним і протипожежним інвентарем і обладнанням.

Центральна база (місце зимового паркування ботелів) у літню пору виконує функції перевалочного пункту. Взимку ботелі можуть забезпечити нічліг 400-500 туристам. Зала очікування з прибудовами трансформується в лижну базу і може обслуговувати близько 500 лижників у день без ночівлі.

У «портах задоволення» і плавучих містах передбачається високий рівень обслуговування водних туристів і їхніх плавзасобів. В установах цих комплексів забезпечується в повному обсязі культурний відпочинок і обслуговування туристів.

Як приклад такого порту задоволення наведемо голландський Гідрополіс. До комплексу входять магазини, театри, кіно, кафе, спортивні зали та площадки, басейни, порт, музей, школи, вертолітна станція, внутрішні та зовнішні бульвари тощо. Вулиці, площі та переходи комплексу цілком захищені від атмосферних опадів. Незалежно від несприятливих природних впливів у закладах обслуговування створюється штучний клімат, подібно функціонуванню приміщень громадського призначення на пасажирських суднах.

Флайтелі, як правило, розташовуються удалині від цивілізованих місць. До них ніяким шляхом, крім повітряного, дістатися неможливо. При флайтелі розташовуються аеродроми, ангари, елінги, майстерні, а також ресторани, бари, концертні зали, дискотеки тощо.

У деяких з флайтелів пропонують катання на повітряних кулях різного калібру (об'єму) і прогулянки на різних дирижаблях. Є при флайтелі і прив'язні аеростати для прийняття повітряних і сонячних ванн тощо.

Перше таке готельне підприємство виникло поблизу міста Таласа в штаті Оклахома, США. Це підприємство пропонує посадкову площадку для вертольотів, невеликий аеродром для літаків, радіостанцію для пілотів і безпосередній зв'язок з метеорологічною станцією. Пілоти можуть під час польоту розмовляти з керівництвом флайтелю, бронюючи для себе номер і місце для стоянки літака або вертольота.

В сучасній готельній справі успішно використовується й таке порівняно нове джерело залучення клієнтури, як створення готелів при казино. Особливо цікавий досвід, що накопичений у США. З 1991 року найбільш швидко зростаючим сектором індустрії розваг у цій країні став ігорний бізнес, який на сьогодні офіційно узаконений у більш ніж тридцяти

штатах. Символічно, що найбільший готель у світі – це «MGM Grand» у Лас-Вегасі.

Серед факторів, що змусили влади штатів піти на офіційний дозвіл цього бізнесу і не противитися його розвиткові, варто вказати насамперед на економічні: потреба отримання нових джерел доходів, необхідність працевлаштування людей і стимулювання туризму (слід зазначити, що, наприклад, у 1991 році казино в Атлантік-Сіті принесли 3,4 млрд. доларів чистого прибутку і надали працю 49 тис. чол.).

У порівнянні зі звичайними готелі при казино гарантують потужний приплив готівки та високий рівень прибутковості. Завдяки своїй специфіці вони також характеризуються високою заповнюваністю. Наприклад у Лас-Вегасі середньорічна заповнюваність міських готелів складає більше 84%.

На сьогодні, щоб вижити в конкурентній боротьбі, готелям при казино замало розраховувати лише на тих, хто грає в рулетку. Лас-Вегас, наприклад, пропагує себе у свідомості широкої публіки як центр сімейного дозвілля. Завдяки доходам з ігорного столу готелі Лас-Вегаса можуть надавати своїм гостям послуги відчутно вищої якості та за нижчу ціну, ніж конкуруючі з ними готелі-здравниці таких міст, як Орландо з «Диснейлендом». Казино Лас-Вегаса по-курортному шикарні та по-домашньому затишні. Реклама казино «MGM» гласить: «Немає місця кращого за дім». Щоб виправдати таке гасло, казино крім ігорних столів пропонує дитячі розважальні центри, тематичні й екстравагантні шоу за участю популярних артистів тощо.

Наведемо найвідоміші в усьому світі готельні комплекси світової готельної індустрії: Hospitality Franchise System Blanstone Part (США), Holiday Inn World wide (Англія), Best Western International (США), Accor (Франція), Choice Hotel International (США), Marriott International (США), ITT Sheraton Corp. (США), Promus Corp. (США), Hilton Hotel Corp. (США).

1.2. СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ГОТЕЛЬНИМИ КОМПЛЕКСАМИ.

1.2.1. Поняття управління та його складові

Управління готельним комплексом – це самостійний вид професійно здійснюваної діяльності в ринкових умовах, направленої на досягнення в ході господарської діяльності готельним комплексом певної наміченої мети шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів управління.

Управління готельним комплексом – це управління, яке передбачає:

- орієнтацію готельного комплексу на попит і потреби ринку, на запити конкретних споживачів і організацію пропозиції тих видів послуг, які мають попит і можуть принести готельному комплексу намічений прибуток;
- підвищення ефективності надання послуг, зменшення витрат, отримання оптимальних результатів;
- господарську самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень;
- постійне коригування цілей і програм залежно від ситуації на ринку;
- необхідність застосування сучасної інформаційної бази з комп'ютерною технікою для багатоваріантних розрахунків при прийнятті оптимальних і об´рунтованих рішень.

Метою управління є постійне подолання ризику або ризикових ситуацій не тільки в сьогоденні, але і в майбутньому, для чого потрібна наявність певних грошових коштів і надання управлінцям певної свободи та самостійності в господарській діяльності в цілях швидкого реагування і адаптації до умов, що змінюються. Кінцевою метою управління є забезпечення прибутковості (дохідності) діяльності готельного комплексу шляхом раціональної організації процесів обслуговування, включаючи управління виробництвом готельних послуг та розвитком техніко-технологічної бази, а також ефективне використання кадрового потенціалу при одночасному підвищенні кваліфікації, творчої активності та лояльності кожного працівника.

Управління покликане створювати умови для успішного функціонування готельного комплексу, виходячи з того, що прибуток є не причиною існування підприємства, а результатом його діяльності, який у кінцевому результаті визначається ринком. Прибуток створює певні гарантії подальшого функціонування готельного комплексу, оскільки тільки прибуток і його накопичення у вигляді різних резервних фондів дозволяє обмежити та подолати ризики, пов'язані з реалізацією послуг на ринку. Ситуація на ринку, як відомо, постійно змінюється, відбуваються зміни конкурентного середовища, зміни в умовах і формах фінансування, в стані господарської кон'юнктури в індустрії туризму або в країні в цілому, в умовах реалізації послуг готельного комплексу на ринку.

У зв'язку з цим у завдання управління входить:

- забезпечення автоматизації діяльності готельного комплексу;
- прийняття на роботу і підготовка висококваліфікованого обслуговуючого персоналу;
- стимулювання роботи співробітників готельного комплексу шляхом поліпшення умов праці та встановлення вищої заробітної плати;
- постійний контроль за ефективністю діяльності готельного комплексу, координація роботи всіх його підрозділів;
- постійний пошук і освоєння нових ринків;
- визначення конкретних цілей розвитку готельного комплексу;
- виявлення пріоритетності цілей, їх черговості та послідовності рішень;
- розробка стратегії розвитку готельного комплексу і системи заходів щодо її реалізації;
- пошук джерел ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації стратегії розвитку;
- контроль за виконанням поставлених завдань.

Існують декілька підходів до організації управління готельним комплексом.

Процесний підхід передбачає управління як безперервну серію взаємозв'язаних управлінських функцій.

При системному підході готельний комплекс розглядається як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура організації, завдання і технології, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах змінного зовнішнього середовища.

Ситуаційний підхід базується на тому, що застосування різних методів управління готельним комплексом визначається ситуацією. Оскільки на готельний комплекс впливає безліч внутрішніх і зовнішніх чинників, не може бути єдиного найбільш ефективного способу управління.

1.2.2. Функції управління

Управління розглядається як процес, серія безперервних взаємозв'язаних управлінських функцій. Кожна управлінська функція також є процесом, оскільки теж складається з серії взаємозв'язаних дій. Процес управління готельним комплексом є загальною сумою всіх функцій.

Процес управління готельним комплексом має чотири взаємозв'язані функції: планування, організацію, мотивацію і контроль.

Планування

Планування – це основна функція управління готельним комплексом, це вид діяльності по формуванню засобів дії, які забезпечують досягнення поставлених цілей. Планування застосовується до важливих рішень, що визначають подальший розвиток готельного комплексу.

Сутність планування виявляється в конкретизації цілей розвитку всього готельного комплексу і кожного його підрозділу окремо на встановлений період: визначення господарських задач, засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації, виявлення матеріальних, трудових і фінансових ресурсів для вирішення поставлених задач. Планування дає можливість завчасно врахувати внутрішні та зовнішні чинники, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку готельного

комплексу.

При плануванні розв'язується безліч проблем, основні причини появи яких:

- особливості початкового стану (проблеми планування погано структуровані, їх важко визначити та виміряти);
- особливості кінцевого стану (характер впливу на цілі та ресурси при плануванні не визначений, а проявить себе тільки в майбутньому, наявність множини цілей);
- проблеми альтернатив (є невизначеність відносно наявних альтернатив, пошук інших вимагає часу і коштів);
- проблеми інструментарію (вибір найоптимальнішого);
- велика кількість тих, що беруть участь у плануванні;
- відповідальність (особи, що приймають рішення, беруть на себе відповідальність, план же складають інші);
- проблема контролю (в ході складання, виконання і коригування).

Сучасний темп зміни та розширення знань є настільки високим, що стратегічне планування уявляється єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Стратегічне планування створює основу для прийняття рішень. Формальне планування сприяє зниженню ризику при прийнятті рішення, а, крім того, сприяє створенню єдності загальної мети в самому готельному комплексі.

Планування можна класифікувати за декількома критеріями:

- за ступенем охоплення (загальне і часткове);
- за змістом в аспекті діяльності готельного комплексу (стратегічне – пошук нових можливостей і напрямів, тактичне – передумови для відомих можливостей і напрямів, оперативне – реалізація даних можливостей);
- за предметом (об'єктом) планування (цільове, коштів, потенціалу, устаткування, матеріалів, фінансів, інформації, дій);
- за сферами функціонування (надання послуг, виробництво, маркетинг, наукові дослідження, фінанси);
- за термінами (короткострокове, середньострокове, довгострокове);
- за гнучкістю (жорстке і гнучке).

Принципами планування є:

- повнота (вимагається врахувати все);
- деталізація (глибина її визначається метою планування);
- точність;
- простота і ясність;
- безперервність;
- еластичність і гнучкість (використання планових резервів, врахування множини можливих альтернатив, відстрочення деталей планування до з'ясування обстановки, багатоваріантність);
- вирівнювання при плануванні (врахування «вузьких місць»);
- економічність.

При оцінці економічності планування слід врахувати його корисність (що звичайно досить складно) і витрати на його проведення.

Підхід управління до планування може бути здійснений встановленням критеріїв і задач планування, визначенням засобів планування, методів узгодження планів, напрямів і методів планування.

Слід чітко визначити:

- об'єкт планування (що планується);
- суб'єкт планування (хто планує);
- період (горизонт) планування (на який термін);
- засоби планування (наприклад, комп'ютерне забезпечення);
- методику планування (як планувати);

- узгодження планів (яких, з ким і на яких умовах).

Техніка і види планування

Розрізняють:

- послідовне планування (новий план складається після закінчення терміну дії попереднього);

- ковзаюче планування (після закінчення частини терміну дії попереднього плану проводиться його ревізія на період, що залишився, і складається новий на період після закінчення всього терміну дії попереднього і т.д.);

- жорстке планування (конкретно указуються всі цілі та заходи);

- гнучке планування (враховується можливість виникнення неоднозначних умов і перегляду плану з їх врахуванням).

Основними ознаками стратегічного планування є:

- мета планування – довгострокове забезпечення існування і забезпечення реалізації місії готельного комплексу;

- носій ідеї планування – вище управління;

- проблеми планування – відсутність надійності та структуризації;

- горизонт планування – тривалі терміни;

- охоплення – глобальний, широкий спектр альтернатив.

Звичайно найважливішими питаннями планування є ринки просування і продажу.

Стратегічне планування включає:

- вироблення стратегії;

- стратегічне планування виробничої програми;

- планування розвитку потенціалу.

Тактичне планування (горизонт 1-5 років) здійснюється на основі стратегічного і є ядром здійснення стратегічних планів. Воно торкається в першу чергу фінансування, інвестицій, системи просування і продажів, матеріально-технічного постачання, персоналу.

Відмінними рисами оперативного планування є:

- носії ідей планування – середні та нижчі рівні управління;

- задача планування – забезпечення відносної надійності та відносної структуризації;

- горизонт – короткі та середні терміни;

- глибина – деталізація планів;

- діапазон – обмежений спектр альтернатив;

- основа – створений потенціал.

Оперативним плануванням охоплюються окремі функціональні області готельного комплексу.

Цілі готельного комплексу

Основна загальна мета діяльності готельного комплексу – чітко виражена причина його існування – позначається як його місія. Цілі визначаються для здійснення цієї місії. Місія деталізує статус готельного комплексу і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних рівнях управління ним. Для того щоб вибрати відповідну місію, керівництво готельного комплексу повинне вивчити своїх клієнтів і те, які з їх потреб готельний комплекс може задовольнити.

Загальні для готельного комплексу цілі формулюються і визначаються на основі загальної місії і певних цінностей і цілей, на які орієнтується вище керівництво. Ці цілі повинні:

1) бути конкретними та вимірюваними;

2) мати конкретний горизонт прогнозування: довгострокові (близько 5 років), середньострокові (від 1 до 5 років); короткострокові (до 1 року);

3) бути досяжними;

4) бути ефективними (повинен спостерігатися синергетичний ефект, тобто множинні цілі готельного комплексу повинні бути взаємообумовленими та взаємозв'язаними).

Слід також сказати, що цілі будуть значущою частиною процесу стратегічного управління готельного комплексу тільки в тому випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, потім ефективно їх інституціоналізує, поінформує про них і забезпечить їх здійснення у всьому готельному комплексі.

Організація

Організація – це процес створення структури готельного комплексу, яка дає можливість співробітникам ефективно працювати для досягнення його мети.

Організація як процес є функцією з координації багатьох завдань. Існує два основні аспекти організаційного процесу: розділення організації на підрозділи відповідно цілям і стратегіям і делегування повноважень.

Делегування передбачає передачу завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання. Делегування реалізується тільки у разі прийняття повноважень, і власне відповідальність не може бути делегована. Керівник не може розмивати відповідальність, передаючи її підлеглому. Хоча особа, на яку покладена відповідальність за вирішення якої-небудь задачі, не зобов'язана виконувати її особисто, вона залишається відповідальною за задовільне завершення роботи. Якщо передбачається, що якась особа прийме відповідальність за задовільне виконання завдання – готельний комплекс повинен надати їй необхідні ресурси. Керівництво здійснює це шляхом делегування повноважень разом із завданнями.

Повноваження є обмеженим правом використовувати ресурси готельного комплексу і направляти зусилля деяких його співробітників на виконання певних завдань.

Повноваження обмежуються планами, процедурами, правилами та усними розпорядженнями начальників, а також чинниками зовнішнього середовища, наприклад, законами та культурними цінностями. Межі формальних повноважень часто порушуються завдяки владі та неформальним організаціям.

У деяких випадках межі повноважень змінюють характер повноважень у такому значному ступені, що необхідно розглянути відношення між рівнями повноважень, які виявляються у вигляді двох загальних типів. Вони позначаються як лінійні та апаратні (штабні) повноваження, причому обидва типи можуть застосовуватися в різних формах.

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглих.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління готельним комплексом. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом. Оскільки повноваження звичайно передаються за допомогою скалярного процесу, результуюча ієрархія називається скалярним ланцюгом або ланцюгом команд. Отже, результатом делегування лінійних повноважень є ланцюг команд.

Перш ніж визначити штабні повноваження, стисло розглянемо походження адміністративного апарату.

Адміністративний апарат виконує безліч функцій у сучасних готельних комплексах. Штабний апарат можна класифікувати по двох або трьох основних типах, враховуючи функції, які він виконує. До трьох типів апарату відносяться консультативний, обслуговуючий і особистий апарат, який іноді розглядається як варіант обслуговуючого апарату. Проте слід пам'ятати, що на практиці рідко можна провести чітку межу між цими типами.

Класифікації консультативного, обслуговуючого і особистого апаратів описують штабний апарат відповідно до напрямів його використання.

Апаратні (штабні) повноваження допомагають готельному комплексу використовувати фахівців без порушення принципу єдиноначальності. Штабні повноваження включають рекомендаційні повноваження, обов'язкові узгодження, паралельні та функціональні повноваження. Лінійні керівники часто мають апаратні повноваження в деяких областях,

а керівник штабного апарату має лінійні повноваження відносно самого апарату.

Число персоналу, що підпорядковується безпосередньо керівнику, складає його норму керованості. Якщо норма керованості не буде відповідним чином обмежена, виникнуть плутанина і перевантаження керівника. Потенційна можливість плутанини в повноваженнях може бути зменшена за допомогою принципу єдиноначальності – працівник повинен одержувати безпосередні розпорядження тільки від одного начальника і відповідати тільки перед ним.

Делегування рідко буває ефективним, якщо керівництво не дотримується принципу відповідності, згідно якого обсяг повноважень повинен відповідати делегованій відповідальності.

Слід вибирати таку організаційну структуру, яка відповідає стратегічним планам і забезпечує ефективну взаємодію з навколишнім середовищем і досягнення наміченої мети. Структура організації не може залишатися незмінною впродовж тривалих відрізків часу, тому що змінюється як зовнішнє, так і внутрішнє її оточення. Більшість готельних комплексів сьогодні використовують бюрократичні структури управління. Традиційною бюрократичною структурою є функціональна організація, при якій вся структура розбивається на підрозділи, що виконують спеціалізовані функції.

Оскільки чисто функціональні структури готельного комплексу виявилися не дуже ефективними, великі готельні комплекси перейшли до використання дивізійних структур. Дивізійні структури готельного комплексу орієнтовані на різні види послуг або на різні групи споживачів. Вибір на користь тієї або іншої структури готельного комплексу визначається важливістю цього елементу в його стратегічних планах.

Переваги бюрократичних структур управління готельним комплексом полягають у чіткому розподілі праці, ієрархічній співпідпорядкованості співробітників і органів управління готельного комплексу, професійному зростанні, що базується на компетентності, а також у впорядкованій системі правил і стандартів, що визначають функціонування готельного комплексу. Недоліками бюрократичних структур є жорстка заданість поведінки, труднощі зв'язку всередині організації і нездатність до швидких нововведень. Масштаби цих проблем швидко зростають у міру того, як готельний комплекс стикається із швидкими змінами навколишнього середовища. Деякі проблеми бюрократичних структур можуть бути вирішені при введенні органічних або адаптивних структур. Основні типи адаптивних структур – це проектна організація, матрична організація і конгломерати.

У проектній і матричній організації відбувається накладення спеціально створених, тимчасових цільових структур на постійну структуру організації. Накладення повноважень, що відбувається при цьому, інший раз приводить до боротьби за владу, конформізму при виробленні групових рішень і надмірних витрат.

Багато великих готельних комплексів використовують складну структуру, що складається із структур різних типів. У рамках будь-якої структури готельного комплексу можна зробити упор на децентралізацію повноважень з тим, щоб дати нижчим керівникам право самостійно приймати важливі рішення. Потенційні переваги такої схеми полягають у поліпшенні взаємодії і обміні інформацією між керівництвом різних рівнів (тобто по вертикалі), в підвищенні ефективності процесу прийняття рішень, посиленні мотивації діяльності керівників, поліпшенні підготовки керівників різних рівнів. Децентралізовані структури готельного комплексу звичайно доцільно застосовувати тоді, коли оточення готельного комплексу характеризується динамічними ринками, конкуренцією за наявності диверсифікованих послуг. Доцільність введення таких структур також зростає в міру збільшення розмірів готельного комплексу і його складності.

Якщо зміни в навколишньому середовищі відбуваються порівняно повільно, а готельний комплекс відносно невеликий, то для нього може виявитися переважною централізована структура управління.

Переваги централізованої структури полягають в економічно ефективному використанні

персоналу, високому ступені координації і контролю за спеціалізованими видами діяльності, в зменшенні вірогідності того, що підрозділи почнуть зростати в збиток готельному комплексу в цілому.

Проблема вдосконалення організаційної структури готельного комплексу передбачає уточнення функцій підрозділів, визначення прав і обов'язків кожного керівника і співробітника, усунення багатоступінчастого дублювання функцій і інформаційних потоків. Основним завданням тут є підвищення ефективності управління готельним комплексом.

Мотивація

При плануванні та організації роботи керівник визначає, що конкретно, коли та як повинна виконати кожна людина або підрозділ. Якщо вибір цих рішень здійснений ефективно, керівник дістає можливість втілити свої рішення, застосовуючи на практиці основні принципи мотивації.

Мотивація – це процес спонукання себе і інших до діяльності для досягнення особистої мети або цілей організації. Стимулювання – це функція, пов'язана з процесом активації діяльності людей і трудових колективів, спрямована на підвищення ефективності результатів роботи обслуговуючого персоналу; це система заходів, вживаних для морального і матеріального заохочення обслуговуючого персоналу залежно від якості та кількості витраченої праці.

Контроль

Контроль – це процес, що забезпечує досягнення мети організації. Він необхідний для виявлення і вирішення виникаючих проблем раніше, ніж вони стануть дуже серйозними, і може також використовуватися для стимулювання успішної діяльності.

Процес контролю складається зі встановлення стандартів, зміни фактично досягнутих результатів і проведення коригувань у тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

Контроль – це критично важлива і складна функція управління готельним комплексом. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку слід враховувати в першу чергу, полягає в тому, що контроль повинен бути всеосяжним. Кожен керівник, незалежно від свого рангу, повинен здійснювати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків, навіть якщо ніхто йому спеціально цього не доручав.

Контроль є найфундаментальнішим елементом процесу управління готельним комплексом. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю у відриві від контролю. Дійсно, фактично всі вони є невід'ємними частинами загальної системи контролю в даній організації. Існує три основні види контролю: попередній, поточний і завершальний. За формою здійснення всі ці види контролю схожі, оскільки мають одну і ту ж мету: сприяти тому, щоб фактично одержувані результати були якомога ближчі до планованих. Розрізняються вони тільки за часом здійснення.

Попередній контроль звичайно реалізується у формі певної політики, процедур і правил. Перш за все він застосовується по відношенню до трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Поточний контроль здійснюється, коли робота вже йде і звичайно проводиться у вигляді контролю роботи підлеглого його безпосереднім начальником. Завершальний контроль здійснюється після того, як робота закінчена або закінчився відведений для неї час.

Поточний і завершальний контроль ґрунтується на зворотних зв'язках. Управляючі системи в організаціях мають розімкнений зворотний зв'язок, оскільки керівний працівник, що є по відношенню до системи зовнішнім елементом, може втручатися в її роботу, змінюючи та цілі системи, і характер її роботи.

Чотири функції управління готельного комплексу – планування, організація, мотивація і контроль – мають дві загальні характеристики: всі вони вимагають прийняття рішень, і

для всіх необхідна комунікація, обмін інформацією, щоб прийняти правильне рішення і зробити його зрозумілим для інших членів організації. Через це, а також внаслідок того, що ці дві характеристики зв'язують усі чотири управлінські функції, забезпечуючи їх взаємозалежність, комунікації і прийняття рішень часто називають сполучними процесами.

Основною вимогою для прийняття ефективного об'єктивного рішення або навіть для розуміння дійсних масштабів проблеми є наявність адекватної точної інформації. Єдиним способом отримання такої інформації є комунікація, яка є процесом обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми.

Процес управління – це сукупність і безперервна послідовність взаємозв'язаних дій управлінського і обслуговуючого персоналу з реалізації функцій управління, здійснюваних за певною технологією, направлених на досягнення цілей готельного комплексу.

Система управління представляє собою сукупність різних складових елементів: принципів управління готельним комплексом, функцій, методів, технологій, інформаційного забезпечення, матеріального, технічного, а також правового забезпечення, які зв'язані єдиним управлінським циклом.

Цикл управління готельним комплексом має наступну послідовність дій:

1) постановка завдання (визначення мети);
2) вибір методів управління готельним комплексом;
3) прийняття рішення;
4) аналіз і оцінка результатів рішення;
5) організація, координація та контроль за виконанням рішення;
6) коригування рішення.

1.2.3. Поняття і принципи побудови управлінських структур

Організаційна структура управління (ОСУ) готельного комплексу – це впорядкована сукупність стійко взаємозв'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. ОСУ визначається також як форма розділення і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління готельним комплексом по відповідних функціях, направлених на вирішення поставлених задач і досягнення наміченої мети.

Структура управління готельного комплексу представляється у вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між органами управління готельного комплексу і працюючими в них людьми.

Елементами ОСУ є окремі працівники (керівники, фахівці, обслуговуючий персонал), а також служби або органи апарату управління готельного комплексу.

Можна виділити два напрями спеціалізації елементів ОСУ:

а) залежно від складу структурних підрозділів організації виокремлюють ланки структури управління готельним комплексом, що здійснюють маркетинг, менеджмент тощо;

б) виходячи з характеру загальних функцій, що виконуються в процесі управління готельним комплексом, формуються органи, що займаються плануванням, організують надання готельних послуг, працю і управління, контролюють всі процеси в організації.

Відносини між елементами структури управління готельним комплексом підтримуються завдяки зв'язкам, які прийнято підрозділяти на горизонтальні та вертикальні.

Вертикальні зв'язки – це зв'язки управління та підпорядкування, наприклад зв'язок між директором готельного комплексу і директором ресторану. Необхідність у них виникає при ієрархічності побудови системи управління готельним комплексом, тобто за наявності різних рівнів управління, на кожному з яких переслідуються свої цілі.

Горизонтальні зв'язки – це зв'язки кооперації рівноправних елементів, наприклад зв'язки між начальниками служб готельного комплексу. Носять характер узгодження і є однорівневими.

У структурі управління готельним комплексом розрізняються лінійні та функціональні зв'язки.

Лінійні зв'язки є схемою безпосереднього підпорядкування з усіх питань нижчих підрозділів вищим. Ця система достатньо проста і може бути ефективна, якщо число даних питань не велике і по них можуть бути прийняті рішення в найближчих підрозділах.

Функціональні зв'язки – є схемою підпорядкування нижчого підрозділу ряду функціональних підрозділів, що вирішують окремі питання управління готельним комплексом – технічні, планові, фінансові тощо. В цьому випадку розпорядження є більш кваліфікованими. Проте при таких зв'язках іноді виникають проблеми неузгодженості дії окремих функціональних підрозділів.

Принципи формування ОСУ:

1. Організаційна структура управління готельним комплексом повинна, перш за все, відображати його цілі та завдання.

2. Організаційна структура готельного комплексу покликана бути адекватною соціально-культурному середовищу, що робить істотний вплив на рішення щодо рівня централізації і деталізації.

Чинниками дії на ОСУ є: сам готельний комплекс; стадія його життєвого циклу (рівень розділення і спеціалізації праці, її кооперації і автоматизації); організаційна форма; рівень розвитку інформаційних технологій.

Це відноситься, перш за все, до координації роботи підлеглих ланок, передачі інформації, узагальнення результатів діяльності окремих співробітників. Прямим результатом використання локальних мереж може бути розширення сфери контролю керівників при скороченні числа рівнів управління.

План аналізу готельного комплексу для прийняття рішення про вибір необхідної організаційної структури включає наступні пункти:

1. Вивчення сукупності чинників, що впливають на організаційну структуру готельного комплексу: споживачі, інші готельні комплекси, інвестори, наймані працівники, держава.

2. Опис послуг, пропонованих готельним комплексом.

3. Формулювання існуючої стратегії готельного комплексу.

4. Визначення мотивації споживачів послуг готельного комплексу.

5. Визначення мотивації персоналу готельного комплексу: просте відтворення робочої сили; соціальні чинники зайнятості (престиж роботи); дохід, внутрішній інтерес до роботи.

6. Визначення домінуючого мотиву зовнішніх інвесторів готельного комплексу.

7. Визначення макроекономічних тенденцій, що впливають на діяльність готельного комплексу (загальноекономічна кон'юнктура і політика уряду, режим оподаткування, правовий режим, кредитно-грошова політика, рівень інфляції і неплатежів, умови зовнішньоекономічної діяльності).

8. Визначення положення готельного комплексу на туристських ринках.

9. Формулювання основних принципів політики готельного комплексу по відношенню до попиту (споживачів).

10. Формулювання основних принципів кадрової політики готельного комплексу.

11. Оцінка напряму структурних змін, що відбулися в готельному комплексі за останні 3-5 років.

12. Характеристика застосовуваних у готельному комплексі технологій обслуговування.

13. Характеристика стилю управління готельним комплексом.

14. Оцінка стану капіталу та інвестиційної привабливості готельного комплексу.

15. Оцінка можливих перспектив подальшого розвитку готельного комплексу в рамках стратегії, що склалася.

Господарська структура готельного комплексу може вважатися оптимальною у тому випадку, коли всі підрозділи готельного комплексу доповнюють процес створення основної готельної послуги та забезпечують його функціонування, при цьому всі вони працюють з

максимальною ефективністю з метою досягнення кінцевого результату, яким може вважатися надання конкурентноздатних рентабельних послуг.

Методика аналізу організаційної структури готельного комплексу

Зміні організаційної структури готельного комплексу повинен передувати організаційний аналіз – аналіз функцій, організаційних ланок, способів досягнення мети та реалізації стратегії готельного комплексу, оцінка слабких і сильних сторін організаційної структури готельного комплексу.

Після організаційного аналізу можна переходити до проектування функціональної моделі готельного комплексу. В ході проектування уточнюються склад та ієрархія функцій і ланок, а також перевіряється їх відповідність одна одній.

Матриці організаційних проекцій

Матриця організаційних проекцій у компактній формі фіксує інформацію про те, хто і що робить в організації. Звичайно організаційна структура готельного комплексу розробляється методом „зверху вниз". Роботу цю виконує директор.

У регулярному управлінні техніка розробки та постановка завдання спирається на систему зрозумілих, простих і конкретних дій.

Створюється «Положення про організаційну структуру» – внутрішній документ, що фіксує: товари та послуги готельного комплексу; функції, що виконуються в готельному комплексі; виконавчі ланки, що реалізують функції; розподіл функцій по ланках.

Директору необхідно з'ясувати, скільки функцій пов'язано з діяльністю його готельного комплексу і які ланки відповідають за те, щоб структура працювала.

З двох списків потрібно побудувати матрицю. У рядках її повинні знаходитися виконавчі ланки, в стовпчиках – виконувані функції. Потім по кожній функції знайти виконавчу ланку, яка відповідає за цю функцію

Аналіз результатів таблиці покаже пропуски як у виконанні функцій, так і в завантаженості співробітників, допоможе провести раціональну реструктуризацію виконання функцій, а також раціонально розподілити всі завдання між виконавцями та викласти в «Положенні про організаційну структуру».

Типи структур управління готельним комплексом

Схема організаційної структури готельного комплексу будується за допомогою двовимірної деревовидної схеми, що складається з прямокутників і ліній, що їх сполучають. Ці прямокутники показують виконувану роботу і коло обов'язків і таким чином відображають розподіл праці в організації. Відносне положення прямокутників і ліній, що їх сполучають, показує ступінь підпорядкування.

Існуюча обстановка вимагає, щоб організації були не тільки готові до будь-яких змін, але і здатні їм піддаватися. Іншою мовою, необхідна динамічна рівновага. Очевидно, що для досягнення такої рівноваги організація повинна мати достатньо гнучку структуру.

Ієрархічна або бюрократична структура організації будується на наступних принципах, сформульованих Максом Вебером (концепція раціональної бюрократії):

- принцип ієрархічності рівнів управління готельного комплексу, при якому кожен нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- відповідності повноважень і відповідальності обслуговуючого персоналу згідно місця в ієрархії, що випливає з попереднього принципу;
- принцип розподілу праці на окремі функції і спеціалізації обслуговуючого персоналу за виконуваними функціями; принцип формалізації і стандартизації діяльності, що забезпечує однорідність виконання працівниками своїх обов'язків і скоординованість різних завдань;
- принцип знеособленості виконання працівниками своїх функцій;
- принцип кваліфікаційного відбору, відповідно до якого наймання і звільнення з роботи проводиться в суворій відповідності з кваліфікаційними вимогами.

Найбільш поширеним типом такої структури організації є лінійно-функціональна

(лінійна структура).

Лінійна організаційна структура готельного комплексу

Основу лінійних структур складає так званий «шахтний» принцип побудови та спеціалізація управлінського процесу по функціональних підсистемах організації (маркетинг, надання готельних послуг, дослідження і розробки, фінанси, персонал і т.д.). По кожній підсистемі формується ієрархія служб («шахта»), що пронизує всю організацію від низу до верху. Результати роботи кожної служби оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх цілей і завдань. Відповідно будується і система мотивації і заохочення обслуговуючого персоналу. При цьому кінцевий результат (ефективність і якість роботи готельного комплексу в цілому) стає ніби другорядним, оскільки вважається, що всі служби в тій чи іншій мірі працюють на його отримання.

До переваг лінійної структури готельного комплексу відносяться:

- чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів;
- чітка система єдиноначальності – один керівник зосереджує у своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають загальну мету;
- ясно виражена відповідальність;
- швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі розпорядження їх керівників.

До недоліків лінійної структури готельного комплексу відносяться:

- відсутність ланок, що займаються питаннями стратегічного планування; у роботі керівників практично всіх рівнів оперативні проблеми домінують над стратегічними;
- тенденція до тяганини та перекладання відповідальності при вирішенні проблем, що вимагають участі декількох підрозділів;
- критерії ефективності та якості роботи підрозділів і готельного комплексу в цілому – різні;
- велике число «поверхів управління готельного комплексу» між обслуговуючим персоналом і особою, що приймає рішення;
- перевантаження управлінців верхнього рівня;
- підвищена залежність результатів роботи готельного комплексу від кваліфікації, особистих і ділових якостей вищих управлінців.

У сучасних умовах недоліки даної структури організації переважують її достоїнства. Така структура погано сумісна з сучасною філософією якості.

Лінійно-функціональна організаційна структура готельного комплексу

Такий вид організаційної структури готельного комплексу є розвитком лінійної і покликаний ліквідувати її найважливіший недолік, пов'язаний з відсутністю ланок стратегічного планування. Лінійно-функціональна структура готельного комплексу включає спеціалізовані підрозділи (штаби), які не мають права прийняття рішень і керівництва якими-небудь нижчими підрозділами, а лише допомагають відповідному керівнику у виконанні окремих функцій, перш за все, функцій стратегічного планування й аналізу. В іншому ця структура готельного комплексу відповідає лінійній.

Переваги лінійно-штабної структури готельного комплексу:

- більш глибоке, ніж у лінійній, опрацювання стратегічних питань;
- деяке розвантаження вищих керівників;
- можливість залучення зовнішніх консультантів і експертів;
- при наданні функціональним підрозділам права функціонального керівництва така структура готельного комплексу – хороший перший крок до більш ефективних органічних структур управління готельним комплексом.

Недоліки лінійно-штабної структури готельного комплексу:

- недостатньо чіткий розподіл відповідальності, оскільки особи, що готують рішення, не беруть участь у його виконанні;
- тенденції до надмірної централізації управління.

Лінійно-штабна структура управління готельним комплексом дозволяє, правда в

обмежених межах, втілювати ідеї сучасної філософії якості.

Дивізійна структура управління готельним комплексом

При зростанні готельного комплексу, диверсифікації його діяльності виникає необхідність у створенні дивізійних структур управління. У дивізійних структурах частина або навіть всі «штабні» функції (фінансове управління, облік, планування) передаються підрозділам. Це дозволяє їм частково або повністю взяти на себе відповідальність за розробку, створення і реалізацію готельних послуг. В результаті управлінські ресурси верхнього ешелону організації вивільняються для вирішення стратегічних завдань.

Структуризація по дивізіонах, як правило, здійснюється за одним з критеріїв: за реалізовуваними послугами – спеціалізація за послугами; за орієнтацією на певні групи споживачів – споживча спеціалізація тощо.

Переваги дивізійної структури:

- забезпечує управління готельними комплексами, які надають велику кількість додаткових послуг та з великим числом співробітників;
- забезпечує велику гнучкість і більш швидку реакцію на зміни в ринковому оточенні готельного комплексу в порівнянні з лінійною і лінійно-штабною структурою;
- забезпечує тісніший зв'язок готельного комплексу з його клієнтами.

Недоліки дивізійної структури:

- велика кількість рівнів управлінської вертикалі, (між обслуговуючим персоналом та керівником підрозділу – 3 і більше рівнів управління, між обслуговуючим персоналом та керівництвом готельного комплексу – 5 і більше);
- роз'єднаність штабних структур відділів і штабів готельного комплексу;
- основні зв'язки – вертикальні, тому залишаються загальні для ієрархічних структур недоліки – тяганина, перевантаженість управлінців, погана взаємодія при вирішенні питань, суміжних для різних підрозділів і т.д.;
- дублювання функцій на різних рівнях і як наслідок – дуже завищені витрати на утримання управлінської структури готельного комплексу.

Таким чином, достоїнства дивізійних структур переважають їх недоліки тільки в періоди досить стабільного стану готельного комплексу. В той же час, дана структура дає можливість втілити велику частину ідей сучасної філософії якості.

Органічний тип структур управління готельним комплексом

Органічні або адаптивні структури управління готельними комплексами забезпечують їм високу ефективність і якість роботи, а також швидку реакцію на зміни ринку. Головною властивістю управлінських структур органічного типу є їх здатність змінювати свою форму, пристосовуючись до умов, що змінюються. Різновидами структур цього типа є проектні, матричні (програмно-цільові), бригадні. При впровадженні цих структур необхідно одночасно змінювати та взаємовідносини між підрозділами готельного комплексу.

Крос-функціональна структура управління готельним комплексом

Основою цієї структури управління готельним комплексом є організація робіт по робочих групах (бригадах).

Принципи цієї структури управління:

- автономна робота робочих груп (бригад);
- самостійне прийняття рішень робочими групами та координація діяльності по горизонталі;
- заміна жорстких управлінських зв'язків бюрократичного типу гнучкими зв'язками;
- залучення співробітників різних підрозділів для розробки та вирішення задач.

Ці принципи руйнують властивий ієрархічним структурам жорсткий розподіл співробітників по виробничих, інженерно-технічних, економічних і управлінських службах, які утворюють ізольовані системи зі своїми цільовими установками та інтересами.

У організації, побудованій за цими принципами, функціональні підрозділи можуть як зберігатися, так і бути відсутніми. У першому випадку працівники знаходяться під

подвійним підпорядкуванням – адміністративним (керівнику функціонального підрозділу, в якому вони працюють) і функціональним (керівнику робочої групи або бригади, до якої вони входять). При крос-функціональній організаційній структурі системи управління готельного комплексу функціональні підрозділи як такі відсутні.

Переваги крос-функціональної структури:

- скорочення управлінського апарату, підвищення ефективності управління готельним комплексом;
- гнучке використання кадрів, їх знань і компетентності;
- можливість застосування ефективних методів планування й управління готельним комплексом;
- скорочення потреби у фахівцях широкого профілю.

Недоліки крос-функціональної структури:

- ускладнення взаємодії;
- складність у координації робіт окремих бригад;
- висока кваліфікація і відповідальність персоналу;
- високі вимоги до комунікацій.

Таким чином, дана форма організаційної структури готельного комплексу найбільш ефективна в готелях з високим рівнем кваліфікації фахівців при їх хорошому технічному оснащенні.

Проектна структура управління готельним комплексом.

Основним принципом побудови проектної структури готельного комплексу є концепція проекту, під яким розуміється будь-яка цілеспрямована зміна в системі, наприклад, освоєння і виробництво нової готельної послуги, впровадження нових технологій, будівництво об'єктів і т.д. Діяльність готельного комплексу розглядається як сукупність виконуваних проектів, кожний з яких має фіксований початок і закінчення. Під кожен проект виділяються трудові, фінансові та інші ресурси, якими розпоряджається керівник проекту. Кожен проект має свою структуру, і управління ним включає визначення його цілей, формування організаційної структури, планування і організацію робіт, координацію дій виконавців. Після виконання проекту проектна структура розпадається, її компоненти, включаючи співробітників, переходять у новий проект або звільняються (якщо вони працювали на контрактній основі). Форма проектної структури може відповідати як бригадній (крос-функціональній) структурі, так і дивізійній структурі, в якій певний дивізіон (відділення) існує не постійно, а на термін виконання проекту.

Переваги проектної структури:

- висока гнучкість;
- скорочення чисельності управлінського персоналу порівняно з ієрархічними структурами.

Недоліки проектної структури:

- дуже високі вимоги до кваліфікації, особистих і ділових якостей керівника проекту, який повинен не тільки управляти всіма стадіями життєвого циклу проекту, але і враховувати місце проекту серед проектів готельного комплексу;
- дроблення ресурсів між проектами;
- складність взаємодії великої кількості проектів у готельному комплексі;
- ускладнення процесу розвитку готельного комплексу як єдиного цілого.

Таким чином, переваги даної структури переважають недоліки в готельних комплексах з невеликим числом одночасно виконуваних проектів.

Матрична (програмно-цільова) структура управління готельним комплексом

Матрична структура управління готельним комплексом може бути охарактеризована як «гратчаста» організація, побудована на основі принципу подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку, безпосередньому керівнику функціонального підрозділу, який надає персонал і інші ресурси керівнику проекту (або цільової програми), з іншого –

керівнику тимчасової групи, який наділений необхідними повноваженнями та несе відповідальність за терміни, якість і ресурси. При такій організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: з членами проектної групи та з іншими працівниками функціональних підрозділів, що підпорядковуються йому тимчасово і за обмеженим колом питань (причому зберігається їх підпорядкування безпосереднім керівникам підрозділів – відділів, служб).

Перехід до матричних структур охоплює не весь готельний комплекс, а лише його частину, причому успіх тут значною мірою залежить від того, в якому ступені керівники проектів мають професійні якості начальників і здатність виступити в проектній групі в ролі лідерів.

Переваги матричної структури готельного комплексу:

- орієнтація на проектні (або програмні) цілі та попит;
- більш ефективне поточне управління, можливість зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів;
- більш гнучке і ефективне використання персоналу готельного комплексу, спеціальних знань і компетентності співробітників;
- відносна автономність проектних груп або програмних комітетів сприяє розвитку у обслуговуючого персоналу навичок прийняття рішень, управлінської культури, професійних навичок;
- поліпшення контролю за окремими завданнями проекту або цільовою програмою;
- будь-яка робота організаційно оформляється, призначається одна особа – «господар» процесу, що служить центром зосередження всіх питань, що стосуються проекту або цільової програми;
- скорочується час реакції на потреби проекту або програми, оскільки створені горизонтальні комунікації і єдиний центр прийняття рішень.

Недоліки матричних структур:

- важкість встановлення чіткої відповідальності за роботу за завданням підрозділу і за завданням проекту або програми (наслідок подвійного підпорядкування);
- необхідність постійного контролю за співвідношенням ресурсів, що виділяються підрозділам і програмам або проектам;
- високі вимоги до кваліфікації, особистих і ділових якостей обслуговуючого персоналу, що працює в групах, необхідність навчання;
- часті конфліктні ситуації між керівниками підрозділів і проектів або програм;
- можливість порушення правил і стандартів, прийнятих у функціональних підрозділах внаслідок відособленості співробітників, що беруть участь у проекті або програмі, від своїх підрозділів.

Таким чином, впровадження матричної структури дає хороший ефект у готельних комплексах з достатньо високим рівнем корпоративної культури та кваліфікації співробітників, інакше можлива дезорганізація управління готельним комплексом.

Після проведеного аналізу і при прийнятті рішення, що одним з найважливіших чинників підвищення ефективності організації є зміна організаційної структури готельного комплексу, можна приступати до моделювання його нової організаційної структури.

Якщо число програм, а також основних і допоміжних видів діяльності (операцій і послуг) настільки велике, що керівник не в змозі ефективно здійснювати координацію, то може виникнути необхідність у координаторах в рамках конкретних управлінських функцій.

Багатовимірна організаційна структура готельного комплексу

Багатовимірна організаційна структура дозволяє підвищити гнучкість готельного комплексу і його здатність реагувати на зміну внутрішніх і зовнішніх умов. Це досягається шляхом розбиття організації на підрозділи, життєздатність яких залежить від їх уміння реалізовувати за конкурентноздатними цінами свої послуги, що мають попит. Така структура готельного комплексу породжує ринок усередині готельного комплексу і підвищує його

здатність реагувати на потреби як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів. Оскільки структурні підрозділи «багатовимірної» структури відносно незалежні один від одного, їх можна розширювати, скорочувати, ліквідовувати або змінювати будь-яким чином. Показники ефективності роботи кожного підрозділу не залежать від аналогічних показників будь-якого іншого підрозділу, що полегшує вищому керівництву оцінку і контроль за діяльністю підрозділів. Навіть робота вищого керівництва може бути оцінена автономно у всіх аспектах його діяльності.

Багатовимірна структура готельного комплексу перешкоджає розвиткові бюрократії завдяки тому, що функціональні підрозділи або програми не можуть стати жертвою обслуговуючих підрозділів, процедури яких деколи перетворюються на самоціль і стають перешкодою досягненню мети, наміченої готельним комплексом. Споживачі всередині та поза організацією контролюють внутрішніх постачальників продукції і послуг; постачальники ж ніколи не контролюють споживачів. Така організація орієнтована на цілі, а не на засоби, тоді як для бюрократії характерне підпорядкування цілей засобам.

Проте багатовимірна організаційна структура готельного комплексу, хоч і позбавлена деяких істотних недоліків, властивих організаціям звичайного типу, проте не може усунути всі недоліки повністю. Сама по собі така структурна організація не гарантує змістовної і цікавої роботи на нижчих рівнях, але вона полегшує застосування нових ідей, сприяючих розвитку готельного комплексу.

Організаційна схема може змінюватися. Її варто періодично переглядати, особливо при значних змінах у структурі управління готельним комплексом. Обов'язки різних працівників можуть змінюватися в залежності від їхньої кваліфікації і чисельного складу.

Організаційна структура готельного комплексу загалом будується таким чином. До ланок управління відносяться керівники, їхні заступники, що управляють декількома структурними підрозділами, самі структурні підрозділи та провідні спеціалісти, що виконують окремі функції або частину функцій. Їм підпорядковуються безпосередні виконавці (обслуговуючий персонал). На вершині структури управління готельного комплексу стоять власник та генеральний директор.

Організаційна структура потрібна для ефективного виконання ключових функцій працівників, визначення їх підзвітності, забезпечення належних зусиль з боку персоналу. За характером виконання трудових функцій персонал готельного комплексу поділяється на обслуговуючий персонал та службовців. Обслуговуючий персонал безпосередньо надає послуги. До нього відноситься і молодший обслуговуючий персонал готельного комплексу – двірники, прибиральниці тощо. Службовці здійснюють організацію діяльності персоналу, управління підрозділами готелю, фінансово-бухгалтерські, постачальницькі, юридичні й інші функції. Вони відносяться до осіб, зайнятих переважно розумовою, інтелектуальною працею, і поєднуються у декілька підгруп.

1.3. УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ СЛУЖБАМИ ТА ВІДДІЛАМИ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Готельний комплекс надає послуги проживання, харчування (ресторани, бари, кафе), торгово-побутового обслуговування (перукарня, хімчистка, пральня, фотографія, ательє тощо); спеціалізовані приміщення для занять спортом (фітнес-центр, басейн, сауна, спортивні зали, кегельбан тощо), для розваг (кіноконцертні програми, організація і проведення банкетів, дискотека, казино), для бізнесу (проведення ділових зустрічей, семінарів, послуги багатофункціонального бізнес-центру, проведення виставок, надання банківських послуг).

Для виробництва цих готельних послуг необхідно сформувати певні служби й відділи та

визначити схему їх організаційної структури. Зразок такої схеми подано на малюнку 1.1.

1.3.1. Організація вищої управлінської ланки готельного комплексу

Незважаючи на те, що всі керівники в готельному комплексі виконують управлінські функції, їх діяльність має певні відмінності. Окремі керівники займаються координуванням роботи інших керівників, що, у свою чергу, координують роботу менеджерів більш низького рівня, і так до рівня керівника, що координує роботу неуправлінських кадрів – обслуговуючого персоналу. Таким чином, на кожному наступному рівні управління, починаючи з нижчого, знаходиться менше людей, ніж на попередньому. Керівники всіх рівнів управління виконують також виконавські функції. Питома вага виконавських функцій знижується з підвищенням рівня керівництва. Розрахунки показують, що на вищому рівні вони займають близько 10%, на середньому – 50%, на нижчому – близько 70% загального часу менеджерів.

Вищий рівень управління готельним комплексом представлений його власником і генеральним директором, що приймають загальні рішення стратегічного характеру. Подібні рішення відносяться до категорії загальних, що визначають розмір готельного комплексу, вибір місця для його будівництва, архітектуру й інтер'єр, обладнання, підбір персоналу. Власником готельного комплексу може бути як приватна особа, так і ціла корпорація.

Оперативне управління готелем здійснюється управляючим (директором), який може бути як з числа власників, так і найманим співробітником. Управляючому (директору) підпорядковуються всі служби готельного комплексу, він направляє, контролює і координує їхню діяльність з метою одержання максимально можливого ефекту на кожній ділянці. Контроль за роботою персоналу всіх рівнів є однією з головних функцій керівника готельного комплексу.

Виконавчий голова готельного комплексу звичайно називається генеральним директором. До складу Правління входять керівники провідних структурних підрозділів, і їхні обов'язки випливають з функцій служб і відділів, якими вони керують.

У готельних комплексах, які є акціонерними товариствами, на генерального директора, що обирається загальними зборами акціонерів, мають бути покладені наступні обов'язки та надаватися такі права: здійснення управління всією господарською діяльністю готельного комплексу; користування всіма видами банківських послуг, у тому числі кредитами, відкриття і закриття розрахункових, поточних та інших рахунків і розпоряджання ними, підписання чеків на отримання готівки, цінностей тощо; право позову і відповіді на суді, а також право представляти в усіх адміністративних установах свій готельний комплекс особисто або через інших осіб, уповноважених на те спеціальними дорученнями; підписання договорів, зобов'язань і доручень.

Загальні рішення стратегічного характеру приймаються власниками готельного комплексу або генеральним директором. Стратегічною метою готельного комплексу може бути, наприклад, орієнтація на курортне обслуговування або на прийом і обслуговування бізнес-туристів. Генеральний директор є посередником між власниками й управлінським персоналом, з одного боку, і гостями підприємства – з іншого. Ця функція може бути охарактеризована як функція втілення загальних задач у конкретні управлінські рішення.

Крім того, на генеральному директорі лежить необхідність вирішення задач, пов'язаних із загальними напрямками діяльності готельного комплексу, в тому числі – проведенням фінансової політики, до якої можна віднести визначення лімітів витрат на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні та господарські витрати, питання закупівельної політики тощо. Керівництво вищої ланки також приймає рішення щодо того, яку систему розрахунків із клієнтами використовувати в готелі. Але частина цих питань може бути передана на розгляд нижчим ланкам управління, якщо на генерального директора покладено занадто багато повноважень і обов'язків.

Через те, що готельні комплекси працюють цілодобово, їхня діяльність вимагає постійного контролю з боку адміністрації, у зв'язку з чим у великих готельних комплексах існує посада *виконавчого директора*, що практично постійно знаходиться на підприємстві.

Також у великих готелях, крім керівництва вищої ланки, використовують таку організаційну форму, як *виконавчий комітет*. Подібну форму можна зустріти досить часто, а особливо це характерно для спільних з іноземними партнерами готельних комплексів. Виконавчий комітет складається, як правило, із представників головних функціональних підрозділів (служб). До нього входять керівники таких напрямків, як розміщення, маркетинг (комерційна служба), адміністративно-господарська робота. Кожний з керівників, які відповідають за ці напрямки, несе відповідальність за вирішення задач, що стоять перед ним.

Керівники середньої ланки (керівники структурних підрозділів) мають повноваження прийняття оперативних рішень у рамках своїх підрозділів.

Управлінська структура великих готельних комплексів може включати посади 5-6 директорів відділів (секторів), що підпорядковуються генеральному директорові. Серед них: директор з розміщення, директор з маркетингу, директор азартно-розважального сектору, директор ресторану, фінансовий та технічний директори. Вони представляють середній рівень управління і забезпечують реалізацію політики готельного комплексу, розробленої вищим керівництвом, відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їхнє виконання. Директори відділів, як правило, мають широке коло обов'язків і мають велику свободу щодо прийняття рішень. Крім виконання функцій втілення загальних постановочних задач у конкретні управлінські рішення, вони також вирішують ряд задач, спрямованих на задоволення потреб гостей.

У прямому підпорядкуванні *директора з розміщення* знаходяться менеджери основних готельних служб: бронювання, обслуговування, прийому і розрахункової частини, експлуатації номерного фонду.

Фінансовому директору підпорядковуються головний бухгалтер, менеджер господарської служби, контролер ЕОМ і т.д.

Технічний директор очолює інженерно-експлуатаційний відділ. У різних готельних комплексах посада технічного директора називається по-різному: головний інженер, директор з експлуатації, головний технік. Йому підпорядковуються старший майстер, завідувачі майстернями з ремонту меблів, обладнання, системи опалення тощо.

Для виконання функцій маркетингової служби в готельних комплексах передбачаються різні посади. Як правило, маркетинговому директору підпорядковуються менеджер служби конгресового обслуговування, менеджер рекламної служби тощо.

У деяких випадках, коли потрібно прийняти важливе рішення (вибір цільового ринку, вибір турфірм-контрагентів, придбання нового обладнання), створюється спеціальна рада, до якої входять вище керівництво і всі начальники відділів.

Система організації готельного комплексу має відповідати також принципу забезпечення контролю. Обов'язковим елементом тут має виступати внутрішній і зовнішній аудити. Підрозділи внутрішнього і зовнішнього аудиту покликані контролювати законність виконуваних заходів, їхню відповідність нормам та інструкціям.

Внутрішня упорядкованість, узгодженість внутрішніх підрозділів готельного комплексу забезпечуються також за допомогою підпорядкування працівників правилам діяльності. Для реалізації даного принципу готельні комплекси розробляють певні внутрішні нормативні акти (статут, положення про відділи та служби, кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції). Кожен співробітник повинен знати свої обов'язки, мати певні знання й уміннзя, виконувати правила, наведені в цих та інших документах.

Не існує ідеальної і єдиної моделі управління готелем. Але всі рішення, обумовлені необхідністю задоволення потреб клієнтів, спираються на суворо зафіксовану управлінську ієрархію.

Чим крупніший готельний комплекс, тим більш розгалужену структуру управління він має, оскільки у ньому існують проміжні ланки, основною функцією яких є контроль.

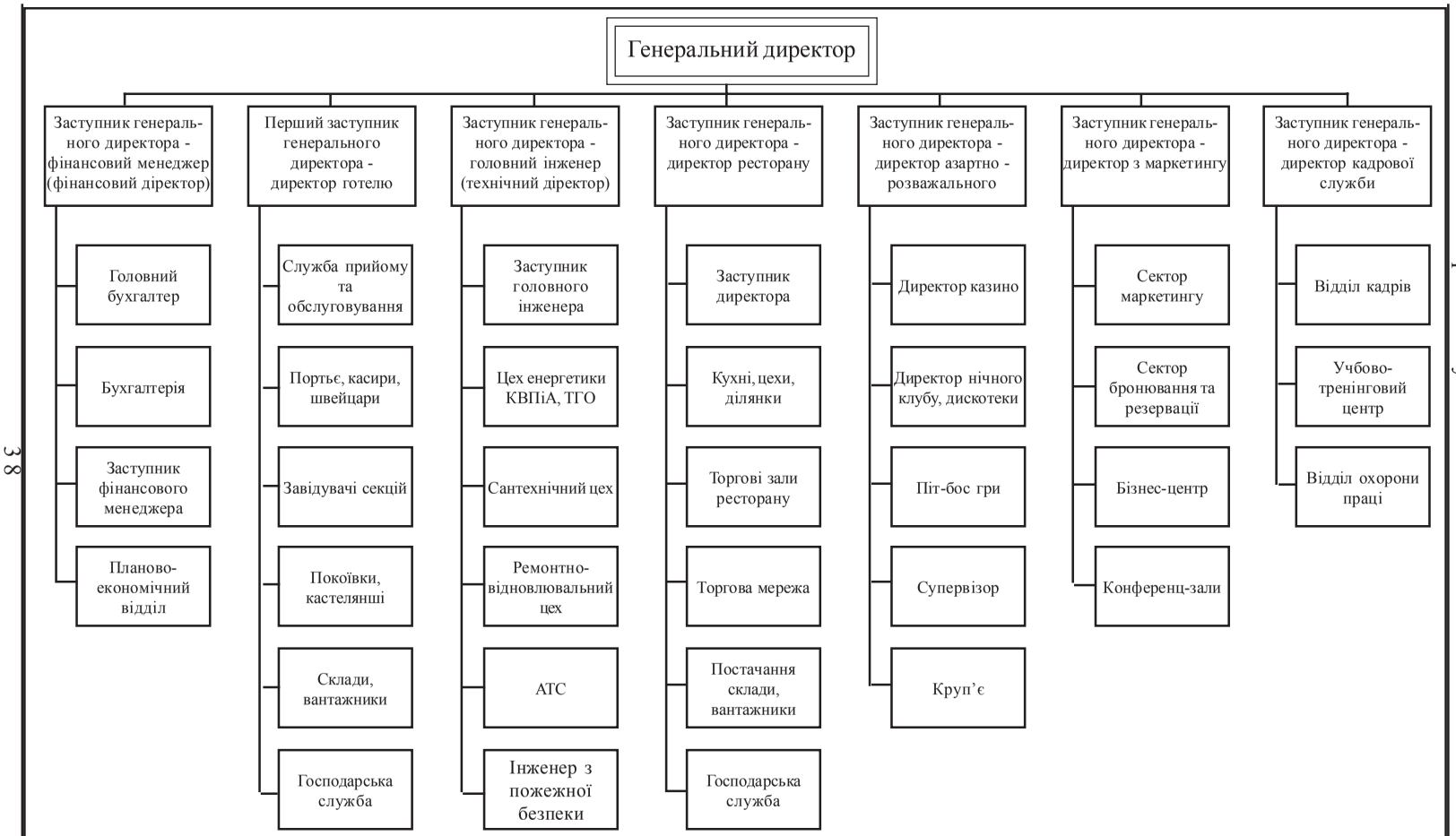


Рис. 1.1. Схема організаційної структури управління готельним комплексом категорії 4-5*.

1.3.2. Кадрова служба

Відділ кадрів виконує наступні функції: набір, навчання, оцінка персоналу; регулювання праці та зарплати; питання преміювання; дисциплінарні стягнення; недопущення випадків незаконного звільнення. До обов'язків цього підрозділу входить ведення особистих справ усіх співробітників готельного комплексу. Звичайно, департамент має три підрозділи: набору обслуговуючого персоналу, підрозділ заробітної плати та інших винагород, підготовки та перепідготовки.

Ці три підрозділи департаменту тісно взаємозв'язані один з одним, а сам департамент – з іншими департаментами готельного комплексу. Працівники департаменту відбирають фахівців, проводять співбесіду, але остаточне рішення про прийняття залишається за керівником підрозділу, до якого приймається даний працівник. Також департамент має дорадчий голос у питаннях адміністративних стягнень.

Відділ охорони праці виконує наступні функції: інструктаж з техніки безпеки; контроль за виплатою грошової допомоги з непрацездатності, пов'язаної з виробничими травмами; щомісячний інструктаж і перевірки; контроль за кошторисом витрат.

Учбово-тренінговий центр займається підвищенням кваліфікації, перепідготовкою та стажуванням фахівців і обслуговуючого персоналу; навчанням працівників методам управління якістю; створенням здорової, творчої і доброзичливої атмосфери в готельному комплексі тощо.

1.3.3. Бухгалтерія

Бухгалтерія відповідає за своєчасне складання бухгалтерської звітності в суворій відповідності з нормативними документами; несе відповідальність за дотримання фінансової і договірної дисципліни; проводить аналіз фінансово-господарської діяльності; організовує складання бізнес-планів; складає фінансово-господарські плани та кошториси за встановленими формами; несе відповідальність за своєчасність складання звітів, балансів і рахунків, прибутків і збитків; виконує роботу з обліку, введення в експлуатацію і списання матеріальних цінностей і обліку коштів у встановленому порядку; несе відповідальність за дотримання ціноутворення і правильності складання тарифів; здійснює облік надходження і вибуття виробничих запасів відповідно до стандартів бухгалтерського обліку; організовує роботу з одержання ліцензій і т.д.

Департамент бухгалтерського обліку тісно пов'язаний і з лінійними службами, і з персоналом всього готелю. До його обов'язків входить здійснення грошових переказів, підготовка фінансових звітів від касирів кожної торгової точки готельного комплексу, включаючи службу харчування, службу портьє, сувенірні кіоски та спортивні комплекси, якщо такі є, і облік, обробка і контроль первинної документації, своєчасне інформування керівництва про фінансові результати діяльності готельного комплексу, а також виплата працівникам заробітної плати, отримання інших різних рахунків і виплата по них, контроль і облік витрат.

Основною задачею *планово-комерційного відділу* є забезпечення готельного комплексу матеріально-технічними та виробничими ресурсами. Планово-комерційна служба готельного комплексу повинна формувати свої відносини з партнерами на взаємовигідній основі, придбаваючи продукцію підприємств-виробників та інших постачальників різних форм власності, у тому числі й фізичних осіб, а також закордонних постачальників.

З цією метою необхідно вчасно реагувати на зміни, що відбуваються на ринку. При цьому важливу роль грає комп'ютеризація виконання комерційних операцій, а також операцій, пов'язаних з управлінням товарними запасами, контролем виконання договорів і т.д. З цією метою повинні створюватися автоматизовані робочі місця для виконавців.

Працівникам комерційного відділу необхідно добре знати закони й інші нормативні акти, що регламентують комерційну діяльність, уміти приймати правильні рішення, вигідні для

готельного комплексу, виявляти ініціативу.

У комерційний відділ доцільно включати та групу менеджерів, що займаються маркетингом, продажем номерів, організацією банкетів, рекламою.

1.3.4. Аудиторська служба

Аудитор (від латинського auditor – слухач) – ревізор, що перевіряє, контролює і аналізує фінансово-господарську діяльність готельного комплексу.

Нічний аудитор перевіряє правильність складання бухгалтерської документації і складає денний звіт за даними комерційної діяльності готельного комплексу. Зазвичай цей звіт складається наприкінці робочого дня, під час нічної зміни, і тому ця перевірка називається нічною аудиторською перевіркою, а службовець нічним аудитором. До його обов'язків входять: перевірка правильності складання рахунків; перевірка правильності оплати по кредитних картках; внесення до рахунків клієнтів оплати за покупки, здійснені протягом дня; перевірка талонів, що дають право на надання знижок; підбиття результатів усіх фінансових операцій; вирішення протиріч; моніторинг кредитних організацій; підготовка оперативних доповідей.

Аудитор перевіряє отриманий дохід від проживання в готелі, відсоток фактичної зайнятості й інші дані, отримані від СПіР, здійснює касове зведення, включаючи оплату чеками та кредитними картками. У багатьох готельних комплексах функції нічного аудитора виконує один з бухгалтерів. Як показує практика, нічний аудитор себе завжди виправдовує.

У залежності від технічної оснащеності готельного комплексу, аудит може бути неавтоматизованим, напівавтоматизованим або автоматизованим. Цілком автоматизований процес аудиту носить англомовну назву "system update".

Основною метою нічного аудита є доказ правильності та повноти обліку гостьових і негостьових рахунків по готельному комплексу в порівнянні з внутрішніми доповідями.

Аудитор повинен відрізнятися чесністю, уважністю, гарною професійною підготовкою гарним знанням специфіки надання готельних послуг. Він повинен бути ознайомлений із сутністю розрахунків готівкою, чеками або кредитними картками. Уся ця інформація відбиває фінансовий стан готельного комплексу на поточний день. Нічний аудитор резюмує результати операцій усіх точок, що приносять доход, для доповіді керівництву. Плановий відділ готельного комплексу може також використовувати інформацію аудита при підготовці статистичного звіту за більш тривалий період для керівництва.

Сама посада – нічний аудитор говорить про те, що в цей час він збирає дані та підбиває баланс минулого дня. В кожному готельному комплексі має бути вирішено, який час варто вважати кінцем робочого дня. Наприклад, якщо нічний аудит почався в 00:00, то саме цей час і є кінцем ділового дня. Період з 00:00 доти, поки закінчиться аудит, називається робочим часом аудита. Звичайно, операції, що впливають на рахунки, які здійснюються протягом здійснення аудиту, не враховуються доти, поки аудит не закінчено. Ці операції вважаються частиною наступного умовного дня.

Готельним комплексам притаманна велика кількість документації по операціях. Операційна документація показує сутність і обсяг операцій і є основою для формування звітності, що вводиться в систему. Для кожної операції враховується тип операції (готівка, ціна, виплати) та її грошова вартість. Працівники бухгалтерії заносять дані у відповідні документи в залежності від отриманої інформації. Для цілей внутрішнього контролю облікова система повинна забезпечувати додаткову, незалежну документацію для перевірки кожної операції. У ручній або напівавтоматичній операції підтверджуючі документи, створені будь-якими методами, служать джерелами перехресних посилань.

Аудиторські процеси вважаються завершеними, коли доведена правильність підсумків обліку бухгалтерії і підрозділів готельного комплексу. Доти, поки аудиторські процеси не знаходяться в стані балансу, аудит вважається незавершеним.

У багатьох готельних комплексах, особливо західних, послуги гостям надаються в кредит.

Кредиторами є як самі гості, так і уповноважені особи. Однак щоб уникнути зайвого ризику, готельні комплекси часто встановлюють ліміти для такого обслуговування. Аудитор повинен знати про ці обмеження. Про всі рахунки, що перевищили встановлені ліміти, аудитор повинен докласти керівникові готельного комплексу для вжиття відповідних заходів.

1.3.5. Інженерно-технічна служба готельного комплексу

Для постійного нагляду за станом інженерно-технічного обладнання в штат готелів вводяться спеціальні посади: інженери технічних пристроїв, електрики, слюсарі-механіки, сантехники та ін. У великих готелях постійно працює інженерно-технічна служба, що очолюється головним інженером готелю. У невеликих готелях інженерно-технічними питаннями займається директор або старший адміністратор.

До функцій інженерно-технічної служби входить регулярне, відповідно до затвердженого графіка, проведення обстеження санітарного і технічного стану готелю, території, що прилягає до готелю, об'єктів комунального призначення і зовнішнього благоустрою, що обслуговуються інженерно-технічною службою, оцінка якості виконання проведених службою робіт і надання послуг, складання за результатами обстеження і перевірок актів.

Відділ комп'ютерного забезпечення розробляє програмне забезпечення або здійснює нагляд за встановленою придбаною інформаційною системою автоматизації процесу управління готелем.

Основними цілями інженерно-технічної служби готелю є:

- забезпечення умов для гостей та відвідувачів, що відповідають стандартам якості;
- зниження витрат готельного комплексу і, відповідно, тарифів при підтриманні стандартів якості наданих послуг.

Ця служба має розробляти та впроваджувати комплекс ресурсозберігаючих заходів, які дозволять значно зменшити загальний обсяг споживання ресурсів за рахунок запобігання невиправданим витратам електроенергії, води, газу тощо.

Функції персоналу інженерно-технічної служби готелю

Головний інженер готелю керує роботою технічного персоналу і контролює результати його роботи; несе відповідальність за правильну експлуатацію опалювальної системи, водопостачання, каналізації, засобів зв'язку, інформаційних систем, за безперебійну роботу технічного обладнання; контролює дотримання правил охорони праці та техніки безпеки працівниками; аналізує технічний стан електромонтажного і сантехнічного обладнання, доводить до відома керівництва про необхідність його ремонту або заміни; розробляє поточні та перспективні плани технічного переобладнання.

Старший енергетик забезпечує безперебійну роботу, правильну експлуатацію енергетичного і сантехнічного обладнання, електричних і теплових мереж, повітропроводів, водопроводу і каналізації; здійснює контроль за дотриманням інструкцій з експлуатації, технічним обслуговуванням і наглядом за енергоустаткуванням і електричними мережами; несе відповідальність за протипожежні заходи.

Електромонтер забезпечує нормальне функціонування світлових точок у всіх приміщеннях готелю; усуває аварії електроосвітлення і відновлює дію світлових і силових точок; стежить за справністю електросвітильників, внутрішньої електропроводки, вимикачів, штепселів, телевізійних установок, чистотою освітлювальної арматури, люстр, електричних ламп; ремонтує електронагрівальні прилади та інші електричні прилади; стежить за роботою і здійснює поточний ремонт зовнішніх (вуличних) світлових реклам.

Ліфтер спостерігає за роботою ліфта; вживає необхідних заходів у аварійних ситуаціях; підтримує у чистоті та порядку внутрішню частину кабіни та поверхові площадки перед ліфтом на всіх поверхах.

Слюсар-сантехнік стежить за справністю санітарно-технічного обладнання, нормальним надходженням води до опалювальних приладів, санітарно-технічних установок; усуває

пошкодження трубопроводів, замінює санітарно-технічні прилади (ванни, унітази, раковини), прочищає каналізацію при її засміченні; стежить за правильною експлуатацією санітарно-технічних приладів, не допускає витоку води; здійснює профілактичний ремонт санітарно-технічних приладів.

Ландшафтний архітектор (озеленювач) розробляє за кресленнями та ескізами планування і художнє оформлення газонів, клумб; готує посадковий матеріал; займається посадкою саджанців, дерев, кущів, квіткових рослин; здійснює стрижку газонів, квітників, формувальну обрізку (підстригання) крон дерев, кущів; проводить профілактичний догляд рослин в інтер'єрі; несе відповідальність за цілість і належний стан зелених насаджень.

Служба експлуатації номерного фонду відповідає за ремонт і експлуатацію номерного фонду (освітлення, опалювання, вентиляція, сантехніка, меблі тощо).

1.3.6. Відділ обслуговування

Відділ обслуговування включає: офіс головного адміністратора; адміністративно-господарський підрозділ; зв'язок; обслуговуючий персонал; службу безпеки; службу по маркетингу і продажу.

Головний адміністратор має наступні обов'язки: управління збутом номерів; ведення балансових гостьових рахунків; пропонування послуг типу доставки пошти, факсів, послань, місцевих і готельних новин, а також постійне покращення обслуговування гостей, постійне удосконалення служб з метою кращого задоволення потреб гостей.

Крім того, старший адміністратор готельного комплексу повинен вести постійний контроль за роботою і трудовою дисципліною обслуговуючого персоналу, контроль за своєчасним обслуговуванням гостей і розрахунками з ними. Він стежить за своєчасною підготовкою місць по броні та правильністю розрахунків. Він повинен знати посадові інструкції всього персоналу, інструкції з ведення експлуатаційної документації, прейскуранти цін на номери та надані послуги.

Під керівництвом головного адміністратора знаходиться також автоматизована система управління готельним комплексом. Вона складається з набору комп'ютерних програм, за допомогою яких можна збирати та використовувати інформацію, важливу та актуальну для роботи офісів управління готельним комплексом та підтримки: управління службою резервування; управління обслуговуванням гостей; управління розрахунками з гостями та ін.

Старший адміністратор розглядає скарги з боку клієнтів і вживає заходів для усунення проблем, конфліктів. Він організовує рекламно-інформаційну діяльність. Старший адміністратор має право займатися кадровими питаннями, робити подання на звільнення або прийом на роботу адміністраторів, покоївок. Він повинен стежити за чітким, своєчасним і якісним виконанням службових обов'язків адміністраторів, касирів-розраховувачів, портьє та ін.

Засоби зв'язку включають внутрішній зв'язок для службового користування, зв'язок з клієнтами (включаючи мобільний та радіо), звукозаписні автовідповідачі, факси, службу передачі повідомлень і аварійний центр. Центр зв'язку повинен працювати цілодобово.

Обслуговуючий персонал очолює менеджер. Йому підпорядковані швейцари та портьє.

Адміністративно-господарська служба – це найбільший підрозділ, у ньому працює до 50% усіх службовців. Вона займається повсякденною підтримкою в належному стані великої кількості номерів, що вимагає великої відповідальності та пунктуальності. Керівник цієї служби повинен мати організаторські здібності, вимогливість, прагнення відповідати найвищим стандартам.

У функції *служби безпеки* входить: підтримання порядку і безпеки в готельному комплексі, збір і зберігання інформації (комерційна розвідка та контррозвідка), розробка процедур реагування на надзвичайні події; забезпечення повсякденної безпеки гостьових кімнат; забезпечення розумної безпеки своїх клієнтів; контроль ключів; запобігання

крадіжкам, контроль за замками; контроль доступу в будівлю готельного комплексу; контроль території, що здійснюється за допомогою техничних засобів, наприклад: системи спостереження за допомогою телемоніторів, системи тревожної сігналізації. При цьому готельний комплекс може доручити виконання цих обов'язків як власній службі, так і залучити сторонню організацію.

Департамент маркетингу і продажу здійснює міждепартаментне координування дій. Представники відділу маркетингу налагоджують контакти з організаторами конгресових заходів (симпозіумів, зборів, презентацій, фестивалів і т.п.), ведуть переговори щодо перспективного використання номерного фонду готельного комплексу, обговорюють питання використання приміщень (конференц-залів, бізнес-центрів) під збори, наради, з'ясовують потреби певних груп клієнтів, підтримуючи контакти з відповідними підрозділами обслуговування.

1.3.7. Ресторанне господарство

Ресторанне господарство включає: кухню, ресторан, бари, кафе, секцію прибирання внутрішніх приміщень і миття посуду, відділ обслуговування масових заходів.

Основною функцією сектору ресторанного господарства є пропонування гостям продуктів харчування і напоїв. Обслуговування з боку цієї служби носить комплексний характер.

Керівник даного сектору складає меню, забезпечує постачання необхідних продуктів, розподіляє по ділянках обслуговуючий персонал, контролює якість готової продукції і обслуговування, дотримуючи при цьому розумний режим економії.

Кожен відділ у службі має свого керівника, включаючи менеджера по обслуговуванню в номерах.

Буфетне або барне обслуговування полягає в основному в забезпеченні клієнтів спиртними напоями. У барах можуть також готуватися напої для їх вживання в ресторані. Такий бар носить назву сервісного.

Кухня знаходиться у віданні шеф-кухаря, який підпорядковується директору ресторанного господарства. У шеф-кухаря є три помічники. Один відповідає за денну зміну, другий – за вечірню, третій – за банкети.

Кухня є виробничим центром. Замовлення на приготування конкретних страв надходять з ресторану від офіціантів (на основі складеного і пропонованого клієнтам меню), а також з банкетного залу, що працює за попереднім замовленням. Кухарі готують необхідні страви, а головним обов'язком керівництва в цьому секторі є контроль за ціною і якістю кінцевого продукту. При цьому основною особою, у віданні якої знаходиться приготування страв в готельному комплексі, як правило, є шеф-кухар.

Ресторан як підрозділ ресторанного господарства обслуговує гостей згідно меню, яке є основою будь-якої ресторанної концепції, незалежно від того, до якого типу даний ресторан відноситься. Велику роль при цьому грає професіоналізм метрдотелів і офіціантів, що знаходяться в безпосередньому контакті з клієнтами.

Ресторан управляється адміністратором (метрдотелем). До обов'язків адміністратора входить: підтримання високої якості обслуговування відвідувачів; наймання, навчання і раціональне використання персоналу; встановлення і підтримання високих стандартів якості; стеження за обслуговуванням у номерах, міні-барах, коктейль-барах; надання директору ресторанного господарства розрахунку бюджетів і бізнес-прогнозу на наступні тиждень, місяць, рік.

Завідувач *секцією прибирання внутрішніх приміщень і миття посуду* підпорядковується безпосередньо директорові ресторанного господарства і відповідає за наступні види робіт: прибирання внутрішніх приміщень ресторанного господарства (тих, де відвідувачі звичайно не бувають); миття і чищення фарфорового і скляного посуду, а також столового приладдя, яке використовується торговими точками ресторанного господарства; ведення суворого

обліку посуду та приладдя і щомісячну перевірку їх запасу; підтримку в робочому стані посудомийних машин; інвентаризацію запасу миючих препаратів і засобів для чищення; санітарну обробку кухні, банкетних приміщень, комор, стаціонарних холодильників, морозильних камер і всього устаткування; своєчасне поповнення персоналу; контроль за наявністю комах чи тварин і виклик спеціальних служб з їх знищення у разі потреби.

Відділ обслуговування масових заходів організовує наради, конференції, звані обіди, вечері та весілля.

1.3.8. Служба прийому і розміщення (СПіР)

В організаційній структурі сучасних готельних комплексів виділяється основний операційний підрозділ – служба прийому і розміщення. Це пов'язане з тим, що головною послугою, яку готельні комплекси пропонують своїм гостям, є безпечне і комфортне проживання. Іншим підрозділам надається допоміжна роль підтримки основної діяльності готельного комплексу.

До функцій служби прийому і розміщення входить: бронювання, реєстрація, розподіл номерів, надання гостям різних інформаційних послуг, стягування плати за проживання, ведення необхідної документації. До обов'язків цієї служби входить також ведення і підтримання в робочому стані бази даних, що містить інформацію про гостей і стан номерного фонду. У великих готелях служба прийому і розміщення часто підрозділяється на відділи, що спеціалізуються на певних операціях.

У службі прийому і розміщення є декілька посад:

- службовець з прийому і розміщення гостей (черговий адміністратор), що оформляє гостей на проживання;
- касир, що приймає оплату і виписує рахунок клієнтові;
- портьє, що відповідає за надання інформації гостям і функціональним службам готельного комплексу, а також за збирання, підшивку і збереження документації;
- телефонний оператор, що підтримує зв'язок з міжміською і міжнародною телефонними станціями, фіксує наявність телефонних розмов клієнтів з номерів, контролює їхню оплату, а також надає послуги з ранкової побудки на прохання клієнтів;
- службовець з бронювання місць у готелі з веденням відповідної документації;
- портьє з видачі ключів та ін.

Якщо готель комп'ютеризований, кожен співробітник СПіР має право доступу лише до тих комп'ютерних даних, до яких він має безпосереднє відношення.

У невеликих готелях СПіР виконує ті ж обов'язки, але має менше або більше число співробітників, які часто виконують декілька функцій. Наприклад, адміністратор, крім своїх функцій, виконує обов'язки касира і портьє з бронювання місць або обов'язки телефонного оператора.

Останнім часом, у зв'язку з низькою заповнюваністю готелів, з'явилася нова тенденція – скорочення співробітників у нічний час, коли потік тих, хто поселяються, значно обмежений. У СПіР можна також частково скоротити присутність на робочому місці деяких співробітників у нічний час. У таких випадках часто застосовується змінний графік, що дозволяє службовцям обирати час початку і закінчення робіт. Однак у певний час робочого дня необхідна присутність більшості службовців. Наприклад, один службовець може працювати з 6°° до 14°°, оскільки найчастіше гості просять розбудити їх і від'їжджають о 7°°. Другий службовець може приходити на 10°° і працювати до 18°°.

У зв'язку з комп'ютеризацією готельних комплексів усі дані, включені до бази даних комп'ютера, і будь-яка необхідна інформація легко витягається з пам'яті комп'ютера. Це значно спрощує роботу СПіР.

Департамент управління номерним фондом готельного комплексу здійснює бронювання номерів (повідомляє про це потенційним гостям), забезпечує гостинний прийом гостей (чистий хол готельного комплексу, прибрані номери, ввічливе поводження з клієнтами та

відповіді на всі їх питання) тощо. Цей департамент, у свою чергу, поділяється на декілька частин, кожна з яких вирішує певні задачі.

Служба портьє здійснює контроль за номерним фондом готельного комплексу, ведучи картотеку по зайнятості номерів і наявності вільних місць, і виконує функції інформаційного центру. Інформація через службу портьє рухається у двох напрямах: до гостей (якщо йдеться про інформування про види обслуговування, що надаються готельним комплексом, про місцеві визначні пам'ятки, про роботу міського транспорту і т. ін.) і в різні підрозділи готельного комплексу (про потреби клієнтів).

Керівництво в неавтоматизованих готельних комплексах все ще використовує реєстраційні картки як складову процесу розміщення. Гостеві, що прибуває, вручається незаповнена реєстраційна картка, ручка, і його просять заповнити необхідні графи.

Сьогодні автоматизована система управління готельного комплексу готелем зменшила потребу в ручному зборі інформації. Готелі, що мають подібну систему, заповнюють реєстраційні картки за допомогою інформації, зібраної під час бронювання. В них гість замість заповнення реєстраційної картки просто перевіряє інформацію на точність і ставить на картці свій підпис.

Інформація, що потрібна при реєстрації, звичайно однакова в готельних комплексах усіх типів. Точна і повна адреса необхідна для оплати в кредит, складання рахунків, для дослідження ринку. Повна адреса включає такі дані: поштовий індекс, адреса місця проживання; назва і юридична адреса організації, якщо гість знаходиться у відрядженні.

Також дуже важливими при реєстрації гостя є відомості про плановану дату його від'їзду. Подвійна перевірка планів від'їзду гостя службою прийому і розміщення гарантує точність у майбутній готовності номера до прийому нових гостей.

Друге питання, що вирішується при реєстрації, – визначення знижок, що надаються організації, що відряджала гостя. Дана функція покладена на службу прийому і обслуговування, яка збирає інформацію для відділу маркетингу і продажу. Ця загальна інформація необхідна комерційному відділу. Простежуючи потік гостей, комерційний відділ може пропонувати знижки та спеціальні ціни компаніям, що часто користуються послугами готельного комплексу.

Рахунку гостя присвоюється унікальний шифр. У комп'ютеризованому готелі цей шифр рахунку привласнюють під час заселення. Шифр привласнюється раніше у разі оплати авансом. Шифр передається в автоматизовану картотеку тільки тоді, коли відомі номер кімнати та ім'я гостя. У неавтоматизованому готелі порядковий шифр присвоюється при бронюванні.

Службовець з прийому гостей (черговий адміністратор) є представником готельного комплексу, що спілкується з гостями протягом усього терміну їхнього проживання у готелі. Він підпорядковується старшому адміністратору або керівнику служби, має пройти професійну підготовку, володіти практичними знаннями щодо забезпечення безпеки в готелі, знати 2-3 іноземні мови, знати нормативну документацію щодо прийому й обслуговування гостей.

До основних його функцій належать: виконання різних підготовчих дій щодо прийому гостей; підбір номерів для броні; фіксація тривалості проживання гостей; перевірка документів при реєстрації, виявлення терміну їхньої дії; вибір необхідного номера клієнту відповідно до його вимог; визначення вартості номера, включаючи знижки та пільги; визначення способу оплати та проведення необхідних кредитно-чекових процедур; збір і класифікація необхідної інформації про гостей і номери готельного комплексу; координування своєї роботи з господарською службою й іншими підрозділами готельного комплексу; відповідальність за рух і збереження ключів від номерів; відповідальність за обладнання, що встановлене в СПіР, включаючи сейф; забезпечення доставки пошти та посилок проживаючих. У нічні та ранкові години під час відсутності вищого керівництва він зобов'язаний вирішувати всі питання, пов'язані з експлуатацією готельного комплексу,

включаючи режим економії енергоресурсів, виконання персоналом своїх службових обов'язків, вживати заходи щодо ліквідації різних конфліктних ситуацій.

У нього повинна зберігатися „Книга відгуків та пропозицій". Видавати її він повинен на першу вимогу клієнтів. Під час чергування йому підпорядковуються всі працівники вестибюльної групи: швейцари, гардеробники, працівники камери схову, паспортист, касири, портьє і весь черговий персонал інших служб готельного комплексу. Після закінчення чергування службовець повинен здати чергування з відміткою в спеціальному журналі.

Службовець з бронювання номерів несе відповідальність за всі аспекти бронювання номерів у готелі; здійснює тісне співробітництво з відділом маркетингу і збуту, що дуже важливо при бронюванні місць для великих організованих груп.

До його обов'язків входить: прийняття замовлень на резервування місць у готелі поштою, телефоном, факсом, телеграмою, Інтернетом або особисто; реєстрація замовлення, його дати, дати прибуття і прізвища прибуваючих за алфавітом; підготовка і відправлення листів підтверджень; реєстрація скасування або зміни замовлення; перевірка наявності вільних місць; прогнозування зайнятості номерів; повідомлення необхідної інформації про заброньовані номери службі прийому і розміщення; підготовка необхідних документів до приїзду гостей і передача їх.

Касир служби прийому і розміщення має подвійне підпорядкування: головному бухгалтеру та службовцю з прийому і розміщення. Як і всі працівники бухгалтерії, касир повинен мати кваліфікаційні знання, бути гранично уважним при веденні всієї документації, особливо рахунків. Також касир має добре знати правила прийому й обслуговування громадян, знати прейскуранти цін на номери та місця, систему розрахунків при бронюванні й оплаті проживання, володіти інформацією про додаткові послуги. Він має зберігати в картотеці рахунок і при виїзді гостя здійснювати остаточний розрахунок з ним. До його обов'язків входить отримання грошей по актах за заподіяний збиток майну готельного комплексу. Він здійснює операції з прийому, збереження і здачі за касовим звітом грошей до бухгалтерії, а також здійснює повернення грошей особам, що виїжджають з готельного комплексу раніше встановленого терміну. Він має знати та дотримуватися правил експлуатації і технічної безпеки при роботі з ЕОМ. Основні обов'язки касира можна узагальнити таким чином: внесення повної суми до рахунку клієнта; отримання оплати повною мірою від клієнта при виїзді; узгодження оплати рахунків кредитними картками та чеками з бухгалтерією; підрахунок усіх рахунків і загальної суми виторгу в кінці кожної зміни; несення персональної відповідальності за всі гроші, що перебувають в обігу під час зміни. У багатьох готельних комплексах касир відповідає також за безпеку сейфів. Касирові також можуть поставити в обов'язок виконувати деякі банківські операції, видавати готівку за чеками тощо.

Посада *консьєржа* існує у всіх європейських готелях і курортах, але в українських готелях це рідкісний випадок. Необхідність у цій посаді виникає внаслідок того, що співробітники СПіР бувають занадто зайнятими, щоб надавати обслуговування гостям. Консьєрж повинен мати достатню інформацію як про готель, так і про найближчі визначні пам'ятки. Консьєрж має виконувати прохання гостей, незважаючи на те, відносяться вони до компетенції служб готельного комплексу чи ні. Зазвичай до обов'язків консьєржа входить: повідомлення гостям необхідної інформації; замовлення квитків на літаки, потяги, видовищні заходи або інші місця; організація особливих заходів, таких, наприклад, як VIP-прийоми; виконання секретарських обов'язків тощо. Консьєрж також може обдзвонювати гостей після того, як вони поселилися в номери, щоб дізнатися, чи не мають вони потреби в якій-небудь допомозі. У деяких готелях консьєрж відповідає на скарги відвідувачів. Під час відсутності консьєржа в багатьох готелях його функції виконує один зі співробітників СПіР.

Адміністратор служби розміщення контролює надання номерів, приймає заявки на бронювання і розміщує гостей, узгоджуючи це зі старшим адміністратором готельного

комплексу. Він також повинен знати категорії і прейскурант на номери, місця та інші послуги, що надаються готелем. Він стежить за своєчасною оплатою номерів, не допускаючи утворення заборгованості тощо.

Адміністратори безпосередньо спілкуються з гостями, вони приймають оперативні рішення на місцях, обговорюють з гостями такі питання, як ціна за номер, терміни розміщення, форма і порядок оплати. Таким чином, одна з головних задач адміністраторів усіх рівнів – контролювати весь процес прийому і розміщення гостей, професійно вирішуючи конфлікти, від яких може постраждати престиж готельного комплексу.

Швейцари першими зустрічають гостей на неофіційному рівні. Одягнені в примітну уніформу, вони стоять біля дверей, вітають гостей, допомагають їм вийти з машини, викликають для них таксі, чемно відповідаючи на всі їхні питання про готельний комплекс та його околиці. Також до їхніх обов'язків входить контроль за чистотою і порядком у вестибюлі; чищення дверей, ручок дверей, сходинок при виході; контроль за збереженням майна у вестибюлі; контроль за своєчасним включенням освітлювальних пристроїв у вестибюлі та світлових реклам; контроль за роботою світлових завіс, їхнє вимикання. Вони супроводжують гостей, доставляють багаж у їхні номери. Постійно контактуючи з гостями, вони повинні бути послужливими, приємними в обходженні. Допомагаючи гостям розміститися в номері, вони мають пояснити, що і як працює (освітлення, телевізор, кондиціонер, телефон, пральня, служба чищення і прасування одягу, обслуговування в номерах, ресторан, плавальний басейн, цілющі ванни тощо).

1.3.9. Служба номерного фонду

Завідувач службою номерного фонду несе відповідальність за роботу персоналу з підтримки чистоти та порядку в житлових і в службових приміщеннях готельного комплексу.

До житлових приміщень відносяться номери, коридори, фойє, переходи та всі громадські вбиральні. Службові приміщення включають зони обслуговування і переходи між ними, а також усі службові кімнати. Обов'язки служби номерного фонду полягають у підтриманні в цих приміщеннях чистоти та порядку.

Старша покоївка отримує завдання, яке розподіляє серед підлеглих. До її компетенції входить розподіл роботи з урахуванням штатного розкладу, а також виконання всіх адміністративних функцій, покладених на неї керівництвом. Старша покоївка здійснює контроль за справністю санітарно-технічного та іншого обладнання в закріплених за нею номерах і службових приміщеннях, утримання їх у чистоті та порядку; забезпечення цілості інвентарю та обладнання; організацію прибирання номерів; прийняття номерів від проживаючих при від'їзді; прийом замовлень на додаткові платні послуги; контроль за цілістю майна та інвентарю, що знаходиться на поверсі; звітність за зберігання білизни; виклик чергового персоналу технічної служби для усунення можливих технічних пошкоджень.

Покоївка безпосередньо підпорядковується старшій покоївці. Покоївка здійснює прибирання і провітрювання номерів, незалежно від того, зайняті вони або вільні. Постійно утримує в чистоті житлові номери, санвузли та інші приміщення, замінює постільну білизну і рушники. Прибирання вона зобов'язана здійснювати в суворій відповідності з технологією прибирання, дотримуючись інструкцій і встановленого порядку заміни білизни. При виклику до проживаючого вона має негайно з'явитися в номер, прийняти доручення і забезпечити його виконання відповідно до переліку послуг, що надаються. Покоївка повинна вміти користуватися технічним обладнанням і приладдям, що застосовуються для прибирання приміщень. Форма організації діяльності служби номерного фонду може бути як індивідуальною, так і бригадною. Індивідуальна організація роботи передбачає замкнутий технологічний цикл, виконання всіх операцій у номері однією покоївкою.

Бригадна організація роботи передбачає розімкнутий технологічний цикл, тобто розподіл технологічних операцій за їхньою однотипністю (здійснення лише однієї операції).

До обов'язків *прибиральниці* входить утримання у належному санітарному стані коридорів, сходових площадок і маршів, санвузлів, ванн і душових загального користування, вестибюлів і холів, а також інших приміщень загального користування, що знаходяться на закріпленій ділянці. Також до її обов'язків входить миття стін і підлог, дверей, вікон, меблів, килимових виробів, що знаходяться в службових приміщеннях і місцях загального користування; чищення і дезінфекція обладнання санітарних вузлів загального користування тощо. Прибиральниця підпорядковується старшій покоївці, черговому по поверху.

Завідувачка білизняною відповідає за зберігання білизни та іншого м'якого інвентарю, веде облік майна, що знаходиться в білизняній, видає чисту білизну покоївкам і приймає від них брудну, стежить за своєчасним ремонтом білизни, перевіряє її стан, готує до списання те, що прийшло в непридатність, здає білизну до пральні та приймає її після прання. Підпорядковується директору готельного комплексу і його заступнику.

Кастелянша готує брудну білизну до прання, зважує і підраховує білизну при здачі та отриманні з пральні, веде суворий облік білизни по видах і якості. Підпорядковується безпосередньо завідувачці білизняною.

Швачка-штопальниця здійснює ремонт, штопання і маркірування білизни. При необхідності швачка-штопальниця допомагає кастелянші в підготовці та відправленні білизни до пральні, а також у прийманні чистої. Підпорядковується завідувачці білизняною.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

1. Охарактеризуйте етапи становлення та розвитку готельної справи.

2. Назвіть найбільші з сучасних міжнародних готельних ланцюгів.

3. Наведіть типи сучасних готелів.

4. Дайте визначення управління готельним комплексом та його сутності.

5. Назвіть функції управління готельним комплексом.

6. Які організаційні структури управління існують у сучасних готельних комплексах?

7. Що таке цілі готельного комплексу?

8. Які принципи побудови управлінських структур існують?

9. Викладіть методику аналізу організаційної структури готельного комплексу.

10. Охарактеризуйте організаційну структуру управління готельним комплексом.

11. Назвіть основні служби готельного комплексу.

12. Як здійснюється бронювання, розміщення і обслуговування гостей у готельному комплексі?

13. Назвіть функції служби бронювання і розміщення у готельному комплексі.

14. Назвіть функції служби номерного фонду.

Розділ 2

АРХІТЕКТУРА ТА ДИЗАЙН СУЧАСНИХ ГОТЕЛЬНИХ КОМПЛЕКСІВ

2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА СПОРУДИ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

2.2. СКЛАД ПРИМІЩЕНЬ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

2.2.1. Блок приміщень вестибюльної групи

2.2.2. Структура житлових номерів за конструкцією

2.2.3. Заклади ресторанного господарства при готельних комплексах

2.2.4. Приміщення культурно-масового, спортивно-оздоровчого та ділового призначення

2.2.5. Приміщення торгово-побутового обслуговування

2.2.6. Службові та побутові приміщення

2.2.7. Адміністративні приміщення

2.3. ІНФРАСТРУКТУРА ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

2.3.1. Електроустаткування

2.3.2. Ліфтове устаткування

2.3.3. Водопровідне устаткування

2.3.4. Вентиляція і створення штучного клімату

2.4. ІНТЕР'ЄР ГОТЕЛЬНИХ КОМПЛЕКСІВ

2.4.1. Дизайн інтер'єру ресторану, бару, кафе

2.4.2. Меблювання і обладнання приміщень

2.4.3. Декоративні та меблеві тканини

2.4.4. Колір в інтер'єрі готельних комплексів

2.4.5. Озеленення готельних комплексів

2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА СПОРУДИ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Готельні комплекси є складними, часто унікальними спорудами. Їх розміщення в планувальній структурі міста є складним і відповідальним процесом. Вибір ділянки для розміщення готельного комплексу зумовлюється цілим рядом чинників, основними з яких є:

1. Містобудівні: необхідна площа території з урахуванням специфіки експлуатації готельного комплексу і його місткості, оптимальні геометричні контури ділянки, раціональне розташування з урахуванням транспортних комунікацій і наявність хорошого зв'язку з центром міста, залізничним вокзалом, аеропортом.

2. Архітектурно-ландшафтні: наявність природних компонентів на ділянці або на прилеглій території – озеленення, водних поверхонь, рельєфу тощо.

3. Екологічні: комфортність території – відповідність санітарно-гігієнічних параметрів середовища нормативним вимогам (чистота повітряного басейну, шум, аерація, інсоляція).

4. Інженерно-економічні: наявність інженерних комунікацій (водопровід, каналізація, електрокабель, газ), можливість телефонізації і підключення до існуючих інженерних мереж з урахуванням їх потужності та розміщення.

Готельний інтер'єр і екстер'єр – це організація внутрішнього та зовнішнього простору готельної будівлі, які є зорово обмеженим, штучно створеним середовищем, що забезпечує нормальні умови життєдіяльності людини. Це поняття складне, багатопланове, яке має величезний естетичний та психофізіологічний вплив на людину.

Сприятливі умови життєдіяльності людини в готельних комплексах забезпечуються завдяки створенню комфорту як у самій будівлі готельного комплексу, так і на території, що прилягає до неї.

Першочергове завдання для досягнення комфорту – проектування композиції простору. Це вимагає залучення фахівців, компетентних у питаннях психологічного впливу кольору і світла на людину та дизайну інтер'єру й екстер'єру. У створенні комфорту важливо враховувати правильний вибір меблів, колірної гамми, способу освітлення приміщення. Важливу роль в оформленні приміщень і житлових номерів відіграють елементи декоративного, прикладного мистецтва: твори живопису, скульптури і особливо озеленення.

Інтер'єр і екстер'єр готельного комплексу повинні бути взаємно погоджені та відповідати його маркетинговій концепції позиціонування.

Сучасна архітектура готельного комплексу покликана створити комфортабельні умови для перебування гостей і надати їм ряд додаткових послуг. Готельний комплекс є багатофункціональною спорудою і містить технологічно складне устаткування.

Готельні комплекси розрізняються за своїми архітектурними рішеннями. Пошук кращих планувальних рішень призвів до створення просторової композиції, спеціально призначеної для діяльності готельних комплексів. Приміщення для ночівлі гостей відокремлюються від приміщень, пов'язаних з наданням їм інших послуг.

Основні принципи, що беруться до уваги при спорудженні будівлі готельного комплексу, наступні:

1. Споруда (або комплекс споруд) повинна органічно вписуватися в навколишнє середовище, зберігаючи особливості навколишнього ландшафту.

2. Слід враховувати природно-кліматичні чинники: температуру і вологість повітря, кількість опадів, інсоляцію, швидкість і напрям вітру тощо.

3. Архітектурне, конструктивне і планувальне рішення споруди не повинні бути надмірно дорогими. Планування споруди повинне забезпечувати економічність її експлуатації. Основні зусилля проектантів мають спрямовуватися на раціональне поєднання поточних і одноразових витрат.

4. При проектуванні споруди певну роль відіграють рекламні міркування: забезпечення оформлення фасаду, що підкреслює престижність готельного комплексу; встановлення

рекордів певного напряму (спорудження найвищої споруди, найбільш екзотичної будівлі тощо); розташування вітрин торгових центрів готельного комплексу тощо.

5. Планування споруди повинне забезпечувати раціональну організацію обслуговування та відповідний комфорт мешканцям, відповідати функціональним вимогам.

6. Споруда повинна відповідати естетичним, технічним, санітарно-гігієнічним, екологічним нормам і рекомендаціям. Слід передбачати можливість реконструкції споруди.

7. Необхідно дотримувати умови економічності процесу будівництва споруди.

Проектування готельного комплексу здійснюється на основі документів нормативного і рекомендаційного характеру. Зміст цих документів розрізняється по країнах і по готельних ланцюгах.

У проекті готельного комплексу регламентуються показники об'єму споруди, площі забудови, вартості будівництва, матеріалів, конструкцій, інженерного устаткування, підприємств ресторанного господарства, додаткових послуг гостям, вказується кількість місць і номерів, а також співвідношення номерів різної місткості.

Виявлення потреб у готельних місцях є досить складним завданням. Для його вирішення слід мати у своєму розпорядженні відповідні методи, знати чинники, що впливають на попит на розміщення, передбачати майбутні зміни попиту і пропозиції. Потреба в готельних місцях залежить від кількості та пропускної спроможності місць тяжіння туристів, існуючої забезпеченості регіону готельними комплексами та ступеня їх завантаження, тенденцій зміни контингенту мешканців готельних комплексів. Важливими орієнтирами в розрахунках одноразової місткості готельного комплексу є динаміка доходів населення, значущість регіону, особливості регіонального розвитку, ділової активності, індустрії розваг і відпочинку, транспортної системи.

Споруди готельного комплексу розрізняються за багатьма ознаками: типом конструкцій, місткістю, поверховістю, призначенням, режимом експлуатації тощо. За інших незмінних умов технологічні вимоги майже завжди припускають декілька можливих будівельних рішень.

Залежно від типу конструкцій і матеріалів споруди готельного комплексу бувають каркасними, блоковими, монолітними, з місцевих будівельних матеріалів тощо.

При класифікації за режимом експлуатації розрізняють готельні комплекси цілорічної, сезонної та змішаної дії.

При класифікації за місцем розташування виділяють готельні комплекси, розташовані в місті; поза містом; придорожні; розташовані на воді тощо.

Чим більше поверхів у готельному комплексі, тим більше складнощів виникає при евакуації людей в екстремальних ситуаціях, тим більші зміни в устаткуванні та плануванні слід передбачити.

Інтер'єр готельного комплексу повинен мати естетичну і художню виразність, відповідати функціональному призначенню приміщень. Особлива увага, разом з меблями, повинна приділятися постільній білизні та приладдю, столовій білизні, драпіровкам, килимам, килимовим покриттям. Засобами посилення виразності внутрішнього простору обладнаних приміщень служать колірне та світлове рішення, особливості застосовуваних матеріалів.

При будівництві готельного комплексу застосовуються оздоблювальні матеріали більше 200 найменувань. Разом з системами природного освітлення (верхнє, бічне, змішане) діє система штучного освітлення.

При експлуатації споруди готельного комплексу необхідно періодично оглядати її елементи (підвали, стіни, дах і т.д.). Необхідно вчасно готуватися до сезонної експлуатації споруди, а також своєчасно здійснювати поточний і капітальний ремонт споруди та інженерного устаткування.

Різні сучасні концепції архітектури споруд готельних комплексів знаходять своє вираження в просторових і масивних формах, що застосовуються найчастіше. Майже

класичним є рішення у вигляді компактного масиву, який органічно входить у вуличний ансамбль. Прикладів такого виду споруд зустрічається багато.

Готельні комплекси, розташовані в живописних місцях, найчастіше мають невелику поверховість. Це створює можливість для мешканців бути в безпосередньому контакті з навколишньою природою. Звичайно, вибір такої форми споруди подовжує горизонтальні комунікації на поверхах і збільшує кількість сходових кліток, проте дозволяє легко і швидко вибратися зі споруди на природу. Крім того, низька споруда у меншій мірі змінює ландшафт, ніж багатоповерхові споруди, – триповерховий готель може бути прихований деревами.

До цієї категорії готельних споруд відносяться мотелі, які проектуються майже виключно у вигляді низьких споруд з урахуванням якомога тіснішої ув'язки житлових приміщень із стоянкою автомашин або гаражем.

Отже, на даний час існують дві тенденції в готельному будівництві. Особливо сильно вони виявляються в будівництві міських готельних комплексів. Одна з них рекомендує будувати масив споруд в єдиній композиції. В цьому випадку рекламні причини та навіть принципи економічного характеру, як, наприклад, висока ціна земельної ділянки, є вирішальними при виборі форми готельної споруди.

Планування житлових поверхів з двостороннім використанням коридору є, поза сумнівом, найбільш економічним. Недоліками такої системи при довгих коридорах є відсутність природного світла, одноманітність вигляду коридору, різні умови освітлення сонцем номерів по обидві сторони коридору, а також неоднакові видові умови житлових номерів. Ці недоліки не мають великого значення в міських умовах, і тому двостороння забудова коридору застосовується дуже часто. Безпосередньо до коридору прилягає смуга санітарно-ванних вузлів і холів. Таке розташування ізолює житловий номер від шуму з коридору і дозволяє раціонально використовувати менш освітлену частину номерів. За особливих видових умов у житлових номерах обладнуються лоджії або балкони.

Планування житлових поверхів у формі односторонньої забудови, при якій номери розташовані по одній стороні коридору, є менш економічним з огляду на відношення площі комунікацій до житлової. Це дає кращі результати для внутрішніх приміщень, коли можна уникнути темних коридорів і створити однакові видові умови для житлових номерів. Вид з вікна має важливе значення для готельних комплексів, призначених для відпочиваючих.

Висотні системи характеризуються невеликою площею поверху по відношенню до кількості поверхів, проте цей вид споруди рідко застосовується, зважаючи на неекономічне і важке обслуговування.

На кожному правильно спланованому житловому поверсі повинні бути службовий номер, номер для обслуговуючого персоналу, склад для білизни та т.п. При невеликій площі на поверхах службові приміщення знаходяться через декілька поверхів.

Зовнішній вигляд (екстер'єр) споруди готельного комплексу має велике значення з погляду реклами, і тому слід піклуватися про те, щоб він був представницьким, естетичним і таким, що добре зберігається. У багатьох країнах застосовуються керамічні та мозаїчні плитки з використанням кольорових металів і кольорового скла. Такі матеріали зберігають свіжість фарби та надають специфічного сучасного виразу, який характеризується простотою, легкістю і постійно зберігає фасад у його первинному стані. Дуже важливим чинником в отриманні враження про архітектуру готельного комплексу є сонячне освітлення.

Основні типи готельних споруд

Споруди готельних комплексів повинні створювати просторові рамки з урахуванням специфічних функцій цих об'єктів, а також доповнювати існуючий або проектований вираз місцевого архітектурного комплексу. Звичайно, це залежить від виду готельного комплексу, і тому одну роль відіграє архітектура споруди в місті та іншу – біля моря або в горах. Місце розташування обумовлене необхідністю розміщення його на такому віддаленні від найважливіших визначних пам'яток даної місцевості, щоб гості готельного комплексу могли

цю відстань покривати за допомогою місцевих транспортних засобів або пішки за якомога короткий час.

Наприклад, місце розташування міського готельного комплексу повинне бути таким, щоб його можна було легко знайти та дістатися до нього з вокзалу, але воно не повинне знаходитися в безпосередньому сусідстві з ним із трьох причин – гігієнічних, функціональних і з погляду вимог урбанізму. Навіть сусідство вокзалу, обслуговуючого електрифіковану залізницю, небажане, зважаючи на постійний шум. Крім того, в більшості міст вокзали знаходяться у великому віддаленні від центру міста, де розміщені установи, магазини та тому подібне, які є основною причиною приїзду тих, хто користується послугами міських готельних комплексів.

Підсумовуючи ці значення, найбільш вигідним місцем розташування слід визнати розміщення міських готельних комплексів поблизу найбільшого зосередження адміністративних споруд або економічного центру, в радіусі видимості з якої-небудь з найважливіших артерій міста. Для готельної споруди бажано сусідство парку, річки тощо.

Готельні комплекси для відпочиваючих повинні бути по можливості розташовані в пунктах, що забезпечують якомога більше число номерів, відповідних умовам для огляду навколишньої природи та перспективи.

Архітектура тут відіграє іншу роль, ніж в місті, де готельний комплекс може домінувати над іншими спорудами, в місцях відпочинку він повинен підкреслювати та виділяти красу природи та у жодному випадку не пригнічувати та не принижувати її. Цей факт ставить перед архітектором, що проектує готельний комплекс для відпочиваючих, дуже специфічне завдання відносно вибору форми та архітектурного виразу споруди; завдання, яке часто досить важко погоджувати з вимогами призначення та економічності проекту.

Відособленим типом є готельні комплекси-пансіонати. Так звичайно називаються споруди з номерами, які знімаються окремими особами або сім'ями на тривалий період, розташовані найчастіше на вулицях з невеликим рухом у безпосередній близькості від адміністративних центрів.

Їхнє призначення – створення зручних і приємних умов для перебування. Навіть дрібні незручності життя в міському готельному комплексі, які можна перенести під час короткого візиту (1-2 дні), стають небувало важкими під час тривалого перебування. Так, наприклад, помилковим є розміщення готельного комплексу-пансіонату у висотній споруді, що є визначною пам'яткою міста. Архітектура споруди повинна відповідати інтимному призначенню готельного комплексу-пансіонату.

Повною протилежністю є архітектура готельних комплексів біля туристських доріг. Ці споруди повинні служити лише місцем тимчасового денного або нічного відпочинку для туристів, що відвідують цікаві місця групами або поодинці, залізницею або на автомашині. Відмінною рисою їх є доступність і велика пропускна спроможність, які уможливлюють забезпечення хорошого і швидкого обслуговування масового туристського руху. Вони повинні знаходитися на головних комунікаціях і добре бути видні здалека.

Спеціальний тип – це готельні комплекси, пов'язані з медичним обслуговуванням – готельні комплекси на курортах. Тут йдеться про споруди, що зводяться в курортних місцевостях і надають можливість приїжджаючим не тільки відпочивати, але і користуватися на місці лікувальними ваннами або мінеральними водами. Такі готельні комплекси представляють зручність для осіб, вимушених лікуватися, оскільки забезпечують можливість користуватися цілющими властивостями місцевих мінеральних вод у будь-якій формі протягом усього року.

Функції готельного комплексу цього типу накладають на будівлю особливий відбиток. Необхідність створення просторих місць для відпочинку і залів для прогулянок впливають на вибір форми просторових рішень як самої споруди, так і її внутрішнього планування.

Особливу область готельного будівництва представляють готельні комплекси в містах і біля доріг, призначені для туристів – власників автомашин – мотелі. У тих країнах, де

автомашин дуже багато, існує велика кількість цих будівель, які поділяються на міські мотелі, мотелі для відпочиваючих тощо.

Територія навколо готельних будівель

Однією з найістотніших проблем сучасної готельної споруди є розміщення її на ділянці таким чином, щоб перед готельним комплексом вивільнити достатнє за площею місце для влаштування підземних шляхів і місць стоянки автотранспорту. Сучасний турист все рідше приїжджає поїздом і все частіше автобусом або автомашиною. Це спричиняє необхідність такого розташування входу, щоб між основним, прилеглим до магістралі, поясом руху і входом у готельний комплекс було місце для під'їзду 1-2 автобусів і декількох легкових автомашин. Багато клопоту доставляють автобуси, які тривалий час розвантажуються, загороджують під'їзд і вимагають зручного, захищеного від дощу доступу до споруди.

Стоянки для автотранспорту

Після прибуття і вивантаження багажу власник або шофер автомашини ставить її на тимчасову стоянку до моменту виконання формальностей, наймання номера і визначення подальшої програми свого перебування. Тому недалеко від входу, на ділянці між під'їздом і основною смугою руху прилеглої вуличної магістралі, розташовується тимчасова стоянка для автомашин. Вона може не охоронятися, але повинна бути видна від входу готельного комплексу. Розміри стоянки залежать від місткості готельного комплексу. Стоянка повинна розміщуватися поблизу входу в ресторан і мати зручний виїзд на вуличну магістраль.

Вхід у готельний комплекс

Дуже важливою і складною проблемою є архітектурне оздоблення головного входу. Характер його залежить від виду готельного комплексу і від гостей, для яких він передбачений. Архітектурне планування входу різниться від монументального і претензійного до скромного. Загальним правилом є стриманість, без зайвої реклами або привернення уваги пішохода. Вхідна стіна найчастіше буває суцільно заскленою і відсунутою відносно фасаду споруди з метою створення ефекту запрошення для того, хто входить ззовні. Вхід звичайно робиться не дуже високим; перед входом необхідна також ніша, що доповнюється у великих готельних комплексах козирком, який захищає від негоди тих, що висаджуються з автомашин або автобусів.

Часто поряд з входом для гостей обладнується інший вхід для прийому багажу, при якому безпосередньо знаходиться вантажний ліфт. Теоретично таке вирішення є хорошим, на практиці ж воно застосовується рідко з огляду на те, що лише в небагатьох випадках наперед відомо, до якого номеру призначений багаж.

Під'їзні шляхи до допоміжних служб готельного комплексу

У традиційному плані господарський вхід знаходився у дворі готельної споруди та сполучався з вулицею проїздом. На даний час готельні комплекси споруджуються переважно як окремі споруди, тому під'їзні шляхи до господарського входу є серйозною архітектурною проблемою, оскільки всі сторони споруди є однаково видимими. Перед входом потрібна також велика площа як місце стоянки вантажних автомашин, що чекають вивантаження.

При використанні в якості транспорту вантажних машин розміри під'їзду перед господарським входом мають бути приблизно 15х15 м. Внутрішній двір у низькій господарській частині готельного комплексу або критий під'їзд дозволяє приглушити небажані шуми.

Гаражі при готельних комплексах

Гаражі при готельних комплексах є дуже шумними приміщеннями, але у зв'язку з інтенсивним розвитком автотуризму та у зв'язку з тим, що стоянки автомашин на вулиці небажані, вони необхідні в кожному великому готельному комплексі. Найчастіше гаражні приміщення розміщуються під землею; рідше – під самою будівлею, оскільки густа сітка колон конструкцій ускладнює належне використання простору. Іноді гаражі розташовуються під незабудованою територією.

Наявність вентиляції в гаражі є обов'язковою, а виходи забрудненого повітря повинні виноситися за територію, що часто призводить до створення досить цікавих архітектурних елементів у оточенні споруди. Можна передбачити викид забрудненого повітря через трубу, що проходить через будівлю готельного комплексу, хоча це викличе втрату певної частини корисної площі.

Зелені насадження і спортивні споруди при готельних комплексах

Все частіше в проектах готельних споруд передбачаються ділянки зелених насаджень. Зелені насадження в оточенні споруди мають велике декоративне значення, а також сприятливо впливають на самопочуття клієнтів. Вони оточують спортивні майданчики, стоянки автомашин, веранди, на яких обладнані ресторани, кафе і т.п. Раціонально запроектувати зелені насадження досить важко, оскільки велика частина ділянки готельного комплексу має тверде покриття, і створення одного великого масиву зелені майже неможливе. Посадки дерев частіше передбачаються у вигляді ширм, що відокремлюють або затінюють ділянки різного призначення. Високі зелені насадження протягом декількох місяців не виконують цієї ролі. Вони не виконують також і декоративного призначення внаслідок відсутності листя. Хвойні дерева тільки в невеликому ступені можуть бути запроектовані на ділянках цього типу.

Багато готельних комплексів прагнуть різноманітити перебування гостей, створюючи їм можливості для занять спортом. Зрозуміло, тут враховуються виключно ті види спорту, якими можна займатися в індивідуальному порядку. Тому обладнуються лише корти для гри в теніс або водні басейни, оточені зеленню. Проте все це характерне для представницьких готельних комплексів, оскільки витрати на влаштування та експлуатацію таких споруд досить високі по відношенню до кількості гостей, що користуються ними.

2.2. СКЛАД ПРИМІЩЕНЬ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

За функціональним призначенням у готельних комплексах виділяють групу приміщень вестибюля; житлову частину; приміщення для харчування гостей; приміщення культурно-масового, спортивно-оздоровчого і ділового призначення; приміщення торгово-побутового обслуговування; службові та побутові приміщення; технічні та адміністративні приміщення.

Група приміщень вестибюля – одна з відповідальних частин готельного комплексу. Вона орієнтована на зустріч і проведення гостей, у ній здійснюється функція розподілу і перерозподілу деяких робіт.

Житлова частина готельного комплексу містить місця для ночівлі відвідувачів (номери) і приміщення, необхідні для нормального функціонування і підтримки чистоти в номерах.

У ресторанах, барах, кафе та інших закладах ресторанного господарства готельного комплексу проживаючі та клієнти з вулиці разом з їжею можуть розважатися й спілкуватися.

Склад приміщень розважального призначення обширний. Сюди включаються кіноконцертні, банкетні, танцювальні зали. Спортивні споруди представлені басейном, спортивними залами, кегельбаном тощо. Приміщення для ділових зустрічей включають різні конференц-зали, зали для ділових і банківських операцій, виставкові зали.

У групі приміщень торгово-побутового обслуговування надають послуги клієнтам торгові комплекси, перукарня, хімчистка, фотоательє тощо.

Службові та побутові приміщення готельного комплексу забезпечують умови роботи, побуту, харчування персоналу, включаючи господарські та підсобні потреби.

У технічних приміщеннях розташовуються служби, що контролюють роботу систем кондиціонування, централізованого сміттєвидалення, зв'язку, сигналізації та інших систем життєзабезпечення готельного комплексу.

Склад і площа окремих груп приміщень різні та залежать від типу готельного комплексу, умов його експлуатації та його місткості.

Функціональною зоною готельного комплексу є також територія, що прилягає до готельної споруди. Вона забезпечує ізоляцію клієнтів і персоналу готельного комплексу

від зовнішнього середовища (шум, загазованість, бруд тощо), доступність для мешканців. З цієї точки зору важливо розташування готельного комплексу відносно транспортних вузлів, відповідне рекламне оформлення споруди. Біля готельного комплексу мають передбачатися місця відпочинку гостей, парковка і стоянка транспортних засобів.

2.2.1. Блок приміщень вестибюльної групи

Приміщення вестибюльної групи є основною сполучною ланкою всіх груп приміщень готельного комплексу. Вони створюють перше враження про готельний комплекс. У цих приміщеннях здійснюються: прийом, оформлення і розміщення проживаючих, розрахунки з ними, видача різних довідок по готельному комплексу, зберігання і транспортування багажу тощо.

Функціональна організація приміщень вестибюльної групи повинна забезпечити раціональне взаємне розташування вертикальних комунікацій і входів з тим, щоб рух основного людського потоку був найбільш коротким. Функціональний зв'язок між зонами та приміщеннями вестибюльної групи повинен виключити перетин людських потоків.

Для кращої організації простору вестибюля використовують прийом зонування, наприклад, виділяють зону прийому та оформлення проживаючих, зону відпочинку й очікування, зону перед відділенням зв'язку, зони розміщення кіосків і телефонів-автоматів і т.д. Для цього застосовують декоративні решітки або екрани, зміну рівня підлоги або стелі приміщення, розстановку меблів різного функціонального призначення, елементи декоративного оздоблення, різноманітний характер освітлення і типи світильників, колір, оздоблювальні матеріали з різною фактурою поверхні тощо.

У вестибюлі повинне дотримуватися чітке зонування, що зводить до мінімуму перетин потоків проживаючих, виїжджаючих і приїжджаючих гостей, персоналу, епізодичних відвідувачів і шляхів доставки багажу в номери та до автобусів.

У групі приміщень прийому знаходяться: черговий адміністратор, що веде облік зайнятих номерів, попередніх замовлень; каса, де клієнтами проводиться оплата всіх наданих послуг, автоматично зареєстрованих на індивідуальних картках; портьє, що веде облік ключів (а по них присутність клієнтів), видає кореспонденцію та виконує особисті доручення.

Допоміжна зона включає наступні приміщення: відділення зв'язку, банківське відділення, транспортне агентство, перукарню, пункти прийому речей у ремонт, хімчистку і пральню, камеру схову тощо.

Рекреаційна зона забезпечує короткочасний відпочинок від'їжджаючих та приїжджаючих гостей.

Розміщення функціональних зон може бути різним, його характеризують наступні основні схеми: фронтальна, подовжня і концентрична. Слід зазначити, що склад зон і їх планувальна організація залежать від типу готельного комплексу.

У чотирьох-п'ятиярусних готельних комплексах передбачаються магазини та торгові кіоски. При вестибюлях повинні бути спеціальні приміщення для сортування багажу, звідки він спеціальним ліфтом доставляється на відповідні житлові поверхи та в номери. З приміщень сортування багажу повинен бути безпосередній доступ до автобусів і автомобілів, що приїжджають та виїжджають.

Розміщення допоміжних приміщень готельного комплексу навколо його основної ланки – вестибюля повинно передбачати можливість швидкого орієнтування прибуваючих, зорового контролю за відвідувачами та виключати можливі скупчення груп туристів.

Основні елементи вестибюля: головний вхід у готельний комплекс, вертикальні комунікації, що пов'язують вестибюль з вищими поверхами, в основному житловими, і стійка оформлення. Правильне розміщення всіх елементів сприяє швидкій орієнтації відвідувачів і дозволяє уникнути зайвих пересувань по вестибюлю. Від взаєморозташування головного входу в готельному комплексі, стійки оформлення і основних

вертикальних комунікацій, дотримання технологічної їх послідовності (вхід – стійка оформлення – вертикальні комунікації) значною мірою залежить чіткість руху у вестибюлі та зручність користування ним. Особливе значення це має в готельних комплексах, що працюють за системою «служби портьє», коли ключі від усіх номерів знаходяться у портьє.

Стійка оформлення – це робоче місце співробітників готельного комплексу, зайнятих прийомом і оформленням клієнтів. Тут розміщуються черговий адміністратор, розрахункова частина, паспортист, портьє, черговий довідкового бюро, тобто співробітники готельного комплексу, що виконують усі функції по прийому, оформленню і обслуговуванню гостей. Звичайно стійка є відкритим бар'єром, що відокремлює співробітників готельного комплексу від відвідувачів і дозволяє вільно спілкуватися з ними. Існують різні варіанти планування стійки, проте у всіх випадках вона повинна забезпечити зручне місце для роботи та зберігання необхідних документів. Чіткої закономірності між довжиною стійки оформлення, місткістю і розрядом готельного комплексу не простежується. Деякі зарубіжні фахівці вважають, що її довжина повинна прийматися з розрахунку 2,5 см на кожне місце в готельному комплексі. Стійку оформлення часто акцентують різними засобами, зокрема художніми. Це допомагає відвідувачу легше орієнтуватися в складному просторі вестибюля.

Камера схову служить для зберігання ручної поклажі та обладнується стелажами. Її розміщують поруч із вестибюлем, нерідко суміжно з гардеробом, що дозволяє одному співробітнику суміщати функції гардеробника і чергового в камері схову. Вітчизняними нормами встановлений розмір камери схову від 5 до 50 м^3 залежно від місткості готельного комплексу.

У сучасних готельних комплексах у таких камерах влаштовують сейфи, в яких проживаючі в готельному комплексі зберігають гроші та коштовності. За користування сейфами стягується платня, оскільки це додаткова послуга для готельної клієнтури.

У готельних комплексах, призначених в основному для обслуговування туристів, при вестибюлі передбачають спеціальне приміщення для швейцарів і піднощиків багажу, а також приміщення сортування і тимчасового зберігання багажу, що доставляється в готельний комплекс при приїзді клієнтів і що вивозиться при їх виїзді. Це приміщення звичайно буває зручно пов'язане з вантажним ліфтом, що доставляє багаж на житлові поверхи, і розміщується біля спеціального входу в будівлю.

Санітарний вузол при вестибюлі призначений для клієнтів, що тимчасово знаходяться в районі вестибюлю. Санітарний вузол найчастіше розміщується так, щоб він міг також обслужити та відвідувачів ресторану; часто його розташовують у підвальному приміщенні, що знаходиться під головним вестибюлем готельного комплексу.

У готельному вестибюлі повинен знаходитися гардероб для обслуговування гостей. Інтенсивність його роботи збільшується в години роботи ресторану. Гардероб, що знаходиться у вестибюлі, обслуговує також осіб, що приходять до проживаючих у готельному комплексі.

В оздобленні вестибюлів використовують довговічні матеріали – природний і штучний камінь (граніт, мармур, брекчію), а також дерево, керамічну плитку, різнокольорові пластики, що мають високі технічні властивості, декоративну штукатурку тощо.

Для надання інтер'єру вестибюля індивідуальної зовнішності застосовують витвори монументально-декоративного і прикладного мистецтва та різні варіанти озеленення.

2.2.2. Структура житлових номерів за конструкцією

Структура житлових номерів деякою мірою визначається характером споруди готельного комплексу. Наприклад, готельні комплекси для відпочиваючих повинні мати більше двомісних номерів, а міські готельні комплекси – більше одномісних номерів.

Сучасний житловий номер у готельному комплексі повинен забезпечити відпочинок гостей протягом ночі та дня, можливість роботи, зв'язок з містом, зв'язок з обслуговуючим

персоналом, санітарну гігієну і зручність користування особистими речами.

Сучасні БНіП передбачають наступну площу номерного фонду:

- однокімнатних одномісних номерів: 8 м^2 для 1 і 2 зірок; 10 м^2 для 3 зірок; 12-16 м^2 для 4 зірок, 14-18 або 16-25 м^2 для готельних комплексів 5 зірок;
- однокімнатних двомісних номерів: 12 м^2 для 2 зірок; 14 м^2 для 3 зірок; 14-20 м^2 для 4 зірок.

Номерам, що призначені для прийому великого числа гостей, належить мати площу, що визначається з розрахунку 6 м^2 на кожне додаткове місце (норматив встановлений для готельних комплексів 1 і 2 зірок).

На основі аналізу практики проектування і будівництва готельних комплексів все різноманіття номерів можна звести до наступних основних типів: однокімнатні номери на одну особу; однокімнатні номери на 2 особи; однокімнатні номери типу «дубль», розраховані на можливість легкої зміни місткості номера в залежності від попиту; одно-двокімнатні номери на 3-4 особи; одно-двокімнатні номери на 5 осіб і більше (номери-гуртожитки); номери з підвищеним комфортом з двох-трьох кімнат, а іноді та більше (номери-люкс і апартаменти).

У планувальній структурі готельних комплексів однокімнатні одномісні номери передбачають або за рахунок меншої ширини номера, або за рахунок зменшення його глибини у порівнянні з двомісними. Процентне відношення номерів на 1 і 2 особи приймається різним у залежності від призначення готельного комплексу, рівня його комфорту та інших чинників. У вітчизняних готельних комплексах одномісні номери складають приблизно від 30 до 50% номерного фонду. У зарубіжній практиці в ділових готельних комплексах кількість номерів на одну людину доходить до 60-80%.

У туристських і курортних готельних комплексах у зв'язку із значним сімейним контингентом двомісні номери часто переважають і у ряді випадків складають до 75-100% від загальної кількості номерів.

У зв'язку із значними сезонними коливаннями попиту на готельні послуги постійне співвідношення одно- і двомісних номерів, особливо при великому відсотку одномісних, у ряді випадків створює серйозні ускладнення при розміщенні мешканців і знижує доходи, які можна було б одержати від експлуатації готельного комплексу.

Останнім часом все більше уваги приділяють планувальній організації номерів, їх меблюванню та устаткуванню, вимоги до якості яких встановлюють залежно від рівня комфорту готельного комплексу і категорії номера.

Сучасні номери, як правило, складаються з житлової кімнати (або кімнат), передпокою, санітарного вузла. Житлова кімната однокімнатного номера суміщає ряд функцій: її використовують для сну, роботи, іноді для денного відпочинку, зберігання речей, їжі, прийому гостей. У зв'язку з цим архітектурно-планувальна організація номера повинна забезпечити можливість зручного розміщення всіх необхідних для цього меблів. Прийоми розміщення залежать від ширини номера, його житлової площі, розмірів простінків, системи опалення і опалювальних приладів, їх розташування. Для меблювання готельних комплексів потрібні спеціальні готельні меблі, які характеризуються підвищеною міцністю, а також забезпечують зручність користування і прибирання в умовах частої зміни мешканців. У зв'язку з тим, що готельний комплекс – тимчасове житло, число предметів меблів у номері слід обмежувати. У складі наборів слід передбачати меблі для сну, роботи, денного відпочинку, зберігання особистих речей. Різні поєднання їх дозволяють задовольнити всі основні функціональні вимоги, що висуваються до номерів у готельних комплексах різного рівня комфорту. Залежно від характеру меблів і варіантів їх розташування однокімнатний номер можна трактувати як кімнату денного перебування, яку вночі використовують як спальню, або навпаки, як спальню, що трансформується в кімнату денного перебування. Останнім часом все частіше номер розглядають як кімнату денного перебування. Для зручності проживання в номері меблі та устаткування необхідно

розставити раціонально, щоб зонувати простір кімнати.

У сучасному готельному номері звичайно виділяють 3 основних функціональних зони – зону для сну, робочу зону, зону денного відпочинку. Залежно від призначення готельного комплексу одній з них віддають перевагу, наприклад, в номерах готельних комплексів для ділових людей перевагу віддають робочій зоні; у курортних – зоні денного відпочинку, яку поширюють також на літнє приміщення.

При розміщенні в номері меблів доцільно враховувати початкові габарити, визначені на основі антропометрії, зручності проходу і прибирання, а також гігієнічних вимог, і визначають мінімально необхідні відстані між предметами меблів і між меблями та стіною.

Передпокої номерів у основному мають невеликі розміри, проте повинні дозволяти монтаж вбудованої шафи. Передпокій від житлової кімнати відокремлюють дверима, що звичайно зустрічається в номерах з двох і більше кімнат. У однокімнатних вони відділяються тільки просторово. В однокімнатних номерах зарубіжних (рідше вітчизняних) готельних комплексів у передпокої іноді розміщують також кухню-шафу або кухню-нішу. Влаштування кухні-ніші або кухні-шафи дозволяє проживаючому самому готувати їжу, якщо він не хоче користуватися закладами ресторанного господарства. Нерідко кухні-шафи, або кухні-ніші передбачають у номерах готельних комплексів, розрахованих на тривале проживання, в апарт-готелях, що не надають своїй клієнтурі широкого переліку послуг з харчування, а також у готельних комплексах для сімейних, у готельних комплексах, що входять до складу курортних комплексів, у мотелях.

Санітарні вузли номерів за планувальним рішенням і устаткуванням можуть бути різноманітними. Найчастіше їх роблять сполученими, обладнують ванною або душем, умивальником, унітазом, а також сушаркою для рушників. При умивальнику повинні бути дзеркало, поличка для туалетного приладдя, держак рушника, штепсельна розетка для електробритв. Номери з ванною вважаються більш комфортабельними та коштують дорожче, ніж номери з душем. У санітарних вузлах номерів з двох і більше кімнат, а також однокімнатних одномісних і частини двомісних номерів встановлюють також біде. У номерах готельних комплексів високого рівня комфорту іноді встановлюють умивальники із збільшеним розміром підстілля, яке зроблено з кераміки, штучного мармуру або інших матеріалів.

Вхід у санітарний вузол номера в основному роблять з передпокою. У номерах вищої категорії іноді є другий вхід у санвузол із спальні, з тамбура-шлюзу або вбиральні, розташованої при спальні. У номерах готельних комплексів високого рівня комфорту (зокрема однокімнатних) у ряді випадків передбачають роздільний санвузол або туалет з умивальником і ванну кімнату (ванна, умивальник, іноді також біде).

При роздільному санвузлі вхід у туалет роблять з передпокою, у ванну – з передпокою, спальні або вбиральні, розташованої при спальні. Для підвищення зручності проживання в двокімнатних номерах на 3 особи та більше нерідко влаштовують роздільний санвузол або два санвузли, обидва зі входами з передпокою. У вітчизняних готельних комплексах є номери, санвузли яких обладнані тільки умивальником і унітазом.

Для прокладення стояків холодного і гарячого водопостачання та каналізації в сучасних готельних комплексах передбачають спеціальні шахти, в яких іноді розміщують також змивний бачок унітазу. Ревізію цих шахт частіше роблять із загального коридору, оскільки це дає можливість проводити різні види ремонтних робіт і профілактичні огляди, не турбуючи проживаючих у номері.

У разі відсутності у всіх номерах повного санітарного устаткування на житлових поверхах розташовують загальні санітарні вузли та кабіни особистої гігієни жінок, а також ванні кімнати або душові загального користування. У готельних комплексах малої місткості ванні кімнати та душові загального користування іноді розміщують в одному місці, частіше в цокольному або підвальному поверсі споруди.

Разом з однокімнатними номерами на 1-2 особи в деяких сучасних готельних комплексах

у невеликій кількості є однокімнатні номери на 3-4 особи. З метою підвищення комфорту проживання такі номери роблять з двох житлових кімнат із спільним передпокоєм і санітарним вузлом.

Іноді в готельних комплексах на першому поверсі передбачають невелике число спеціально обладнаних і мебльованих номерів для інвалідів. Вхід у готельний комплекс обладнується в обов'язковому порядку пандусами для інвалідних колясок.

До номерів з підвищеним рівнем комфорту відносяться номери-люкс і апартаменти. У вітчизняних готельних комплексах номери-люкс складаються з двох або трьох кімнат. За своїм плануванням такі номери наближаються до квартир без кухонь. Найбільшого поширення у вітчизняній практиці набули номери-люкс з двох кімнат: спальні, вітальні, а також передпокою, одного, рідко двох санітарних вузлів, обладнаних ванною, умивальником, унітазом, сушаркою для рушників, а в готельних комплексах вищого рівня комфорту – також і біде.

Трикімнатні номери-люкс складаються із спальні, вітальні, кабінету, передпокою, одного або двох санітарних вузлів (один завжди обладнаний ванною, умивальником, унітазом, сушаркою для рушників, біде); в деяких готельних комплексах при спальні є вбиральня, а в передпокої – валізова. Іноді номери-люкс розміщують у двох рівнях.

Номери-апартаменти найбільш комфортабельні. У зарубіжних готельних комплексах їх кількість (включаючи номери в 2-3 кімнати), звичайно, не перевищує 10% номерного фонду. Апартаменти мають до 8 кімнат: вітальня, одна або декілька спалень, кабінет, один або декілька передпокоїв, 2 і більше санітарних вузли (один – обов'язково обладнаний біде), вбиральня і вбудовані шафи, у ряді випадків – кухні або кухні-ніші. Площа апартаментів може бути різною і в основному залежить від кількості кімнат і рівня комфорту готельного комплексу. По суті, такі номери є багатокімнатними квартирами.

Для можливості гнучкішого використання номерного фонду номери-люкс і апартаменти компонують з двох і більше номерів, сполучаючи їх між собою дверима і одержуючи так звані номери-комплекси. Це дозволяє залежно від попиту здавати номер по частинах, наприклад, як однокімнатні або як номери-люкс з різною кількістю кімнат, або разом як багатокімнатні апартаменти, що мають 2-3 ізольованих входи із загального коридору, що зручно при використанні номера для ділових зустрічей, переговорів та ін.

У готельних комплексах для відпочинку, головним чином розташованих у теплих і жарких районах, обов'язковою приналежністю номеру є балкон, веранда або лоджія. Звичайно, їх використовують для денного відпочинку, розміщуючи крісла, шезлонги, журнальні столики. При будівництві готельного комплексу поблизу водоймищ у літньому приміщенні іноді роблять спеціальні пристосування (поручні) для сушіння купальних речей.

При орієнтації фасаду споруди на південь літні приміщення виконують роль стаціонарного сонцезахисту номерів, оберігаючи їх від надмірної інсоляції.

Якість номера і зручність проживання в ньому залежать не тільки від числа кімнат, їх площі та ширини, але і від природного і штучного освітлення, комфортного режиму мікроклімату, оснащення сучасним санітарно-технічним і інженерним устаткуванням (радіо, телефон, телебачення, електричні та слабкострумові пристрої, сигналізація, кондиціонування), забезпечення належної звукоізоляції житлових приміщень, їх орієнтації по сторонах світу, виду, що відкривається з вікна.

Природне освітлення номерів й інших приміщень готельного комплексу створюється за рахунок прямого бічного світла, що проникає через віконні отвори, і світла, що відбивається від стін, стелі, меблів та інших предметів. За наявності світлих тонів в оздобленні та меблюванні номера освітленість його збільшується. Кількість світла, що проникає у приміщення, залежить в основному від розмірів, форм і розташування віконних отворів, їх орієнтації по сторонах світу, найближчого оточення споруди, конструкцій прольотів, типу освітлення.

Система штучного електричного освітлення номера повинна забезпечувати максимум

зручності для проживаючих. Це багато в чому залежить від того, які типи світильників застосовуються. Їх розташування бажано пов'язувати з прийомами меблювання номерів і загальним рішенням інтер'єру приміщення. Звичайно в номері (у тому числі й однокімнатному) є декілька джерел штучного освітлення: біля ліжка (приліжкові бра), біля столу (настільна лампа), біля крісла для відпочинку (торшер) і, нарешті, стельове освітлення.

Останнім часом від стельових світильників часто відмовляються, замінюючи їх підлоговими або настінними світильниками (торшери, бра і т.д.), що мають вимикач біля входу в кімнату і біля спального місця і суміщають функції загального і місцевого освітлення.

Шумовий режим готельного комплексу – один з істотних чинників, що визначає його побутові якості. Шум у номерах – серйозний недолік, що знижує комфорт проживання. Особливо шкідливий шум великої гучності та частоти, а також безперервне тривале і одноманітне звучання, що лунає з якого-небудь джерела звуку.

На людину, що знаходиться в готельному комплексі, впливають внутрішні та вуличні шуми. Ізоляція житлових кімнат номерного фонду від внутрішніх шумів досягається зниженням шумності санітарно-технічного та інженерного устаткування, конструктивними заходами, що забезпечують нормальну звукоізолюючу здатність захищаючих конструкцій, і планувальними заходами. Для захисту від вуличних шумів у ряді готельних комплексів, розташованих у великих містах, застосовують потрійне віконне скління, а туристські та курортні готельні комплекси, мотелі та кемпінги будують на відстані не ближче 50 метрів від проїжджої частини швидкісних доріг і висаджують уздовж цих доріг і вулиць дерева у 3-4 ряди.

Основним засобом зв'язку в готельному комплексі є телефон (міський і внутрішній). Телефон може бути встановленим постійно або переносним, і його можна встановити у ванній на час гоління або купання.

Ванні кімнати номерного фонду вищої категорії обладнуються стаціонарним телефонним зв'язком. У зв'язку з ефективністю телефону, який сприяє економії руху обслуговуючого персоналу, введення системи телефонних викликів, а також інших сповіщень є найраціональнішим.

Внутрішня сигналізація в номерному фонді готельних комплексів обмежується встановленням пластинки з кнопками. Застосовуються пластинки з піктографічними символами відповідних послуг. Найчастіше вони розміщуються поблизу ліжка. У ванних кімнатах встановлюють сигнальні дзвінки на випадок поганого самопочуття під час купання. Досить часто вони обладнуються у вигляді шнура, який при необхідності потрібно потягнути (щоб уникнути ураження струмом при несправних кнопках). За бажанням клієнтури до номерного фонду за додаткову платню можуть бути встановлені персональний комп'ютер або факс, другий телефон.

2.2.3. Заклади ресторанного господарства при готельних комплексах

До складу сучасних готельних комплексів, особливо великої місткості та високого рівня комфорту, включають широкий набір різних типів закладів ресторанного господарства: ресторани, зокрема з національною кухнею, банкетні зали, різноманітні типи кафе – з прискореним обслуговуванням («експрес-кафе»), з показом естради («кафе-шоу»), різні бари (молочні, винні, пивні, нічні), коктейль-холи, їдальні, буфети та т.п.

Заклади ресторанного господарства в готельних комплексах складаються з групи торгових приміщень (зали для відвідувачів, роздаточні, у ряді готельних комплексів магазини кулінарії), виробничих приміщень (заготівельний, гарячий і холодні цехи, мийні, сервізна і т.д.), адміністративних приміщень, побутових приміщень персоналу, складів. Детальний склад цих приміщень і їх площі приймаються за нормами для підприємств ресторанного господарства. Типи закладів і число посадочних місць у них залежать від призначення готельного комплексу, рівня його комфорту та місткості. За діючими

нормативами в готельних комплексах усіх типів і категорій число місць у ресторанах повинне складати 45-68%, в кафе – 13-28%, в буфетах – 7-9%, в барах – 13-24% загального числа посадочних місць закладів ресторанного господарства, призначених для клієнтури готельного комплексу.

Звичайно ресторани та кафе розраховують на обслуговування не тільки проживаючих у готельному комплексі, але і на відвідувачів зі сторони. Тому заклади ресторанного господарства в більшості випадків мають окремий від готельного комплексу вхід, вестибюль і гардероб, а готельний комплекс з'єднується з рестораном і кафе через вестибюль готельного комплексу і через вітальні холи, розташовані на тому ж поверсі, що і основні торгові зали закладів ресторанного господарства.

Існують також готельні комплекси, в основному невеликої місткості, що мають з рестораном загальний вхід, вестибюль, гардероб і санітарні вузли. Таке планувальне рішення дає можливість скоротити площі цих приміщень і частково обслуговуючий персонал, проте має свої істотні недоліки, оскільки не дозволяє ізолювати готельні комплекси від сторонніх відвідувачів ресторану.

Зал ресторану

Зал ресторану – це основне приміщення, в якому обслуговують клієнтів. Зал є центром архітектурно-планувального рішення ресторану, функціональне призначення якого визначає і його планування. Найважливішим принципом архітектурної композиції служить гармонійне поєднання всіх елементів оформлення. Він повинен мати зручний зв'язок з роздачею, сервізною, мийною посуду, їдальнею, буфетом.

Об'ємно-планувальне вирішення залів ресторанів, створення індивідуальних інтер'єрів виконують з урахуванням особливостей кожного окремого закладу ресторанного господарства і залежно від його місця розташування, призначення, характеру навколишнього середовища. Головна мета при проектуванні інтер'єру – створення такого середовища, яке б являло собою значний контраст із повсякденністю.

Інтер'єр включає об'ємно-просторове, планувально-технологічне рішення приміщень, їх освітлення, колір стін, стелі, оздоблювальні матеріали.

Торгові зали частіше розташовують у межах перших двох-трьох поверхів споруди. Іноді основні заклади ресторанного господарства виділяють у самостійну будівлю, що примикає до житлового корпусу готельного комплексу, або в окремому приміщенні влаштовують лише виробничі та обслуговуючі приміщення групи ресторанного господарства.

При розташуванні основних торгових залів закладів ресторанного господарства в нижніх поверхах готельного комплексу полегшується і спрощується їх зв'язок з вестибюлем і приміщенням ресторанного господарства, легше забезпечується ізоляція житлової частини.

У деяких готельних комплексах торгові зали ресторанів підвищеної комфортності нерідко розташовують на верхніх поверхах будівель. Видова панорама, яка відкривається з вікон цих ресторанів, служить додатковим засобом залучення відвідувачів. Проте це розміщення ускладнює конструктивно-планувальне рішення споруди, а також санітарно-технічне устаткування готельного комплексу у ряді випадків викликає необхідність встановлення додаткових ліфтів для відвідувачів ресторану і доставки продуктів. Разом з тим практика експлуатації готельних комплексів показала, що на верхніх поверхах раціонально влаштовувати невеликі заклади ресторанного господарства, що вимагають доставки обмеженого числа відвідувачів, подачі невеликої кількості продуктів, посуду.

Заклади ресторанного господарства, в основному з нічним режимом роботи (нічні бари та нічні клуби, іноді банкетні зали), нерідко розміщують у підвальному або цокольному поверсі. Денні бари розташовуються у вітальнях, холах, ресторанах при вестибюлях готельних комплексів (експрес-бари) і т.д.

Особливий вид закладів ресторанного господарства в готельних комплексах – ресторани та бари типу «гриль», в яких їжу (м'ясо, рибу) готують на очах клієнтів. Для цього в торговому залі передбачають спеціальні пристрої – рашпери, що працюють на

електроенергії, вугіллі, газі. Такі зали мало залежать від кухні ресторану і у ряді випадків розташовуються у відриві від неї. Поруч з рашпером звичайно є підсобні приміщення, обладнані для приготування інших блюд, холодильники для зберігання м'яса і риби, шафи для посуду. Особлива увага в цих залах приділяється вентиляції – влаштовуються витяжки над рашпером і по периметру всього приміщення.

Архітектурно-планувальне рішення, розміри, пропорції і місткість залів для відвідувачів у межах закладів ресторанного господарства, що функціонують при готельному комплексі, індивідуальні. Окрім своєї основної функції, ці зали служать для проведення відпочинку, зустрічей, бесід, особливо у вечірні години, і тому їх архітектурно-просторова організація і планування інтер'єру повинні забезпечувати необхідні для цього умови. Практика будівництва готельних комплексів і їх експлуатації показала, що зали великих розмірів прагнуть розчленувати на окремі зони, зорово скоротивши їх розміри, що сприяє створенню у відвідувачів відчуття відособленості та затишку. Для цього використовують різні типи розсувних перегородок, штор, різноманітні варіанти розташування меблів, у ряді випадків інтенсивніше освітлення столів у порівнянні із загальним освітленням залу, невисокі стаціонарні перегородки та квіткарки, що виділяють окремі відсіки-кабіни, перепади в рівнях підлоги та стелі та інші прийоми. У всіх випадках членування залу на окремі зони ніщо не повинно заважати руху клієнтів і обслуговуючого персоналу.

Досить часто заклади ресторанного господарства при готельних комплексах застосовують систему самообслуговування. Для торгових залів закладів ресторанного господарства, що працюють за цією системою, характерне створення просторів, що вільно проглядаються.

Якщо зал складається з декількох частин, то їх об'єднують отворами або заскленими дверима. Проте і в цьому випадку диференціація великого залу на окремі функціональні зони застосовується досить часто.

Звичайно в залах ресторанів передбачають місце для оркестру, майданчик для танців, іноді невелику естраду і приміщення для артистів. Майданчик для танців часто акцентують іншим характером світильників або більш концентрованим їх розміщенням, іншим рішенням стелі, піднімають або опускають підлогу майданчика по відношенню до рівня підлоги всього залу та іншими засобами.

При залах ресторанів, як правило, є банкетні зали, які розташовують або окремо, або виділяють із загальної площі за допомогою розсувних перегородок, що дозволяє використовувати ці приміщення за різними варіантами. Іноді за допомогою розсувних перегородок банкетні зали розділяють на дрібніші приміщення, які можуть експлуатуватися разом або роздільно. В цілому, прийом трансформації торгових залів закладів ресторанного господарства за допомогою розсувних перегородок у готельних комплексах використовують досить часто. При цьому нерідко застосовують також складані меблі.

При розташуванні виробничих приміщень у ресторані (так само, як і в інших закладах ресторанного господарства) дотримуються принципу послідовного здійснення стадій технологічного процесу виробництва власної продукції, що забезпечує їх раціоналізацію.

При виборі устаткування для виробничих цехів враховуються прийняті норми оснащення закладів ресторанного господарства технологічним, холодильним та іншим устаткуванням, встановленим залежно від потужності та типу закладу. Різні види устаткування розташовуються у виробничих цехах відповідно до характеру технологічного процесу при дотриманні правил безпеки й охорони праці працівників.

2.2.4. Приміщення культурно-масового, спортивно-оздоровчого й ділового призначення

За своїм складом ця група приміщень у сучасних готельних комплексах дуже неоднорідна. До складу ряду готельних комплексів включені зали універсального призначення, конференц-зали, зали для проведення нарад і переговорів, експозиційний

зал (салон) для організації виставок, демонстрації творів мистецтва, призначених для продажу, танцювальні та бальні зали, фойє, дискотеки, бібліотеки, більярдні, кегельбани, кімнати для гри в настільний теніс, приміщення для ігрових автоматів тощо. Набір цих приміщень пов'язаний з призначенням готельного комплексу і рівнем його комфорту.

Практика експлуатації готельних комплексів показала, що один зі шляхів найбільш раціонального, гнучкого й економічного використання наявних площ – створення залів багатоцільового (універсального) призначення, розрахованих на проведення різних заходів (нарад, прийомів, банкетів, концертів, балів, танців, показу кінофільмів і т.д.). У таких залах нерідко застосовують розсувні або інші трансформні перегородки, за допомогою яких змінюють кількість приміщень, їх габарити та місткість у відповідності з конкретними потребами, що постійно змінюються.

Звичайно в залах багатоцільового призначення використовуються меблі, що складаються або трансформуються, які дають можливість при зміні функції легко варіювати меблювання. Для складування меблів передбачають спеціальне приміщення. При залах звичайно є кулуари, артистичні, кіноапарат дозволяє здійснювати демонстрацію кінофільмів. З метою проведення міжнародних нарад зали обладнуються установками синхронного перекладу на декілька мов і передбачають кабіни для перекладачів. Зали багатофункціонального призначення, конференц-зали та кіноконцертні зали розташовують або в окремому приміщенні, або на першому чи другому поверсі, іноді в цокольному. Нерідко їх розташовують поблизу приміщень закладів ресторанного господарства, що при необхідності полегшує доставку в зали напоїв і закусок. Для того щоб відвідувачі конференц-залів, кіно- і кіноконцертних залів не заважали проживаючим у готельному комплексі, для цих приміщень часто влаштовують додатковий вхід з вулиці, вестибюль, гардероб, санвузли.

Зали для конференцій і засідань обладнуються або рядами крісел з відповідними проходами між ними, або столами. Площа цих приміщень залежить від типу устаткування.

Більярдні звичайно передбачають у готельних комплексах високого рівня комфорту, розташовують у групі приміщень культурно-масового призначення і розраховують їх на користування лише проживаючими в готельному комплексі. Окрім більярдних столів у більярдній встановлюють стійку для київ і шафу для куль. Світильники розташовують над столами на відстані 80 см від грального поверхні. Площа більярдної залежить від числа столів.

У висококомфортабельних готельних комплексах часто влаштовують приміщення і споруди спортивно-оздоровчого призначення: закриті та відкриті плавальні, купальні або плескальні басейни, сауни (фінські лазні з гарячим сухим повітрям у парній і холодним басейном), бані, зали для фізичних вправ (спортивний зал, гімнастичний зал, кегельбан); організовують медичне обслуговування (кабінет лікаря, приймальня, кімната медсестри); на території готельних комплексів – спортивні майданчики (тенісні корти, гольф, мінігольф тощо). Найчастіше передбачають влаштування басейнів і саун.

Басейни, відповідно до норм і стандартів, допускається влаштовувати в готельних комплексах вищого будівельного розряду, розташованих на морському узбережжі та призначених для прийому іноземних туристів, а також у готельних комплексах на курортах, у зонах відпочинку і туризму.

Закриті басейни розміщують у цокольному або на першому поверсі споруди, в прибудові, що сполучається з готельним комплексом критим переходом, у деяких готельних комплексах іноді на верхніх поверхах споруди. У всіх випадках шляхи відвідувачів до басейну повинні бути зручні та по можливості короткі, тому поблизу басейну часто знаходиться ліфт, що сполучає його з житловими поверхами готельного комплексу. Навколо басейну (або по трьох його сторонах) мають бути обхідні доріжки та рекреаційний майданчик, де можна розташувати шезлонги та лави для відпочинку, іноді влаштовують пляж, буфет або бар.

Відкриті плавальні басейни, зокрема плескальні, роблять будь-якої форми – прямокутні,

квадратні, круглі, складного контуру і т.д.

Плескальні басейни часто обладнують гірками для скачування у воду (табани). Глибина басейну приймається залежно від його призначення. Для надання воді приємного кольору ванну облицьовують блакитною або яскраво-зеленою керамічною плиткою, дно іноді викладають кольоровою мозаїкою. Вишки для стрибків у воду в закритих басейнах, звичайно, не влаштовують. Басейни розраховують в основному на мешканців готельного комплексу.

Часто ванні зали басейнів мають природне освітлення, бічне, верхнє або комбіноване. Суцільне скління хоча б однієї зі сторін залу створює відчуття зв'язку басейну з навколишньою природою, проте в літній період може призвести до перегріву приміщень басейну, а взимку – до його охолодження і невиправданих витрат на опалення і вентиляцію, тому воно може застосовуватися лише з урахуванням кліматичних особливостей місця будівництва.

Допоміжні приміщення басейнів поділяються на обслуговуючі (для відвідувачів), адміністративні, підсобні, технічні. Їх розташовують з однієї, двох або трьох сторін ванного залу. Технічні приміщення басейнів мають великі розміри та призначаються для подачі та очищення води, встановлення насосів, фільтрів, бойлерів, водомірів та іншого устаткування. Іноді частину допоміжних приміщень басейну (підсобні, технічні тощо) розміщують в експлуатованому просторі під ванною басейну.

До складу обслуговуючих приміщень входять: душові, санітарні вузли, роздягальні для чоловіків і жінок, кімнати інструкторів, приміщення для масажу, медичні кабінети, ванни з мінеральною водою.

Останнім часом у готельних комплексах різного призначення і рівня комфорту все частіше стали влаштовувати лазні сухої пари – сауни, що знімають втому і сприяють інтенсивному кровообігу. До складу сауни входять роздягальня, мийна, кімната сухої пари, басейн (або душі), кімната відпочинку, іноді масажний і тренажерний зал, кімната оператора і бар.

Сауни розташовують у підвальному приміщенні або на першому поверсі споруди готельного комплексу, нерідко в комплексі з купальним басейном. Окрім саун, у готельних комплексах можуть з успіхом застосовуватися невеликі російські лазні.

2.2.5. Приміщення торгово-побутового обслуговування

До складу приміщень побутового обслуговування мешканців готельних комплексів входять перукарні, майстерні дрібного ремонту і прасування одягу, дрібного ремонту взуття і шкіргалантереї, приймальні пункти прання та хімчистки, пункт прокату предметів культурно-побутового і у ряді випадків спортивного призначення, прийом замовлень на фотороботи, фотолабораторія. Набір і площі цих приміщень залежать від будівельного розряду, місткості готельного комплексу і попиту проживаючих на ці види послуг.

Іноді приміщення побутового обслуговування розраховують лише на обслуговування проживаючих у готельному комплексі, проте для підвищення рентабельності їх часто роблять доступними для населення.

У всіх готельних комплексах на 50 і більш місць передбачаються перукарні, що включають робочі зали – жіночі та чоловічі – з числом робочих місць у залежності від місткості готельного комплексу, а також підсобні приміщення, іноді сушарки.

У готельних комплексах високого рівня комфорту є також косметичні кабінети (салони краси). Перукарські та косметичні кабінети (салони краси) звичайно розміщують у громадській частині готельного комплексу.

Практика експлуатації перукарень у готельних комплексах різної місткості та різного рівня комфорту показала, що майстри, що працюють тільки з мешканцями в готельних комплексах, в денні години, як правило, не завантажені. У зв'язку з цим передбачається можливість обслуговування сторонніх відвідувачів, і тому особливого значення набуває

зручний зв'язок перукарні з вестибюлем готельного комплексу, у ряді випадків можлива організація самостійного входу з вулиці. Розміщення перукарень на другому поверсі готельного комплексу доцільно лише у разі, коли вестибюльна група приміщень розповсюджується також на другий поверх.

У готельних комплексах, що мають пункт прийому білизни в прання і пункт дрібного ремонту взуття, нерідко передбачають відповідно невелику пральну і шевську майстерню, організують приймальний пункт хімчистки з подальшою відправкою прийнятих речей на підприємство, що виконує ці роботи. У багатьох випадках винесення речей зі споруди готельного комплексу для вантаження на автомашини розв'язується невдало. При проектуванні готельних комплексів необхідно враховувати, що пункт прийому в хімчистку повинен бути зручно пов'язаний з господарським ліфтом і господарським входом у готельний комплекс, щоб шлях речей з приймального пункту до автомашини не співпадав і не перетинався зі шляхами руху мешканців готельного комплексу.

Розміщення пунктів прийому замовлень на різні види побутового обслуговування і побутових майстерень можливе на будь-яких поверхах громадської частини готельних комплексів, на технічних поверхах, іноді навіть над житловою частиною. Проте найбільш раціональним слід вважати їх розташування на першому або в цокольному поверсі при організації зручного зв'язку з вестибюлем готельного комплексу.

Медпункти в готельних комплексах призначені для надання першої допомоги проживаючим і персоналу. У більшості раніше розроблених проектів вітчизняних готельних комплексів медпункти передбачені не були. Тому в процесі експлуатації у ряді готельних комплексів для цих цілей використовували інші приміщення.

Варіанти розміщення медпунктів у структурі споруди різні. З урахуванням специфіки роботи медпункту найбільш раціональним можна вважати його розташування на верхньому поверсі громадської частини або на технічному поверсі між житловою і громадською частинами готельного комплексу, можливо, в одній групі з підприємствами побутового обслуговування; розміщення медпунктів у підвалі не рекомендується.

2.2.6. Службові та побутові приміщення

Службові та побутові приміщення є в готельних комплексах будь-якого типу. Це приміщення обслуговуючого персоналу, різні побутові майстерні, склади, білизняні брудної і чистої білизни та т.д. У готельних комплексах місткістю до 300 чол. для них визначений норматив площі – 0,33-0,39 м^2 на одне ліжко-місце. Встановлена також норма на шафи (білизняні) в господарських кімнатах таких готельних комплексів: 0,06-0,04 м^2 на одне ліжко-місце; на гардеробні шафи персоналу: 0,07-0,05 м^2 на одну людину.

Велика увага приділяється розміщенню і обладнанню технічних приміщень і установок. У спорудах великих багатоповерхових готельних комплексів для влаштування машинних і різних санітарно-технічних відділень відводиться цілий технічний поверх. Тут розміщуються бойлерні, приміщення для кондиціонування повітря, вентиляційні камери, приміщення для лічильників, акумуляторна, трансформаторні, а також ремонтні майстерні для енергетичної, санітарно-технічної, слюсарної, столярної та інших груп.

Приміщення чергового персоналу, що обслуговує номерний фонд

Для чергового персоналу, що обслуговує номерний фонд, на житлових поверхах у сучасних готельних комплексах передбачають кімнату чергового персоналу, кімнату прасування і чищення одягу, роздільні комори для зберігання обмеженого запасу чистої і брудної білизни, кімнату для сервірування, санітарний вузол.

Службове приміщення, в якому знаходяться покоївки, повинне бути найближче розташоване до об'єктів обслуговування. Якщо уявити, що зона дії клієнта готельного комплексу знаходиться між холом і житловим номером, а зона обслуговування – між службовим приміщенням і районом основної господарської служби, то найправильніше розміщувати службове приміщення на межі обох цих зон. Улаштування службового

приміщення в кінці споруди (при великій кількості кімнат) по відношенню до житлових номерів не практикується, оскільки подовжує шлях обслуговування, тому воно розташовується посередині зони.

Часто приміщення чергового персоналу групують і розміщують поблизу службових ліфтів і сходів, що пов'язують їх із загальними господарськими та складськими приміщеннями готельного комплексу, розташованими в підвальному, цокольному, рідше на першому поверсі споруди. При розміщенні приміщень поряд із вантажопасажирським ліфтом кабіну цього ліфта бажано відкривати у бік приміщень для персоналу, для чого її у ряді випадків роблять прохідною. Це значно полегшує доставку чистої білизни та різних вантажів, усуває небажаний перетин потоків проживаючих і обслуговуючого персоналу. При цих приміщеннях передбачають також сміттєпровід; пиловловлювач (для очищення пилососів) або централізовану систему пиловидалення; у ряді готельних комплексів – білизнопровід або спеціальний ліфт для спуску брудної білизни в центральну білизняну.

Приміщення для чергового персоналу, що обслуговує номери, знаходяться на кожному поверсі. При великій кількості місць на поверсі розміщують дві або більше груп приміщень, при невеликому (звичайно менше 30) – розташовувати їх на кожному поверсі не економічно.

У кімнаті для чергового персоналу розміщують письмовий стіл, стілець, столові підноси, шафу, телефон, іноді диван, холодильник й умивальник; у готельних комплексах високого рівня – табло викликів до номерів. Бажано зручне сполучення цього приміщення із загальним коридором, місцем зберігання чистої білизни (якщо воно не знаходиться в тій же кімнаті), коморою брудної білизни, службовим ліфтом, місцем зберігання прибирального інвентарю, сміттєпроводом.

Кімната чищення і прасування одягу призначена для самообслуговування проживаючих. У ряді випадків нею також користується персонал. Це приміщення обладнують столом (або столами) для прасування одягу, раковиною, стійкою для вішалок. У готельних комплексах вищого розряду влаштування кімнати чищення і прасування одягу вітчизняними нормами не передбачене, оскільки передбачається, що в таких готельних комплексах ці операції проводитиме лише обслуговуючий персонал. Окрім кімнати чищення і прасування одягу, іноді передбачають спеціальне приміщення для чищення взуття.

Підсобні склади

Кількість і вид підсобних складів у готельному комплексі залежить від кількості номерів. Вони служать для зберігання запасів, необхідних для забезпечення житлових номерів (подушки, ковдри, електричні лампочки тощо), а також тимчасового зберігання пошкоджених речей. Склади мають відкриті полиці-стелажі простої конструкції, що дозволяють розставляти на них речі різних розмірів.

Готельний комплекс повинен мати склади, в яких зберігаються запаси майна, вилучене із роботи устаткування тощо. Складські приміщення не вимагають природного освітлення, але повинні бути сухими та мати хорошу вентиляцію. Основним оснащенням складів є полиці-стелажі.

Білизняні кімнати

Одним з найважливіших господарських приміщень готельного комплексу є центральні білизняні чистої і брудної білизни. Вони повинні бути самостійними, ізольованими один від одного приміщеннями. Центральна білизняна чистої білизни сполучається вантажним ліфтом з поверховими білизняними. При ній передбачається місце для ремонту і прасування білизни. Центральна білизняна для брудної білизни зв'язується з поверховою білизнопроводом. Іноді приміщення для зберігання використаної білизни влаштовують у підвалі. Розміри білизняних кімнат визначаються будівельними нормами.

Брудна білизна зберігається в окремому приміщенні короткий період часу, оскільки, зважаючи на часту зміну, вона повинна віддаватися в прання без затримки. Чиста білизна зберігається в іншому приміщенні, в суворій відповідності із санітарною інструкцією з утримання готельних приміщень.

Комори для чистої білизни у разі їх влаштування рекомендується робити площею близько 4 м^2 з розрахунку на 30 номерів і обладнувати полицями (завглибшки 50 см і заввишки 40 см). Часто комори чистої білизни мають безпосередній зв'язок із службовим ліфтом.

Комори брудної білизни у великих готельних комплексах є на кожному поверсі. Їх обладнують полицями та оцинкованою скринею, що дозволяє проводити мокру дезінфекцію, і залишають місце площею близько 3 м для розбирання білизни. Комору розташовують поблизу службового ліфта. Для спуску брудної білизни є білизнопроводи з приймальними клапанами в коморах брудної білизни. Іноді замість білизнопроводу передбачають спеціальний ліфт.

Пральня

Пральня є однією з основних установ готельного комплексу. Є спроби створення пральні поза будівлею, але це дуже обтяжливо, зважаючи на постійний кругообіг білизни.

Розміщення пральні вимагає специфічних умов. Перш за все, вона повинна знаходитися в такому місці, яке менш помітне для оточуючих, зважаючи на шум і випаровування, і мати хороше сполучення з господарською службою житлової частини. У зв'язку з важкими умовами праці, приміщення, призначені під пральню, повинні відповідати гігієнічним вимогам і обов'язково мати природне освітлення. Пральня складається з ряду приміщень залежно від характеру виконуваних робіт, а її розміри залежать від кількості білизни, що обробляється, і площі окремих приміщень (від розмірів і кількості пральних апаратів).

Стіни приміщень виконуються з гладких матеріалів, що не розбухають від вологи; краще всього, якщо вони покриті глазурованою плиткою. Підлоги повинні бути водонепроникними, мати стічні решітки та тверду поверхню. Зважаючи на випаровування, в пральнях застосовується примусова вентиляція.

Майстерні

Однією з основних умов правильної діяльності готельного комплексу є утримання у порядку всіх комунікацій і устаткування. З метою запобігання аваріям устаткування слід проводити ретельну його профілактику. Можливі пошкодження повинні бути негайно усунені, інакше це відображається на роботі готельного комплексу і, отже, на рентабельності.

Також внаслідок зносу меблів або оббивних матеріалів виникає необхідність їх ремонту. Якщо готельний комплекс великий, то в ньому створюється комплекс профілактичних майстерень. Бажано з'єднати цей комплекс з житловою частиною через комунікації господарських служб. У готельних комплексах організовуються столярно-оббивні, слюсарно-водопровідні та електроакустичні майстерні. Залежно від розмірів готельного комплексу вони розділяються по окремих приміщеннях або зосереджуються в одному. У виробничі приміщення майстерень включають ще складські для сировини та запасних частин. Окрім ремонтних робіт, що виконуються безпосередньо в майстернях, слюсарно-водопровідні та електромайстерні є місцем, звідки робочі за викликом прямують на місце аварії або несправності. Ці приміщення повинні мати денне освітлення, вентиляцію і відповідати вимогам безпеки та гігієни праці. Працівники майстерень можуть користуватися загальним гардеробом готельного комплексу або своїм гардеробом, що має санітарний вузол з душем.

Окрім перерахованих, пов'язаних з потребами готельної споруди, також організовуються автомайстерні у випадку, якщо готельний комплекс має великі гаражі. Ця форма обслуговування найчастіше характерна для мотелів, де догляд за автомобілем є питанням першорядної уваги.

2.2.7. Адміністративні приміщення

Адміністрація керує роботою готельного комплексу, підтримує контакт з персоналом, а також із зовнішніми зацікавленими особами. Розміщення апарату управління готельним комплексом тяжіє до району господарських служб і не повинне мати контакту з житловою

частиною готельного комплексу. В той же час воно повинно мати зручний зв'язок з приймально-допоміжними приміщеннями та з іншими службовими приміщеннями.

Адміністративні приміщення розміщуються, звичайно, на першому або другому поверсі споруди готельного комплексу. Одним з кращих місць для кабінету директора або його заступника є безпосереднє сусідство з приймальнею. Адміністративні приміщення можуть мати довільну форму. Зважаючи на постійний характер роботи, в них повинні бути денне освітлення і вентиляція. Внутрішнє оздоблення – просте, властиве цій категорії приміщень і загальноприйняте в будівництві.

До складу групи адміністративних приміщень входять: кабінети директора і його заступників, головного інженера; кімнати відділу кадрів, планового відділу, відділу постачання, бухгалтерії, архіву тощо.

Всі адміністративні приміщення об'єднуються в групи за функціональними ознаками:

- приміщення дирекції (кабінет директора, заступника директора, приймальня);
- приміщення інженерно-технічного персоналу (кабінет головного інженера і конторські приміщення інженерно-технічного персоналу);
- приміщення планово-економічного відділу (кабінет головного економіста й конторські приміщення);
- приміщення бухгалтерії і каси (кабінет головного бухгалтера, конторські приміщення бухгалтерії, приміщення каси, приймальне приміщення перед касою);
- приміщення відділу кадрів (кімнати начальника відділу та інспекторів).

У готельних комплексах на 50-400 чоловік площа адміністративного приміщення обчислюється з розрахунку 0,12-0,18 м^2 на одне ліжко-місце. Для більш великих готельних комплексів також встановлені відповідні нормативи.

2.3. ІНФРАСТРУКТУРА ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Готельний комплекс оснащується різноманітним інженерним устаткуванням. Підтримання його в робочому стані забезпечується відповідними технологіями. Повинні дотримуватися вимоги техніки безпеки та охорони праці. Різні шуми, вібрації, недостатнє або надмірне освітлення, тепловиділення та виділення вологи, присутність у споруді шкідливих речовин завдають шкоди здоров'ю персоналу і проживаючих.

Водопровідна мережа забезпечує будівлю готельного комплексу водою для питних і господарчо-побутових потреб. Забруднена вода потрапляє в систему каналізації і видаляється з готельного комплексу. Разом із забезпеченням готельного комплексу холодною водою діють системи гарячого і пожежного водопостачання.

Якість і температура води, що поступає в готельний комплекс, повинні відповідати вимогам стандартів. Витрата води враховується роздільно для систем холодного і гарячого водопостачання. На одного мешканця може припадати до 300 л води на добу. Фактичне споживання води також характеризується витратою води по місцях водозабору (у номерному фонді, по окремих приміщеннях – пральня, сауна, басейн, на кондиціонування і т.д.). Розраховується питома витрата води з розрахунку на одиницю пропускної спроможності готельного комплексу.

Для опалення готельного комплексу застосовуються різні системи водяного, парового або повітряного опалення. Для житлової частини готельного комплексу звичайно є окремі системи опалення. Витрата теплоенергії на опалення залежить від об'єму і конфігурації споруди, величини втрат тепла в опалюваних приміщеннях (через зовнішні огорожі, двері тощо), температури зовнішнього повітря, особливостей конструкції споруди.

Загальне споживання теплоенергії включає споживання на опалення, вентиляцію і гаряче водопостачання. На одиницю пропускної спроможності готельного комплексу розраховується питома витрата теплоенергії.

За допомогою природної і механічної вентиляції відбувається видалення забрудненого повітря з приміщень готельного комплексу і приплив свіжого повітря. Системи вентиляції

розрізняються за способами організації повітрообміну і переміщення повітря, за призначенням (припливні, витяжні).

У готельних комплексах передбачаються технології очищення повітря від алергенів і забруднень, кондиціонування (регулювання внутрішнього клімату).

Для обслуговування силових потреб, на освітлення, на нагрівальні цілі споживається електрична енергія. До складу силового устаткування готельного комплексу входять: електродвигуни, машини для прибирання приміщень, ліфти, холодильники, насоси, компресори, верстати тощо. Використання устаткування характеризується часом роботи, потужністю, а також загальним і питомим споживанням електроенергії.

У системі електропостачання передбачені дві ізольовані схеми – від основного джерела і резервна (аварійна).

Підтримання інженерного устаткування в робочому стані досягається здійсненням контролю за використанням устаткування; дотриманням нормативних умов експлуатації; своєчасним проведенням оглядів, експлуатаційного і капітального ремонтів устаткування. В даний час ЕОМ може забезпечити регулювання, управління і ведення функцій з вимірювання, сигналізації, переключення, обліку процесів життєдіяльності в готельному комплексі.

Слабкострумове господарство готельного комплексу є досить складною системою, що включає засоби зв'язку, пожежної і охоронної сигналізації, радіофікації, телебачення, електричних годинників, автоматизації, інженерного устаткування тощо.

2.3.1. Електроустаткування

Освітлення номерного фонду і місць загального користування сучасних готельних комплексів, а також слабкострумові пристрої, за допомогою яких можна задовольнити зростаючі потреби клієнтури в комфорті та сприяти раціоналізації обслуговування і управління готельним комплексом, мають особливу важливість. Чим вищий комфорт, тим складніше робота, пов'язана з підготовкою персоналу, контролем за його роботою та її умовами. Впровадження передової техніки та устаткування може сприяти скороченню штату виключно при раціональному розподілі та групуванні цих пристроїв.

Штучне освітлення готельних комплексів умовно поділяють на три частини:

– репрезентативна частина готельного комплексу з громадськими приміщеннями (вхідні вестибюлі, бюро оформлення готельної документації, різні салони, ресторани, холи тощо, освітлення яких залежить великою мірою від архітектури інтер'єрів, що визначаються смаком архітектора і традиціями країни (іноді конкретного регіону);

– номерний фонд готельних комплексів і загальні коридори, що займають найбільшу частину площі (60-80%);

– площа, зайнята технічними приміщеннями, кухнями, пральнями тощо.

При встановленні виду освітлення (лампа накалювання або люмінесцентні світильники), окрім виключно важливого естетичного аспекту, необхідно керуватися експлуатаційними витратами та вимогами стандартів. Сучасна техніка надає в розпорядження готелів просту апаратуру, що регулює рівень світловіддачі як ламп накалювання, так і люмінесцентних.

Для тих приміщень, де освітлення відіграє важливу роль у створенні певного інтимного середовища, переважним є використання ламп накалювання, оскільки колір цих джерел найбільш теплий і приємний.

Люмінесцентне освітлення краще застосовувати там, де світло горить безперервно або де потрібні високі рівні освітленості, тобто в приміщеннях, призначених для технічного устаткування, в кухні, пральні та службових коридорах. Колір світіння люмінесцентних ламп повинен бути ретельно підібраний відповідно до призначення приміщень.

Включення і виключення освітлення громадських приміщень повинні здійснюватися централізовано із спеціальних пунктів або щитів, розташованих поза шляхами евакуації. У коридорах і громадських приміщеннях повинна бути передбачена мережа розеток для

живлення побутових електроприладів.

Освітлення коридорів, ліфтів, сходів

Клієнти потрапляють у номери, піднімаючись ліфтом і проходячи через коридор. Звичайно внаслідок специфічного планування готельних комплексів у них немає денного світла, тому навіть вдень тут необхідно застосовувати штучне освітлення на рівні, що відповідає приміщенням з денним світлом або тим приміщенням, з яких входять у ці коридори. Прийнято, що вдень достатня освітленість - 200-400 лк. Ввечері та вночі вона може бути знижена. Рівень освітлення повинен залишитися достатнім для того, щоб прочитати номер кімнати.

Джерела світла повинні розташовуватися з урахуванням рівномірності освітленості, без дратівливої сліпучої дії і тіней. Для цього лампи треба приховати, а при монтажі їх на стінах і стелі відстань від однієї до іншої не повинна перевищувати відстані від підлоги до стелі більше як у 1,5 рази.

У ліфті повинне бути розсіяне освітлення високої яскравості та теплого тону. Освітленість – на 50% більше, ніж у коридорах, проте не менше 100 лк. При вході та виході слід передбачити додаткове підсвічування.

Що стосується сходів, то вони можуть бути двох типів: що використовуються обслуговуючим персоналом і в разі потреби або бажання клієнтами та вхідні сходи до холів і ресторанів. Для перших достатнє утилітарне розсіяне світло, що не кидає тіні на ступені. Для других освітлення набуває декоративних функцій.

Освітлення номерів

Відправними точками при проектуванні освітлення в номері є його площа і устаткування. Готельний номер повинен бути оснащений достатнім числом джерел світла. Лампи та вимикачі необхідно розташовувати так, щоб було ясно видно, яку лампу запалює вимикач. Рекомендується, щоб лампа в спальній включалася біля входу до неї з передпокою, а також біля ліжок. У решти ламп може бути один індивідуальний вимикач.

Відповідно до розстановки меблів у номері проектуються наступні джерела світла: лампа для читання, що стоїть на тумбочці або жорстко закріплена біля узголів'я кожного ліжка, настільна лампа на письмовому столі або серванті, лампа біля трюмо і торшер, який можна переставляти у разі потреби.

Загальне освітлення кімнати може складатися з панелі, розташованої над шторою уздовж однієї із стін або прихованої настінним орнаментом. Світильник біля узголів'я ліжка повинний забезпечити освітленість книги або газети (приблизно 300 лк). Хорошим рішенням є встановлення над ліжком лампи накалювання локалізованого розсіяного світла без дратуючих читача тіней. У будь-якій точці приміщення світло треба екранувати з метою уникнення засліплення.

Освітлення передпокою

Оскільки передпокій – найтемніша частина житлового осередку, то він повинен бути добре освітлений, особливо тоді, коли в ньому встановлено дзеркало.

Освітлення ванної кімнати

Для хорошого освітлення ванної необхідне загальне світло і додаткова лампа біля дзеркала, яка вмонтовується над ним або збоку так, щоб розсіяне світло падало на обличчя. Коли ванна кімната має невеликі розміри, можна відмовитися від світла на стелі. Для всіх ванних рекомендується, щоб праворуч від дзеркала проектувалася розетка для електробритви.

Слабкострумові пристрої

Слабкострумові пристрої застосовувалися раніше лише трьох видів: телефон, сигнал виклику (внутрішня готельна сигналізація), електрогодинники. Сьогодні їх значно більше і вони дозволяють (разом з обслуговуванням клієнтів) управляти готельним комплексом. До числа слабкострумових пристроїв входять телекомунікаційні пристрої – телефон, селектор, телекс, сигналізація і виклик, пошукова система, пневматична пошта і

радіотрансляційна мережа. Всі ці пристрої або їх частина застосовуються залежно від призначення, місткості та категорії готельного комплексу.

Телефон – один із найнеобхідніших пристроїв як для клієнтів, так і для адміністрації. Тип готельної телефонної станції залежить від кількості абонентських точок, призначення готельного комплексу і його розташування.

При проектуванні телефонізації необхідно враховувати конкретні потреби об'єкту, пов'язані з його місткістю і категорією, не забуваючи при цьому вимоги стандартів.

У готельних комплексах вищих категорій слід проектувати напівавтоматичні телефонні станції з двома групами номерів: однією – для житлових номерів, іншою – для адміністрації.

У сучасному готельному комплексі телефон повинен бути в кожному номері. У номерах підвищеної комфортності (багатокімнатних) у ванній додатково встановлюється ще один телефонний апарат без набору номера, паралельний з телефоном у номері.

Радіофікація – це вид слабкострумового устаткування, який централізується в радіовузлі та повинен забезпечувати комунікацію різних видів радіотрансляції як в цілому по готельному комплексу, так і вибірково, по окремих його приміщеннях. Радіотрансляційна мережа передає в номери декілька програм центрального радіомовлення.

2.3.2. Ліфтове устаткування

Серед проблем, які архітектор повинен вирішувати при проектуванні готельного комплексу, є проблеми, зв'язані із застосуванням ефективного та економічного ліфтового устаткування. Досвід показує, що правильний вибір кількості та якості ліфтів багато в чому визначає економічність проектного рішення. Щоб якомога більше завантажити кожен ліфт, їх блокують у центральному вузлі комунікацій.

Якщо в готельному комплексі необхідна більша кількість ліфтів, то їх об'єднують в одну або декілька груп. При кількості ліфтів, що перевищує вісім, їх розподіляють на групи по три або чотири ліфти. Для груп від чотирьох до восьми бажане розміщення в алькову, що дозволяє уникнути перетину потоків людей, що виходять з кабіни, з тими, що очікують.

Мінімальні відстані між групами ліфтів, встановленими один навпроти одного, – 4 м, якщо ліфти спроектовані з дверима, що відкриваються назовні, і 3 м, якщо вони з розсувними дверима.

Для готельних комплексів висотою понад 10 поверхів з метою якнайшвидшого транспортування пасажирів і економічної роботи устаткування рекомендується передбачати дві групи ліфтів, що зупиняються на парних або непарних поверхах.

Окрім пасажирських, готельний комплекс повинен бути оснащений вантажним ліфтом, а також декількома підйомниками для продуктів і напоїв відповідно до прийнятої системи обслуговування.

Для безпечної роботи ліфта передбачаються наступні пристрої і прилади:

– уловлювачі – спеціальні пристрої, що захоплюють та утримують кабіну на рейках у разі обриву робочих канатів або неприпустимо великої швидкості руху кабіни;

– гальма, що утримують систему «кабіна-противага» в нерухомому стані при відключеному електродвигуні, тобто при зупинці;

– кінцеві вимикачі, що обмежують рух кабіни вгору і вниз за межі передбачених поверхів споруди;

– автоматичні замки, що фіксують двері шахти в закритому положенні за відсутності кабіни на даному поверсі;

– дверні контакти в ланцюгу дистанційного управління електродвигуном, що не дозволяють рухатися кабіні з пасажирами (або вантажем) при відкритих дверях;

– контакти в ланцюгу управління електродвигуном, що знаходяться під підлогою кабіни, які виключають її виклик у разі знаходження в ній пасажирів або вантажу (при опусканні підлоги під вагою вантажу контакти розмикаються);

– дверні контакти на дверях шахти, вбудовані в автоматичний замок, які перешкоджають

руху кабіни при відкритих дверях шахти;

– сигнальні лампи, що попереджають про те, що кабіна ліфта зайнята;

– дзвінок або телефон (мікрофон) для виклику електромеханіка при неполадках у роботі ліфта.

Управління пасажирськими ліфтами, як правило, кнопкове, а вантажними – як кнопкове (з провідником або без провідника), так і за допомогою пульта.

2.3.3. Водопровідне устаткування

Однією з основних проблем є постачання готельного комплексу водою для питних і господарських потреб і у зв'язку з цим оснащення споруди відповідним водопровідно-каналізаційним устаткуванням. Готельні споруди, що будуються на освоєних територіях, забезпечуються водою від міської водопровідної мережі. Невеликі ж об'єкти, як, наприклад, деякі пансіонати в курортних місцевостях, що будуються на неосвоєних територіях, мають самостійне водопостачання з річок, свердловин або колодязів.

Водопровідна вода в готельних об'єктах, будинках відпочинку, пансіонатах і т.п. повинна бути придатна для пиття незалежно від того, для яких цілей вона використовується. Придатність визначають лабораторії санітарно-епідеміологічного нагляду. Водопровідна вода з міської мережі має відповідати всім необхідним умовам і при цьому не має бути потреби у застосуванні будь-яких засобів, що поліпшують її якість.

Каналізація і санітарне устаткування

Каналізаційне устаткування готельних об'єктів тісно пов'язане з водопровідним як з погляду проектування, так і експлуатації. Каналізаційними трубами відводять забруднену воду (з кухні, лазень, пральні, басейнів і т.п.) і атмосферні опади (дощові та при таненні снігу).

Каналізаційні стоки через різні санітарні пристрої (раковини, умивальники, унітази, решітки в підлогах) потрапляють по відвідних трубах у колектор міської мережі або у власну мережу. Оскільки під час відведення стоків у трубах відбуваються процеси гниття, то між відведенням і кожним приймачем стічних вод встановлюють сифони, що перешкоджають надходженню газів з мережі в приміщення. Надходження ж повітря (кисню) в труби здійснюється за допомогою витяжних труб, що виводяться вище за крівлю споруди. Це так звана відкрита каналізаційна деаерація.

Каналізаційні труби поділяються на горизонтальні, вертикальні та відгалужені. Головний канал сполучає будівлю з вуличною каналізацією. Перетини каналізаційних труб залежать від кількості та виду устаткування, що підключається.

Каналізаційні та водопровідні труби, а також їх захист можуть бути замасковані, але легко доступні для обслуговування. Вертикально і горизонтально прокладені каналізаційні труби необхідно ретельно і щільно з'єднувати, з метою запобігання затопленням готельних номерів та ресторанних залів, виділенню через нещільне з'єднання каналізаційних труб і підмивання фундаментів будівлі. Труби для зливової каналізації, якщо вони знаходяться усередині споруди, слід перевіряти на щільність з'єднання.

Відвідні труби треба згрупувати та прокласти так, щоб до них був забезпечений доступ з усіх боків; вони не повинні прокладатися через приміщення, що відвідуються найчастіше. Слід також передбачити додаткові відгалуження, які у разі потреби могли б бути використані. Підбір діаметрів і перетинів каналізаційних відведень приймають відповідно до діючих санітарних норм та правил.

Система опалення в готельних комплексах повинна створювати стабільний температурний режим під час опалювального сезону й необхідні гігієнічні умови відповідно до вимог. Вміла і продумана методика експлуатації системи сприяє збереженню будівель, меблів, що знаходяться в них, інвентарю, внутрішніх інтер'єрів. Весь опалювальний сезон система опалення повинна працювати безперебійно і при мінімальних витратах тепла забезпечувати нормальну температуру у всіх приміщеннях.

У готельних комплексах застосовують наступні системи опалення:

1. *Водне опалення.* Найпростішим для обслуговування і найдешевшим з експлуатаційної точки зору в невеликих готельних комплексах, об'єм яких не перевищує 10 тис. м^2, або в пансіонатах є водне гравітаційне опалення.

Для великих об'єктів застосовується насосне водне опалення, засноване на примусовій циркуляції води в нагрівальних пристроях. Відносно капіталовкладень воно обходиться дещо дешевше, але за експлуатаційними витратами є дорожчим, причому у разі аварії електродвигуна або мережі система опалення виходить з ладу.

2. *Опалення парою низького тиску.* Принцип її дії полягає в генерації пари в котлах. Ця пара підводиться по трубах до опалювальних пристроїв, де конденсується. Конденсат відводиться по трубі безпосередньо в котел або в конденсаційний бак; звідти вона перекачується в паровий котел і знов піддається випаровуванню.

Опалення парою низького тиску найчастіше використовується в установках нагрівання води, пральних установках і окремих апаратах (пароповітряних апаратах, протипожежних установках, сушарках), а також у кухнях чи варильних котлах і т.п. Пара має тиск до 0,5 атм. і температуру до 110°С.

3. *Опалення парою високого тиску.* Парові установки високого тиску застосовуються в промислових пральнях, в яких апарати та пристрої відповідним чином пристосовані до цього. Зважаючи на спеціальні правила, що стосуються будівництва, монтажу і роботи котлів високого тиску, а також безпеки, ця система опалення рідко використовується в готельних комплексах.

4. *Повітряне опалення.* Опалення виробничих приміщень і торгових залів ресторану повітрям проводиться за допомогою вентиляційних установок, які одночасно виконують роль вентиляції і опалення. Ця система підключається в деяких приміщеннях як доповнення до водяного або парового. Для опалення служать пароповітряні апарати, що обладнані нагрівачем, до якого підведена пара низького тиску, і вентилятор, що працює на принципі засмоктування повітря з приміщення або ззовні.

5. *Променисте опалення.* У готельному господарстві застосовується також променисте опалення. В цьому випадку нагрівальні канали розміщуються в конструкції стель або в панелях стін. Різниця між опаленням за допомогою нагрівальних приладів і променистим полягає в тому, що прилад обігріває повітря, який у свою чергу передає тепло стінам, підлозі та стелі, а при променистому опаленні нагріваються поверхні будівельних конструкцій (стеля, стіна), які у свою чергу передають тепло повітрю. Дуже істотною є дія температури на організм людини; слід пам'ятати, що вона не повинна перевищувати 32 °С.

6. *Калориферна система* не тільки нагріває повітря, але також зволожує і очищує його за допомогою спеціальних фільтрів.

Теплопостачання готельних комплексів від тепломереж проводиться за договором з постачальником тепла споживачам. Розрахунок за теплопостачання залежить від об'єму приміщень і витрати гарячої води. Багато готельних комплексів обладнують вузли обліку теплових ресурсів, що знижує витрати.

Обладнання системами опалення, вентиляції та кондиціонування повітря приміщень готельних комплексів мають виконуватися відповідно до вимог норм СНіП 2.04.05.86 «Опалення, вентиляція і кондиціонування».

2.3.4. Вентиляція і створення штучного клімату

У готельному комплексі мікроклімат повинен відповідати наступним параметрам: температура в номері – 18-20°С, вологість 40-45%, швидкість руху повітря – 0,25 м/сек.

Обмін повітря в житлових номерах, виробничих приміщеннях, готельних, ресторанних залах і кафе необхідний для створення відповідних умов для гостей і персоналу. За допомогою вентиляції здійснюється обмін повітря: видаляється забруднене повітря, що

містить надмірну кількість двоокису вуглецю, водяної пари та пилу, і подається свіже повітря, багате киснем.

Належний і швидкий обмін повітря забезпечується природною вентиляцією, а також механічною за допомогою вентилятора.

Природна вентиляція складається з аерації (провітрювання через фрамуги, вікна, кватирки, балконні двері) і канально-гравітаційної вентиляції (через шахти, трубопроводи, що виходять на дах, і вентиляційні решітки в приміщеннях за рахунок різниці температур). Ця система найчастіше застосовується в номерах, ванних кімнатах, загальних санвузлах і деяких складах. Основною умовою обміну повітря на основі гравітаційної системи є різниця тиску, що виникає між повітрям, що знаходиться всередині, і повітрям зовні. Залежно від співвідношення тиску, у вентиляційних каналах виникає природна повітряна тяга, що викликає провітрювання приміщень.

Механічна вентиляція застосовується там, де необхідний сильний обмін повітря, причому перевагою установок цього типу є незалежність від зовнішніх атмосферних умов (температури, тиску, вітру і вологості): у виробничих приміщеннях, в ресторанних залах, залах кафе, в кухнях, пральних і машинних відділеннях.

Слід розрізняти *витяжну механічну вентиляцію* і *припливно-витяжну*. При *витяжній механічній вентиляції* забруднене повітря видаляється з приміщень вентилятором, а свіже поступає через пори стін або спеціально залишені канали та отвори в стінах і покриттях, а також через вентиляційні припливні решітки. При *припливно-витяжній* у приміщеннях вмонтовуються окремі вентилятори, що викликають рух і обмін повітря, або встановлюється вентиляційна припливна і витяжна установка, в якій повітря подається і видаляється каналами з жерсті, цегли або пластику, а регулювання притоку повітря здійснюється за допомогою решіток. Така установка складається з каналів і вентиляторів, а засмоктування повітря відбувається за допомогою системи, яка забезпечується очисними пристроями, нагрівачами та зволожуючими пристроями.

Дуже важливо добитися безшумної роботи вентиляційних установок. Виникнення шуму може бути викликане неправильним вибором вентилятора, дефектами його роботи або дуже великою швидкістю проходження повітря у вентиляційних каналах. Заглушити звуки можна, застосувавши відповідні будівельні матеріали, а якщо цього недостатньо, то спеціальним обкладанням із звукопоглинальних матеріалів. Глушення досягається також збільшенням перетину каналу і наданням йому відповідної форми.

Вентиляційні установки повинні бути такими, щоб їх міг включити або зупинити персонал готельного комплексу (керівник залу, шеф-кухар).

Кратність обміну повітря в різних приміщеннях здійснюється відповідно до норм. Наприклад, для продуктів, що зберігаються в холодильниках, рекомендується кратність обміну повітря 1 раз на добу.

Вентиляція житлових номерів, ванних кімнат і санвузлів здійснюється за допомогою вертикальних витяжних каналів. Для вентильованих приміщень слід передбачити окремий витяжний канал, виведений вище за дах. Форма каналів – кругла, квадратна або прямокутна. Вони можуть бути проведені в стінах і складені з синтетичних матеріалів і гладкого шамоту. Діаметр залежить від потреби (мінімальні розміри 14х14 см). Отвори каналу в приміщеннях повинні знаходитися не дуже близько від стелі або підлоги та бути забезпечені рухомими жалюзі. Металеві витяжні канали виводяться вище даху і теплоізоляції.

У виробничих приміщеннях ресторану природна вентиляція витяжними каналами є недостатньою. Виділення великої кількості тепла та вологи кухонними машинами та пристроями вимагає влаштування механічної припливно-витяжної вентиляції. Вентиляційні витяжки повинні бути розташовані над джерелами пароутворення і тепла. Над основною кухонною плитою має розміщуватися вентиляційний навіс, призначення якого – відведення пари та тепла, що утворюються під час приготування їжі.

Торгові зали ресторанів, кафе і коктейль-барів, а також винних льохів повинні

обладнуватися самостійною механічною вентиляцією. Важливу роль відіграє в подібних випадках висота приміщень. Низькі торгові зали створюють необхідність обладнання їх дорогими вентиляційними установками.

У приміщеннях пралень вентиляційні установки є або самостійними пристроями, що відводять тепло і випаровування безпосередньо від машин і пральних пристроїв, або є складовою частиною машин. Сучасна готельна пральня повинна мати вентиляцію, що обслуговується власним централізованим машинним відділенням. У приміщеннях, в яких переться білизна і головним чином накопичується пара, застосовуються пристрої для її видалення, що складаються з вентилятора і нагрівача. Провітрювання пральні відкриттям вікон є небажаним, особливо в зимовий період.

У холодильниках циркуляція повітря здійснюється на основі гравітації або за допомогою вентиляторів. Склади, призначені для зберігання продуктів і різних матеріалів, вимагають відповідного обміну повітря, яке повинне проводитися 3-6 разів на добу.

Можливі дефекти та несправності вентиляційних пристроїв: відсутність або поломка витяжних решіток, а також рамок для них; негерметичність збірних шлакогіпсових вертикальних коробів; засмічення вентиляційних каналів уламками цегли та розчином; поломка або відсутність над вентиляційною шахтою парасольки або дефлектора (насадка на витяжній трубі).

Під час лютих морозів вентиляцію відключають, прикриваючи шиберні дросельні клапани в шахтах.

Кондиціонування – це процес створення і автоматичного підтримання в житлових і підсобних приміщеннях готельного комплексу постійних або змінюваних за певною програмою параметрів повітря: температури, вологості, чистоти складу і швидкості руху, найбільш сприятливих для самопочуття людей. Кондиціонер складається з комплексу пристроїв для приготування, переміщення, розподілу повітря і автоматичного регулювання його параметрів.

2.4. ІНТЕР'ЄР ГОТЕЛЬНИХ КОМПЛЕКСІВ

Специфіка готельних комплексів полягає в різноманітті функцій цих об'єктів. Це одночасно і житлові, і громадські споруди, що зумовлює особливості формування інтер'єрів.

Інтер'єр готельних комплексів – це організація внутрішнього простору споруди, що є зорово обмеженим, штучно створеним середовищем, яке забезпечує нормальні умови проживання.

Загальний комфорт внутрішнього простору готельного комплексу є інтегральним поняттям. Воно включає екологічний, функціональний і естетичний комфорт середовища будь-якого приміщення готельного комплексу.

Екологічний комфорт створюється оптимальним для організму людини поєднанням температури, вологості, швидкості руху повітря і дії променистого тепла. Наприклад, у стані спокою або при виконанні легкої фізичної роботи температура взимку не повинна перевищувати 18-22°С, а влітку 23-25°С; швидкість руху повітря взимку повинна складати 0,15, а влітку 0,2-0,4 м/с; відносна вологість – 40-60%.

Важливим компонентом мікроклімату будь-якого приміщення є інсоляція (опромінювання приміщень сонячними променями). Тривалість інсоляції для багатьох приміщень готельних комплексів відповідно до санітарних норм і правил повинна складати не менше трьох годин на день. У приміщеннях готельних комплексів, де проживаючі проводять велику частину доби, завжди має бути чисте і свіже повітря і нормальний шумовий режим.

Функціональний комфорт визначає зручність експлуатації будь-якого приміщення. Він забезпечує захист від оточення, безпеку і здійснення всіх функціональних процесів життєдіяльності людини: сон, харчування, відпочинок, особиста гігієна, розваги, ділові контакти тощо. Розділення всіх процесів життєдіяльності людини в приміщеннях

здійснюється прийомами функціонального зонування як загального простору готельного комплексу з виділенням функціональних приміщень, так і мікрозонуванням.

Мікрозонування здійснюється також за допомогою раціонального вибору устаткування і його оптимального розміщення в будь-якому інтер'єрі.

Естетичний комфорт зумовлює позитивний емоційний настрій людини. Це забезпечується завдяки об'єднанню всіх елементів інтер'єру в єдине для сприйняття ціле. Естетичний комфорт інтер'єру залежить, у першу чергу, від гармонійності наочно-просторового оточення, від того, наскільки досягнута цілісність і узгодженість його елементів.

Естетична організація середовища, або досягнення краси інтер'єру, включає безліч різноманітних завдань. Головні з них – це композиція простору, колірна гама і оздоблення поверхонь, дизайн устаткування і меблів, рішення декоративних деталей, освітлення, озеленення тощо.

Таким чином, інтер'єр будь-якого приміщення готельного комплексу повинен створювати екологічний, функціональний і естетичний комфорт.

Екологічний комфорт в інтер'єрах створюється, в основному, завдяки системам інженерного забезпечення готельних комплексів: вентиляції, кондиціонування повітря, централізованого пиловидалення, опалення тощо.

Функціональний комфорт в основному забезпечується оптимальним набором меблів і устаткування. Меблі є одним з активних компонентів у формуванні інтер'єрів багатьох приміщень готельних комплексів.

2.4.1. Дизайн інтер'єру ресторану, бару, кафе

Оформити інтер'єр ресторану, бару або кафе можна за рахунок вдалого підбору і поєднання різних компонентів. Наприклад, килими, низькі меблі, піали, мідні прикраси, чеканка – відмітні та найбільш характерні ознаки ресторану східної кухні. А в закладі, що спеціалізується на рибній кухні, будуть доречні яхта, бочки, риболовецькі мережі, розвішені в гроті. Будь-який ресторан починається з назви, яка повинна відповідати його загальному стилю.

Змінити пропорції залу, зробити його світлішим і просторішим можна за рахунок винесення частини торгового залу назовні – у двір, в сад, на вулицю. Цей ефект посилюється за допомогою вітражів і скління. Зв'язок між закритим і відкритим майданчиком доцільно обіграти вітражними рамами, що відкриваються назовні. Для рівномірного освітлення залу в центральній його частині влаштовують зону штучного освітлення, яка повинна стати елементом декоративного оздоблення, а по периметру розміщують приховані джерела світла. Загальний дизайн інтер'єру ресторану краще будувати за принципом безперервного розвитку внутрішнього простору і зв'язку інтер'єру із зовнішнім середовищем. Але існує й інший варіант – виділити в залі центральну зону, навколо якої групуються всі інші. Єдність композиції в цьому випадку досягається за рахунок виділення з загального простору декількох секторів: обідньої зали, барної стійки, танцювального майданчика і т.д. Зробити це можна за допомогою знімних і розсувних перегородок, панелей-екранів, глухих і прозорих стін з декоративною пластикою або живописом, скульптурних композицій, штучного водоймища, рослин, арок, вітражів, решіток, декоративних бар'єрів. А виразність композиції досягається завдяки кольору, текстурі оздоблювальних матеріалів, меблів і освітлення, різному рівню підлоги або стелі. Зорове сприйняття залу багато в чому залежить від прийомів розташування, форми та кольору меблів. Вони можуть підкреслювати вільний простір або створювати атмосферу камерності, розбивати зал на сектори або об'єднувати окремі приміщення. Наприклад, ресторан можна зорово розширити, якщо змістити головний прохід щодо осі симетрії. Ряди спарених столів, навпаки, «подовжують» зал у потрібному напрямі. Той же ефект дають і розташовані біля стіни дивани. У залах великої площі доцільно розташовувати меблі групами, щоб дуже великий простір не викликав у

клієнта відчуття дискомфорту. Слід також відзначити, що, приділяючи належну увагу технічним прийомам створення дизайну інтер'єру ресторану, у жодному випадку не можна забувати про цілісність погляду на речі, які оточують відвідувачів. У дизайні немає незначних моментів.

Інтер'єр бару (кафе, ресторану) можна досить активно декорувати світлом. Різного кольору світлові плями дозволяють створити додаткові композиційні акценти інтер'єру. Використання малих форм (водоспаду, імітації скель, фонтану, зоряного неба) створюють затишок, привабливу і комфортну обстановку для відпочинку відвідувачів.

Інтер'єр сучасних ресторану, кафе, бару, розважального центру або нічного клубу є, в основному, сумішшю стилів і напрямів – класика, бароко, модерн, пост-модерн, етнічний стиль. Створюючи інтер'єри ресторанів, кафе, барів, бістро і клубів, необхідно зважати на специфіку даних закладів. При оформленні інтер'єрів велику увагу приділяють дизайну барної стійки, оскільки саме вона часто визначає і задає весь стиль майбутнього оформлення приміщення, а також меблям: розробляється фірмовий дизайн столиків і стільців, крісел, диванів.

Важливу роль при проектуванні, наприклад, нічного танцювального клубу або дизайну дискотеки відіграє професійна інсталяція світлових систем і звукового устаткування.

2.4.2. Меблювання і обладнання приміщень

Специфіка функціонування готельного комплексу і контингент його клієнтури в основному зумовлюють архітектурно-художню композицію його інтер'єру, які вирішуються ще в процесі проектування і будівництва. Навіть побудовані за одними та тими ж проектами готельні комплекси не повинні бути схожими один на одного. У кожному готельному комплексі має існувати дещо відмінне від іншого, своєрідне, таке, що запам'ятовується, цікаве для відвідувача і несподіване. Досягається ця мета оригінальним рішенням художньої композиції, ефектом штучного освітлення, особливостями інженерного оснащення, несподіваними колірними поєднаннями, декоративними прийомами оздоблення і т.п. Широко використовують у декоративному оздобленні інтер'єру національну своєрідність і багатство місцевих художніх традицій.

Побудову композиції починають схемою інтер'єру всієї споруди з виділенням основних великих груп приміщень – громадських і житлових. Значущість і розвиток тієї або іншої групи повинні визначити прийоми колірних рішень і характер оздоблення. Продумується вибір основних декоративних прийомів і засобів, розподіл декоративно-художніх елементів, система освітлення і особливості оздоблення крупних або багатофункціональних приміщень. Перше враження на клієнтуру готельного комплексу справляє вестибюль. Саме тому його оздоблення і устаткування меблями та інвентарем є вирішальним чинником у художній якості всього інтер'єру.

У багатоповерховій споруді готельного комплексу питання побудови схеми світлової і колірної композиції інтер'єру розв'язується особливим чином. У першу чергу визначаються основні вузлові елементи по поверхах і по вертикалі. Це стосується, як правило, поверхових холів, вестибюлів, віталень, які своїм оздобленням, кольором і устаткуванням визначають композицію поверху по горизонталі. Оскільки номери в готельних комплексах – приміщення ізольовані, їх фарбування може бути різним.

В умовах простих площинних з'єднань сучасних архітектурних конструкцій, коли відсутні пластичні форми декору, меблі є основою, яка вносить у композицію простору світлотінь, об'єм і масу. Правильний розподіл предметів меблів забезпечує рівновагу композиції, її статичність і цілісність.

Головна мета оформлення інтер'єру – забезпечити функціональність меблювання, безпосередньо пов'язаного із зручністю і художньою якістю інтер'єру, комфортабельністю приміщень. Функціональні вимоги визначаються призначенням приміщень і тими процесами, які в них відбуваються. Залежно від цього підбирають тип меблів і прийоми їх

розміщення.

Розміри та габарити людського тіла в різних його положеннях у спокійному стані та в русі (згідно антропометрії) – є основою для встановлення нормативів меблів та їх розміщення. Нормами регламентуються також площа приміщень і розстановка меблів. Вони є підставою для проектування і облаштування коридорів, сходів, вбиралень тощо.

Площі приміщень у готельному комплексі різні за величиною: великі зали громадського призначення, ізольовані або безпосередньо пов'язані один з одним, – вестибюлі, холи, бюро обслуговування, їдальні, зали ресторанів і кафе, концертні та танцювальні зали та інші; малі приміщення індивідуального користування – в першу чергу номери, які є основними по значущості та кількості, а також різні приміщення службового й обслуговуючого призначення, зокрема кабінети адміністрації готельного комплексу, кімнати обслуговуючого персоналу, коридори, сходи, проходи тощо.

Продумана і зручна розстановка устаткування, меблів, інвентарю – це перш за все скорочення відстаней для проходу від одного предмета до іншого і раціональна послідовність розташування предметів (або груп предметів).

У вестибюлях, бюро обслуговування та інших приміщеннях великих готельних комплексів, що виконують не одну, а декілька функцій, меблювання відповідно включає предмети різного призначення, що розподіляються по зонах. Така розстановка створює ілюзію розкритого простору і застосовується для всіх приміщень цього типу. Групи меблів можуть бути поставлені біля стін або по центру залів симетрично або довільно, але завжди повинні відповідати певному ритму і рівновазі. Рівновага може бути підтримана кольором, зіставленням вертикальних і горизонтальних об'ємів або зіставленням одного великого об'єму та декількох маленьких, або іншими прийомами, але її треба неодмінно домогтися, інакше композиція сприйматиметься незавершеною і неспокійною. У будь-якому випадку важливо знайти типи меблів, найбільш відповідних конкретному приміщенню. При виборі форми предметів устаткування і елементів оздоблення треба враховувати час і мету перебування клієнтури в певних приміщеннях. При тривалому перебуванні гостей навіть незалежно від їх бажання в них прокидається увага до того, що їх оточує, бажання придивитися, зручніше розташуватися, спокійно посидіти тощо.

У громадських приміщеннях готельних комплексів меблі розставляють відповідно до їх призначення по-різному. У залах з великим скупченням людей в умовах тривалого їх перебування без руху основні предмети устаткування – меблі для сидіння і столики – розставляють рівномірно за всією площею, організовуючи лише невеликі проходи між місцями або рядами. Тут встановлюють тільки низькі меблі, які, всією масою заповнюючи підлогу, сприяють створенню статичності та врівноваженості композиції.

Завдяки рівномірному розподілу невисоких і невеликих (по відношенню до розмірів площ і висоти) предметів – крісел і банкеток для сидіння, столиків із стільцями тощо – вони зорово сприймаються такими, що збільшують площу і підсилюють враження значущості інтер'єру. Цьому повинна сприяти та художня виразність решти елементів – спокійний ритм дрібних однорідних об'ємів, малюнок і силует предметів, їх матеріал і колір, гармонійно вирішений у поєднанні із забарвленнями архітектурних поверхонь, кольором стін, підлоги та різних архітектурно-будівельних елементів.

У невеликих концертних, музичних і танцювальних залах ресторанів, що функціонують при готельних комплексах, прийоми розташування меблів інші. У музичному залі виділяються дві асиметрично розташовані групи – інструмент із стільцем і меблі для слухачів. У танцювальному залі меблі для сидіння встановлюють уздовж стін так, що велика частина площі залишається вільною.

Зональність меблювання обумовлена прагненням максимально розкрити простір приміщення. При вільному розміщенні груп меблів на великій площі приймалень, бюро обслуговування та інших аналогічних приміщень для отримання більшої просторовості інтер'єру самі групи меблів (декоративних предметів: ваз, кашпо і т.п.) рекомендується

встановлювати компактно.

Принцип меблювання невеликих приміщень полягає в тому, що всі предмети, виключаючи меблі для сидіння, розташовують біля стін. При цьому бажано розставити меблі так, щоб проти високих предметів залишити вільне місце або легкий низький предмет і не ставити однакові за формою і масою предмети симетрично, один проти одного, оскільки це зорово звузить простір і викличе відчуття тісноти. Прийоми розстановки меблів у невеликих приміщеннях можна виразити так: нічого не ставити посередині кімнати; композицію вирішувати асиметрично: високі предмети по можливості блокувати один з одним; меблі ставити тісними групами одного призначення; рівновагу будувати на зіставленні мас, а не форм.

Меблювання готельних комплексів за типом і видами меблів можна проводити як наборами окремих предметів для номера, холу, вітальні тощо, так і поєднанням стаціонарних і звичайних меблів. При цьому застосовуються найрізноманітніші види та типи меблів.

Порядок меблювання вестибюля і приміщень загального користування готельних комплексів

У сучасних готельних комплексах звичайно весь перший поверх відводиться під приміщення громадського призначення і планується повністю або частково вільним, що полегшує відвідувачу перехід з одного боку в інший.

Відокремлюють приміщення одне від одного устаткуванням і оздобленням, що відповідає специфіці їх функцій, створюючи, таким чином, не ізольовані приміщення, а зони різного призначення.

Одне з головних за своєю значущістю приміщення готельного комплексу – вестибюль, його обличчя і життєвий центр. Інтер'єр вестибюля створює перше враження про готельний комплекс. Тому до функціонального розподілу площі, раціональності встановленого устаткування і художньої якості оздоблення, меблювання і декоративного убрання цього приміщення висуваються великі вимоги.

Відповідно до призначення, вестибюль складається з власне вестибюля, його робочої частини з розташованим тут місцем чергового адміністратора, вітальні, в якій незначний час знаходиться клієнтура, і суміжних допоміжних приміщень.

Місце чергового адміністратора та інші робочі приміщення (паспортний стіл, каси, довідкове бюро, різні агентства, пошта тощо) відокремлюють від місця знаходження клієнтури, а також супроводжуючих їх осіб бар'єром. Останнім часом робочі приміщення влаштовують і відкритими, що допомагає представнику готельного комплексу зустріти клієнта краще і доброзичливіше.

Найраціональнішим є поєднання двох принципів: слід організувати місце чергового так, щоб воно складалося з робочої частини (закритої) і представницької (відкритої). Щоб обладнати таке місце, необхідний спеціальний стіл – секретер-бюро з відділеннями для зберігання ключів від номерного фонду і службових приміщень готельного комплексу, кореспонденції, що поступає на адресу проживаючих.

Іноді такий робочий стіл, закритий високим бар'єром, безпосередньо пов'язують з низьким столом, за яким адміністратор працює за відсутності гостей.

При роботі з готельною клієнтурою адміністратор знаходиться біля бюро-секретеру. Роблять робочі столи адміністраторів і у вигляді прилавка (закритого з боку вестибюля). За таким столом-прилавком встановлюють стелаж з невеликими відділеннями для кореспонденції і дошкою для ключів. Якщо місце адміністратора відокремлене бар'єром, поблизу від нього встановлюють групу меблів (крісла і столики), зручних для оформлення документів при розміщенні в готельному комплексі. Вибір розташування і характер обладнання місця чергового адміністратора залежить від типу готельного комплексу, його місткості та розміщення адміністративно-службової групи. При великому штаті службовцям цієї групи виділяють ряд спеціальних приміщень, безпосередньо пов'язаних з вестибюлем.

В цьому випадку місце адміністратора може бути відкритим.

Має сенс бухгалтерію, відділ розрахунків з клієнтурою і паспортний стіл організувати тут же у вестибюлі, за тим же бар'єром-прилавком з відкритими отворами або за високою заскленою огорожею. Для зручності роботи можна влаштувати за бар'єром і ряд боксів з невисокими перегородками, зв'язаних загальним проходом.

Високий скляний бар'єр (з вікнами для зв'язку з клієнтурою) вимагає підвищення рівня підлоги або встановлення спеціального робочого столу (90-95 см) і високого крісла, що обертається, з сидінням змінної висоти.

У сучасних великих готельних комплексах розрахунок з клієнтурою проводиться із застосуванням комп'ютерної техніки та касових машин, і бухгалтерію тому розміщують не у вестибюльній, а в адміністративній групі приміщень.

Для адміністрації і службовців готельного комплексу призначаються зручні столи з регульованою висотою кришок, міцні та стійкі, з верхніми покриттями із звукопоглинальних матеріалів. Під столом треба встановити брусок для ніг; стільці мають бути на роликах, безшумних при пересуванні, а сидіння і спинки мають бути м'якими та дозволяти змінювати своє положення; столи в бухгалтерії – із спеціальними картотечними ящиками або приставними тумбами.

При вестибюлі повинен бути влаштований гардероб, який обслуговує клієнтуру ресторанів і барів, що знаходяться у вестибюлі, а також проживаючих. Службовий гардероб обслуговує лише персонал готельного комплексу. У кабінах для переодягання обслуговуючий персонал надягає уніформу (спецодяг) і на службовому ліфті піднімається до постійного місця роботи.

Площа гардероба визначається за нормою 0,08 м^2 на інвентарне місце його місткості. Вбиральня може бути відокремлена (як частина робочого вестибюля) стіною з отвором або невисоким бар'єром. Вішалки в гардеробах встановлюють стаціонарними, стоячими або настінними, консольними, що обертаються, з двома рядами гачків. Бар'єр роблять висотою 90 і шириною 55-60 см. Між прилавком і вішалкою (консольною або такою, що стоїть перпендикулярно до бар'єру) для зручності роботи залишають прохід не менше 70 см.

Якщо в готельному комплексі є кіно- або концертний зал, куди допускається стороння публіка, їх гардероб влаштовують окремо від гардероба готельного комплексу.

У вестибюлі неподалік від входу відводять місце для чищення взуття; для зручності роботи чистильника крісло встановлюють на невеликій підставці. Іноді встановлюється автомат по чищенню взуття.

Часто площі вестибюля виділяють для встановлення меблів (крісла, дивани, журнальні столи тощо) і оформлення зони прийому і очікувань, свого роду вітальні. Нею користуються приїжджі, які чекають оформлення після прибуття в готельний комплекс або транспорту при виїзді. Тут звичайно ставлять столики для заповнення анкет, оформлення і реєстрації туристів і осіб, що прибувають групами на конференції, семінари, наради тощо. Обладнана м'якими меблями для відпочинку вітальня служить центральною у великих готельних комплексах. Тут збираються відвідувачі гостей, що зупинилися в готельному комплексі, приїжджі, туристи та інші.

Поруч з такою вітальнею розташовують відділення зв'язку, а поряд розміщують банківські відділення. Окрім устаткування робочих місць, розташування пристроїв, у відділенні зв'язку треба передбачити місця зі всім необхідним приладдям для написання заяв, розписок, листів і телеграм.

Камеру схову виділяють в окреме приміщення і обладнується вона вікном для прийому і видачі ручного багажу і стелажами для його зберігання. Тут же знаходиться і робоче місце комірника. Розташовують камеру схову звичайно поблизу робочої частини вестибюля, неподалік від входу. Мінімальний розмір приміщення 6-8 м^2, висота 2,2 м. Влаштування камери схову допускається без природного освітлення. Останнім часом поруч, або в самій

камері схову встановлюють персональні сейфи для зберігання цінностей гостей готельного комплексу.

Для розподілу площі вестибюля на окремі за функціональним призначенням зони користуються різними засобами та прийомами. Вибір залежить від розмірів площі, загального архітектурно-планувального рішення першого поверху і складу приміщень вестибюльної групи.

Основний прийом – звичайне розділення перегородками. Це можуть бути засклені перегородки, невисокі, у вигляді бар'єрів, та інші легкі прозорі або ажурні перегородки-екрани та решітки.

У сучасній архітектурі з її вільним плануванням особливої уваги заслуговує використання при зональному розподілі площі особливостей самих конструкцій – підвісних стель, різного рівня підлоги, важких прогонів і опор, матеріалів оздоблення підлоги та стін.

Розділенню площі служать розподіл елементів декоративного оздоблення і такі художні засоби, як освітлення та колір. Переходи з одного колірного середовища до іншого, від одного прийому освітлення до іншого – різних за силою і характером освітленості – постійно супроводжують планування інтер'єру, особливо там, де суміжні, безпосередньо і відкрито пов'язані приміщення ніби випливають одне з іншого. У комплексі вони складають єдиний архітектурний ансамбль.

Одним з прийомів розділення площі вестибюля, що представляє єдиний зал, є використання меблів і живих рослин. Взаєморозташування груп меблів різного функціонального призначення має здійснюватися згідно з графіком руху відвідувачів відповідно до технологічного процесу надання послуг.

Отже, багатофункціональні площі можна розділяти на зони наступними основними прийомами: влаштуванням перегородок різного типу; використанням архітектурних конструкцій (зміна рівня стелі або підлоги тощо); оздоблювальними матеріалами, кольором і фактурою поверхонь і т.п.; побутовим устаткуванням, зокрема розташуванням самостійних груп меблів; змінами колірного і світлового середовища; елементами монументально-декоративного оздоблення і озеленення.

У меблюванні першого поверху готельного комплексу звичайно вирішеного вільним планом, практичний, економічний і естетичний ефект створює окрема група меблів, суміщена з невисокою перегородкою-бар'єром.

Розміщення таких приміщень дозволяє раціонально організувати площу, створити окремі відсіки, кабінети та бокси, забезпечити працюючих деякою ізоляцією, організувати проходи та направити потік руху. При цьому робочі столи, дивани для тих, що очікують, шафи, стелажі та вітрини можуть бути суміщені та поєднані з навісними бар'єрами та перегородками.

У вестибюльну групу приміщень готельних комплексів, зокрема туристських, курортних та інших, входить бюро обслуговування з паспортними та транспортними столами. Щоб забезпечити чітку роботу цих служб, їх приміщення потрібно обладнати письмовими столами (бюро), сейфами для зберігання документації, телефонним зв'язком, факсами, комп'ютерною технікою. В окрему групу рекомендується виділити бюро обслуговування іноземних громадян. Воно, як і вестибюль, складається з двох частин – робочої і гостинної. У деяких готельних комплексах це розділення підкреслюється бар'єром, низьким або високим, заскленим, що ізолює службовий персонал від клієнтури; у інших, навпаки, пом'якшено розміщенням робочих місць у вигляді невеликих груп меблів з письмовим столом і двома кріслами. Слід також передбачити зручне розташування меблів для відпочинку, оскільки іноді в бюро обслуговування гості проводять багато часу.

Обробці та декоративному оздобленню залів бюро обслуговування надається велике значення. Освітлення повинне бути м'яким, рівномірно розсіяним. Місця для вивішування репертуарів театрів, різного довідкового матеріалу і реклами повинні бути охайно

оформлені. У цих залах звичайно організовують продаж сувенірів і періодичної літератури.

У готельних комплексах, переважно курортних, або при ресторанах великих міських готельних комплексів влаштовують приміщення для більярда. Розташовують їх в освітлених цокольних або верхніх поверхах, рідше на першому. Більярдні столи різні: невеликі – 225-125 см і великі (так званий російський більярд), які мають різні розміри, подекуди до 385х205 см. Встановлення більярдних столів вимагає великої площі для вільного руху навколо них. Мінімальні проходи навколо більярдних столів – 152 см, а крізний прохід біля стіни – 170 см. При облаштуванні приміщення вздовж стіни залишають до 220 см, що дає можливість поставити біля стіни стільці, столики, навіть буфетну стійку. Площу стін у більярдних використовують для встановлення пірамід з киями (стійка для київ займає 150х75 см), полиць-ящиків (для шарів) розміром 54х58 см; тут же вивішують правила гри та т.п. Дуже важливо забезпечити рівномірне, безтіньове освітлення всієї поверхні більярдного столу.

До вестибюльної групи примикає перукарня. При облаштуванні перукарні слід звернути увагу на якість дрібного інвентарю, широко впроваджувати всілякі електричні прилади та механізувати процеси прибирання і дезінфекції. В оздобленні цього приміщення слід уникати дрібних профільних деталей. Дзеркала повинні бути втоплені в стіни без рам і замків, щільно прилягати до поверхонь.

У перукарні влаштовують манікюрні та косметичні кабінети (салони). Для зручності роботи іноді роблять індивідуальні кабіни, відокремлені завісою з пластичного хімічно-, водо- і паростійкого матеріалу. Крісла для клієнтів оббивають матеріалом, що легко піддається миттю теплою водою і дезінфікуючими розчинами.

Засобами декоративного оздоблення приміщення перукарні є поєднання різних напівблискучих і матових матеріалів у оздобленні поверхонь стін, устаткування та підлоги. Блиск дзеркал, скла, нікельованого металу в деталях устаткування зіставляється з кольором і фактурою облицювань, оббивок і покриття підлоги. Художню виразність створює і ритм розташування місць для клієнтів, і чергування дзеркал і облицювання на стіні.

Меблі для ресторанів, кафе, барів

При виборі конкретних типів меблів для оформлення ресторану, кафе або бару важливо враховувати особливості та стиль всього інтер'єру. Дерев'яні стільці, як і всі меблі з дерева, є проявом класичного стилю в оформленні приміщення. Різноманітним поєднанням форм і кольорів пофарбування меблів можна підкреслити індивідуальність, комфорт і затишок.

Меблі в стилі «хай-тек», які можна віднести до ультрасучасних виробів, демонструють високі якості пластиків, легких сплавів, нових композитних матеріалів, кольорових блискучих і прозорих поверхонь, поліровки металів тощо.

Вимоги до розміщення відвідувачів за столом

Для зручності відвідувачів розмір кожної сторони квадратного столу повинен бути встановлений в межах від 70 до 80 см, а крісло слід відсунути від центру столу на відстань 35-40 см. У ідеальному випадку стіл на двох персон займає площу близько 80х80 см. Висота його – приблизно 72 см, висота крісел – 46 см.

Вимоги до місць за столиками в одному залі

Стіл на 4 персони (в більшості випадків його розмір складає приблизно 1х1 м) в цілому займає площу 2,5х2,5 м = 6,25 м^2. Відповідно на відвідувача припадає місце розміром 1,56 м^2 (включаючи необхідний робочий простір для обслуговуючого персоналу).

Столи, встановлені по діагоналі, можуть бути чотиримісними. Подібний варіант полегшує роботу обслуговуючого персоналу, і, крім того, зал при цьому виглядає більш комфортабельним. Для такого розташування столів необхідна площа 4 м^2 на кожен стіл; на відвідувача відповідно припадає 1 м^2.

Круглі столи на 4 персони мають у діаметрі приблизно 90 см., на 6 персон – 110 см. Для квадратних столів на 4 персони передбачається розмір кожної сторони від 70 до 80 см, а на 6 персон – від 140 до 160 см.

Ресторанний інвентар

Заклад ресторанного господарства має бути оснащений усім необхідним інвентарем, який необхідно постійно оновлювати та доповнювати. Крім того, його слід підбирати відповідно до профілю даного ресторану. Так, наприклад, для столів слід використовувати певного виду столові скатертини; келихи, фарфор і вази повинні бути встановлені в певному порядку залежно від загального інтер'єру ресторану або кафе. Слід, проте, передбачити та можливі зміни раз і назавжди встановленого порядку. Наприклад, при проведенні банкетів з великою кількістю гостей і в обширних просторах потрібні інші види сервіровки, ніж при роботі з індивідуальними або невеликими групами відвідувачів.

Посуд і його призначення

Якість і варіанти використання і оформлення посуду залежать від особливостей того або іншого закладу ресторанного господарства. Посуд може бути фаянсовий або фарфоровий (м'який і твердий фарфор). Яскраві фарби та мотиви можуть бути виражені підглазурним або надглазурним живописом; підглазурний декор більш надійний і застосовується частіше.

Культура і дизайн столу

В останній час для дизайну столів у ресторанах, кафе та барах все частіше використовують пізнання фахівців у області психології і культури обслуговування відвідувачів. Використовується далекосхідний досвід (психологія колірних гамм, учення фен-шуй і т.п.). У багатьох ресторанах обслуговування варіюється залежно від пори року або свят (наприклад, Різдво, Великдень тощо). Застосовуються такі елементи декоративного оформлення, як свіжі квіти, свічники, картини, різні фігурки, штучні рослини. Оформляються столи, буфети, шведські столи та, взагалі, всі приміщення.

Організація столу

При встановленні столів необхідно звертати увагу на те, щоб по можливості для кожного відвідувача відкривався вид з вікна або яка-небудь приваблива точка в приміщенні. Причому його погляд у жодному випадку не повинен бути направлений в стіну або кут, до службових або підсобних приміщень. На жаль, це правило дотримується далеко не завжди. При встановленні столів і крісел слід звертати увагу на те, щоб залишалося досить місця в просторі між столами, не створювалося б ніяких перешкод гостям, а також для того, щоб обслуговуючий персонал міг працювати без перешкод. Крім того, великі та шведські столи повинні знаходитися під одним джерелом світла. Завжди слід передбачати необхідність термінового виклику представників правоохоронних органів та пожежників, а отже, в екстремальних випадках повинні бути вільні шляхи для евакуації.

Встановлення крісел

Крісло встановлене правильно тоді, коли подушка сидіння доходить до краю столової скатертини, а саме воно поставлене точно посередині однієї із сторін столу (ширина його повинна дорівнювати 70-80 см).

Меблювання приміщень житлового фонду готельних комплексів

Створення об'ємно-просторової композиції інтер'єру визначається загальною тенденцією сучасної архітектури – максимально розкрити простір. Ця особливість композиційної побудови найбільшою мірою позначилася в розподілі мас і об'ємів, тобто меблювання.

Номери в готельних комплексах бувають різної місткості – на одне, два, три та більше місць. Сучасна архітектура передбачає типізацію всіх номерів, встановлені норми площі для номерів різної місткості.

Будівельні норми та вимоги до меблювання номерного фонду зобов'язують працівників готельних комплексів виробити принципи оформлення готельних приміщень, а також габарити окремих предметів і конструкцій меблів.

На меблюванні перш за все відображається характер просторового планування інтер'єру, яке ґрунтується на поєднанні гладких великих поверхонь. Щоб максимально розкрити

простір невеликої кімнати номера, треба звільнити площу посередині, присунувши по можливості всі предмети до стін. Так предмети менш помітні, здаються плоскими, ніби зливаються з гладкою поверхнею стіни. Цей принцип меблювання викликав розвиток нових типів і видів меблевих виробів. У готельних комплексах завдяки цьому зменшилася площа, займана меблями, і кількість предметів у наборах. Змінився і критерій естетичних вимог до меблювання.

Відносно обмежену кількість предметів також нелегко розмістити в номері, оскільки ці предмети (ліжко, стіл, шафа) різні за величиною, висотою і формами. Це заважає розстановці, захаращує підлогу і ускладнює експлуатацію приміщення, особливо прибирання. Тому одним з основних завдань стало максимальне звільнення площі підлоги та застосування вбудованих, прибудованих і прикріплених до стіни навісних меблів.

Кількість предметів у номері зменшують за рахунок тих, функції яких можна перенести в інші приміщення. Практика показала, що при обмеженій кількості предметів комфортність номера не погіршується. Номер стає більш естетично виразним, кожний елемент стає виднішим і значнішим.

Скорочення площі, що зайнята меблями, досягають зміною габаритів існуючих виробів і вдосконаленням їх конструкцій з погляду функціональної доцільності (ергономічності). Так, звичайний у готельних комплексах двотумбовий стіл замінюється невеликим робочим столиком або навісною поличкою; платтяна шафа в дві-три стулки – однодверною, вбудованою в шлюзі передпокою. Встановлений типовий розмір ліжка, громіздку лаву для чемодана змінила легка підставка, що складається або підвішується.

Щоб краще спланувати композицію меблювання кімнати, потрібно зрівняти предмети по висоті. Для цього слід винести з номера в шлюз-передню єдиний високий предмет – платтяну шафу. Якщо цього не можна зробити через відсутність шлюзу-передньої, її треба максимально втопити в стіну кімнати, об'єднавши з нішею для умивальника, або разом з шафою сусіднього номера вбудувати в перегородку. Словом, від шафи, як окремого предмета треба намагатися позбавитися.

Щоб скоротити кількість предметів, які розбивають своїм видом композицію, їх блокують у великі за розмірами агрегати. Так, можна з'єднати ліжко з нічним столиком, зробивши останній у вигляді пов'язаної з ліжком полички, шафки або ящика; об'єднати в один предмет письмовий стіл і підставку для чемодана, при цьому нижня полиця служитиме місцем для чемодана, а верхня дошка з ящиком – для покупок. Суміщають також диван із столиком і тумбою для ліжка.

Ефектна також панель, що оперізує всю кімнату, до якої прикріплені різнорідні предмети устаткування номера, окрім стільців. Вона вирішується як несучий елемент конструкції, замінюючи стінку ліжка і ніжки столів і столиків. Влаштування такої панелі не лише полегшує прибирання і покращує загальний вигляд інтер'єру, але і вирішує експлуатаційне питання – забезпечує можливість утримувати в чистоті прилеглу до ліжка стіну, дає великі переваги при розстановці предметів у обмежених малими габаритами приміщеннях.

Устаткування повинне бути зручним і розташовуватися таким чином, щоб кімната не справляла враження тісноти та завантаженості. Кожен предмет потрібно поставити так, щоб він був видний і до нього був вільний підхід.

При розподілі груп меблів різного призначення в приміщеннях загального користування і номерах-гуртожитках слід узяти за основу графік руху по кімнаті. У невеликому номері він обмежений рухом до столу і ліжка, а якщо в кімнаті є умивальник, то і рухом від ліжка до умивальника і назад. Це неважко забезпечити, залишивши вільним прохід посередині кімнати.

Дуже важливо, щоб кожен предмет меблів готельного комплексу був високоякісним, міцним, зручним і красивим. Краса меблів полягає у доцільності їх конструкції, у відповідності їх художньої форми функціональному призначенню, масштабності по відношенню до людини та приміщення, в ретельній обробці, якості виготовлення. Краса

виробу полягає не в прикрашенні форми ліпним або різьбленим оздобленням, а в опрацюванні малюнка і силуету предмета в цілому, його пластичності, пропорціях, кольорі.

У номенклатуру жорсткого устаткування, окрім меблів, входять прилади загального і місцевого освітлення, дзеркала та інші предмети малих форм.

Способи розміщення меблів у номері

У номері основним предметом як за своїм призначенням, так і за займаною площею є ліжко. Розташування ліжка (або ліжок) визначає розташування решти предметів обстановки, а значить, і характер всього інтер'єру.

В одномісному номері це перш за все залежить від ширини кімнати та місця розташування дверного отвору. Мінімальна ширина приміщення – 3,1 м, і знаходження дверей в самому кутку кімнати дозволяє поставити ліжко паралельно вікну; при меншій ширині його можна ставити тільки перпендикулярно до вікна, вздовж стіни.

Вільне розташування ліжка паралельно вікну, торцем до стіни, зручне в експлуатації, але неможливе при габаритах одномісного номера сучасного готельного комплексу, оскільки при відповідній (встановленій нормами) площі, ліжко, що відсунуте від поперечної стіни, заповнить весь простір номера, ускладнить пересування по ньому.

Як наголошувалося, для влаштування проходів встановлені певні правила розташування меблів у житлових приміщеннях готельного комплексу. Норми складаються на підставі габаритів тіла людини в різних положеннях і в русі. На розміри проходів між меблями впливає і напрям звичайних рухів людини, її зорові та слухові можливості. Найбільш раціональні способи меблювання визначають, виходячи з розмірів кімнати та розташування дверного отвору.

У типовому двомісному номері може бути чотири основні прийоми розташування ліжок: паралельно вікну і одне одному, торцями до стіни; перпендикулярно до вікна, уздовж стіни, одне за одним; біля протилежних стін паралельно одне одному (по діагоналі); під кутом одне до одного.

Спосіб розміщення ліжок паралельно вікну, торцями до стіни, одне проти одного і розділених невеликим проходом зручний в експлуатації (під час прибирання номера). Такий спосіб доцільний, головним чином, для спалень пансіонатів і курортних готельних комплексів, де двомісні номери займають переважно подружні пари або мандруючі разом з близькими друзями або рідними. У номерах готельних комплексів, де поселяються незнайомі люди, ліжка краще ставити під кутом одне до одного або біля протилежних стін (по діагоналі). Цей спосіб зручний і для розташування стаціонарних меблів із столом у вигляді підвіконної навісної полиці або панелі, що навішується на меблі.

У цьому прийомі, так само як і при розташуванні ліжок під кутом, можна замінити одне ліжко диваном. Тоді така кімната може стати комфортабельною для однієї людини із запасним місцем для сну другої, що приїхала з нею (при перевантаженні готельного комплексу і відсутності вільного двомісного номера).

Оскільки розстановка меблів залежить, як вже сказано, від ширини кімнати та розташування дверного отвору, можна за самою конфігурацією кімнати, її шириною і довжиною, розміщенням вікна і дверей визначити найбільш раціональний спосіб розстановки меблів.

Встановлення ліжок паралельно вікну (одне з них біля стіни) можливе при ширині кімнати 3 м та розміщенні дверей шириною 85 см в кутку кімнати не більше 10 см від стіни. Якщо довжина кімнати дозволяє, можна відсунути ліжко від стіни на 90 см, тобто на ширину дверей при закритому отворі (двері відкриваються усередину) і не менше ніж на 60 см при відкритому. Отвір може бути відкритим – при відповідній організації шлюзу і безпосередньому зв'язку його з кімнатою. Поставлене перпендикулярно до вікна ліжко з відкидною або прибудованою поличкою – нічним столиком займає 130 см і дверний отвір – 110 см. У цьому випадку номер може мати мінімальну ширину 2,4 м. При цьому довжина 3,2 м забезпечить розташування в одномісному номері письмового столу із стільцем і крісла

для відпочинку або платтяної шафи там, де немає вбудованої шафи в шлюзі-передній. Звідси необхідна мінімальна площа одномісного номера – 7,68 м^2.

При встановленні ліжка паралельно вікну і тій же довжині кімнати площа одномісного номера повинна складати 3,2х3,1=9,92 м^2.

У кімнаті витягнутої конфігурації (шириною 2,7-2,9 м), що часто зустрічається в перебудованих старих готельних спорудах, раціонально ставити ліжка вздовж стіни, одне за одним. Тоді добре розміститься і решта предметів устаткування: стіл, крісла, журнальний столик. Таким чином, на невеликій площі 12-13 м^2 зручно організовується відпочинок і сон двох осіб. Окрім деякої ізоляції мешканців, цей прийом створює і відносно великий вільний простір у кімнаті. Проте композиційно він невдалий, оскільки поставлені вздовж стіни ліжка підкреслюють недолік форми приміщення. Щоб дещо поліпшити становище, можна замінити розташоване ближче до вікна ліжко диваном. У цьому випадку кімната ніби розділиться приліжковою тумбою на дві частини – спальню і місце для відпочинку. При довжині приміщення більше 4,5 м у торці біля дверей добре розміщується ніша з умивальником і стаціонарно встановлена платтяна шафа. Цю можливість слід врахувати при капітальному ремонті або реконструкції споруди. Площа такого номера складе 13,9 м^2.

У номері, площа якого наближається до квадрата, краще всього розташувати ліжка біля протилежних стін зсунутими одне відносно іншого настільки, наскільки дозволять габарити приміщення.

При ширині кімнати 3,1 м розташування дверей для такої розстановки ліжок особливого значення не має. Отвір може бути по центру кімнати або ближче до кута. Має значення довжина кімнати. Так, мінімальний її розмір 3,6 м дозволяє встановити стаціонарний підвіконний столик і крісло в куті кімнати. Загальна площа номера – 11,16 м^2 достатня для цілком комфортабельного розміщення всього необхідного устаткування за наявності вбудованої шафи в шлюзі.

Конфігурація площі, що наближається до квадрата, вигідна і для змішаного розташування ліжок під кутом одне до одного. Їх можна ставити впритул, розділяти журнальним столиком або розміщувати в протилежних кутах кімнати, якщо простінок біля дверей буде не менше 2 м, тобто достатнім для встановлення ліжка.

Найцікавіший інтер'єр виходить при розташуванні ліжок або диванів, що замінюють їх, в одному куті, а групи м'яких меблів і письмового столу – в протилежному. Композиція виглядає функціонально виправданою і врівноваженою, створює сприятливе враження. Для такої композиції при мінімальній ширині номера 3,1 м двері повинні бути в самому куті кімнати. При цьому найзручніше було б поставити платтяну шафу біля дверей в куті або біля перегородки. Але тоді потрібно, щоб двері були дещо віддалені від стіни (на глибину шафи), а ширина кімнати була не менше 3,7 м, що викличе збільшення площі з 10,2 м^2 до 13,3 м^2.

Дво- і *трикімнатні номери вищої категорії* складаються зі спальні на двох осіб і вітальні. Вітальня двокімнатного номера служить кабінетом-приймальнею, їдальнею і кімнатою відпочинку. Третю кімнату номера звичайно обладнують як кабінет.

У спальні встановлюється туалетний столик з пуфом, іноді платтяна шафа, крісло для відпочинку; у загальній кімнаті-вітальні – невеликий обідній стіл і стільці, диван-підставка для приймача або телевізора, одно- або двотумбовий письмовий стіл, дзеркала, килими, меблі малих форм і декоративні вироби.

У багатокімнатних номерах ставлять іноді та музичні інструменти – рояль, піаніно. Встановлення в одному або декількох номерах музичних інструментів бажане, оскільки в них мають потребу артисти, що приїжджають на гастролі.

Номери вищої категорії обладнуються спеціальними гарнітурними меблями: спальними гарнітурами з платтяними шафами, трельяжем і кріслами, гарнітуром загальної кімнати-вітальні з сервантом і групою столових меблів на 2-4 особи, кабінетним гарнітуром для

третьої кімнати. У другій і третій кімнатах номера ставлять м'які меблі, в одній з них – диван, який може служити додатковим спальним місцем.

Кімнати цих номерів розділяють перегородками з дверима, розсувними стінами та заскленими перегородками або з відкритими отворами.

У деяких готельних комплексах влаштовують номери-люкс, що мають окрему невелику спальню, в якій звичайно встановлені лише два ліжка і столик. Ця частина номера відокремлена отвором, задрапірованим тканиною або легкою розсувною перегородкою, у тому числі та вертикально встановленим жалюзі або іншим подібним способом. При плануванні багатокімнатних номерів слід звернути увагу на зручний зв'язок спальні з санвузлом.

2.4.3. Декоративні та меблеві тканини

Велике декоративне значення в інтер'єрі готельних комплексів мають фіранки, гобелени, килими, оббивка меблів. Вони багато в чому визначають колірне планування та емоційне забарвлення приміщень.

Фіранки

Одним з істотних елементів інтер'єру є фіранки. Вони виконують практичні функції та одночасно впливають на композицію і колорит інтер'єру. Практичні функції фіранок полягають у регулюванні природного освітлення, тепла та інсоляції, поглинанні шуму.

Застосовуються два види фіранок: прозорі та щільні. Перші розсіюють і пом'якшують денне світло. Розсіяне світло створює комфортні умови для зору. Для прозорих фіранок застосовують сітчасті тканини, при сильному освітленні – тонкі тканини. Матеріал для прозорих фіранок може бути білим або трохи забарвленим, гладким або мати малопомітні узори. Вибір кольору залежить від колірного планування інтер'єру.

Щільні фіранки ізолюють приміщення від різних зовнішніх впливів. Колір щільних фіранок, їх фактура і малюнок, як правило, підбираються з урахуванням всієї композиції інтер'єру, а також розмірів приміщення і фіранок.

Фіранки можуть бути короткі та довгі. Нижня кромка коротких фіранок повинна торкатися підвіконня; довгі фіранки не повинні доходити до підлоги на 5см. Ширина завіс повинна складати при тканинах середньої щільності та тонких від 1,5 до 2 ширини фронту підвіски або вікна.

Фіранки бувають розсувні та підйомні. Найбільш поширені розсувні фіранки, які розташовують з однієї або двох сторін вікна.

Залежно від декоративних якостей тканини підрозділяють на дві групи: «пасивні» і «активні». Малюнок і колір перших носить фоновий характер. До активних, тобто яскравіших за кольором тканин, відносяться переважно набивні. На відміну від тканинних фіранок, де малюнок безпосередньо пов'язаний із структурою матерії, набивний малюнок ніби накладається на тканину.

Фактура фіранок повинна бути легша і простіша за фактуру меблевої тканини, яка у свою чергу повинна бути контрастною до фактури килима.

Для меблів частіше застосовують фактурні та гладкі однотонні за забарвленням тканини, без малюнків і орнаментів. Оббиті такими матеріалами меблі найорганічніше входять в інтер'єр, відповідаючи загальному оформленню.

Килими служать м'яким і теплим покриттям підлоги. Для одного ліжка розмір килима достатній 60х140 см; для двох ліжок, розташованих під кутом, – 80х240 см; килим у торці спарених ліжок повинен бути не менше 60х200 см. Рекомендуються петельні та ворсові килими, однотонні або з малюнком.

Разом з функціональними вимогами до декоративних і оббивних тканин, що багато в чому визначають колірне планування та емоційне звучання приміщень, висувається ряд вимог і до художніх засобів оформлення інтер'єру.

Перша вимога, яку необхідно виконувати в будь-яких випадках, – це комплексний підбір

малюнку та кольору завіс, килимів і оббивки меблів, що застосовуються в одному приміщенні. Зі всіх можливих варіантів можна, наприклад, рекомендувати наступний прийом комплектації тканин. Фіранки з тканини з великим малюнком, килим – з дрібним. Оббивка меблів – гладка, різних кольорів. Частина меблів проектується в колориті фіранок, інша – в колориті килима і т.п.

Високі декоративні властивості, економічність, масовість, транспортабельність, звукоізоляційні та теплоізоляційні властивості тканин роблять їх одним з самих широко доступних елементів оформлення інтер'єру готельних комплексів.

Скатертина

Рівно складена і правильно покладена столова скатертина повинна розташовуватися по центру столу, при цьому центральний згин залишається зверху. Кінці скатертини повинні звисати донизу з кожної сторони приблизно на 25 см, проте вона не повинна доходити до сидіння крісла приблизно на сантиметр.

Накриваючи скатертини на великі або шведські столи, необхідно звертати увагу на те, щоб їх не можна було зірвати з тієї сторони, де сидітимуть гості (видима частина столів для відвідувачів). Квадратна столова скатертина на круглих столах своїми кінцями повинна закривати ніжки. Скатертини для столів застосовуються в основному білого кольору, але можуть бути та в пастельних тонах: жовтими, блакитними, зеленими, рожевими, бежевими тощо. Застосовуються скатертини універсальні, прикрашені вишивкою або виткані малюнками. Багато закладів, використовуючи різні типи сервіровки, стелять столові скатертини різних кольорів. Наприклад, скатертини, оформлені в пастельних тонах, – для подачі сніданків, обідів і ленчів, білого кольору – для вечерь. Скатертини, якими накривають столи на відкритому повітрі, в парках і садах, повинні бути забарвлені в пастельні тони, щоб промені сонця якомога менше відбивалися від них. Скатертини білого кольору є більш звичними та використовуються для всіх видів застіль (ювілеїв, пам'ятних дат, хрестин і т. п.).

Серветки

Самі по собі серветки – не тільки предмет чисто практичного застосування, але і найважливіший елемент декору. Вони надають можливість красиво і різноманітно оформити стіл.

За формами серветки поділяються на прості та складені в різноманітних варіантах. Як правило, з гігієнічних міркувань і з міркувань швидкого обслуговування перевага віддається простим серветкам, які досить просто скласти. Класичними формами складених серветок є «капелюшок» і «віяло».

Поєднання кольору і форми буде приємне відвідувачу в тому випадку, якщо воно не порушуватиме його відчуття спокою і гармонії. Чим приємніше враження справляє розташування приладдя, блюд і декоративних елементів на столі, а також відстань між ними, тим красивіше вони виглядають.

Для прикрашення столу, окрім скатертин, можуть бути покладені ще і декоративні серветки – наперон. Причому їх краї не повинні доходити до краю столу.

2.4.4. Колір в інтер'єрі готельних комплексів

Одним з найважливіших елементів інтер'єру є колірне вирішення приміщень – пофарбування стін, підлог, оздоблення їх різними матеріалами (пластик, кераміка, гіпсокартон тощо). Колірне рішення інтер'єру створюється з використанням принципів контрасту і нюансу. На практиці використовуються обидва прийоми.

Колір є активним засобом архітектури інтер'єру. Поєднанням яскравості та кольору формують пластику інтер'єру, а також його просторову композицію.

Колірне рішення визначається багатьма чинниками, серед яких основними, що впливають на вибір кольору інтер'єрів готельних комплексів, є природні умови, орієнтація, архітектура споруди та приміщення, призначення приміщень.

Звичайно врахувати вплив усіх цих чинників на колірне вирішення інтер'єру неможливо. Проте деякі характерні особливості готельних комплексів дозволяють визначити основні вимоги щодо цього. Так, наприклад, номери характеризуються невеликими розмірами та великою насиченістю меблями та устаткуванням. У плані номери можуть бути квадратними та подовженими. Для них необхідно вибирати таку колірну гамму, при якій вони справляли б враження вільних та не стиснутих.

Особливістю приміщень вестибюльної групи є єдність внутрішнього простору. Таким чином, колір може бути використаний як засіб композиційного об'єднання простору цієї групи приміщень. У той же час цей єдиний простір повинен бути розчленований кольором на окремі функціонально відособлені зони та приміщення.

Залежно від архітектурного задуму інтер'єру колір повинен підкреслити, виявити одні елементи, а інші, навпаки, замаскувати, полегшити зорово або підсилити ту або іншу деталь конструкції приміщення, видозмінити пропорції окремих деталей або приміщень.

Приміщення готельних комплексів розрізняються за терміном перебування в них і за призначенням. До категорії приміщень, призначених для тривалого перебування мешканців, відносяться номери; для короткочасного – приміщення вестибюльної групи та групи сполучення. За призначенням приміщення підрозділяються на наступні групи: приймальні приміщення – вестибюль, операційний хол, бюро оформлення; приміщення для відпочинку – холи; прохідні приміщення – сходи, ліфтові холи, коридори; житлові приміщення – номери. Кожній групі приміщень необхідно дати чітку колірну характеристику, що відповідає їх призначенню.

Важливе значення відіграє колір і як засіб орієнтування проживаючих. З цією метою різним приміщенням і навіть поверхам слід надавати різне забарвлення. Так, абсолютно схожі один на одного майданчики поверхів легко запам'ятовуються. Використання кольору як засобу орієнтування проживаючих особливо необхідне у великих готельних комплексах, в яких можна легко порушити експлуатаційний режим, внести суєту і безлад. Кольором можна виділити місце чергового адміністратора, ліфти та сходи; різну колірну характеристику можуть мати коридори та холи різних поверхів.

Колірне планування інтер'єру готельних комплексів необхідно вибирати з урахуванням гігієнічних вимог. Пофарбовані у світлі тони приміщення легше утримувати в чистоті, а горизонтальні поверхні меблів повинні бути темними, що дозволяє легко помітити на них пил. Оббивка меблів і декоративні тканини повинні виключати сірі та бурі кольори, які справляють враження недостатньої свіжості.

На основі даних досліджень кольорів, можна оцінити колірне планування інтер'єру за наступними характеристиками:

- діє збудливо, заспокійливо або пригнічуючи;
- сприймається холодним або теплим, світлим або темним;
- створює враження обмеженого або вільного, єдиного або розчленованого об'єму;
- викликає відчуття важкості або легкості деталей архітектури.

Критеріями оцінки колірного вирішення інтер'єру готельного комплексу з цих позицій будуть різні властивості кольору і характер його дії на людину. Відомо, що червоний, оранжевий, жовтий кольори створюють відчуття тепла; блакитний і фіолетовий – холоду. Світлі кольори – веселіші, темні – сумніші. Теплі кольори хвилюють, холодні заспокоюють. За ступенем збудження людей кольори розташовуються в тому ж порядку, в якому вони розташовані в спектрі, – інтенсивність зорової чутливості змінюється залежно від частоти хвилі. Спостерігається перехід стану людини від спокою при фіолетовому кольорі до збудження при червоному. Зелений, що знаходиться в середині спектру, – це колір фізичної рівноваги.

У загальному вигляді дані про психологічну дію кольору зводяться до наступного: червоний колір має стимулюючий вплив і викликає підвищені емоційні реакції, блакитний – холодний колір, діє заспокійливо; зелений – освіжаючий колір, заспокоює, зменшує дуже

яскраве сонячне освітлення, бурий колір заспокоює, але викликає депресію, коли він застосовується один, його треба застосовувати з жовтим або оранжевим; оранжевий колір викликає радість; фіолетовий – печаль; чорний, якщо він застосовується один, пригнічує; білий – холодний колір.

Для раціонального колірного планування інтер'єру готельних комплексів необхідно для кожного приміщення вибирати колірну гаму з урахуванням п'яти принципів її психологічної дії на людину:

1) При вирішенні просторової композиції інтер'єру велике значення мають явища виступу та відступу кольорів.

Виступ або відступ кольору залежить від його тону. Теплі кольори (особливо червоний) виступають вперед, а холодні (особливо синій) відступають назад. Це явище вельми сильно залежить і від яскравості кольору. Світлі кольори є виступаючими, темні – відступаючими.

Таким чином, явище виступу-відступу кольорів має важливе значення як засіб зорової зміни пропорцій і розмірів приміщень.

2) Велике практичне застосування в облаштуванні номерів має об'єднуюча властивість кольору, сутність якої в тому, що для зорового об'єднання декількох плям на площині остання повинна забарвлюватися в той же колір, в який забарвлені інші плями, або в більш насичений і темний. Якщо, наприклад, стіну, біля якої стоять меблі, висить дзеркало, бра тощо, пофарбувати, скажімо, в оранжевий колір, то вона стане композиційним центром, і всі предмети зорово об'єднаються з нею. Інтер'єр номера стане більш організованим і лаконічним.

При пофарбуванні предметів у різні кольори виникає ілюзія їх розчленування, особливо при пофарбуванні в кольори, що сильно відрізняються один від одного за інтенсивністю світла. Менше враження розчленування може бути при пофарбуванні в кольори, різні за тоном і насиченістю. Властивість розчленування кольору можна використовувати при фарбуванні довгих коридорів готельних комплексів. Окремі ділянки коридорів, пофарбовані в різні кольори, зорово скорочують довжину коридору.

3) На сприйняття кольору предмета впливає яскравість фону. Якщо яскравість предмета нижча за яскравість фону, то його колір здається бляклим і тому сприймається погано. Співвідношення яскравості фону і предмету необхідно враховувати при пофарбуванні стін і підлоги та виборі кольору предметів оздоблення. Останні повинні бути яскравішими, ніж підлога і стіни; виділяючись на загальному фоні, вони підсилюватимуть декоративність інтер'єру.

4) При проектуванні багатьох задач інтер'єру готельних комплексів має значення здатність кольору ілюзорно змінювати дійсні розміри предмету. Ця властивість кольору дозволяє коригувати розміри приміщень і устаткування. Особливо це слід враховувати при пофарбуванні коридорів, оскільки при вертикальному розчленуванні стін або поперечному розчленуванні підлоги коридор може здаватися ширшим і коротшим. І, навпаки, неправильним фарбуванням ще більше можна посилити та без того неприємне враження від довгого коридору, як, наприклад, розчленуванням кольором стін і підлоги подовжніми смугами. Так само можна створити враження різної висоти приміщення – горизонтальним розчленуванням стін кольором, зорово зменшити висоту приміщення і, навпаки, вертикальним розчленуванням стін збільшити його висоту.

5) У сприйнятті інтер'єру велике значення має розташування колірних плям відповідно до поняття «важкі» і «легкі» кольори. Психологи шляхом експериментальних досліджень встановили, що важкість кольору залежить головним чином від інтенсивності його світла: чим темніший колір, тим він важче. Це правило відноситься до всіх кольорів: і до ахроматичних, і до хроматичних, і до кольорів одного і того ж тону і різних колірних тонів. Важкість кольору залежить також і від його насиченості; з кольорів одного і того ж колірного тону і однакової світлової інтенсивності більш насичені здаються більш легкими.

Нарешті, важкість кольору певною мірою залежить і від фактури матеріалу: колір

матеріалу з грубою фактурою за інших рівних умов важчий за колір матеріалу з гладкою поверхнею.

У готельних комплексах використовується великий асортимент оздоблювальних матеріалів, різних за кольором і фактурою їх поверхні. Тому при вирішенні інтер'єру слід вибирати матеріали з урахуванням «важкості» і «легкості» їх кольору.

Враження від інтер'єру складається не тільки від окремих кольорів, але також і від їх поєднань. Різні поєднання кольорів по-різному впливають на людину: одні сприймаються легко, інші викликають відчуття напруженності та важкості.

Розрізняють три групи поєднань залежно від розміру інтервалу між кольорами в колірному колі: малі та великі інтервали в більшості випадків є легкими, а середні – важкими поєднаннями. При виборі колірної гамми інтер'єру готельних комплексів слід орієнтуватися на використання легких поєднань.

На сприйняття кольору великий вплив здійснює інший колір, який спостерігач бачить одночасно з даним кольором або на який він дивився безпосередньо перед цим. У відомих поєднаннях виникають явища одночасного і послідовного колірних контрастів.

Одночасним колірним контрастом називається зміна колірного тону або насиченості кольору під дією сусідніх хроматичних кольорів. Якщо колір оточений хроматичним фоном, то він змінюється у бік кольору додаткового до кольору фону. Будь-який колір, знаходячись на тлі свого додаткового кольору, виграє в насиченості; знаходячись же на тлі однакового з ним кольору, але більшої насиченості, втрачає в насиченості.

Одночасний колірний контраст використовується для приглушення одних елементів інтер'єру або, навпаки, для посилення декоративного звучання інших елементів.

Сутність явища послідовного колірного контрасту зводиться до того, що якщо протягом деякого часу затримати погляд на якому-небудь кольоровому предметі, а потім відвести його убік, то створюється враження, що ми бачимо цей же предмет, але забарвлений у менш інтенсивний додатковий колір. Те ж саме відбудеться, якщо із пофарбованого, скажімо, в червоний колір приміщення перейти в приміщення, пофарбоване в білий або сірий колір; колір останнього здаватиметься трохи зеленуватим. Якщо ж приміщення буде пофарбоване в зелений колір, то його фарбування здаватиметься ще більш насиченим.

При виборі фарбування готельних комплексів, де приїжджаючому доводиться проходити ряд приміщень, послідовний колірний контраст можна використовувати для посилення декоративності інтер'єру.

2.4.5. Озеленення готельних комплексів

Озеленення в інтер'єрі готельних комплексів – це особливий вид мистецтва, що виконує як естетичні, так і утилітарні функції. Озеленення активно впливає на характер формування інтер'єру і є таким же рівноцінним компонентом оформлення середовища, як оздоблення стін, меблювання тощо. За допомогою озеленення можна підвищити художню виразність внутрішнього простору, удосконалити його функціональну організацію. Утилітарна функція рослин полягає у створенні певного мікроклімату в приміщеннях.

Розрізняють активну і нейтральну системи озеленення. Так, в робочій зоні роботи створюють нейтральну систему озеленення, а в зоні відпочинку – активну. За допомогою озеленення виконують і розділення простору на зони.

Найширше в приміщеннях готельних комплексів використовують озеленення у вестибюлях, холах, коридорах, ресторанах, кафе і в номерах.

У готельних комплексах з високим рівнем комфорту у вестибюлях створюють зимові сади. Для озеленення інтер'єрів застосовують, як правило, наступні види рослин:

- декоративно-листяні;
- декоративно-квіткові;
- в'юнкі та ампельні;
- сукуленти.

Включення озеленення в інтер'єр здійснюється як створенням природних (живих, засушених) композицій, так і штучних.

Найширше використовуються декоративно-квіткові рослини, ампельні, а також застосовуються епіфітні рослини (засохлі дерева), які використовуються для кріплення інших рослин, особливо ампельних.

До озеленення слід також віднести та живі квіти, що стоять у вазах. Вони завжди прикрашають інтер'єр, вносять затишок, створюють приємну атмосферу і підвищують художню якість декоративного оформлення. Квіти рекомендується ставити у вітальнях багатокімнатних номерів-люкс і в загальних вітальнях, холах, на столах адміністраторів і чергових по поверху, на столиках кафе і ресторану. Скрізь доречно і святково виглядатимуть навіть найскромніші букети або гілочки рослин.

Встановлення декору та інших предметів оформлення закладу ресторанного господарства

Як декоративне оформлення столів використовують квіти, підставки для квітів і свічники. Під додатковим декором розуміється встановлення сільниці, перечниці, млина для солі або перцю, цукорниці, пляшок під оцет і рослинне масло, спеціальних утримувачів для пармезанського сиру, пляшок з кетчупом, уорчерським соусом, соусом табаско і посудини для гірчиці. Всякого роду прикраси та елементи додаткової сервіровки столів можуть встановлюватися по їх краях.

Квіти в ресторані мають таке ж значення, як і бездоганно накриті звичайні та шведські столи. При цьому зовнішнє оформлення кожного столика повинне відповідати інтер'єру всього залу. Свіжі живі квіти завжди додають особливої елегантності як кожному столу, так і всім їм разом.

Розмір букета повинен відповідати декору і площі даного столу або ж відповідати розміру шведського. При цьому не слід створювати перешкод контактам гостей, що сидять за столом. Бажано уникати квітів з різким запахом (наприклад, конвалій), які можуть негативно впливати на аромат страв, що подаються.

Композиції з квітів поділяються на:

- симетричні, розташовані по боках і які не впливають негативно на зір. Ця композиція може бути розглянута з усіх боків і послужить чудовою прикрасою столу;
- асиметричні, які з'являються ніби з центру столу і обидві сторони букета відрізняються одна від одної. Композиція такого роду має життєстверджуючу дію і дозволяє її укладачу втілити в життя свою фантазію. В той же час вона вимагає великих витрат праці при її створенні та розбиранні. Такого типу композиція може бути вдало використана для загального декору приміщення.

Одним з основних чинників створення атмосфери простору є освітлення. Необхідно наперед поклопотатися про свічки, встановивши в залі напівтемне освітлення в теплих колірних тонах для створення відповідної атмосфери. Проте на столах не можна встановлювати ні свічки, ні лампочки, світло від яких буде направлене убік. Свічки створять особливо приємне відчуття, якщо свічники поставити на дзеркальну площину. Їх необхідно встановлювати дуже міцно і ніколи не ставити поряд із фіранками, щоб уникнути пожежі.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

1. Дайте характеристику сучасних споруд готельних комплексів.
2. Наведіть склад приміщень готельного комплексу.
3. Які функції виконують громадська, житлова та службові частини готельного комплексу?
4. Наведіть принципи розташування та дизайну службових приміщень, приміщень побутового та культурно-масового обслуговування, спортивно-оздоровчого призначення, а також адміністративних приміщень.
5. Охарактеризуйте інфраструктуру готельного комплексу: інженерні мережі, комунікації, устаткування.
6. Наведіть принципи оформлення інтер'єрів готельних комплексів.
7. Наведіть принципи дизайну закладів харчування при готельних комплексах.
8. Перерахуйте п’ять принципів психологічного впливу колірної гами на людину.

Розділ 3
ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ

3.1. СУТНІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
3.1.1. Сутність інформаційних технологій
3.1.2. Основні складові ІТ
3.1.3. Сутність, значення і особливості інформаційного забезпечення
3.1.4. Комунікаційний процес
3.2. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ І СУЧАСНИХ ІНФОР-МАЦІЙНИХ СИСТЕМ
3.2.1. Роль інформаційних технологій (ІТ) в сучасних готельних комплексах
3.2.2. Використання в готельному комплексі сучасних інформаційних систем
3.3. ВИДИ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
3.3.1. Інформаційні технології управління
3.3.2. Інформаційні технології підтримки прийняття рішень
3.3.3. Інформаційні технології експертних систем
3.4. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР У ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ
3.5. ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА
3.5.1. Шляхи вдосконалення інформаційної системи
3.5.2. Формування комплексної інформаційної системи
3.6. АВТОМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ
3.6.1. Особливості автоматизації діяльності в готельних комплексах
3.6.2. Автоматизація управління фінансами
3.6.3. Автоматизація управління обслуговуванням
3.6.4. Автоматизація управління документообігу
3.6.5. Системи автоматизації діловодства
3.6.6. Автоматизація управління персоналом
3.6.7. Автоматизація управління продажами готельного комплексу
3.6.8. Інтегрована система управління готельним комплексом (структурні блоки ІСУ та їх функції)
3.6.9. Аналіз організації управління
3.7. СИСТЕМИ БРОНЮВАННЯ
3.7.1. Розробка локальної системи бронювання готельних послуг
3.7.2. Сучасні системи Інтернет-бронювання

3.1. СУТНІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1.1. Сутність інформаційних технологій

Інформатизація в області управління господарською діяльністю готельного комплексу здійснюється з метою підвищення продуктивності праці працівників за рахунок зниження вартості готельних послуг, а також підвищення кваліфікації і професійних знань фахівців.

Інформаційні технології (ІТ) – це системно організована для вирішення завдань управління сукупність методів і засобів реалізації операцій збирання, реєстрації, передачі, накопичення, пошуку, обробки і захисту інформації на базі застосування розвиненого програмного забезпечення, використання засобів обчислювальної техніки і зв'язку, а також способів, за допомогою яких інформація надається тим, хто її потребує.

Інформаційні технології в даний час можна класифікувати за рядом ознак, зокрема: способом реалізації в інформаційній системі, ступенем охоплення завдань управління, класами здійснюваних технологічних операцій, типом призначеного для користувача інтерфейсу, варіантами використання мережі ЕОМ тощо.

Управління пов'язане з обміном інформацією між компонентами системи, а також системи з навколишнім середовищем. В процесі управління одержують відомості про стан системи в кожен момент часу, про досягнення (або не досягнення) заданої мети з тим, щоб впливати на систему і забезпечити виконання управлінських рішень.

Автоматизована інформаційна система є сукупністю інформації, економіко-математичних методів і моделей, технічних, програмних, технологічних засобів і фахівців, призначена для обробки інформації і прийняття управлінських рішень.

Таким чином, *інформаційну систему* (ІС) можна визначити з технічної точки зору, як набір взаємопов'язаних компонентів, які збирають, обробляють, зберігають і розподіляють інформацію, що необхідна для прийняття рішень і управління готельним комплексом. Крім цього, інформаційні системи можуть також допомагати менеджерам проводити аналіз проблеми, дають можливість аналізувати комплексні об'єкти і створювати нові послуги. Інформаційні системи містять інформацію про контрагентів, місця і об'єкти усередині готельного комплексу або в навколишньому середовищі.

Всі види інформації, що необхідна для управління готельним комплексом, складають інформаційну систему. Система управління і система інформації на будь-якому рівні управління взаємопов'язані та взаємозалежні. Управління без інформації неможливе.

Три процеси в інформаційній системі використовуються для збору інформації, якої потребують готельні комплекси для прийняття рішень, управління, аналізу проблем і виробництва нових готельних послуг – це введення, обробка і виведення. В процесі введення фіксуються неперевірені відомості всередині готельного комплексу або із зовнішнього оточення. В процесі опрацювання цей сирий матеріал стає структурованим. На стадії виведення опрацьовані дані передаються службам, які безпосередньо ними користуються.

Хоча комп'ютерні інформаційні системи використовують комп'ютерні технології, щоб обробити неперевірені відомості в значущу інформацію, існує відчутна відмінність між комп'ютером і комп'ютерною програмою, з одного боку, та інформаційною системою – з іншого. Електронні обчислювальні машини і програми для них – технічна база, інструментальні засоби та матеріали сучасних інформаційних систем. Комп'ютери забезпечують устаткування для зберігання і виготовлення інформації. Комп'ютерні програми, або програмне забезпечення призначені для обробки інформації та управління роботою комп'ютерів. Але комп'ютери є тільки частиною інформаційної системи.

Таким чином, комп'ютери та програми – це лише інструменти та матеріали, які покликані спростити та підвищити ефективність роботи інформаційної системи. Щоб представити інформаційні системи, потрібно зрозуміти проблеми, для яких вони розроблені, визначити їх структуру, процеси, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому

середовищі готельного комплексу. Сьогоднішні менеджери повинні об'єднувати комп'ютерні технології з інформаційною системою готельного комплексу.

Із зростанням технічної потужності ІТ комп'ютери почали не просто полегшувати роботу людини, а дозволяють виконувати те, що без ІТ було неможливим. У зв'язку з тим, що менеджеру доводиться приймати рішення в умовах високого ступеня невизначеності та ризику, нові можливості інформаційних систем дуже швидко починають знаходити застосування в бізнесі.

Кажучи про «нові» можливості ІС в управлінні, справедливіше називати деякі з них новими тільки для нас. Наприклад, системи підтримки прийняття рішень вже більше двох десятиліть використовуються в розвинених країнах, але поки що не набули широкого поширення в нашій країні.

Стратегічна мета інформаційних технологій – сприяти управлінню готельним комплексом, реагувати на динаміку ринку, створювати, підтримувати та поглиблювати конкурентні переваги. Виконання цього завдання вимагає побудови інформаційно-технологічних систем, які мають наступні атрибути: а) максимальна доступність – кожна людина може дістати доступ до ІТ ресурсів у будь-який час і з будь-якого місця; б) будь-який інформаційний об'єкт повинен бути доступний одночасно багатьом; в) маневреність прикладних програм – необхідний перехід до мережевої архітектури, що призводить до серйозних змін в організації і роботі ІТ-відділів.

3.1.2. Основні складові ІТ

Інформаційні технології на сьогодні мають дві основні складові: програмну і апаратну.

Програмна частина це: операційна система і прикладне програмне забезпечення (ПЗ).

Операційна система (ОС) забезпечує введення і виведення інформації, функціонування прикладних програм, доступ до даних на різних носіях, роботу з мережами, а також ряд інших різних функцій, необхідних для функціонування системи в цілому.

Прикладне програмне забезпечення – це те, що використовує в своїй роботі кінцевий користувач, звичайно, це всілякі редактори, електронні таблиці, системи управління базами даних (СУБД).

Програмне забезпечення поділяється на клієнтське і серверне. Для ефективнішого використання обчислювальних та інформаційних ресурсів були винайдені комп'ютерні мережі, основним завданням яких є обмін даними між окремими комп'ютерами, це дозволяє багатьом користувачам спільно працювати з однією і тією ж інформацією і отримувати доступ до розподілених інформаційних ресурсів. Щоб забезпечити найбільш швидкий доступ до інформації та її швидку обробку, застосовуються виділені мережеві сервери. Звичайно це найбільш потужні ЕОМ, які можуть забезпечити виконання запитів від багатьох користувачів по інформацію або її обробку. Сервери підрозділяються на два основні типи: сервери файлів і сервери прикладних програм (технологія клієнт-сервер), окрім цього ще існує величезна маса типів серверів, різних за своїм функціональним призначенням, але в нашому контексті нас цікавлять лише два наведених вище. При роботі з сервером файлів клієнти лише дістають сумісний доступ до інформації, а її обробку виконують самостійно. У разі ж використання сервера прикладних програм, основна робота по обчисленню і обробці інформації здійснюється сервером.

Серверне ПЗ – це перш за все надійна ОС, наприклад, MS Windows NT, Novell NetWare, IBM OS/2 LANServer, Unix та ін., а також серверні СУБД, наприклад MySQL Server або Oracle. Величезне число незалежних виробників ПЗ у світі розробляють свої рішення на основі цих систем для застосування у сфері управління готельними комплексами. В Україні такими є: «Інтелект-Сервіс», «Галактика» та ін.

Клієнтське ПЗ покликане забезпечити роботу користувача, тому тут приділяється особливе значення зручності та простоті інтерфейсу, оскільки враховується нижча кваліфікація користувача в комп'ютерній області. Користувачі за допомогою клієнтського

ПЗ отримують можливість в простій і зрозумілій формі адресувати свої запити системі, не замислюючись про те, як здійснюватиметься виконання.

Апаратна частина вибирається виходячи з вимог ПЗ, міркувань про надійність зберігання інформації, а також зростання і масштабності. Основними складовими тут є: персональні комп'ютери (ПК), сервери, мережеве комунікаційне устаткування (кабель, концентратори, перемикачі, маршрутизатори та ін.). При виборі устаткування можна звернутися до відомих виробників, наприклад: Hewlett Packard, IBM, Packard Bell, Compaq, а можна до маловідомих, а це більшість українських виробників. Звичайно, перший варіант є дорожчим, але більш надійним. Найбільш практичним рішенням може виявитися рішення про придбання найбільш критичних вузлів системи, серверів і комунікаційного устаткування від відомих виробників, а для персональних комп'ютерів вибрати найбільш відомого українського виробника, тим більше, як показує практика, ПК відомої фірми практично не піддаються модернізації.

Велике значення в роботі ІС відіграє однорідність архітектури системи, сумісність програмної і апаратної частини, що дозволяє ефективно управляти всією системою, проводити її діагностику, швидко усувати несправність. Тому ідеальним варіантом є комплексне постачання устаткування і ПЗ під розроблений проект.

3.1.3. Сутність, значення і особливості інформаційного забезпечення

Найважливішим чинником підвищення ефективності виробництва готельних послуг є поліпшення управління. Різні інформаційно-технічні нововведення слід сприймати як засіб скорочення і здешевлення апарату управління.

Від вдосконалення інформаційного забезпечення можливі наступні позитивні результати:

1) можлива економія витрат за рахунок зниження фонду заробітної плати, комунальних послуг, вартості програмного забезпечення, витрат на пошту, витрат на оформлення договорів, витрат на перерозподіл ТМР;

2) усунення можливих витрат в майбутньому, уникнення майбутнього зростання чисельності персоналу, зменшення вимог до обробки даних, зниження вартості обслуговування;

3) можливі нематеріальні вигоди від поліпшення якості інформації, підвищення продуктивності, поліпшення і прискорення обслуговування, упевненіші рішення, поліпшення контролю, зменшення прострочених платежів, повне використання програмного забезпечення.

Поняття інформації є достатньо об'ємним і широко поширене в даний час. Сам термін інформація походить від латинського слова information – роз'яснення, інформування, виклад.

Процес передачі та отримання інформації – це проста схема передачі інформації в одному напрямку. Процес передачі інформації навіть в одному напрямі проходить через багатьох посередників, а це означає, що під час передачі інформації відбувається її затримка і спотворення. Крім того, інформація може перетворюватися залежно від того, до кого вона адресована. Так, наприклад, при передачі інформації вгору від підлеглих до керівника відбувається її узагальнення, а при передачі вниз, від керівника до підлеглих навпаки, – вона конкретизується. Головне в цьому процесі – максимальна швидкість передачі інформації при мінімальних допустимих спотвореннях. Від цього в першу чергу залежить правильність прийнятих рішень, і, як наслідок, збільшується прибуток готельного комплексу.

В процесі управління постійно відбувається обмін інформацією. Причому напрям переміщення інформації може бути як вертикальним (від керівника до підлеглих або від підлеглих до керівника), так і горизонтальним (між начальниками підрозділів, підлеглими одного рівня). В якості джерела інформації може бути рівень цін на ринку, розмір прибутку

готельного комплексу в минулому кварталі або розпорядження керівника.

На ефективність прийнятих рішень з управління впливає безліч передумов: якість, достовірність і оперативність інформації; знання, досвід, особисті якості керівника; кваліфікаційний склад підлеглих; ситуація на ринку.

Управління повною мірою використовує об'єктивну і своєчасну інформацію, що збирається, оброблюється, зберігається і поширюється за допомогою сучасних наукових методів і технічних засобів. Зараз це – об'єктивна необхідність, обумовлена, зокрема, вимогами ринку адекватно реагувати на виникаючі проблеми в обстановці, що динамічно розвивається. Потрібно не тільки мати в своєму розпорядженні своєчасну і точну інформацію, але уміти осмислювати її, робити необхідні висновки та результативно втілювати в управлінських рішеннях. Звідси необхідність присутності інформаційної складової в управлінні очевидна, оскільки вона є основою всього управлінського процесу.

Сутність інформації складають лише ті дані, які зменшують невизначеність подій, що цікавлять менеджера. Інформація в управлінні – сума потрібних, сприйнятих і усвідомлених відомостей, необхідних для аналізу конкретної ситуації, що дає можливість комплексної оцінки причин її виникнення і розвитку, що дозволяє визначити ряд альтернативних рішень, з яких реально (виходячи з конкретної ситуації) знайти оптимальне управлінське рішення, здійснити контроль за його виконанням.

Склад, зміст і якість інформації, яка надходить до керівника, мають визначальну роль в забезпеченні дієвості управління. Аналіз інформації не обмежується лише економічними даними, а широко використовує технічну, технологічну та іншу інформацію. Всі джерела даних поділяються на планові, враховані та невраховані.

До планових джерел відносяться всі типи планів, які розробляються в готельному комплексі (перспективні, поточні, оперативні, госпрозрахункові завдання, технологічні карти), а також нормативні матеріали, кошториси, цінники, проектні завдання та ін.

Джерела інформації облікового характеру – це всі дані, які містять документи бухгалтерського, статистичного і оперативного обліку, а також всі види звітності й первинна облікова документація. Провідна роль в інформаційному забезпеченні аналізу належить бухгалтерському обліку і звітності, де якнайповніше відображаються господарські явища, процеси, їх результати. Своєчасний і повний аналіз даних, які є в облікових документах (первинних і зведених) і звітності, забезпечує вжиття необхідних заходів, направлених на поліпшення виконання планів, досягнення кращих результатів господарювання.

Дані статистичного обліку, в яких міститься кількісна характеристика масових явищ і процесів, використовуються для поглибленого вивчення і осмислення взаємозв'язків, виявлення економічних закономірностей.

Оперативний облік і звітність сприяють оперативному забезпеченню аналізу необхідними даними (наприклад, про виробництво готельних послуг, про стан номерного фонду) і тим самим створюють умови для підвищення ефективності аналітичних досліджень.

З розширенням комп'ютерної техніки з'явилися і нові машинні джерела інформації. До них відносяться дані, які містяться в оперативній пам'яті комп'ютера, на гнучких дисках, а також видаються у вигляді різноманітних машинограм. Також до джерел інформації відносяться:

- документи, які регулюють господарську діяльність;
- офіційні документи, якими зобов'язаний користуватися готельний комплекс в своїй діяльності: закони держави, укази президента, постанови уряду і місцевих органів влади, накази вищестоячих органів управління, акти ревізій і перевірок, накази та розпорядження керівників готельного комплексу;
- господарсько-правові документи: договори, угоди, рішення арбітражу і судових органів, рекламації;
- рішення загальних зборів колективу, ради трудового колективу готельного комплексу

в цілому або окремих його відділів;

- матеріали вивчення передового досвіду, одержані з різних джерел інформації (Інтернет, радіо, телебачення, газети тощо);

- технічна і технологічна документація;

- матеріали спеціальних обстежень стану надання послуг на окремих робочих місцях (хронометраж, фотографія тощо).

- усна інформація, одержана під час зустрічей з членами свого колективу або представниками інших готельних комплексів.

По відношенню до об'єкту дослідження інформація буває внутрішньою і зовнішньою. Система внутрішньої інформації – це дані статистичного бухгалтерського, оперативного обліку і звітності, планові дані, нормативні дані, розроблені в готельному комплексі тощо. Система зовнішньої інформації – це дані статистичних збірників, періодичних і спеціальних видань, конференцій, ділових зустрічей, офіційні, господарсько-правові документи і т.д.

По відношенню до предмету дослідження інформація поділяється на основну і допоміжну, необхідну для повнішої характеристики наочної області, що вивчається.

За періодичністю надходження аналітична інформація підрозділяється на регулярну і епізодичну. До джерел регулярної інформації відносяться планові та облікові дані. Епізодична інформація формується в міру необхідності, наприклад відомості про нового конкурента.

Регулярна інформація в свою чергу класифікується на постійну, таку, що зберігає своє значення тривалий час (коди, шифри, план рахунків бухгалтерського обліку та ін.), умовно-постійну, таку, що зберігає своє значення протягом певного періоду часу (планові показники, нормативи) і змінну, що характеризує часту змінюваність подій (звітні дані про стан аналізованого об'єкту на певну дату).

По відношенню до процесу обробки інформацію можна віднести до первинної (дані первинного обліку, інвентаризацій, обстежень) і вторинної, що пройшла певну стадію обробки та перетворень (звітність, кон'юнктурні огляди тощо).

У діяльності великих готельних комплексів передача інформації є неодмінним і першорядним чинником нормального їх функціонування. При цьому особливе значення набуває забезпечення оперативності та достовірності відомостей. Для багатьох готельних комплексів внутрішня інформаційна система вирішує задачі організації технологічного процесу і носить виробничий характер. Це торкається, перш за все, процесів забезпечення готельного комплексу ТМР. Тут інформація відіграє важливу роль в наданні відомостей для прийняття управлінських рішень і є одним з чинників, що забезпечують зниження витрат процесу надання послуг і підвищення його ефективності. Особливу роль відіграє прогнозування ринкових процесів.

Важливе значення має інформація про виникнення в процесі надання послуг відхилень від планових показників, що вимагають прийняття оперативних рішень.

Істотну роль в прийнятті рішень відіграє науково-технічна інформація, що містить нові наукові знання, відомості про винаходи, послуги-новинки свого готельного комплексу і готельних комплексів-конкурентів. Це безперервно поповнюваний загальний фонд і потенціал знань і технічних рішень, практичне і своєчасне використання якого забезпечує готельному комплексу високий рівень конкурентоспроможності.

Інформація служить основою для підготовки відповідних доповідей, звітів, пропозицій, для вироблення і прийняття управлінських рішень.

Зміст кожної конкретної інформації визначається потребами управлінських ланок і управлінських рішень, що приймаються. До інформації висуваються певні вимоги:

- стисліть, чіткість формулювань, своєчасність надходження;

- задоволення потреб менеджера;

- точність і достовірність, правильний відбір первинних відомостей, оптимальність систематизації і безперервність збору і обробки відомостей.

Важливу роль у використанні інформації відіграють способи її реєстрації, обробки, накопичення і передачі; систематизоване зберігання і видача інформації в необхідній формі; виробництво нової числової, графічної та іншої інформації. Інакше кажучи, необхідно розглянути технологію інформаційної діяльності.

В світі готельні комплекси є одними з найбільших споживачів телекомунікаційних технологій. Частково це витікає з природи інформації, яка використовується в індустрії гостинності. По-перше, ця інформація дуже чутлива до часу, оскільки дуже часто змінюються різні дати – події, розклади тощо. По-друге, інформація про готельні послуги повинна бути своєчасно доступна з різних точок земної кулі.

Електронні мережі є важливим каналом передачі інформації, до якого вдаються все більше готельних комплексів. Проте інформаційні системи готельних комплексів як і раніше далеко не повністю використовують всі можливості, які пропонує електронна мережа. На відміну від традиційних інформаційних систем готельних комплексів – інформаційних систем (GDS), електронні мережі вже доступні всім категоріям споживачів і готельним комплексам, за умови, що вони мають в своєму розпорядженні необхідне устаткування. Дії на туристському ринку розділені на дві фази відповідно до процесу прийняття рішення: фаза до прийняття рішення і фаза після прийняття рішення. Традиційні системи резервування надають деяку інформацію, необхідну на першому етапі, але передбачається, що електронні мережі можуть підтримувати обидві фази. Інформацію, необхідну туристу на етапі до прийняття рішення, можна розділити на статичну і динамічну.

Статична інформація, це:

- загальна інформація про передбачуваний район перебування, тобто географія, історія, транспорт тощо;
- загальні пропозиції від турагентів та туроператорів тощо

Динамічна інформація, це:

- новини (у країні, регіоні, місті); наявність місць; політична ситуація тощо;
- спеціальні пропозиції («гарячі путівки»);
- «каскадні пропозиції»;
- детальна інформація індивідуальної властивості.

3.1.4. Комунікаційний процес

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більше людьми.

Основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Проте сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування людей, що брали участь в обміні. Щоб краще розуміти процес обміну інформацією і умови його ефективності, слід виділити наступні стадії процесу, в якому беруть участь двоє або більше число людей.

В цьому процесі обміну інформацією можна виділити чотири базові елементи:

1) відправник - особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її;
2) повідомлення - власне інформація, закодована за допомогою символів;
3) канал - засіб передачі інформації;
4) одержувач - особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять декілька взаємозв'язаних етапів. Їх завдання – скласти повідомлення і використовувати канал для його передачі так, щоб обидві сторони зрозуміли та розділили початкову ідею. Це важко, бо кожен етап є одночасно точкою, в якій зміст може бути перекручений або повністю втрачений. Вказані взаємозв'язані етапи такі:

1) зародження ідеї;
2) кодування і вибір каналу;
3) передача;
4) декодування.

Хоча весь процес комунікацій часто завершується за декілька секунд, що утруднює виділення його етапів, необхідно проаналізувати ці етапи, щоб показати, які проблеми можуть виникати в різних точках.

Зародження ідеї

Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку значущу ідею або повідомлення слід зробити предметом обміну. На жаль, багато спроб обміну інформацією обриваються на цьому першому етапі, оскільки відправник не витрачає достатнього часу на обдумування ідеї.

Важливо пам'ятати, що ідея ще не трансформована в слова або не придбала іншої такої форми, в якій вона послужить обміну інформацією. Відправник вирішив тільки, яку саме концепцію він хоче зробити предметом обміну. Щоб здійснити обмін ефективно, він повинен врахувати багато чинників.

Кодування і вибір каналу

Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її. Таке кодування перетворює ідею на повідомлення.

Відправник повинен також вибрати канал, сумісний з типом символів, використаних для кодування. До деяких загальновідомих каналів відносяться передача мови та письмових матеріалів, а також електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронну пошту, відеоплівки та відеоконференції. Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передача неможлива. Картина іноді гідна тисячі слів, але не при передачі повідомлення по телефону. Так само може бути нездійсненним одночасна розмова зі всіма працівниками відразу. Можна розіслати пам'ятні записки, що передують зборам невеликих груп, для забезпечення розуміння повідомлення і залучення до проблеми.

Якщо канал не дуже відповідає ідеї, що зародилася на першому етапі, обмін інформацією буде менш ефективний. Вибір засобу повідомлення не повинен обмежуватися єдиним каналом. Часто бажано використовувати два або більше число засобів комунікацій в поєднанні. Процес ускладнюється, оскільки відправнику доводиться встановлювати послідовність використання цих засобів і визначати часові інтервали в послідовності передачі інформації. Проте, дослідження показують, що одночасне використання засобів обміну усною і письмовою інформацією звичайно ефективніше, ніж, скажімо, тільки обмін письмовою інформацією.

Передача

На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Йдеться про фізичну передачу повідомлення, яку багато людей помилково і приймають за сам процес комунікацій. В той же час, передача є лише одним з найважливіших етапів, через які необхідно пройти, щоб донести ідею до іншої особи.

Декодування

Після передачі повідомлення відправником одержувач декодує його. *Декодування* – це переклад символів відправника в розумі одержувача. Якщо символи, вибрані відправником, мають таке саме значення для одержувача, останній знатиме, що саме мав на увазі відправник, коли формулювалася його ідея. Якщо реакції на ідею не вимагається, процес обміну інформацією на цьому повинен завершитися.

Проте з ряду причин одержувач може надати дещо інший, ніж в розумі відправника, сенс повідомленню. З погляду керівника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснивши дії, яких чекав від нього відправник.

Перш ніж говорити про різні перешкоди на шляху обміну інформацією, необхідно розкрити дві важливі концепції – зворотного зв'язку і перешкод.

Зворотний зв'язок

За наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікативними

ролями. Початковий одержувач стає відправником і проходить через всі етапи процесу обміну інформацією для передачі свого відгуку початковому відправнику, який тепер відіграє роль одержувача.

Зворотний зв'язок може сприяти значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією. Згідно ряду досліджень двосторонній обмін інформацією (за наявності можливостей для зворотного зв'язку) в порівнянні з одностороннім (зворотний зв'язок відсутній), хоч і йде повільніше, проте, ефективніше знімає напруження, точніший і підвищує упевненість в правильності інтерпретації повідомлень.

Шум

Зворотний зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяючи обом сторонам зменшувати наслідки шумів. На мові теорії передачі інформації шумом називають те, що спотворює сенс. Джерела шуму, які можуть створювати перешкоди на шляху обміну інформацією, варіюють від мови (у вербальному або невербальному оформленні) до відмінностей в сприйнятті, через які може змінюватися сенс в процесах кодування і декодування, і до відмінностей в організаційному статусі між керівником і підлеглим, які можуть утруднювати точну передачу інформації.

Певні шуми присутні завжди, тому на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається деяке спотворення сенсу. Високий рівень шуму безумовно призведе до помітної втрати сенсу і може повністю блокувати спробу встановлення інформаційного обміну. З позицій керівника, це повинно зумовити зниження ступеня досягнення мети відповідно до інформації, що передається.

3.2. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ І СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

3.2.1. Роль інформаційних технологій (ІТ) в сучасних готельних комплексах

Вплив інформаційних технологій на управління готельним комплексом величезний, оскільки прямо пов'язаний з підвищенням ефективності роботи як кожного менеджера окремо, так і готельного комплексу в цілому. Це безпосередньо впливає на його конкурентноздатність на сьогоднішньому ринку. Використання комп'ютерних мереж, Інтернету та інтернет-технологій, програмних продуктів автоматизації всіх бізнес-процесів готельного комплексу на сьогодні не просто питання лідерства і створення конкурентних переваг, але і виживання на ринку в найближчому майбутньому.

Сьогодні будь-який готельний комплекс має справу з потоками різної інформації, які потребують швидкої і оперативної обробки. Кількість інформації залежить в основному від розміру готельного комплексу – чим більший готельний комплекс, тим більший обсяг і рівень складності оброблюваної інформації. Величезну допомогу тут надають сучасні комп'ютерні інформаційні технології. Професійно розроблена комп'ютерна інформаційна система істотно полегшує роботу бухгалтерії, керівників та інших працівників, дозволяє вести оперативний облік в готельному комплексі швидко і точно, надає широкі можливості для аналізу, автоматизувавши облікові операції, позбавляє від величезної кількості зайвого паперу, дозволяє уникнути безліч людських помилок, що приводять до фактичної втрати контролю над фінансовим станом готельного комплексу, не дозволяючи керівникам приймати своєчасні та правильні рішення, а також до порушення термінів здачі бухгалтерської звітності та порушення правил ведення обліку, що в свою чергу приводить до втрат від податкових санкцій.

3.2.2. Використання в готельному комплексі сучасних інформаційних систем

Застосування сучасних комп'ютерних технологій звичайно вимагає чималих витрат від готельного комплексу як на розробку і впровадження, так і на подальше їх обслуговування і розвиток, тому багато готельних комплексів не наважуються

впроваджувати їх.

Розглянемо взаємозв'язки між готельним комплексом та інформаційними системами. В готельних комплексах є різні рівні управління, для яких необхідні свої типи інформаційних систем. У свою чергу, співвідношення ролей менеджерів і комп'ютерів у прийнятті рішень також залежить від типів інформаційних систем.

Інформаційні системи та готельні комплекси мають взаємний вплив один на одного. З одного боку ІС необхідні готельному комплексу для забезпечення необхідною інформацією. В той же час готельний комплекс повинен слідкувати за розвитком інформаційних систем і освоювати нові технології в цій області.

З економічної точки зору технології інформаційних систем можуть розглядатися як засоби виробництва готельних послуг, які можуть вільно замінювати персонал готельного комплексу. Оскільки вартість інформаційних технологій падає, вони замінюють найманих працівників, вартість яких зростає. Таким чином, інформаційні технології повинні призвести до зниження числа середніх менеджерів і службовців, оскільки інформаційні технології замінюють їх. Інформаційні технології також зменшують собівартість готельних послуг внаслідок зниження операційних витрат.

Дослідження поведінкової теорії показало, що інформаційні системи автоматично змінюють структуру організаційної структури управління готельним комплексом. Дослідники вивчали заплутані зв'язки, за допомогою яких організації та інформаційні технології взаємно впливають одне на одне, і оцінили те, що інформаційні технології можуть змінювати ієрархію прийняття рішень в готельних комплексах, знижуючи витрати на придбання інформації і розширюючи можливості її використання.

Існує зростаюча взаємозалежність між діловою стратегією, правилами та процедурами, з одного боку, та інформаційним програмним забезпеченням систем, устаткуванням, базами даних і передачею даних – з іншого. Зміна в одному з цих компонентів часто призводить до змін в інших компонентах. Цей зв'язок стає критичним, коли планується управління на перспективу. Збільшення частки на ринку, рух у бік підвищення якості або здешевлення собівартості послуг при підвищенні продуктивності праці службовців все більше залежать від видів і якості інформаційних систем в готельному комплексі.

Якщо змінилася технологія в готельному комплексі (наприклад, програмне забезпечення), ця зміна впливає на інші компоненти. Можуть бути кадрові перестановки, зміна методів роботи, перетворення організаційної структури.

Інформаційні системи можуть стати потужними інструментами для створення більш конкурентноздатних і ефективних готельних комплексів. Інформаційні технології можуть використовуватися, щоб перепроектувати організацію, трансформувати її структуру, область дії, засоби сполучення і механізми управління роботою, трудовими процесами, наданням послуг.

Сучасна технологія передачі даних надала багатьом готельним комплексам можливість більш гнучко реагувати на зміни ринку. Маленькі готелі можуть використовувати інформаційні системи, щоб мати можливість виживати поряд з великими. Вони можуть координувати дії типу виконання замовлень або стеження за інвентарем, маючи невеликий кадровий склад менеджерів. Великі готельні комплекси можуть використовувати інформаційні технології, щоб досягти частини маневреності та чутливості маленьких готелів.

Інформаційні технології мають наступні властивості, які корисні для економіста-менеджера:

- допомагають долати прірву між економікою і математикою;
- є найефективнішими носіями сучасних методів вирішення економічних задач;
- сприяють узгодженню економічних процедур з міжнародними вимогами;
- підключають готельний комплекс до єдиного інформаційного простору.

Комп'ютерні технології дають можливість оптимізувати та раціоналізувати управлінські

функції за рахунок застосування нових засобів збору, передачі та обробки інформації.

Реформа методів управління економічними об'єктами спричиняє не тільки перебудову організації процесу автоматизації управлінської діяльності, але і призводить до впровадження нових форм реалізації цієї діяльності.

Інформаційні системи можуть також бути диференційовані за функціональними ознаками. Головні організаційні функції типу продажу і маркетингу, надання послуг, управління фінансами, бухгалтерського обліку і управління персоналом обслуговуються власними інформаційними системами. У великих готельних комплексах підфункції кожної з цих головних функцій також мають власні інформаційні системи. Наприклад, функція надання послуг може мати системи для управління запасами, управління процесом обслуговування і планування матеріальних витрат.

Система інформаційних технологій, використовуваних в готельних комплексах, складається з комп'ютерної системи резервування, системи проведення телеконференцій, відеосистем, комп'ютерів, інформаційних систем управління, електронних інформаційних систем, електронної пересилки грошей, телефонних мереж, рухомих засобів сполучення і т.д. При цьому необхідно відзначити, що ця система технологій розгортається не окремими готельними комплексами, а всіма ними. Більше того, використання кожним сегментом готельної індустрії системи інформаційних технологій має значення для всієї решти сегментів. Наприклад, системи внутрішнього управління готелем можуть бути пов'язані з комп'ютерними глобальними мережами, які забезпечують, у свою чергу, основу для зв'язку з системами резервування, які, вже у зворотному напрямі, можуть бути доступні турагентам через їх комп'ютери. Отже, ми маємо справу з інтегрованою системою інформаційних технологій, яка розповсюджується в готельному бізнесі. З вищевикладеного стає ясно, що в готельній індустрії розповсюджуються не комп'ютери, не телефони, не відеотермінали самі по собі – тут функціонує система взаємозв'язаних комп'ютерних і комунікаційних технологій.

3.3. ВИДИ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інформаційні технології обробки даних призначені для виконання завдань, щодо яких необхідні вхідні дані та алгоритми та інші стандартні процедури їх обробки. Ця технологія застосовується на рівні операційної (виконавчої) діяльності персоналу невисокої кваліфікації з метою автоматизації деяких рутинних операцій, що постійно повторюються. Впровадження інформаційних технологій і систем на цьому рівні істотно підвищує продуктивність праці персоналу, звільняє його від рутинних операцій, часто приводить до необхідності скорочення чисельності працівників.

На рівні операційної діяльності розв'язуються наступні завдання:

- обробка даних про операції, які здійснюються готельним комплексом;
- створення періодичних контрольних звітів про стан справ у готельному комплексі;
- отримання відповідей на всілякі поточні запити та оформлення їх у вигляді паперових документів або звітів.

Прикладом може послужити щоденний звіт про надходження і видачу коштів банком, що формується з метою контролю балансу готівкових коштів, чи запит до бази даних кадрів, який дозволяє одержати дані про вимоги, що висуваються до кандидатів на заняття певної посади.

Існує декілька особливостей, пов'язаних з обробкою даних, що відрізняють дану технологію від всіх інших:

- виконання необхідних готельному комплексу завдань з обробки даних. Кожному готельному комплексу згідно з законодавством України необхідно зберігати дані про свою діяльність, які можна використовувати як засіб забезпечення і підтримки контролю на підприємстві. Тому в будь-якому готельному комплексі обов'язково повинна бути

інформаційна система обробки даних і розроблені відповідні інформаційні технології;

- вирішення тільки добре структурованих задач, для яких можна розробити алгоритм;
- виконання стандартних процедур обробки. Існуючі стандарти визначають типові процедури обробки даних і зобов'язують готельні комплекси їх дотримуватися;
- виконання основного обсягу робіт в автоматичному режимі з мінімальною участю людини;
- використання деталізованих даних. Записи про діяльність готельного комплексу мають детальний (докладний) характер, що допускає проведення ревізій. В процесі ревізії діяльність готельного комплексу перевіряється хронологічно від початку періоду до його кінця і від кінця до початку;
- акцент на хронологію подій;
- мінімальна потреба допомоги у вирішенні проблем з боку фахівців інших рівнів;
- зберігання даних. Багато даних на рівні операційної діяльності необхідно зберігати для подальшого використання або тут же, або на іншому рівні. Для їх зберігання створюються бази даних;
- створення звітів (документів). В інформаційній технології обробки даних необхідно створювати документи для керівництва і працівників готельного комплексу, а також для зовнішніх партнерів. При цьому документи можуть створюватися як за запитом або у зв'язку з проведеною готельним комплексом операцією, так і періодично в кінці кожного місяця, кварталу або року.

3.3.1. Інформаційні технології управління

Метою інформаційних технологій управління є задоволення інформаційних потреб всіх без виключення співробітників готельного комплексу, що мають справу з прийняттям рішень. Вони можуть бути корисні на будь-якому рівні управління.

Ці технології орієнтовані на роботу в середовищі інформаційної системи управління і використовуються при гіршій структурованості вирішуваних задач, якщо їх порівнювати із завданнями, що вирішуються за допомогою інформаційних технологій обробки даних.

Інформаційні технології управління ідеально підходять для задоволення схожих інформаційних потреб співробітників різних функціональних підсистем (підрозділів) або рівнів управління готельним комплексом. Інформація, що постачається ними, містить відомості про минуле, теперішнє і вірогідне майбутнє готельного комплексу. Ця інформація має вигляд регулярних або спеціальних управлінських звітів.

Для прийняття рішень на рівні управлінського контролю інформація повинна бути подана в агрегованому вигляді, так, щоб були видимими тенденції зміни даних, причини виникнення відхилень і можливі рішення. На цьому етапі розв'язуються наступні завдання обробки даних:

- оцінка планованого стану об'єкту управління;
- оцінка відхилень від планованого стану;
- виявлення причин відхилень;
- аналіз можливих рішень і дій.

Інформаційні технології управління направлені на створення різних видів звітів. Регулярні звіти створюються відповідно до встановленого графіка, що визначає час їх створення, наприклад, місячний аналіз просування та продажів послуг готельного комплексу.

Спеціальні звіти створюються по запитах управлінців або коли в готельному комплексі відбулося щось незаплановане. І ті, й інші види звітів можуть мати форму підсумовуючих, порівняльних і надзвичайних звітів.

У підсумовуючих звітах дані об'єднані в окремі групи, відсортовані та подані у вигляді проміжних і остаточних підсумків по окремих полях.

Порівняльні звіти містять дані, одержані з різних джерел або класифіковані за різними

ознаками, та використовуються для цілей порівняння.

Надзвичайні звіти містять дані виняткового (надзвичайного) характеру.

Використання звітів для підтримки управління виявляється особливо ефективним при реалізації так званого управління за відхиленнями. Управління за відхиленнями передбачає, що головним змістом одержуваних менеджером даних повинні бути відхилення стану господарської діяльності готельного комплексу від деяких встановлених стандартів (наприклад, від його запланованого стану). При використанні в готельному комплексі принципів управління за відхиленнями до створюваних звітів висуваються наступні вимоги:

- звіт повинен створюватися тільки тоді, коли відхилення відбулося;
- відомості в звіті повинні бути відсортовані за значенням критичного для даного відхилення показника;
- всі відхилення бажано показати разом, щоб менеджер міг уловити існуючий між ними зв'язок;
- у звіті необхідно показати кількісне відхилення від норми.

Вхідна інформація поступає з систем операційного рівня. Вихідна інформація формується у вигляді управлінських звітів у зручному для прийняття рішення вигляді. Вміст бази даних за допомогою відповідного програмного забезпечення перетворюється в періодичні та спеціальні звіти, що надходять до фахівців, які беруть участь в прийнятті рішень у готельному комплексі. База даних, що використовується для отримання вказаної інформації, повинна складатися з двох елементів:

1) даних, що накопичуються на основі оцінки операцій, що здійснюються готельним комплексом;

2) планів, стандартів, бюджетів і інших нормативних документів, що визначають планований стан об'єкту управління.

3.3.2. Інтерфейс

Ефективність і гнучкість інформаційних технологій багато в чому залежать від характеристик інтерфейсу системи підтримки прийняття рішень. Інтерфейс визначає: мову користувача; мову повідомлень комп'ютера, якою організується діалог на екрані; знання користувача.

Мова користувача – це ті дії, які користувач виконує відносно системи шляхом використання можливостей клавіатури; електронних олівців, що пишуть на екрані; джойстика; «миші»; команд, що подаються голосом тощо. Найбільш простою формою мови користувача є створення форм вхідних і вихідних документів. Одержавши вхідну форму (документ), користувач заповнює його необхідними даними та вводить в комп'ютер. Система підтримки прийняття рішень проводить необхідний аналіз і видає результати у вигляді вихідного документа певної форми.

Мова повідомлень – це те, що користувач бачить на екрані (символи, графіка, колір), дані, одержані на принтері, звукові вихідні сигнали і т.п. Важливим показником ефективності використовуваного інтерфейсу є вибрана форма діалогу між користувачем і системою. В даний час найбільш поширені наступні форми діалогу: режим запитання-відповідь, командний режим, режим меню, режим заповнення пропусків у виразах, пропонованих комп'ютером. Кожна форма залежно від типу завдання, особливостей користувача і прийнятого рішення може мати свої достоїнства і недоліки. Довгий час єдиною реалізацією мови повідомлень був віддрукований або виведений на екран звіт або повідомлення. Тепер з'явилася нова можливість представлення вихідних даних – машинна графіка. Вона дає можливість створювати на екрані та папері кольорові графічні зображення в тривимірному вигляді. Використання машинної графіки, що значно підвищує наочність і інтерпретується з вихідних даних, стає все більш популярним в інформаційних технологіях підтримки прийняття рішень.

Вдосконалення інтерфейсу системи підтримки прийняття рішень визначається успіхами

в розвитку кожного з трьох вказаних компонентів. Інтерфейс повинен мати наступні можливості:

- маніпулювати різними формами діалогу, змінюючи їх в процесі прийняття рішення щодо вибору користувача;
- передавати дані системі різними способами;
- одержувати дані від різних пристроїв системи в різному форматі;
- гнучко підтримувати (надавати допомогу за запитом, підказувати) знання користувача.

3.3.3. Інформаційні технології експертних систем

Найбільший прогрес серед комп'ютерних інформаційних систем відмічається в області розробки експертних систем. Експертні системи дають можливість менеджеру або фахівцю одержувати консультації експертів з будь-яких проблем, про які цими системами накопичені знання.

Вирішення спеціальних задач вимагає спеціальних знань. Проте не кожний готельний комплекс може собі дозволити тримати в своєму штаті експертів зі всіх пов'язаних з його роботою проблем або навіть запрошувати їх кожного разу, коли проблема виникла. Головна ідея використання технологій експертних систем полягає в тому, щоб одержати від експерта його знання і, завантаживши їх до пам'яті комп'ютера, використовувати кожного разу, коли в цьому виникне необхідність. Все це робить можливим використання технологій експертних систем в якості дорадчих систем.

Схожість інформаційних технологій, що використовуються в експертних системах і системах підтримки прийняття рішень, полягає в тому, що обидві вони забезпечують високий рівень підтримки прийняття рішень. Проте є три істотні відмінності:

1) вирішення проблеми в рамках систем підтримки прийняття рішень відображає рівень її розуміння користувачем і його можливості одержати та осмислити рішення. Технології експертних систем, навпаки, пропонують користувачу прийняти рішення, що перевершує його можливості;

2) здатність експертних систем пояснювати свої міркування в процесі отримання рішення. Дуже часто ці пояснення виявляються важливішими для користувача, ніж саме рішення;

3) використанням нового компоненту інформаційної технології – знань.

Основними компонентами інформаційних технологій, що використовуються в експертних системах, є інтерфейс користувача, база знань, інтерпретатор, модуль створення системи.

Інтерфейс користувача

Менеджер (фахівець) використовує інтерфейс для введення інформації і команд в експертну систему і отримання вихідної інформації з неї. Інформація звичайно видається у формі значень, що привласнюються певним змінним.

Технологія експертних систем передбачає можливість одержувати в якості вихідної інформації не лише рішення, але і необхідні пояснення.

Розрізняють два види пояснень:

- пояснення, що видаються на запити. Користувач у будь-який момент може зажадати від експертної системи пояснення своїх дій;
- пояснення одержаного рішення проблеми. Після отримання рішення користувач може зажадати пояснень того, як його було одержано. Система повинна пояснити кожен крок своїх міркувань, що ведуть до вирішення задачі. Хоча технологія роботи з експертними системами не є простою, призначений для користувача інтерфейс цих систем є дружнім і звичайно не викликає труднощів при веденні діалогу.

База знань

База знань містить факти, що описують проблемну область, а також логічний взаємозв'язок цих фактів. Центральне місце в базі знань належить правилам. Правило

визначає, що слід робити в даній конкретній ситуації, і складається з двох частин: умови, яка може виконуватися чи ні, і дії, яку слід провести, якщо умова виконується.

Всі використовувані в експертній системі правила утворюють систему правил, яка навіть для порівняно простої системи може складатися з декількох тисяч.

Інтерпретатор

Інтерпретатор – це, загалом, програма, яка виконує певні дії при введенні команди, а зокрема, – частина експертної системи, що проводить в певному порядку обробку знань, які містяться в базі знань. Технологія роботи інтерпретатора зводиться до послідовного розгляду сукупності правил (правило за правилом). Якщо умова, що міститься в правилі, дотримується, виконується певна дія, і користувачу надається варіант вирішення його проблеми.

Крім того, в багатьох експертних системах вводяться додаткові блоки: база даних, блок розрахунку, блок введення і коригування даних. Блок розрахунку необхідний в ситуаціях, пов'язаних з прийняттям управлінських рішень. При цьому важливу роль грає база даних, де містяться планові, фізичні, розрахункові, звітні та інші постійні або оперативні показники. Блок введення і коригування даних використовується для оперативного і своєчасного відображення поточних змін в базі даних.

Модуль створення системи

Модуль створення системи служить для створення набору (ієрархії) правил. Існують два підходи, які можуть бути покладені в основу модуля створення системи: використання алгоритмічних мов програмування і використання оболонок експертних систем.

Для представлення бази знань спеціально розроблені мови Лісп і Пролог, хоча можна використовувати та будь-яку іншу алгоритмічну мову.

Оболонка експертних систем є готовим програмним середовищем, яке може бути пристосоване до вирішення певної проблеми шляхом створення відповідної бази знань. В більшості випадків використання оболонок дозволяє створювати експертні системи швидше і легше у порівнянні з програмуванням.

3.4. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР У ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

На сьогоднішній день, за яскраво вираженої невизначеності, стохастичності зовнішнього середовища, необхідною властивістю готельного комплексу виступає його здатність до адаптації. Висока надійність і забезпечення стійкості – один з фундаментальних принципів його функціонування. З урахуванням конкретних умов для кожного готельного комплексу необхідно розробляти та впроваджувати комплексні автоматизовані системи, що концентрують у собі сукупність організаційних, режимних, технічних та інших можливостей спрямованих на досягнення достатнього рівня економічної ефективності та безпеки ведення бізнесу.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій привів до того, що за останні кілька років у сервісному секторі економіки стали широко застосовуватися найрізноманітніші інформаційні технологічні рішення. Інформаційне управління пов'язане з бурхливим розвитком технологій, що забезпечують швидкі й ефективні методи передачі, обробки, зберігання й одержання інформації. Автоматизація різних процесів досягається шляхом інтеграції різних інформаційних технологій, метою яких є підвищення ефективності та продуктивності роботи готельних службовців, і дає величезні потенційні можливості для підвищення ефективності управління готельним комплексом. Істотним елементом, від якого буде залежати надійне функціонування всієї операційної системи готельного комплексу, є інформаційний центр, що забезпечить об'єднання процесів постачання, споживання і надання послуг, перетворюючи їх у єдину високоефективну систему. Це дозволить в умовах швидкої зміни потреб і бажань клієнтів на ринку готельних послуг оперативно і гнучко адаптувати операційну систему (рух трудових, інформаційних, матеріальних і фінансових

потоків) під індивідуальні потреби різних сегментів клієнтів. Також це надасть можливість мінімізувати витрати на надання послуг і дозволить істотно скоротити час обслуговування, прискорити процес одержання інформації різними службами та підвищити рівень сервісу.

Інформаційний центр – це складний людино-машинний комплекс, ядром якого є інформаційна комп'ютерна система, орієнтована на досягнення наступних цілей: відстеження стану готельного комплексу і ситуації довкола нього; оперативний аналіз; виявлення, ідентифікацію та оцінку несприятливих змін стану готельного комплексу (потенційних небезпек і загроз клієнтам тощо); підтримку прийняття оперативних і стратегічних рішень для управління готельним комплексом з повним врахуванням змінних умов і факторів його стану.

Діяльність інформаційного центру має бути спрямована на підвищення ефективності управління готельним комплексом і включати наступні напрямки: сприяння управлінню складським господарством, товарно-матеріальними ресурсами, кадрами, організація і впровадження інформаційних систем у різних службах і підрозділах готельного комплексу, роботі маркетингового відділу шляхом збору та обробки важливої інформації для вироблення оперативних і стратегічних рішень, допомога бухгалтерії в проведенні моніторингу і контролю руху фоліо-рахунків клієнтів, обробка даних, інформації, формування необхідних форм звітів і передача даних. Також робота інформаційного центру спрямована на комплексне управління матеріальними й інформаційними потоками у сфері інформаційної підтримки служб прийому та розміщення, ресторану, обслуговування в номерах, охорони, служби протипожежної охорони, номерного фонду та ін.

У світовій практиці інформаційний центр забезпечує моніторинг стану готельного комплексу (економічний, виробничий), роботу всіх відділів, що беруть участь у підготовці можливих варіантів оперативних і стратегічних рішень, у цілодобовому режимі.

Інформаційний центр входить до структури управління готельним комплексом і підпорядковується технічному директору. Взагалі, він складається з шести технічних співробітників, що забезпечують цілодобову підтримку та інформаційне забезпечення різних служб і відділів готельного комплексу. Постійно чотири співробітники здійснюють контроль. До їхніх обов'язків входить:

- обслуговування і технічна підтримка автоматизованої інформаційної системи;
- ремонт, диспетчеризація, контроль за вхідною інформацією;
- забезпечення онлайнового зв'язку, програмне забезпечення, контроль і забезпечення безпеки готельного комплексу;
- контроль за номерним фондом і фінансовими зловживаннями, попередження різноманітних загроз;
- оперативне управління персоналом готельного комплексу;
- реєстрація і управління інформаційними та матеріальними потоками готельного комплексу;
- обслуговування і підтримка сервера, електронної пошти та забезпечення зв'язку з Інтернетом;
- обслуговування і підтримка в робочому стані комп'ютерної техніки, встановлення, настроювання;
- обслуговування і супроводження придбаних програмних продуктів; підтримка і ведення бази необхідних даних;
- виявлення задач у сферах діяльності різних відділів готельного комплексу та адміністрації для подальшої їхньої автоматизації, проектування подальших шляхів розвитку інформаційної системи;
- розробка і поновлення офіційного web-сайту готельного комплексу;
- впровадження інформаційних технологій у виконавську практику, створення і поновлення баз даних;
- створення і розсилання електронною поштою дайджестів зацікавленим організаціям;

- консультативна допомога співробітникам з питань використання інформаційних технологій у їхній роботі;
- програмно-технічне обслуговування мережі;
- передання інформації, здійснення поточного спостереження, аналіз інформації і представлення результатів керівнику відділу;
- контроль витрат води, тепла, електроенергії та ін.;
- управління та обслуговування дверної автоматики.

Інформаційна система для автоматизації управління служб готельного комплексу будується в архітектурі „клієнт-сервер". На сервері знаходиться база даних, у якій міститься вся поточна та архівна інформація готельного комплексу, необхідна для роботи його служб. Вона має модульну структуру, що дозволяє конфігурувати та нарощувати систему на кожному робочому місці в кожній службі відповідно до їх функціональної спрямованості. Усі робочі місця взаємодіють із БД через локальну мережу готельного комплексу.

Автоматизована інформаційна система концентрує в собі всі результати роботи системи моніторингу і попередження подій і представляє на засобах відображення узагальнені, а також деталізовані по багатьох рівнях і аспектах дані та інформацію для ефективного управління готельним комплексом.

3.5. ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА, ЯК МОДЕЛЬ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

Інформаційна система – це чітка модель ведення бізнесу, втілена за допомогою певного набору технічних і програмних рішень. Необхідною умовою є її вимірність, визначеність в часі та конкретність.

Впровадження ІС вимагає зусиль, тобто витрат. Витрати можна фінансувати тільки з прибутку. Всі витрати пов'язані з ризиком, тому вимагають прибутку для покриття ризиків потенційних збитків. Тому нововведення слід проводити тільки при стійкому стані готельного комплексу, тобто у разі стабільного отримання прибутку.

Критерії, що визначають досягнення мети, наступні:
- всі вихідні документи оформляються за допомогою ПК;
- миттєве отримання достовірної інформації щодо взаєморозрахунків з клієнтами;
- миттєве отримання інформації про клієнта (співробітники, телефони, адреси, листування);
- зменшення кількості операторів на 30% при виконанні того ж обсягу роботи.

Проаналізувавши спроектовані варіанти, можна зробити висновок, що для вирішення даної проблеми необхідно створення єдиної інформаційної системи. Це дозволить досягти всіх поставлених цілей.

Тепер процес проектування зводитися до підбору необхідного програмного забезпечення для реалізації нововведення і розрахунку оптимальної вартості реалізації проекту на базі різних програмних продуктів.

Для проектування і вибору варіанту необхідно задати параметри системи. Найбільш оптимальні системи для середніх готельних комплексів (10-100 робочих місць) повинні спиратися на технологію клієнт-сервер, інакше при такій кількості користувачів неминучі зайві витрати на апаратне і програмне забезпечення. Розглянемо програмні продукти подібного типу, що існують зараз на українському ринку. Їх можна розділити на дві групи: української розробки та зарубіжної.

Готельний комплекс, для якого розробляється даний проект, налаштований на тривале існування на ринку, і необхідно уважно поставитися до розробника програмного продукту, це повинна бути достатньо велика компанія, яка націлена на розвиток і займає певне місце на ринку. Прогрес не стоїть на місці, щорічно випускаються нові версії програмного забезпечення, споживач постійно переходить з однієї версії на іншу, це набагато безболісніший процес, ніж переведення інформаційної системи з одного програмного продукту на інший, часто це просто неможливо. Але при виході розробника з ринку, рано

чи пізно через відсутність сервісу і морального старіння програмного продукту виникає необхідність такого переходу або створення нової інформаційної системи на базі іншого постачальника, і як наслідок втрата частини інформації, паралізація системи інформаційного обміну всередині готельного комплексу на якийсь час і повторне вкладення значних грошових коштів.

3.5.1. Шляхи вдосконалення інформаційної системи

Кількість інформації, яку необхідно переробити для вироблення ефективних управлінських рішень, настільки велика, що вона давно перевищила людські можливості. Саме труднощі управління сучасними крупними готельними комплексами зумовили широке використання електронно-обчислювальної техніки, розробку автоматизованих систем управління, що зажадало створення нового математичного апарату і економіко-математичних методів.

До організації інформаційного забезпечення аналізу висувається ряд вимог. Це аналітичність інформації, її об'єктивність, єдність, оперативність, раціональність та ін.

Сенс першої вимоги полягає в тому, що вся система економічної інформації незалежно від джерел надходження повинна відповідати потребам керівника, тобто забезпечувати надходження даних саме про ті напрями діяльності та з тією деталізацією, яка у цей момент потрібна керівнику для всебічного вивчення економічних явищ і процесів, виявлення впливу основних чинників і визначення внутрішньогосподарчих резервів підвищення ефективності надання готельних послуг. Тому вся система інформаційного забезпечення повинна постійно удосконалюватися.

Це очевидно в сьогоднішній практиці організації обліку, планування та статистики в готельних комплексах. Там постійно переглядаються форми документів, їх зміст, організація документообігу, з'являються принципово нові форми накопичення і зберігання даних (мається на увазі комп'ютерна техніка). Всі зміни диктуються не тільки власне вимогами обліку або планування. Вони в значній мірі підпорядковані необхідності інформаційного забезпечення для вироблення управлінських рішень.

Економічна інформація повинна достовірно, об'єктивно відображати досліджувані явища і процеси. Інакше висновки, зроблені за наслідками аналізу, не відповідатимуть дійсності, а розроблені аналітиками пропозиції не тільки не принесуть користь готельному комплексу, але можуть виявитися шкідливими.

Наступна вимога, що висувається до організації інформаційного потоку, – це єдність інформації, що надходить з різних джерел (планового, облікового і неврахованого характеру). З цього принципу витікає необхідність усунення відособленості та дублювання різних джерел інформації. Це означає, що кожне економічне явище, кожен господарський акт повинні реєструватися тільки один раз, а отримані результати можуть використовуватися в обліку, плануванні, контролі та аналізі.

Ефективність аналізу може бути забезпечена тільки тоді, коли є можливість оперативно втручатися в процес надання готельних послуг за його результатами. Це означає, що інформація повинна надходити до аналітика якнайшвидше. У цьому і полягає сутність ще однієї вимоги до інформації – оперативності. Підвищення оперативності інформації досягається застосуванням новітніх засобів зв'язку, обробкою її на комп'ютері тощо.

Одна з вимог до якості інформації – це забезпечення її зіставності за предметом і об'єктом дослідження, періодом часу, методологією обчислення показників і ряду інших ознак.

І нарешті, інформаційна система повинна бути раціональною (ефективною), тобто вимагати мінімум витрат на збір, зберігання і використання даних. З одного боку, для комплексного аналізу будь-якого економічного явища або процесу потрібна різнобічна інформація. При її відсутності аналіз буде неповним. З іншого боку, надлишок інформації подовжує процес її пошуку, збору і прийняття рішень. З даної вимоги витікає необхідність вивчення корисності інформації і на цій основі вдосконалення інформаційних потоків

шляхом усунення зайвих даних і введення потрібних.

Таким чином, інформаційна система повинна формуватися і вдосконалюватися з урахуванням перерахованих вище вимог, що є необхідною умовою підвищення дієвості та ефективності управління.

Інформаційна система управління готельним комплексом є його кровоносною системою, що забезпечує досягнення поставленої мети шляхом надання організованої, чітко структурованої і своєчасної інформації.

Інформація – це найважливіший стратегічний ресурс готельного комплексу. Відсутність необхідної інформації породжує невизначеність. А в умовах невизначеності точність прийнятих рішень погіршується.

Бізнес на певному етапі розвитку стає недостатньо керованим. При недостатності необхідної інформації в зручній формі раптом виявляється надлишок важко зіставлюваної інформації, що надходить з різних підсистем. Виявляється, що для управління окремими підрозділами готельного комплексу бракує механізму оперативної оцінки ефективності кожного з них. Крім того, нерідко відсутнє стратегічне планування і ефективний контроль.

3.5.2. Формування комплексної інформаційної системи

Розвиваючись, готельний комплекс стикається з серйозними проблемами:

- старі методи управління дають все більше збоїв;
- контроль вимагає більшої кількості персоналу, додаткових витрат і ускладнення управління;
- узгодження рішень займає все більше часу, а дані для прийняття рішень або відсутні, або сильно запізнюються;
- кількість фінансових операцій і прийнятих рішень перевершують межу, за якою вже не ясні причини, що призвели до тих або інших кінцевих результатів.

При виборі та впровадженні системи необхідно вирішити технічні, адміністративні та організаційні завдання.

Система повинна підтримувати таку схему взаємодії між модулями та автоматизованими робочими місцями, яка відповідала б вимогам і технічним можливостям користувача. Найважливішими параметрами інформаційної системи є надійність, масштабованість, безпека, тому при створенні таких систем використовується архітектура клієнт-сервер. Ця архітектура дозволяє розподілити роботу між клієнтською і серверною частинами системи, передбачає розвиток і вдосконалення відповідно до особливостей вирішуваних задач. Останніми роками спостерігається стійка тенденція збільшення попиту на клієнт-серверні прикладні програми, які мають в області обліку і управління більші можливості, ніж файл-серверні системи при обробці великих обсягів даних, можливість створення розподілених систем, а також достатню інтеграцію з іншими системами.

Наявність мережі дозволяє співробітникам готельного комплексу витрачати менше часу на рутинні операції, економлячи його для продуктивності праці. Розсилаючи службові записки електронною поштою, менеджери позбавляються необхідності друкувати, копіювати та розносити їх. Електронна пошта забезпечує практично миттєву доставку кореспонденції і реакцію на неї.

Застосування мережевих додатків, таких як система управління базами даних і електронні таблиці, дозволяє співробітникам працювати спільно, не покидаючи свого робочого місця, де б не знаходилися користувачі або прикладні програми. Це може набагато прискорити ведення справ.

Наявність мережі дозволить співробітникам готельного комплексу спільно використовувати достатньо дороге периферійне устаткування, таке як лазерні принтери, пристрої резервного копіювання, комунікаційне устаткування. Це знижує їх вартість, що припадає на одного користувача, і забезпечує доступ до них великій кількості співробітників.

Значне зниження адміністративних витрат виникає при об'єднанні персональних комп'ютерів у мережу. Якщо, наприклад, менеджер вирішує перейти на нову версію прикладної програми, йому досить внести зміни тільки в її спільно використовувану копію, а не на кожному робочому місці. Простота управління мережею означає підвищення продуктивності праці працівника, відповідального за її експлуатацію. Це особливо важливо для невеликих підрозділів готельного комплексу, де управління часто поєднується з виконанням інших обов'язків. Чим менше часу витрачає менеджер на виконання рутинних операцій, тим більше часу він може приділити вирішенню важливих для підрозділу поточних задач, що у кінцевому підсумку підвищує рентабельність готельного комплексу.

Одними з найважливіших для керівника особливостей корпоративної інформаційної системи є модулі управлінського обліку і фінансового контролінгу. Кожен функціональний підрозділ може бути визначений як центр фінансового обліку, з відповідним рівнем фінансової відповідальності його керівника. Це в свою чергу підвищує відповідальність кожного з таких керівників і надає в руки вищих менеджерів ефективний інструментарій для чіткого контролю виконання окремих планів і бюджетів.

За наявності інформаційної системи, керівник здатний одержувати актуальну і достовірну інформацію про всі зрізи діяльності готельного комплексу без тимчасових затримок і зайвих передавальних ланок. Крім того, інформація подається керівнику в зручному вигляді «з листа» за відсутності людських чинників, які можуть упереджено або суб'єктивно трактувати інформацію при передачі.

3.6. АВТОМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Можливості автоматизації обслуговування набули комплексного характеру і охоплюють усі процеси функціонування готельного комплексу і взаємин з гостями. Донедавна українська готельна індустрія знаходилася в ізоляції від світових тенденцій розвитку і сьогодні переживає етап масштабної переорієнтації з паперово-ручного методу роботи на застосування автоматизованих ІТ управління готельним комплексом. Для більшості готельних комплексів України (60%) впровадження АІТ управління є необхідним, і вже стало реальним фактом, критично важливим для успішного розвитку бізнесу. Як і в усьому світі, в Україні використання сучасних АІТ стає засобом конкурентної боротьби готельних комплексів. Найвідомішими фірмами, що пропонують комплексні програмні засоби автоматизації ІТ готельних комплексів, є: «Inter Hotel», «Lodging Touch Libica» (Лібра Інтернешнл), «Intellect Service» (Бест Про) «UCS-UKR», «Галактика» й «CITEK». Ці фірми пропонують свій програмний продукт і сервісне обслуговування.

Загальними особливостями ІТ готельних комплексів є автоматизація процесів планування, обліку і управління основних напрямків діяльності готельного комплексу.

Тому разом їх можна розглядати як інтегровану сукупність наступних основних підсистем: управління фінансами, управління матеріальними потоками, управління обслуговуванням, управління якістю, управління персоналом, управління збутом, аналіз фінансів, собівартості, оборотних коштів, управління маркетингом і т.д.

Наведена послідовність функціональних підсистем не претендує на повноту і відбиває основні напрямки діяльності сучасних готельних комплексів.

3.6.1. Особливості автоматизації діяльності в готельних комплексах

Перш за все при розгляді проблем автоматизації господарської діяльності готельних комплексів необхідно з'ясувати принципи побудови та механізми функціонування типового готельного комплексу.

Отже, готельний комплекс – це майновий комплекс (будівля, частина будівлі, устаткування та інше майно), призначений для надання послуг розміщення. Будучи визначений як колективний засіб розміщення, готельний комплекс об'єднує в собі кількість

номерів (гостьових кімнат), починаючи від необхідного законодавчо встановленого рівня (в Україні він складає 10 номерів) і до кількості, що залежить від типу і завдань конкретного готельного комплексу.

Організаційна структура готельного комплексу в його канонічному розумінні складає комплекс відділів (служб, департаментів), які умовно можна розділити на дві групи. Функція служб першої полягає в безпосередньому контакті з гостями та оперативному їх обслуговуванні. В англійському варіанті цю групу вдало називають «front-office». Якщо подумки пройти за гостем, що прибуває, можна скласти уявлення про структуру цієї частини організаційної структури готельного комплексу. Візьмемо за приклад готельний комплекс високого класу. Першою точкою контакту є співробітник гаражної служби, що бере на себе обов'язки по парковці та консервації автомобіля гостя. Далі естафету приймає швейцар (часто виконує чисто декоративні функції) і посильний в холі, приймаючий багаж. Гість реєструється у портьє, ідентифікуючи свою броню (якщо така є), заповнюючи картку гостя, одержуючи та сплачуючи за номер. Все. Чистоту і спокій тим часом підтримує служба номерного фонду і чергові на поверхах. Ланцюжок невеликий, але оскільки перші враження найважливіші, і виправити їх шансу не представиться, координація тут надзвичайно важлива. Про приїзд гостя необхідно знати наперед, мати вільний і повністю підготовлений і функціонуючий житловий номер. Процедура ідентифікації і реєстрації повинна проходити швидко і без помилок. Саме в спрощенні та прискоренні цього процесу і полягає основна функція готельної АСУ.

Дещо інша ситуація має місце в групі відділів, робота яких присвячена функціонуванню внутрішніх механізмів готельного комплексу, а саме: відділі маркетингу, бухгалтерії (фінансовий відділ), адміністрації. Саме сюди стікається велика частина інформації, тут вона систематизується та аналізується. Це так званий back-office готельного комплексу.

Розглядаючи потоки інформації (а саме її отримання, зберігання, обробка, аналіз і відображення лежить в основі АСУ), виділимо наступні ланки в ланцюжку:

- подача запиту з інформацією про бронювання (ім'я і координати гостя, терміни та параметри броні, її ідентифікатор);
- пошук номера, що задовольняє запиту, його резервування;
- приїзд клієнта, його ідентифікація та реєстрація (запитується ряд даних від імені клієнта до його місця проживання і роботи – останнє необхідне для пошуку боржників і підтримки контактів з постійними клієнтами);
- контроль регулярного обслуговування (прибирання, доставка преси, сніданків та ін.);
- інформація про оплату за проживання, послуг, внесених депозитів і так далі – баланс рахунку гостя;
- попередження про закінчення терміну проживання і процедура виселення і розрахунку, або продовження терміну надання послуг розміщення.

Цей список далеко не повний, проте представляє основні функції системи, більш ніж достатні для успішного функціонування малого (до 50 номерів) готелю.

Специфічність готельного комплексу малого типу полягає в мінімізації послуг, що надаються, вся сукупність яких часто зводиться до проживання, і невеликої кількості гостей. Список додаткових послуг або відсутній зовсім, або обмежується декількома пунктами, часто обумовленими спеціалізацією готельного комплексу. Це в першу чергу готелі бюджетного класу, мотелі bed&breakfast, гірські готелі і тому подібне. Тут основна увага приділяється контролю за номерним фондом, а тому до засобів автоматизації такого готелю висувається набагато менше вимог, ніж до АСУ повносервісного готельного комплексу. Часто АСУ такого готелю є простою комп'ютерною базою даних з набором фільтрів для відображення інформації та інструментів для її зміни. Функції системи часто обмежуються контролем поточного стану номерного фонду і бронюванням. При бажанні будь-який грамотний співробітник може сам побудувати таку АСУ і з успіхом її експлуатувати.

Типова система автоматизації діяльності готельних комплексів у своїй структурі

об'єднує їхні відділи, що знаходяться в оперативній взаємодії один з одним. Фізично вся інформація, що генерується, знаходиться на центральному сервері готельного комплексу і є базою даних, що об'єднує цілком стандартний набір базових таблиць: номери, клієнти, броня, рахунки, звіти.

За допомогою наборів форм і інструментів для відображення і зміни поточної інформації, що знаходяться на робочій станції кожного конкретного відділу, співробітник готельного комплексу дістає можливість оперативно діставати доступ до віртуальної моделі готельного комплексу, що дозволяє реєструвати броню, заселяти та виселяти гостей, встановлювати та змінювати тарифи, вести архів подій і програмними засобами аналізувати поточний стан і динаміку роботи готельного комплексу.

Розглядаючи готельний комплекс як сукупність функціональних відділів, одержимо наступну структуру АСУ (*див. мал.* 3.1.).

мал. 3.1

В даний момент далеко не кожна система об'єднує всі ці модулі в одне ціле. У зв'язку з широким розповсюдженням спеціалізованих програмних продуктів, складністю розробки власних конкурентноздатних проектів або незатребуваністю цих модулів великою кількістю клієнтів, деякі зі складових частин АСУ не входять в основний пакет і встановлюються окремо. Найчастіше це стосується модуля бухгалтерії, ресторану і забезпечення додаткових і часто нестандартних послуг, наприклад, тарифікації телефонних розмов, послуг платного телебачення, системи електронних платежів і т.п.

В якості бухгалтерської системи використовуються в основному продукти компанії 1:С, що зарекомендували себе як потужні, гнучкі та легкі у використанні інструменти ведення бухгалтерського обліку.

Серед АСУ ресторану найбільш популярні наступні розробки TillyPad, Магія, Компас, R-keeper, що мають солідний послужний список впроваджень, зокрема в готельних комплексах. Вказані системи ведуть облік пакетів послуг харчування, нараховують оплату за послуги ресторану на рахунок гостя, контролюють харчування гостей, що проживають за різними тарифами.

У разі надання готельним комплексом послуг зв'язку корисно буде встановити програмовані АТС (Alcatel, Ericsson, Siemens, NEC, Definity, Meridian, GDX, Bosch, Panasonic та інші). За наявності в АТС спеціального програмного забезпечення для готельних комплексів система може підтримувати функції управління станцією: тарифікація дзвінків з одночасною проводкою відповідних сум на рахунок гостя в режимі реального часу, відключення телефону в номері у випадку перевищення депозиту, а також дистанційне

встановлення поточного стану номера (наприклад, прибраний чи ні) за допомогою набору відповідного цифрового коду на телефонному апараті.

Серед систем контролю доступу до платних телеканалів популярністю користуються General Satellite і GuestLink. Інтегрувавши їх в АСУ готельного комплексу, можна автоматично нараховувати вартість перегляду платних телеканалів, встановлювати та виключати можливість доступу до них.

Все більшою популярністю користуються системи контролю доступу до номерів (електронні замки). З найбільш відомих систем в цій області можна назвати американську VingCard, шведську Timelox, іспанську TESA, італійську CISA. В якості ключа може використовуватися ключ-картка із записаною на неї інформацією гостя, що генерується на робочому місці служби прийому і розміщення, клубна карта гостя або навіть його власна кредитна картка.

Обмін інформацією між суміжними елементами такої комплексної АСУ може здійснюватися на трьох рівнях:

· Відсутність обміну як такого. Така ситуація можлива в тих випадках, коли та або інша готельна служба працює в суто автономному режимі (наприклад, телефонний зв'язок або ресторан). В умовах необхідності узгодженості дій різних відділів для підвищення ефективності такий варіант зустрічається все рідше.

· Документальний обмін. Інформація в цьому випадку поставляється у вигляді стандартних паперових звітів, які просто відсилаються в сусідній відділ, де вручну знов переводяться в електронний вигляд. Дещо вдосконалений варіант – обмін файлами через внутрішньокорпоративну мережу з подальшим перенесенням інформації з них в суміжну АСУ.

· Електронний обмін. Це найбільш зручний і оперативний рівень обміну інформацією між елементами комплексної системи управління, проте необхідно, щоб всі вони підтримували процедури експорту-імпорту. Інакше може знадобитися узгоджена робота програмістів кожної з систем для інтеграції їх в єдиний комплекс, що призведе до додаткових витрат.

Так чи інакше, основою будь-якої готельної АСУ є так звана PMS, або система управління номерним фондом. Вона зосереджує в собі інформацію про його поточний стан, проживаючих і очікуваних гостях і їх рахунках.

Умовно всю інформацію можна розділити на декілька функціональних груп (безпосереднє втілення їх в базах даних інформаційної структури кожної конкретної АСУ залежить від особливостей замовлення і образу мислення розробника): дані по клієнтах, по номерах, рахунках гостей і бронюванню.

Структура бази даних клієнтів (саме клієнтів, а не гостей, оскільки гість, що виїхав, більш гостем не є, але залишається клієнтом, якого пам'ятають і чекають) по суті повторює пункти використовуваної при реєстрації картки гостя, де постоялець, що заселяється, записує своє ім'я, адресу, телефон і т.п. В деяких випадках реєстрація і зовсім не обов'язкова, проте великі готельні комплекси вважають за краще вести обширну базу даних для можливості проведення повноцінних маркетингових досліджень і подальших контактів з клієнтами з нагоди дня народження, професійного свята або початку сезону. У окремих же країнах потрібно не лише вести реєстрацію, але і обумовлюється використання реєстраційних карток як поліцейських документів. Так, в Бразилії, наприклад, потрібно не лише повідомити своє ім'я, адресу та інше, але й імена батьків.

АСУ дозволяють забути про паперову тяганину з картами гостей, але мають в цій області один значний мінус – картки містили підпис гостя, що є доказом закріплення договору і обопільних зобов'язань і відповідальності. Електронна версія часто не містить такої функції, і не дивлячись на довгу роботу над технологією електронного підпису, комп'ютерний ринок так і не одержав достатнього розвитку в цій сфері.

Проте, завжди варто пам'ятати про відчуття комфорту і безпеки гостя і не завантажувати

його вимогами заповнювати довгі рядки анкет. Це чутливо ударить по іміджу готельного комплексу в очах клієнта і знизить оперативність роботи служби портьє.

База даних номерного фонду є свого роду інформаційною картою готельн ого комплексу. Вона може включати дані про місцезнаходження номера, його тип, клас і кількість кімнат і ліжко-місць, стан і наявність зручностей, містити опис номера, його фотографії і фотографії вигляду з вікна, примітки служби номерного фонду або інженерного відділу і обов'язково вартість. Іноді в готельних комплексах на стійці портьє можна побачити додатковий монітор для показу клієнтам інформації про номер.

При бажанні можна встановити абсолютний контроль за номерним фондом, починаючи від інформації про прибирання і закінчуючи управлінням його устаткуванням (телефон, телевізор, освітлення, електропостачання, перевірка працездатності та інше).

Найважливішим елементом PMS є модуль бронювання, що полегшує процедуру реєстрації броні. «На папері» список броні є таблицею, стовпцями якої є дати, а рядками – номери гостьових кімнат. У «шахматці», що вийшла, працівник ставить відмітки про бронювання відповідних номерів на запитані дати. В АСУ повноцінний механізм бронювання є інструментом бази даних, де програмно реєструються нові броні, здійснюється пошук відповідних варіантів, що задовольняють одержаному запиту, зміна, видалення та інші функції бронювання.

За приклад системи бронювання можна взяти популярну АСУ «Сирена». План готельного комплексу тут можна відобразити відразу в трьох формах: графічно, за типами кімнат, і у вигляді таблиці резервування.

Графічний план найбільш наочний. Кожен номер має в ньому своє відображення. Можна відображати на екрані номера тільки одного типу. Будь-яке здійснене резервування з'являється у вигляді кольорової смужки, що займає рядок конкретного номера і розтягнута на задану кількість діб. Спеціальні позначення дозволяють розрізняти резервування за статусами та типами, а також бачити підсумкові цифри щодо резервувань і вільних номерів на кожен день. Графічний план дозволяє легко створювати нові та маніпулювати існуючими резервуваннями.

План за типами кімнат дозволяє створювати резервування номерів тієї або іншої категорії без виділення конкретних номерів. Тут також ведеться статистика вільних номерів (місць), нерозміщених і тимчасових резервувань.

Таблиця резервувань – потужний пошуковий інструмент, що дозволяє легко вибирати групу резервувань, яка відповідає тим або іншим вимогам. Існує також ряд фіксованих наборів параметрів (так званих «масок»), які найчастіше використовуються менеджерами та рецепшионістами – вони виділені в окреме меню.

Адміністративний модуль, що включає робочі місця директора і маркетолога (нерідко їх розглядають окремо, але це швидше неправильно, враховуючи функціональну і технологічну схожість) звичайно будується на основі баз даних PMS шляхом надання доступу до них в режимі читання і використання програмних настройок, на основі первинних даних тих, хто проводить аналіз, будує таблиці, діаграми, графіки та друкує звіти. Така система, звичайно, не замінює фахівця-маркетолога, але істотно спрощує його роботу.

Кількість робочих місць в системі залежить лише від масштабів роботи готельного комплексу. PMS може базуватися як на розгалуженій локальній мережі, так і на одному єдиному комп'ютері. У разі розрахованої на багато користувачів структури в системі встановлюються рівні доступу для кожного відділу. Таким чином, дістати доступ до тих або інших інформаційних зон PMS може лише співробітник з відповідним рівнем доступу, що як мінімум забезпечується знанням ідентифікаційної пари «логін-пароль». Іноді контроль доступу значно складніший і включає елементи біометрії, електронні ключі та цілі комплекси всього вищеназваного. Це запобігає зловживанням службовим положенням і саботажу на рівні системи. Крім того, клієнти явно будуть не дуже задоволені тим, що їх

дані можуть бути у відкритому доступі, що набуває особливої актуальності, якщо PMS підключена до глобальної мережі.

3.6.2. Автоматизація управління фінансами

Управління фінансами включає чотири функціональних підсистеми:

- фінансове планування діяльності готельного комплексу;
- контроль над фінансовими процесами;
- реалізація фінансових процесів;
- фінансовий контроль діяльності.

Фінансове планування діяльності готельного комплексу передбачає складання фінансового плану за двома методами: „знизу вверх" і „зверху вниз". При використанні методу „знизу вверх" відповідні частини фінансового плану формуються в низових підрозділах (модулях), після чого система здійснює їхнє агрегування. А при використанні протилежного методу основні показники кошторисів визначаються на верхньому рівні ієрархії готельного комплексу, після чого відбувається їхня деталізація на нижніх рівнях. Усі фінансові плани та бюджети базуються на основі рахунків головної книги та заздалегідь описані в системі управлінської структури.

Функціональність фінансових підсистем передбачає можливість готельного комплексу здійснювати бюджетний контроль і управління рухом грошових коштів. Він ґрунтується на єдиній базі формування бюджетів і інтеграції фінансових операцій, рахунках головної книги та аналітичних об'єктах управлінського обліку. Прогнозні дані, розбиті по періодах, можуть оперативно порівнюватися з поточними результатами на рахунках головної книги. Є можливість також порівнювати плановані та фактичні результати по відповідних статтях витрат/доходів для центрів фінансової відповідальності. Підсистема фінансового плану разом з підсистемою управління розподілом витрат дозволяють оцінити схожість результатів планової і фактичної собівартості послуг готельного комплексу; здійснити наступний аналіз відхилень на основі об'єктивних даних, сформувати висновки про рентабельність послуг готельного комплексу, про асортимент, управління рухом грошових коштів тощо.

Стандартними модулями реалізації своїх функцій підсистемами управління фінансами є ведення головної книги (фінансовий облік), рахунку до одержання, обліку основних коштів, консолідація.

3.6.3. Автоматизація управління обслуговуванням

Управління обслуговуванням включає:

1. Підготовка до поселення. Формування номерного фонду з урахуванням реквізитів кожного номера, контроль за станом номера, історія зміни реквізитів номера, розмежування прав доступу користувачів до редагування і перегляду документів, архівів і довідників, протоколювання змін документів системи.

2. Управління поселенням: аналіз номерного фонду на певний період, бронювання номерів, реєстрація та поселення гостей, перегляд карти розміщення.

3. Облік наданих послуг: розробка та введення програм розрахунку тарифів на послуги, типова специфікація послуг, історія цін на послуги, кількісний облік наданих послуг у розрізі матеріально відповідальних осіб, автоматичне формування рахунків до одержання та актів виконаних робіт, автоматичний облік телефонних переговорів.

4. Облік взаєморозрахунків з контрагентами: оперативний контроль взаєморозрахунків, аналіз документів, формування вимоги на погашення дебіторської заборгованості.

Модуль „Управління додатковими послугами" управляє всіма додатковими послугами, що пропонує готель.

Модуль „Управління запасами" включає облік запасів по партіях і довільних характеристиках (атрибутах), оцінку запасів за методом середніх цін, FIFO, LIFO, обліковими цінами, цінами останніх закупівель, інвентаризацію і переоцінку запасів тощо.

Інший аспект впровадження в управління обслуговуванням – це *модуль електронних замків*, що автоматично підтримує безпеку, престижність і зручність номеру, регулювання світла, тепла тощо.

Сталою тенденцією в останні роки стало активне використання готельними комплексами систем оптимізації прибутку (систем управління тарифами). Готельні комплекси, що активно застосовують такі системи, одержують істотну конкурентну перевагу і досягають помітного збільшення доходів. Ця система працює в реальному часі, аналізує отриману від системи управління готельним комплексом інформацію (тенденції бронювання, сезонні коливання, динаміку попередніх днів тощо), враховує специфіку сегментів ринку і зміни в ціноутворенні, управлінні тарифами та встановленні правил бронювання. Рекомендації стосуються як стратегії комерційної політики готельного комплексу в середній і довгостроковій перспективі, так і щоденних дій відділів бронювання, продажів і розміщення. Модуль дозволяє проводити оцінку кожної заявки на розміщення груп і приватних гостей з метою визначення оптимальних умов, вимог і обмежень для даного бронювання. При експлуатації модуль оптимізації прибутку дозволяє збільшити доходи готельного комплексу на 4-8%. Він показує ключові параметри діяльності готельного комплексу для керівників різних рівнів, у тому числі:

- загальну тенденцію бізнесу готельного комплексу;
- віддачу від проведених заходів;
- напрямок концентрації зусиль для підвищення прибутковості;
- цінову політику.

Модуль оптимізації прибутку складається з наступних підмодулей: „Управління доходами", „Ціноутворення", „Прогнозування".

Будь-які автоматизовані ІТ набудовуються на різні технології роботи готельних комплексів і дозволяють враховувати самі прискіпливі вимоги. Разом з тим, системи привносять у готельний комплекс світову практику управління і контролю. Результатом впровадження будь-якої автоматизованої ІТ управління в готельному комплексі є підвищення ефективності роботи, високий рівень сервісу для гостей і суворий фінансовий контроль. Модульність та інтеграція ІТ дозволяє досягти підвищення їхньої функціональності зі зміною потреб готельного комплексу.

Комплексний взаємозв'язок програмних модулів підвищує якість взаємодії служб і відділів готельного комплексу і рятує від необхідності подвійного введення інформації. Кожна фірма, що продає програмний продукт ІТ для готельного комплексу, з огляду на специфіку бізнесу, повинна обслуговувати та підтримувати систему постійно.

3.6.4. Автоматизація управління документообігом

Ту частину документообігу, яка пов'язана з внесенням/зміною інформації в системі, можна розділити умовно на два види – бухгалтерську і оперативну. Під бухгалтерською розумітимемо внесення таких змін в систему, які викликають формування бухгалтерських проводок. Особливостями бухгалтерської інформації є:

- зміни вносяться тільки на підставі правильно оформлених документів, що мають у обов'язковому порядку дату і номер (такі документи називаються первинними);
- первинні документи при складанні упорядковуються (звичайно за номерами). Повинна існувати можливість завжди легко знайти та перевірити первинний документ, на підставі якого була внесена бухгалтерська проводка;
- високі вимоги до достовірності внесення інформації, оскільки помилки можуть викликати фінансові втрати на штрафи при податкових перевірках.

Всю решту інформації (облік листування, нарядів-замовлень на виконання робіт, відомостей про клієнтів) можна віднести до оперативної.

При великих обсягах документообігу зручно використовувати наступну схему формування і контролю поточних бухгалтерських документів:

- оператор формує і роздруковує документ з унікальним штрих-кодом, що складається з номера і контрольної суми документа;

- потім оператор перевіряє документ і зчитує штрих-код сканером;

- система знаходить документ, перевіряє контрольну суму і, якщо вона співпадає, виконує проведення документа; якщо ж контрольна сума не співпадає, то видається інформаційне повідомлення.

Такий же процес можна використовувати при обліку великого потоку, скажімо, замовлень-нарядів.

Система програм готельного комплексу призначена для комплексної автоматизації економічної діяльності готельних комплексів різних форм власності. Система програм готельного комплексу дозволяє організувати в єдиній системі ефективний бухгалтерський, кадровий, оперативний облік, а також облік заробітної плати.

У дане програмне забезпечення входять компоненти «Бухгалтерський облік», «Оперативний облік» і «Розрахунок», що працюють з єдиною конфігурацією.

Системи діалогової обробки запитів (TPS)

Системи діалогової обробки запитів – основні ділові системи, які обслуговують експлуатаційний рівень готельного комплексу. Система діалогової обробки запитів – це комп'ютеризована система, яка виконує і розраховує рутинні транзакції. Приклади – комерційні розрахунки продажів, системи бронювання місць, платіжна відомість, зберігання звітів службовців.

На експлуатаційному рівні завдання, ресурси та цілі обумовлені та високо формалізовані. Наприклад, рішення про надання кредиту клієнту приймається керівниками нижчого рівня у відповідності із обумовленими критеріями. Єдине, що повинно бути визначене – чи відповідає клієнт критеріям.

3.6.5. Системи автоматизації діловодства

Системи автоматизації діловодства – це інформаційні технології, розроблені з метою збільшення продуктивності праці обробників даних в офісі.

Основою управлінської діяльності, в першу чергу, є діловодство, що охоплює процес створення документів і організацію роботи з ними. Від того, як організований документообіг в готельному комплексі, залежить ефективність його роботи в цілому. На якість управління готельним комплексом впливають такі чинники, як оперативність і якість формування документів, прийому-передачі інформації, узгодженість роботи довідково-інформаційної служби, чітка організація зберігання, пошуку і використання документів. Таким чином, автоматизація документообігу необхідна для:

- формування цілісної картини того, що відбувається в готельному комплексі;
- злагодженої роботи всіх підрозділів;
- поліпшення якості обслуговування клієнтів;
- ефективного використання людських, комунікаційних, інвестиційних та інших ресурсів.

3.6.6. Автоматизація управління персоналом

Автоматизація діяльності з управління персоналом дає:

- оперативність контролю, можливість отримання несуперечливих і повних даних про структуру організації, позиції штатного розкладу і співробітників;
- жорсткий контроль за діяльністю підрозділів готельного комплексу (ресторан, фітнес-центр тощо);
- систему розробки звітної документації, що настроюється;
- перехід на нові технології і методи роботи;
- поліпшення умов праці;
- підвищення гнучкості системи управління.

Комплексні системи управління персоналом можуть використовуватися для автоматизації роботи відділу кадрів, планово-економічного і розрахункового відділів, а також навчання персоналу.

3.6.7. Автоматизація управління продажами готельного комплексу

Це - сучасний підхід до управління відділом продаж і вирішення задач з організації і проведення заходів. Здійснює групові продажі, аналізує прибутковість заявок, що надходять, формує цінову політику, складає контракти та контролює їхнє виконання здійснює бронювання, оренду конференц-приміщень.

Система управління продажами готельного комплексу сприяє збільшенню продаж при істотній економії ресурсів і часу. Створення пакету необхідних послуг для клієнтів при організації заходів різного характеру відбувається за лічені хвилини – користувач має доступ до необмеженої кількості категорій імен, описів, опцій. А інвентарний модуль здійснює чіткий контроль за додатковими послугами та ТМР та пропонує інформацію про наявність кожного виду ТМР у будь-який час і день. Перехресний продаж між готельними комплексами збільшує завантаження по групових продажах. Вони оснащені потужним інструментарієм по збереженню і управлінню всією кореспонденцією між відділом продаж готельного комплексу і клієнтами. Функціональний блок управління документацією зберігає та організовує роботу з документами, відправленими клієнтами.

Сучасні ІТ управління готельними комплексами працюють на базі операційної системи Windows NT і СУБД My SQL Server. Вони мають „відкриту архітектуру", що додає системі значної гнучкості, легкості у використанні та надає великі можливості інтеграції з зовнішніми програмами. Сучасні АІТ працюють не тільки в локальній мережі готельного комплексу, але і мають можливість підключення і роботи в глобальній мережі Інтернет. Спеціальний модуль системи ART (Automated Request Tools, Автоматизовані Інструменти Бронювання) виконаний за принципом ASP (Application Service Provider), функціонує на будь-якому комп'ютері, підключеному до мережі Інтернет. Модуль ART дозволяє клієнтам готельного комплексу самостійно в реальному режимі часу через Інтернет здійснювати бронювання номерів, конференц-приміщень і передавати заявки на проведення заходів. Модуль включає наступні системи: „Обмін даних", „Конфігурація", „Клієнти", „Туристські агентства", „Рахунок до одержання", „Продаж", „Управління тарифами", „Центральне бронювання".

Підмодуль „штрих-коди"

Деякі українські готельні комплекси пропонують для впровадження модуль "штрих-коди", що зменшує витрати та збільшує обіг, дозволяє ефективно відслідковувати, що надійшло на склад і що відправлено на надання послуг, скільки ТМР залишилося на складі, а також дає можливість прогнозувати потоки ТМР.

У даній системі основний акцент робиться на підтримці необхідної для надання послуг кількості ТМР. Велику важливість має використання інформації про постачальників, споживачів і процеси надання послуг для управління потоками ТМР. Поточний стан запасів відображається у відповідних таблицях бази даних із указанням всіх необхідних характеристик облікових одиниць. За допомогою використання штрих-кодів поряд із сучасними автоматизованими ІТ управління запасами стає більш ефективним, і кожний, хто відповідає за управління запасами, може в реальному часі побачити стан і рух матеріалопотоків у готельному комплексі, а також здійснити необхідні у даній ситуації дії.

Міжнародні системи бронювання (GDS)

На сьогоднішній день практично кожен готель, що входить до комплексів „Sheraton", „Hyatt", „Inter-Continental", „Kempinski", „Best Western", „Ramada", „Choice International" та ін. мають виділений канал зв'язку з „GDS" (системи Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan). Такий зв'язок дає можливість об'єднати систему розподілу номерного фонду із системами управління готельних комплексів. Переваги GDS не лише у можливості в реальному режимі

часу приймати заявки та передавати підтвердження бронювання, але і дає готелям можливість проводити гнучку маркетингову і цінову політику, досягаючи максимальної прибутковості від кожної отриманої заявки. Створюючи високоефективну стратегію продажів номерного фонду, що базується на аналізі тенденцій і взаємодій на ринку, готель має можливість, контролюючи умови реалізації своїх номерів (мінімальний тариф і тривалість проживання гостя, обмеження на кількість продаваних номерів за типами, вимоги, гарантії заявок, передоплата тощо), приводити їх у відповідність з кон'юнктурою ринків у тих чи інших географічних регіонах. У такий спосіб готельний комплекс одержує максимально можливу віддачу від кожного сегменту ринку. Важливою перевагою для будь-якого готельного комплексу, представленого в міжнародних системах бронювання (GDS) і в Інтернеті, безперечно, є своєчасність, повнота і доступність переданої інформації.

Ефективність досягається за допомогою впровадження нового покоління AIT готельних комплексів, що створюють свого роду інтерактивну інформаційну базу по готельному комплексу, інтегровану з електронними системами бронювання. Запит кінцевого клієнта щодо готельних послуг автоматично обробляється з урахуванням його індивідуальних переваг, дозволяючи миттєво скласти оптимальну пропозицію, і з великою імовірністю забезпечити позитивну реакцію клієнта і наступне здійснення бронювання.

Однією з проблем, з якою стикаються готельні комплекси при високому завантаженні номерного фонду, є задача реалізації попередньо забронюваних, але незадовго до прибуття гостя анульованих заявок. Для мінімізації можливих втрат у таких ситуаціях готельний комплекс змушений вдаватися до перебронювання номерного фонду, що може привести до складностей, якщо відсоток перебронювання розрахований невірно. У даному випадку на допомогу знов-таки приходять інформаційні технології, що дають можливість оперативно виставляти на продаж останні наявні номери за цінами, що явно користуються попитом (функція Last Room Availability). Якщо раніше готельному комплексу було потрібно заздалегідь блокувати та передавати до сервера бронювання певні «пули» номерів і нести ризик з їх недопродажу або перепродажу без можливості оперативного реагування на ситуацію, що змінюється, то сьогодні з використанням сучасних інформаційних засобів готельний комплекс здатний на постійній основі підтримувати в серверах бронювання реальну картину стану свого номерного фонду, крім небезпеки його перепродажу. Найбільш повна інтеграція офісів бронювання готельної мережі з окремими готельними комплексами досягається при використанні спеціалізованих систем центрального бронювання (Central Reservations Systems). Вони дають найбільш широкі можливості пошуку, вибору і бронювання номерів у готельних комплексах мережі. Крім того, за допомогою систем центрального бронювання окремі готельні комплекси також одержують можливість здійснювати взаємне бронювання номерів в інших готелях мережі. Таким чином, досягається тісна взаємодія готельних комплексів один з одним і з центральним офісом, відбувається об'єднання зусиль усіх готельних комплексів для залучення нових і утримання старих клієнтів усередині свого комплексу.

Перевагою перед незалежними готелями є об'єднання інформаційних і управлінських ресурсів окремих готельних комплексів у єдиний інформаційний простір. Збір і аналіз інформації тісно пов'язані із системами центрального інформаційного забезпечення. Така система представляє величезні можливості щодо збору та аналізу даних. Дані про заявки гостей, тарифи, за якими гості проживають, їхні переваги та побажання автоматично із системи управління одного готельного комплексу передаються до іншого. Створюється єдина інформаційна база, що представляє собою найпотужніший інструмент для аналізу ринку та ефективного маркетингу готельних послуг. Один раз заведена історія гостя може бути доступна менеджеру з будь-якого готельного комплексу, а також на корпоративному рівні. Можна одержати статистику про кількість заїздів (незаїздів) і про загальний дохід від проживання будь-якого гостя. Нове покоління систем дозволяє навіть зберігати електронні фотографії і зразки підписів гостей.

Маркетинг у готельній індустрії набуває нового відтінку. Тепер це не лише пошук нових клієнтів, але і робота з людьми, що раніше зупинялися в готельному комплексі. На сьогоднішній день практично кожен готельний комплекс пропонує програму заохочення постійних клієнтів. А сучасні інформаційні засоби надають директорам з продажів і маркетингу можливості для ефективного управління такими програмами.

Надання виняткового сервісу стає цілком реальним. Нові задачі, нові можливості інтеграції баз даних, інформаційний аналіз, двосторонній зв'язок з міжнародними системами бронювання і управління і є остаточною моделлю інформаційних готельних технологій.

Інформаційний технологічний прогрес випереджує очікування готельних комплексів у довгостроковій адекватності впроваджених АІТ систем. Якщо раніше готельні комплекси змінювали технологічне оснащення в середньому кожні 7-9 років, то сьогодні цикл скоротився до 3-5 років, і тенденція до скорочення цього терміну продовжується. Згідно проведеного на Заході компанією Microsoft дослідженню, 60-70% усіх готельних комплексів протягом найближчих п'яти років закуплять нову систему управління готельним комплексом. Важливо відзначити, що сам по собі факт встановлення сучасної системи не означає безумовного отримання віддачі від здійснених витрат. Ефективність автоматизації обумовлюється цілим комплексом скоординованих заходів щодо перегляду сформованих методів і порядку роботи, перепідготовки персоналу готельного комплексу, розробки та перетворення його інформаційно-технологічної стратегії. Цінність системи можна розглядати в двох розрізах: у процесах, які система автоматизує, і у даних, які акумулює система в ході своєї роботи.

Автоматизація процесів функціонування систем готельного комплексу дозволяє автоматизувати виконання щоденних задач персоналу і керівництва готельного комплексу. При цьому досягається взаємозв'язок між різними службами готельного комплексу, що значною мірою підвищує ефективність і дозволяє позбутися помилок. Багато задач, такі як прийом і розміщення великих груп гостей і застосування складних тарифних планів, стають легко здійсненими. Разом з цим керівництво одержує потужний інструмент контролю за станом готельного комплексу і фінансових потоків, а можливості зловживань персоналом готельного комплексу скорочуються до мінімуму. У цілому, з використанням автоматизованих систем готельний комплекс стає більш керованим. Керівництво готельного комплексу, одержуючи адекватні дані про стан справ на даний момент часу і прогнози на майбутнє, має можливість приймати коректні та своєчасні рішення.

Крім функцій управління, системи пропонують додаткові можливості підвищення рівня сервісу для гостей. Гість стає центром уваги та одержує індивідуально-орієнтований сервіс. Система дозволяє враховувати різноманітні побажання і переваги гостей, а процес надання послуг робити безпроблемним для клієнта. Система зберігає дані по кожному гостю, що коли-небудь проживав у готельному комплексі, і при наступному його приїзді дозволить визначити правильний тариф, провести швидке поселення і випередити його побажання. Готель також одержує можливість вести централізований облік нарахувань і розрахунків з гостями.

В основі сучасних систем управління готельними комплексами лежать потужні бази даних, що дозволяють акумулювати та зберігати детальну інформацію про роботу готельного комплексу та його взаємини з кожним гостем. І якщо автоматизацію процесів функціонування готельного комплексу можна назвати обов'язковою умовою для його успішної роботи, то ефективне використання зібраних даних є ключовим чинником для досягнення ним конкурентної переваги на ринку. Накопичені дані стають безцінним капіталом для готельного комплексу. Вони полегшують йому прогнозування попиту на послуги та проведення більш ефективної маркетингової політики. Готель одержує можливість реалізовувати програми частого гостя і заохочувати своїх постійних клієнтів. Платіжна історія кожного клієнта дозволяє правильно будувати кредитну політику.

3.6.8. Інтегрована система управління готельним комплексом, (структурні блоки ІСУ та їх функції)

Для ефективного застосування ІСУ потрібні відповідна кваліфікація кадрів, методологічний інструментарій планово-аналітичної роботи, адекватна потребам готельного комплексу крізна система внутрішнього і зовнішнього документообігу.

Інтегрована система управління (ІСУ) є комплексним механізмом управління готельним комплексом, що складається з наступних основних блоків: аналітичний, обліковий, організаційний, програмно-технічний.

Аналітичний блок ІСУ

Аналітичний блок ІСУ- це формалізована обробка баз даних для цілей управлінського планування, що ґрунтується на застосуванні моделі оптимального бюджетування.

Модель оптимального бюджетування – це стратегічний програмний продукт, що базується на обліково-аналітичних розробках останнього покоління:

- облік, планування і аналіз по видах діяльності (Activity-Based Costing);
- теорія вартості фірми (Welfare of the Firm Theory).

Планування і облік по видах діяльності (ABC-costing) передбачає зіставлення в планово-аналітичній і обліковій діяльності витрат і видів діяльності готельного комплексу (у традиційних системах планування і обліку витрати калькулюються по місцях їх виникнення). Тим самим забезпечується можливість оцінки ефективності витрат і виявлення:

- «виправданих» витрат, де корисний ефект (зростання фінансових результатів) перевищує величину витрат;
- «невиправданих» витрат (збитків), де величина витрат більша, ніж корисний ефект від їх здійснення.

Теорія вартості готельного комплексу забезпечує побудову інтегральних моделей господарської діяльності, де будь-яке управлінське рішення розглядається в контексті впливу на величину ринкової вартості (у акціонерному товаристві – на суму поточної ринкової вартості акцій).

Основним досягненням даних моделей є те, що в них забезпечується сумарний ефект від здійснення планових заходів у трьох основних блоках господарської діяльності:

- поточних операціях;
- інвестиційній діяльності;
- залученні джерел фінансування і завданнях підтримки фінансової стабільності.

Дані моделі дозволяють:

- кількісно визначити порівняльну ефективність від розподілу прибутку в прирості фінансових резервів і закупівлі основних коштів і, відповідно, пропорції оптимального розподілу прибутку;
- забезпечити розрахунок оптимальної величини та структури залучених джерел фінансування;
- розрахувати оптимальну величину і структуру послуг з урахуванням еластичності попиту по різних ринках, капіталоємності окремих видів послуг і т.д.

Таким чином, модель оптимального бюджетування (планування), складова аналітичного блоку ІСУ є не просто однією з існуючих моделей АСУП. Дана модель:

- по-перше, зберігає традиційні методи аналітичної обробки даних (аналіз «витрати-обсяг-прибуток» і визначення критичної точки, факторний аналіз «ціна-кількість-ефективність», аналіз чутливості, аналіз по центрах відповідальності (порівняння діяльності підрозділів), комплексний аналіз інтенсифікації тощо).
- по-друге, забезпечує формалізовану систему аналітичної обробки бюджетних даних.

Для складання коректного управлінського бюджету (master budget) необхідна розробка автоматизованих модулів для вирішення завдань так званого «аналізу чутливості» (sensitivity analysis), що показує кількісний ефект від можливих відхилень фактичних бюджетних

параметрів від планових по різних аспектах діяльності готельного комплексу (оборотність активів, обсяг продажів, рентабельність і ін.), а також що пропонує набір ситуаційних управлінських рішень (тобто які управлінські заходи можуть бути вжиті у разі даної динаміки бюджетних даних).

- по-третє, забезпечує ефективне формалізоване (кількісне) рішення ряду найважливіших завдань діяльності готельного комплексу, що є «каменем спотикання» для класичних АСУП.

На відміну від АСУП, заснованих на традиційних моделях бюджетування, *система оптимального бюджетування* дозволяє вирішувати наступні задачі, дуже актуальні для діяльності будь-якого готельного комплексу:

- можливість розрахунку сукупного (системного) ефекту від здійснення конкретних управлінських заходів, пов'язаних з рухом ресурсів готельного комплексу (наприклад, просування і продаж готельних послуг, збільшення ціни реалізації, освоєння капітальних вкладень за конкретним інвестиційним проектом, збільшення величини фінансових резервів, взяття кредиту, проведення додаткової емісії акцій, погашення кредиту та ін.). В ІСУ розрахунок проводиться шляхом формалізації основних функціональних взаємозв'язків між бюджетними (плановими) параметрами;

- можливість порівняння видів діяльності готельного комплексу і обумовлених здійсненням даних видів діяльності витрат і, тим самим, чітке кількісне виявлення поточних і перспективних резервів зниження собівартості та підвищення фінансових результатів готельного комплексу;

- забезпечення безперервності процесу «план-факт аналіз-планування на наступний бюджетний період» незалежно від «запізнювання» зведеної фінансової звітності за минулий бюджетний період;

- чітке розмежування витрат планування і витрат виконання плану (специфікація відповідальності планових органів і продуктивних підрозділів за відхиленнями фактичних показників від планових);

- можливість формалізації завдання оптимального розподілу коштів між цілями підвищення продуктивної ефективності та покращення фінансової стабільності;

- можливість кількісного розрахунку оптимального інвестиційного бюджету;

- можливість порівняння ефективності управлінських заходів, що відносяться до різних часових періодів і оптимізації планового процесу за часом здійснення;

- вибір оптимальних показників матеріального стимулювання, кількісний розрахунок оптимальних коефіцієнтів і баз нарахування в системі преміювання;

- можливість кількісного порівняння здійснених в даному бюджетному періоді витрат, ефекту від виконання бюджетів витрат і собівартості готельної послуги;

- коректна система аналізу відхилень по стадіях фінансового циклу і отримання достовірної оцінки фактичної вартості оборотних активів при веденні нормативного обліку витрат;

- забезпечення алгоритму формалізованого вирішення питання щодо вибору оптимального методу платежу.

Обліковий блок ІСУ

Під «обліковим блоком» розуміється система внутрішнього і зовнішнього документообігу, що забезпечує збір даних для цілей управлінського і фінансового планування, а також складання зведеної фінансової звітності за планом рахунків і відповідно до вимог GAAP. Слід зазначити, що облік в ІСУ може проводитися як у формі «паперового» документообігу, так і за допомогою впровадження програмного продукту (системи R/3, BAAN IV і ін.).

Найбільш важливими моментами облікового блоку є:

- уніфікація даних (витрат, основних коштів і капітальних вкладень, фінансових результатів, оборотних активів, джерел фінансування) – єдина система обліку планових і фактичних параметрів для внесення в базу даних;

- кодифікація даних для цілей ведення обліку відповідно до вимог законодавства, ведення

обліку за міжнародними стандартами, управлінського планування (отримання багатовимірної облікової інформації);

- балансова оцінка активів, джерел фінансування, витрат і фінансових результатів відповідно до міжнародних стандартів обліку (GAAP).

Організаційний блок

У найзагальнішому вигляді організаційний блок ІСУ – це:

- кількість і ресурси управлінських служб готельного комплексу;
- функціональний розподіл діяльності управлінських служб;
- регламент діяльності управлінських служб (система підлеглості та координації) для забезпечення динамічного процесу (що постійно повторюється).

Три основні елементи організаційного блоку ІСУ – це:

- система руху інформації для планових і контрольних цілей;
- система підпорядкованості різних ланок організаційної структури в процесі збору і обробки інформації і прийняття управлінських рішень (в першу чергу, вищого управління, центрального апарату контролерів, управління підрозділів і планових служб підрозділів);
- система управління по центрах відповідальності (центри управлінських витрат, центри нормативних витрат, центри доходів, центри прибутку, центри інвестицій), на основі цього визначення «ступеня свободи» керівництва різних підрозділів і побудова системи матеріального стимулювання в контексті системи управління витратами.

Останній момент дуже важливий, оскільки ІСУ включає не лише планово-контрольну, але і стимулюючу функції (тобто менеджери підрозділів повинні бути зацікавлені працювати так, щоб їх поведінка позитивно впливала на фінансові результати діяльності готельного комплексу в цілому).

У практичному плані впровадження відповідної організаційної структури включає наступні два основні моменти:

1) створення нових служб і зміна функцій існуючих планових служб готельного комплексу для адекватного забезпечення процесу управлінського і фінансового планування;

2) розробку внутрішніх положень, що регламентують відповідальність різних підрозділів у процесі функціонування ІСУ. Найважливішим моментом даних внутрішніх положень повинен бути для кожної служби перелік так званих стандартних процедур, що описує їх щоденні функції в процесі збору і аналізу облікової інформації, а також що встановлює відповідальність за неналежне виконання цих функцій. Так, для планових служб на місцях це повинні бути функції зі своєчасного занесення в базу даних необхідної облікової інформації, а для центральної контрольно-ревізійної служби, наприклад, проведення періодичних внутрішніх ревізій роботи планових служб на місцях та ін.

Програмно-технічний блок

Якісне підвищення ефективності функціонування ІСУ готельного комплексу досягається за рахунок використання комплексних програмно-технічних рішень, що складають програмно-технічний блок системи. В результаті впровадження програмно-технічного блоку стають можливими оперативна і достовірна оцінка стану готельного комплексу, централізоване управління фінансовими ресурсами та наскрізний контроль матеріальних потоків, що виражається в контролі витрат на всіх стадіях надання послуг.

Стандартні програмні пакети повної функціональності (наприклад R/3, BAAN IV, Oracle Applications та ін.) розроблені для задоволення вимог великих готельних комплексів, в цілому відповідають вимогам програмно-технічного блоку ІСУ. Ці пакети забезпечують централізований контроль і управління як на рівні управлінських показників вищої ланки, так і на рівнях логістики, надання послуг тощо, дозволяють вести бухгалтерський облік в різних планах рахунків, зокрема, для формування звітності за міжнародними стандартами (GAAP). Централізоване управління бухгалтерським обліком гарантує реалізацію єдиної облікової політики в рамках всього готельного комплексу. Формування зведеної звітності на рівні готельного комплексу може виконуватися у будь-який час, оскільки перетворюється на технічну операцію обробки аналітичної інформації про підрозділи, яка внесена в систему.

Доступність цієї інформації строго регламентована і залежить від прав користувача. При цьому протоколи системи гарантують персоніфікацію всієї інформації, що вводиться.

Для того, щоб забезпечити застосування фінансових принципів управління, в пакетах передбачена система бюджетування, що настроюється. Кількість і ієрархія бюджетів, як правило, достатні для побудови стрункої системи фінансового управління. Багатоваріантність організації логістики, надання послуг і інших ділових процесів у готельному комплексі також забезпечується в цих пакетах.

Забезпечення гнучкості програмних пакетів є найважливішою умовою ефективності масштабних продуктів. Очевидно, що при зміні законодавства, умов і організації готельного комплексу та інших чинників, що впливають на великий готельний комплекс, необхідні спеціальні рішення, що забезпечують адаптацію інформаційної системи. Різні програмні продукти мають різні рішення.

3.6.9. Аналіз організації управління

Аналіз організації управління є комплексним взаємозв'язаним процесом дослідження структури та змісту управлінського циклу, організації управлінської праці, інформаційного, технічного і математичного забезпечення, складу органів і витрат управління. Аналіз – перший етап і відправна точка розробки будь-якого заходу у області вдосконалення управління. Він дозволяє дати повну характеристику елементів, структурних підрозділів і рівнів системи управління, оцінити їх стан і об´рунтувати напрями подальшого розвитку. Залежно від поставлених цілей і завдань аналіз може охоплювати різні частини управляючої системи, мати різний ступінь деталізації і закінчуватися підготовленням різних матеріалів, але методологічна основа і вихідні позиції аналізу залишаються єдиними.

Аналіз складається з трьох взаємозв'язаних етапів роботи:

- збору інформації про стан організації управління, окремих її елементів, процесів і об'єктів;
- опису аналізованого процесу або об'єкту за допомогою системи показників і встановлення зв'язку між ними;
- обробки сформованої системи показників різними методами та прийомами з метою вирішення поставлених задач.

Виконання першої стадії аналізу є роботою інформаційно-творчою. Друга стадія пов'язана з відбором системи показників, що характеризують частину організації управління, що вивчається; розробку методів їх вимірювання і описом їх взаємозв'язків. Третя стадія роботи виконується по-різному залежно від особливостей аналізованого об'єкту і поставленого перед аналізом завдання з різним ступенем застосування якісних і кількісних методів.

Процес управління можна розглядати в статиці, тобто як застиглий на якийсь конкретний момент часу, і в динаміці (з урахуванням руху і розвитку).

Аналіз організації управління може мати повний (всебічний) характер або вивчати якусь частину системи (тематичний аналіз); може бути глобальним, зачіпаючи всі основні рівні та ланки управління, або локальним, торкаючись одного якогось рівня або ланки.

Для усунення наслідків, актуальних напрямів вдосконалення управління (включаючи автоматизацію), що викликаються невірними підходами до визначення, необхідно використовувати системний аналіз.

У повному вигляді послідовність процесу системного аналізу включає 9 етапів:

1. Формулювання проблеми.
2. Структуризація дослідження (побудова «типового» дерева цілей).
3. Складання моделі об'єкту управління.
4. Прогнозування майбутнього стану об'єкту управління, оцінка «ризику».
5. Діагностування системи та формування альтернатив розвитку керованої системи.
6. Відбір альтернатив.

7. Реалізація програми заходів.

8. Розробка інформаційно-логічної схеми системи управління.

9. Проектування і впровадження в систему управління процедур автоматизованої інформаційної системи.

Реалізація перших семи етапів процесу дозволяє приймати рішення на верхньому рівні управління незалежно від того, чи функціонує в готельному комплексі автоматизована система управління готельним комплексом (АСУП). Реалізація двох останніх етапів дозволяє автоматизувати збір і переробку інформації для прийняття стандартних рішень керівниками середньої ланки.

Зміст етапів зводиться до наступного:

1. Формулювання проблеми. До початку дослідження формулюється цільове завдання. Якщо у керівників немає досвіду вирішення задачі або її не вдається вирішити традиційними методами, завдання переводиться в ранг проблеми (проблемного питання).

2. Структуризація дослідження (побудова «типового» дерева цілей). Для вирішення сформульованої проблеми, що стоїть перед системою, необхідно комплексне дослідження багатьох питань, суміжних з проблемним. Але кожне питання, у свою чергу, має відношення до того або іншого елемента системи. Таким чином, на даному етапі в найзагальнішому вигляді виявляється сукупність чинників, які імовірно можуть впливати на проблемне питання, що вивчається. Причому одна група чинників матиме відношення до зовнішнього середовища, інша – до компетенції керівників готельного комплексу, що вивчається. У результаті необхідно виразно окреслити коло питань, які слід включити в дослідження.

3. Складання моделі об'єкту управління. Прогностичну модель можна розглядати як деяку похідну від методу, використовуваного в прогнозі. Для прогнозування стану економічних об'єктів на рівні готельного комплексу достатньо надійні моделі, що створюються методами математичної статистики: тренди, кусково-лінійні залежності, кінцеві різниці, функції виробництва готельних послуг (зокрема – регресії), а також експертні оцінки. При їх складанні використовуються звітні та статистичні дані про роботу готельного комплексу, результати анкетних опитувань, показники роботи споріднених компаній.

4. Прогнозування майбутнього стану об'єкту управління, оцінка «ризику». Розроблені на третьому етапі моделі використовуються при прогнозах найважливіших економічних показників роботи готельного комплексу. Найчастіше на рівні готельного комплексу використовуються прогнозні оцінки, що одержуються за допомогою трендів, регресій і функцій статичного вигляду. Бажано, щоб інтервал прогнозування не перевищував однієї третини інтервалу, що забезпечується звітними даними. При прогнозі також можна чекати якісних змін чинників, що включаються в модель. Важливою частиною прогнозних розрахунків є визначення вірогідності їх виконання (або «ризику помилитися»).

5. Діагностування системи та формування альтернатив розвитку керованої системи (виявлення напрямів вдосконалення діяльності щодо надання готельних послуг і шляхів їх реалізації). Діагностування станів керованої системи – відповідальний етап системного аналізу проблеми. Діагноз дозволяє виявити характер залежностей між параметрами системи та уточнити чинники досягнення мети, оцінити загальну величину резервів у різних сферах діяльності готельного комплексу. В ході діагнозу розкриваються «вузькі місця» в системі управління і надання послуг, характеризується «організаційно-технічний рівень». Для діагнозу, крім звітних і статистичних даних, використовуються також результати прямих інтерв'ю з керівниками різних рівнів і обслуговуючим персоналом, результати анкетування. У ряді випадків доцільно залучати статистичні відомості по подібних готельних комплексах. Для уточнення чинників досягнення мети та оцінки організаційно-технічного рівня залучаються формалізовані (статистичні) методи та методи експертних оцінок. Відомі підходи, коли чинники уточнюються за допомогою виділення в напрямах управлінської діяльності «областей ключових результатів».

У тому випадку, коли в готельному комплексі вже функціонує АСУ і ведуться роботи щодо її подальшого розвитку (див. етапи 8 і 9 системного аналізу), на етапі діагнозу вивчаються також методи прийняття управлінцями (менеджерами) рішень.

6. Відбір альтернатив. З сукупності заходів, сформованих в процесі діагнозу, математичними або графічними методами відбираються ті, які задовольняють зовнішнім і внутрішнім обмеженням на ресурси та критеріям відбору оптимальної альтернативи.

7. Реалізація програми заходів. Для раціональної організації робіт на етапі впровадження необхідно:

- видання наказу керівництва готельного комплексу про складання програми розвитку;
- формування комплексних бригад для виконання розділів програми;
- складання мережевого графіка робіт по реалізації програми;
- організація координаційної групи;
- залучення для вирішення найбільш складних питань працівників науково-дослідних (консалтингових) організацій;
- включення в координаційну групу одного з фахівців готельного комплексу, наділеного великою відповідальністю (ця людина виконуватиме функції «організатора» і «аналітика»).

Якщо в готельному комплексі ще не впроваджена АСУП, в програму включаються проектні роботи з автоматизації завдань управління. У тих випадках, коли АСУП вже функціонує, програма розвитку може містити заходи щодо модернізації автоматизованої інформаційної системи, що дозволить збільшити якість і кількість відомостей про керовані об'єкти.

8. Розробка інформаційно-логічної схеми системи управління. На цьому етапі визначаються інформаційні процедури, за допомогою яких розраховуються значення показників, що характеризують стан чинників. В першу чергу АСУП включаються всі завдання, в яких розраховуються значення показників, що характеризують чинники нижнього рівня дерева цілей. Всі завдання (процедурні розрахунки) ув'язуються (по можливості) в граф. Таким чином, останній стає багаторівневою інформаційною основою дерева цілей.

9. Проектування і впровадження автоматизованої системи в систему управління. Послідовність проектування процедур АСУП повинна бути такою, щоб процедури, розташовані на верхніх рівнях інформаційно-логічної схеми, впроваджувалися більш прискорено, оскільки з їх допомогою формуватиметься інформація, використовувана процедурами на нижчих рівнях. При цьому необхідно брати до уваги інформаційний взаємозв'язок вибраних першочергових завдань з іншими; поява цього чинника обумовлена тим, що при проектуванні автоматизованої інформаційної системи або її вдосконаленні враховують не тільки трудомісткість і терміни обчислювальних робіт, але і необхідність інтеграції умовно-постійних масивів. Річ у тому, що деякі нескладні (і, можливо, навіть економічно невигідні) завдання все ж таки необхідно вирішувати на ЕОМ, оскільки їх результати необхідні для інших розрахунків, що пригнічує частину відомостей для проектування процедур АСУП, формується на 5 і 8 етапах системного аналізу.

Таким чином, від якості діагнозу залежатиме якість і швидкість проектування нових процедур АСУП. Тим самим прискориться процес адаптації системи управління до змінних умов функціонування готельного комплексу.

3.7. СИСТЕМИ БРОНЮВАННЯ

Типові та замовлені АСУ

Замовлені системи в Україні розроблялися в умовах, коли внутрішня структура більшості готельних комплексів і законодавство майже не змінювалися. Системи враховували інтереси конкретного готельного комплексу і зростали, поступово автоматизуючи окремі ділянки роботи. Сьогодні підтримувати таку систему в умовах змінного законодавства і постійних нововведень в готельному бізнесі важко. Тому особливого поширення набули типові системи управління.

Сьогодні на українському ринку декілька таких систем. Вони експлуатуються як в готельних комплексах, що діють в рамках іноземних готельних ланцюгів, так і в найбільш передових українських готельних комплексах. Найбільш популярні системи – «Micros-Fidelio», «LodgingTouch LIBICA», «Cenium», «Nimeta», «Діп-Пансіон», «Едельвейс», «Готель-3», «KEI-Hotel», «UCS-Shelter».

Проте при всьому бажанні українському готельному бізнесу ще далеко до західної індустрії. Так, в складі готельного ланцюга Маріотт близько 300 висококласних фахівців з програмування займаються підтримкою і розвитком програмних продуктів, які визначають технології роботи та звітність виконавчих дирекцій готельних комплексів, розкиданих по земній кулі. При цьому тільки розробка обходиться в 120 мільйонів доларів щорічно, що вважається винятковою економією з розрахунку витрат на один готельний комплекс. В Україні проектів такого масштабу поки немає, хоч і спостерігаються певні тенденції розвитку комп'ютеризації і автоматизації готельних комплексів, а також поява перших готельних мереж, що складають все більш жорстку конкуренцію західним ланцюгам.

3.7.1. Розробка локальної системи бронювання готельних послуг

Одним з найбільш потужних, гнучких і доступних засобів по роботі з БД є на сьогодні СУБД Access від компанії Microsoft. Вона має широкий діапазон засобів для введення, аналізу і представлення даних. Маючи разом з навиками роботи в Access деякі базові знання вбудованої мови програмування Visual Basic for Applications (VBA), можна самостійно створювати потужні бізнес-додатки для свого готельного комплексу.

Структура АСУ є розрахованим на одного користувача варіантом для розміщення на робочій станції портьє і складається з декількох зв'язаних таблиць, що являють собою основу відповідних функціональних модулів: «клієнти», «номерний фонд», «броня» і «звіти». Кожна з таблиць, будучи відображена в стандартному вигляді конструктора Access, має наступну структуру.

Таблиця 3.1

«Клієнти»

Клієнти	Номери	Броня
ФІО	№ кімнати	№ броні
№ паспорта	тип	клієнт
стать	клас	дата заїзду
вік	всього кімнат	дата виїзду
д/народження	всього місць	№ кімнати
організація	фото	примітки
статус, адреса,	опис	
телефон	вартість	
e-mail	стан	
кількість заїздів	постоялець	
примітки	примітки	

Таблиця «Клієнти» є набором інформації, аналогічним картці гостя і службовця для повнішої роботи з ним служби маркетингу (якщо така є). Поле «№ паспорта», будучи спочатку унікальним, введене для зручності роботи з базою даних і виключення плутанини (адже імена можуть повторюватися). Поле «вік» не вводиться користувачем, а розраховується як різниця системної дати та дати народження гостя. Поле «кількість заїздів» служить для відображення частоти відвідин гостем готелю. Його значення збільшується на одиницю кожного разу, коли оформляється черговий заїзд, і не редагується. На основі кількості заїздів

може визначатися статус гостя (наприклад, «звичайний гість», «постійний клієнт», «привілейований клієнт» тощо) і ставка знижки. Постійні контакти, зберігання якомога повнішої інформації про гостей сприяє доброзичливим з ними відносинам і безумовно схиляє їх до подальшого вибору даного готельного комплексу. Так, один з найбільш ефективних інструментів нагадування про себе – поздоровлення з днем народження та іншими святами електронною поштою – багатьма АСУ здійснюється автоматично без участі оператора АСУ.

Таблиця «номерний фонд» здебільшого призначена для гостей і містить необхідну для них інформацію. Тут пояснення може зажадати поле «стан». Це по суті відмітка про зайнятість номера. Йому краще привласнювати одне з чотирьох значень: вільний, зайнятий, забронъований і знятий з продажу. Від значення «забронъований» можна було б і відмовитися, оскільки його поточний стан – «вільний», проте таке представлення номерів можна використовувати для відособлення частини номерного фонду, призначеної для вільного продажу, а не для бронювання.

Але основою такої АСУ є саме модуль бронювання. У ньому принципово необхідна присутність інформації про дати заїзду і виїзду, прив'язка до конкретного номера (бронювання та розміщення) і дані для ідентифікації броні, якими, у принципі, може бути і номер паспорта гостя.

Таблиця броні є списком оформлених бронею, на базі яких створюється таблиця з сортуванням по номерах гостьових кімнат і датах заїзду-виїзду. У ній система відповідно до введеного запиту шукає відповідні кімнати за принципом «попадання у вікно», тобто дата запрошуваного заїзду повинна бути більше дати попереднього виїзду в цьому номері, а дата виїзду – менше наступної дати в'їзду (якщо така є). Таке рішення не відрізняється красою, але займає менше пам'яті і вимагає менше операцій від АСУ.

Останньою таблицею є таблиця звітів системи. Вона не є базовою, оскільки генерується запитом, що здійснює зведення і аналіз інформації з інших таблиць, а саме, оперативні показники роботи готельного комплексу. Це перш за все кількість проданих номерів, зайнятих ліжко-місць, загальний дохід від номерного фонду, завантаження готелю, середня ціна номера, середня кількість гостей на один номер, коефіцієнт подвійного завантаження (число гостей – число проданих номерів) / число проданих номерів), коефіцієнт зайнятості ліжко-місць (число зайнятих ліжок / число вільних ліжок). Дані розраховуються на кожен день і, прив'язуючись до дати, зберігаються в БД. По запиту оператора АСУ будує і друкує графіки та діаграми, що дозволяє судити про динаміку розвитку готельного комплексу.

Така проста інформаційна структура створюється за допомогою конструктора (майстра) Access і не викличе утруднень навіть у користувача-початківця. Складнощі починаються при розробці інтерфейсу системи, що здебільшого бере на себе обов'язки щодо введення, збереження і аналізу інформації. Реалізувати деякі функції можливо тут тільки за допомогою вбудовування програмних модулів на мові VBA.

Конкретне втілення інтерфейсу залежить лише від фантазії замовника і програміста. Проте саме цьому етапу розробки слід приділити особливу увагу. Нерідкі випадки, коли надмірна складність і відсутність наочності в системі згубно впливали на ефективність роботи персоналу.

Одноразово на екран повинна виводитися тільки найнеобхідніша інформація. Це може бути карта готельного комплексу, тобто список всіх номерів, їх постояльців, стан заселення, статус гостей і кількість днів до виїзду. Залежно від стану гостьової кімнати відповідний їй рядок повинен забарвлюватися в заданий колір, наприклад, зайнятий номер відображається червоним кольором, забронъований – жовтим, вільний – зеленим, знятий з продажу – перекресленим шрифтом.

Нижче за вікно з таблицею знаходяться поля запиту параметрів броні. По мінімуму запит повинен складатися з дат заїзду і виїзду, але якщо можливості та обсяг послуг готельного комплексу дозволяють, то можна ввести й додаткові елементи, наприклад: тип

приміщення, додаткові послуги та ін. Після активізації запиту на екрані монітора з'являється спливаюче вікно з результатами пошуку. У ньому оператор вибирає відповідний варіант і вводить необхідну для ідентифікації броні інформацію. Пропонується використовувати номер паспорта гостя, оскільки імена можуть повторюватися, а номер броні гість з великою вірогідністю забуде, що призведе до небажаної плутанини.

Після збереження броні строчка відповідної гостьової кімнати набуває заданого забарвлення. Можна передбачити функцію, при якій система рахує, за скільки днів до передбачуваного в'їзду відбулося бронювання, і привласнює цій броні певний коефіцієнт знижки. При заселенні клієнта базова ціна номера помножується на цей коефіцієнт, і виходить кінцева ціна під конкретного клієнта.

Заселення проводиться таким чином: при подвійному клацанні миші по рядку гостьової кімнати в таблиці стану номерного фонду відкривається інтерфейсне вікно номера, де відображені поточні постояльці, стан приміщення, вкладки з фотографіями, календарем бронювання, примітками та кнопки «Заселити» і «Виселити». У спеціальному полі вводиться номер паспорта гостя, і якщо про нього є запис в БД, то у вікні стану номера з'являється запис про гостя. Якщо до цього гість не користувався послугами готельного комплексу та інформації про нього немає в БД, спливає вікно картки гостя. У ньому набираються необхідні дані, і після натиснення кнопки «ОК» БД поповнюється новим записом, а гість заселяється в номер. Виселення відбувається після натиснення кнопки «Виселити», що спричиняє за собою видалення інформації про проживаючих у номері гостей.

На основну панель інтерфейсу також поміщаються кнопки, що відкривають доступ безпосередньо до таблиць системи, а також до сектора звітів, де відображаються характеристики роботи готельного комплексу і будуються діаграми. Необхідні також елементи управління, що дозволяють управляти побудовою звітів і їх роздруком.

Серед автоматичних можливостей системи надзвичайно корисним може опинитися щоденний роздрук майбутніх заїздів і виїздів, здійснюваний системою самостійно на початку кожного робочого дня. Створені звіти розповсюджуються серед обслуговуючого персоналу готелю для збільшення оперативності роботи з клієнтами.

Захист інформації, що зберігається в БД, її шифрування і обмеження доступу може здійснюватися вбудованими процедурами Access, проте не обізнаному користувачу легше буде скористатися спеціалізованими засобами: шифрувальним ПЗ, електронними ключами та іншими інструментами, яких вдосталь з'явилося останнім часом на ринку програмного забезпечення.

Рекомендується при роботі з АСУ користуватися так званою виконувською версією Access (Access Runtime), що не споживає зайві системні ресурси та не дозволяє випадково або навмисно змінити структуру і базову інформацію системи.

3.7.2. Сучасні системи Інтернет-бронювання

На сьогоднішній день без Інтернету неможливо уявити діяльність сучасного готельного комплексу. Інтернет використовується практично у всіх основних його бізнес-процесах, починаючи від пошуку і залучення клієнтів у якості комунікаційного і маркетингового інструмента і закінчуючи формуванням асортименту послуг.

Розвиток Інтернету дозволяє не лише здешевити засоби зв'язку, але й отримати реальну можливість налагодити працю всіх учасників ринку готельних послуг як єдиного офісу. Робота з глобальними системами бронювання через Інтернет дозволяє готельному комплексу не лише надавати всім учасникам ринку оперативну і достовірну інформацію про ціни та кількість вільних місць у будь-який момент часу, але і надає можливість стежити за проходженням замовлення на всіх етапах його здійснення.

На даний час існують різні глобальні мережні системи бронювання (КСБ – комп'ютерні системи бронювання; англ. CRS – computer reservation systems). Усі вони відрізняються

одна від одної як набором пропонованих послуг, так і технологією роботи. Найстаріші системи, такі як Сирена, Амадеус, Габріель, працюють в основному через спеціальні термінали, які необхідно встановити в готельному комплексі. Технологія роботи побудована на складних командах, а довідка, закладена в систему, являє собою простий текст. У цих системах немає фотографій, карт та іншої графічної інформації.

Через ці системи в основному реалізуються авіа і залізничні квитки, оскільки творцями таких систем авіакомпанії. На даний момент із такими системами в основному працюють великі готельні комплекси, що бронюють квитки для свої гостей.

Багато фірм, що відповідають за експлуатацію класичних CRS, ведуть розробки програм, що дозволяють працювати з цими системами через Інтернет. Нові системи бронювання, серед яких «Sabre», Galileo, Wordspan та інші використовують в якості засобу зв'язку між своїми базами даних та клієнтами Інтернет, а в якості терміналу – звичайний комп'ютер. Витрати на роботу через них невисокі та доступні навіть невеликим готелям.

Для ілюстрації прогресивності використання електронного бронювання, варто розглянути основні процедури взаємин між різними суб'єктами туристського ринку.

Система бронювання дозволяє готельному комплексу внести інформацію про себе в довідкову систему, і вона стає доступною всім турагентам, що зайняті реалізацією послуг цього готельного комплексу, а також всім потенційним клієнтам. Це дозволяє уникнути перекручування інформації, а також забезпечує її оперативне коригування у випадку зміни.

Працюючи із системою бронювання, готельний комплекс одержує єдину довідкову систему, організовану за єдиною схемою, що полегшує йому та його контрагентам роботу з нею. Сучасні системи бронювання мають довідкову систему з великою кількістю фотографій і докладним описом готельних номерів.

Працюючи з глобальною системою бронювання готельні комплекси можуть пропонувати великий асортимент послуг клієнту. Глобальні системи бронювання дозволяють за декілька хвилин, а іноді й секунд підібрати номери, що максимально задовольняють запити клієнтів. Працюючи із системою пошуку, клієнт задає регіон, період, ціну, кількість місць, відстань до моря, наявність басейну, наявність сауни тощо, а система за поставленими умовами підбирає варіант. Клієнтові залишається лише вибрати із запропонованих варіантів. Після цього вибір послуг бронювання здійснюється за кілька хвилин. Якщо готель має свій сайт в мережі Інтернет, він може розмістити на ньому сторінку для on-line бронювання.

Комп'ютерні системи резервування активно використовуються регіональними туристськими агентствами – без них неможливо уявити щоденне планування і управління операціями. Слід сказати, що в цілому комп'ютерні системи резервування роблять величезний вплив на всю туристську галузь. Так близько 90% туристських агентств у США і Великобританії зв'язані в GDS, оскільки системи резервування надають не тільки авіапослуги, але також ночівлі в готелях, оренду автомобілів, круїзні поїздки, інформацію про місце перебування, курси валют, повідомлення про погодні умови, автобусний і залізничний зв'язок. Такі системи дозволяють резервувати всі основні сегменти туру – від місць в готелях і авіаперельотів до квитків у театр і страхових полісів.

Фактично вони складають загальну інформаційну систему, що пропонує найважливіші розподільні мережі для всіх готельних комплексів. Одним з'єднанням через модем з серверами, що мають відповідну базу даних, туристські агентства дістають доступ до інформації про наявність можливих послуг, вартість, якість, час прибуття і відправлення. Більше того, туристські агентства можуть зв'язатися з цими базами даних для того, щоб зробити та підтвердити своє замовлення. Функціонування і ефективність цих систем вимагають, щоб співробітники готельних комплексів засвоїли, принаймні, мінімальний рівень технологій (наприклад, навики роботи з персональними комп'ютерами та використання мережевих ресурсів у туристських агентствах), щоб діставати доступ до таких систем і бути на них представленими.

Найбільшими комп'ютерними системами резервування на міжнародному ринку готельних послуг є системи Amadeus, Galileo, Worldspan. На сьогодні в Україні працює близько 1500 терміналів Amadeus. Середній обсяг бронювань складає близько 100 тисяч у місяць.

Українським агентствам пропонується 3 варіанти підключення до Amadeus. Перший – телефонна версія Dial Up, що не вимагає додаткового устаткування окрім комп'ютера і модему, підходить для малих агентств із щомісячними обсягами продажів 200-400 турів.

Середні агентства більше влаштує стандартна версія, що встановлюється в офісі та включає, крім програмного забезпечення, особливі комп'ютери та принтери для друкування квитків, програмне забезпечення. Великим агентствам, що мають в своєму розпорядженні власні локальні комп'ютерні мережі, встановлюється система клієнт-сервер. Через шлюз, сервер локальної мережі, агентства зв'язуються з центральним сервером Amadeus. Таким чином, кожен термінал агентства має доступ до системи бронювання. Причому плата за підключення до Amadeus кожного подальшого робочого місця досить незначна. Передплатниками системи резервування Amadeus є великі туристські агентства.

Worldspan вважається наймолодшою комп'ютерною системою бронювання, проте коріння системи йде дуже глибоко. На сьогоднішній день система Worldspan дозволяє зарезервувати авіаквитки 487 авіакомпаній по всьому світу, оформити оренду автомобіля в 45-ти компаніях (що представляють послуги приблизно в 15854 точках світу), замовити номер в одному з 35000 готелів. Система Worldspan вважається такою, що найбільш динамічно розвивається зі всіх систем глобального резервування в світі. Сьогодні передплатниками Worldspan є близько 700 агентств в Україні та країнах СНД. Сумарний обсяг бронювання складає близько 70 тис. на місяць. Із загального числа агентств, підключених в Worldspan, більше 60% працюють з телефонною версією системи – Dial Link. Це достатньо демократична система, оскільки не вимагає виконання жорстких обсягів бронювання, проте вартість її достатньо висока, близько 800 у.о. за програмне забезпечення, плюс треба заплатити 14 у.о. за кожну годину роботи.

Одна з провідних GDS в світі – Galileo, лише нещодавно відкрила своє представництво в Україні. Проте, дана система є серйозним конкурентом і Amadeus, і Worldspan, оскільки позиції Galileo в світі вельми сильні. Система резервування Galileo – є однією з самих передових систем бронювання в технічному відношенні. Саме Galileo однією з перших надала агентствам Windows-версію системи резервації. Програма Premier дозволяє агентствам повністю автоматизувати роботу по обслуговуванню клієнтів. Наприклад, вести клієнтські бази даних, створювати власні екранні форми та меню, зберігати запити, що найбільш часто повторюються і т.д.

Залишається додати, що вказані вище системи резервування відрізняються одна від одної лише:

- повнотою і оперативністю видаваної інформації – набором послуг і кількістю власників різних видів ресурсів, що мають угоду з конкретною GDS, і рівнем доступності до їх баз даних;
- зручністю формування запитів на бронювання, доброзичливістю програмного забезпечення використовуваного в GDS і встановлюваному на персональному комп'ютері туристському агентстві;
- надійністю техніки та засобів зв'язку між агентством і центром обробки даних GDS;
- розміром оплати за користування інформаційними послугами та порядком її формування.

Клієнтська частина програми дозволяє вести базу даних туристів, виконувати прийом замовлень і розрахунок вартості туру з урахуванням індивідуальних і групових знижок. Бухгалтерський розділ програми дозволяє автоматично готувати всі види платіжних документів (прибуткові та витратні касові ордери, рахунки-фактури та ін.).

Комплекс «Само-Тур» може працювати в зв'язці з бухгалтерською програмою «Парус».

Невід'ємна частина будь-якої комп'ютерної агентської програми – довідкові бази даних. «Само-Тур» підтримує близько 20 різних довідників (клієнтів, готелів, перевізників, фірм-партнерів, посольств тощо). У режимі «вихідні документи» комплекс дозволяє автоматично одержувати як стандартні форми – різні списки груп (на тур, в авіакомпанії, на екскурсії), ваучери, турпутівки, анкети в посольства (на бланках посольств), так і створювати за допомогою генератора звітів свої необхідні форми. Дуже корисні в практичній агентській роботі сервісні функції «Само-Тур»: виведення графічної статистики (наприклад, про продаваність того або іншого туру, відбору інформації, що цікавить, по будь-яких критеріях), ведення системного журналу, архівація даних та інші.

Оформлення заявок можна прискорити, якщо використовувати пропозиції туроператорів, одержані через Інтернет. У даному варіанті можна підібрати турпакет для оформлення заявки, використовуючи такі критерії: дати поїздки, категорія готелю, тип розміщення, термін поїздки, туроператор, ціна. На основі вказаних послуг в картці замовлення визначається їх сумарна вартість, далі ведеться статистика по оплаті замовлення (оплачувати дозволяється поетапно). Залежно від внесеної суми кожному замовленню привласнюється статус, що визначається з набору: «Замовлений», «Сплачений» або «Неоплачений». Відразу після оплати можна роздрукувати прибутковий ордер (рахунок), договір або путівку. Даний комплекс дозволяє формувати та відправляти заявки на бронювання турів (готелів) туроператорам і також автоматично одержувати підтвердження броні.

Слід також сказати, що сьогодні такі найбільші системи, як Amadeus, Gabriel, Sabre, Word Span, Apollo та інші мають свої представництва в Інтернеті. Крім того, Інтернет-технології дозволяють готельним комплексам економити колосальні кошти за рахунок скорочення витрат на міжнародні телефонні розмови та розсилку факсів. Наприклад, вартість посилки однієї сторінки факсу до Туреччини складає близько 2,5 дол. (вартість 1 хвилини) і 0,1 дол. – за ту ж сторінку по e-mail. Є інший спосіб використання каналів e-mail: зняти поштову скриньку електронної пошти за 5 дол. в місяць і приймати необмежену кількість інформації за плату від 1 (по Україні та країнам СНД) до 5 (по всьому світу) центів за кілобайт. З урахуванням вартості реєстрації (20 дол.) витрати подібного роду можуть бути знижені більш ніж в 25 разів, а в деяких випадках, при хорошій організації роботи та умілому виборі найбільш відповідних систем, – в 100 і більше разів.

З року в рік все більше і більше турфірм користуються системами бронювання і резервування готелів і авіаквитків. Такі системи дозволяють бронювати місця в готелях всього світу, одержувати свіжу інформацію про умови бронювання, ціни, знижки за мінімальний час, не виходячи з офісу. Раніше на це витрачалося значно більше часу і грошей. Система Alean-проект, використовуючи глобальну комп'ютерну мережу, об'єднала українських турагентів, туроператорів, а також готельні комплекси в єдину технологічну мережу, що дозволяє безпосередньо бронювати місця в готельних комплексах різних регіонів України.

Система оснащена зручною інформаційною пошуковою системою, що дозволяє відповісти практично на будь-яке питання клієнта за декілька секунд. Зміни в готельних комплексах відразу вносяться в систему. Дані про наявність місць оновлюються після кожного бронювання автоматично, що особливо важливо в пік сезону. Агентства, що входять в систему, користуються вже останньою, свіжою інформацією, а не торішнім буклетом. Учасникам системи Alean не вимагається спеціального дорогого програмного забезпечення, тому що вона заснована на стандартних технологіях мережі Інтернет. Інший приклад – система Worldhotel, що дозволяє бронювати готелі по всьому світу, і система ABC Travel Center, що містить інформацію про авіакомпанії, віртуальні агентства з продажу квитків, розклади потягів і схеми метро різних міст світу, а також інформацію про оренду машин, круїзи та багато що інше. Нерідко в подібних системах можна купити гарячу путівку, або авіаквиток на 10-50 % дешевше.

Прикладом великої і складної системи комп'ютерного бронювання є мережа Holidex 2000, що належить компанії Holiday Inn. Система включає комп'ютерний центр в Атланті (США), підключений до 20 міжнародних комп'ютерних мереж і 1770 готелів з 338 тис. номерів у 56 країнах. Є також більше 60 терміналів, приєднаних до системи в рамках програми «Корпоративний рахунок», а також велике число стикувань з системами Amadeus, Galileo і Sabre. Використовується супутниковий зв'язок. Дана система здійснює більше 30 млн. операцій з бронювання на рік. У системі застосовуються устаткування і комп'ютери фірми Macintosh.

Хоча вартість бронювання за допомогою комп'ютера складає декілька доларів, з урахуванням комісії турагентів, представницьких витрат, витрат по обслуговуванню кредитних карток і інших видів витрат, підсумкова сума на бронювання може досягати 10-15 дол. Така вартість бронювання цілком доречна у високодоходному готельному комплексу, але надмірно велика для невеликих готельних комплексів. В результаті можливість застосування нової технології бронювання для малих готелів обмежена скромними фінансовими ресурсами.

Прогрес не стоїть на місці. Незабаром системи бронювання можуть бути витиснені загальнодоступними комп'ютерними мережами, наприклад Інтернет. Наприклад, система Sabre вже відчуває деякий спад числа бронювань, пов'язаний із зростанням кількості підписчиків Інтернет. Не бажаючи миритися з можливою відставкою, КСБ шукають способи виживання і співпраці з Інтернет. Так, Amadeus, Sabre і Galileo вже оголосили про те, що збираються використовувати Інтернет як для зв'язку з агентствами, так і для надання можливостей домашнього бронювання. Sabre вже відкрила в Інтернет-систему бронювання Easy Sabre, правда, поки з технічних причин придатну тільки для американського континенту.

На думку представників іншої провідної КСБ – Amadeus, пошук інформації в Інтернеті поки достатньо ускладнений. Прагнучи зробити роботу з інформацією максимально простою, Amadeus планує в найближчий час відкрити в Інтернет спеціальний «туристський» магазин, розрахований, як на агентів-продавців, так і на кінцевих користувачів.

Компанія Worldspan, що входить у четвірку найбільших КСБ, працює над відкриттям в Інтернеті загальнодоступного туристською супермаркету спільно з світовим лідером програмного забезпечення Microsoft.

Більшість сегментів готельної індустрії вже залучені в Інтернет. Можливості Інтернету по розміщенню графічної інформації використовує, наприклад, міжнародна готельна мережа Inter-Continental. Користувачі Інтернету, крім традиційного опису, можуть ще і ознайомитися з планом готельного комплексу, видовими слайдами, подивитися його місцеположення на карті міста. Inter-Continental також розміщує в Інтернеті путівник по найбільших містах Європи. Поки він включає тільки 10 міст (Амстердам, Париж та інші), але незабаром додадуться ще 22 міста. Інтернет став потужним джерелом інформації як для користувачів, так і для агентств. Вже користувачі Інтернет дістають можливість самостійно бронювати номери в готелях Inter-Continental зі своїх домашніх комп'ютерів.

Деякі готельні комплекси для представлення себе в Інтернеті навіть застосовують тривимірну графіку. Охочі можуть, наприклад, зробити віртуальну прогулянку по готелях Crown Plaza в Атланті та Торонто.

Підключення до Інтернет економить готельним комплексам колосальні гроші за рахунок скорочення витрат на створення буклетів і каталогів і їх розповсюдження. Тепер будь-яка людина на іншому краї земної кулі, сидячи за комп'ютером, може легко прочитати проспекти Marriott. Багато фахівців називають серед інших достоїнств Інтернету його демократичність, оскільки в мережі можуть бути представлені та маленькі готелі, і транснаціональні готельні ланцюги.

Та все ж деякі готельні комплекси не поспішають приєднатися до Інтернету, називаючи серед причин невирішені проблеми відповідальності приватних осіб за резервації, оплати

через мережу, захисту від несанкціонованих бронювань.

Стрімкий розвиток Інтернету поступово змінює відношення готельних комплексів до реклами. Так, наприклад, деякі європейські готелі стали скорочувати обсяги публікації реклами в друкованих ЗМІ, віддаючи перевагу розміщенню своєї інформації в Інтернет. Замість великих рекламних оголошень в газетах та журналах тепер часто можна зустріти маленькі блоки із зазначенням адреси інформаційної сторінки готельного комплексу в Інтернеті.

Інтернет дає можливість проводити масові рекламні кампанії при мінімальних витратах. Адже якщо публікувати комерційну інформацію в популярному електронному виданні, вона стане доступна мільйонам людей всього світу і не один день, а місяць, квартал, рік. За порівняно невеликі гроші в Інтернеті можна розмістити найобширніші відомості про готельний комплекс і його послуги, умови роботи з клієнтами тощо.

Web-сайт

Складова частина сучасних інформаційних технологій – це Інтернет-технології. Web-сайт є основною і найбільш використовуваною Інтернет-технологією. *Web-сайт* – це вузол мережі Інтернет.

Інформацію, що розміщується на web-сайті, умовно можна розділити на дві групи. По-перше, це загальна рекламна інформація про місце розташування готельного комплексу, безпосередньо про країну тощо, що дозволяє потенційним гостям міста одержати інформацію про міста в цілому, їх розташування, види міста, транспорт, достовірні погодні умови, безпеку відпочинку; і по-друге, спеціальна довідкова інформація про сам готельний комплекс.

Web-сайт виконується у форматі HTML (гіпертекстова мова опису документів) з елементами програмування на мові PHP 4.0 для інтерактивних форм відправки даних, гостьової книги або форуму і повинен містити як графічну, так і текстову інформацію. Сторінки повинні мати виконаний із смаком, художньо привабливий дизайн, без недоладностей але і без зайвої суворості.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

1. Визначте сутність інформаційних технологій.
2. Охарактеризуйте взаємозв'язок готельного комплексу і сучасних інформаційних систем.
3. Назвіть інструментарії інформаційних технологій.
4. Перерахуйте види сучасних інформаційних технологій.
5. Дайте визначення інформаційних технологій управління.
6. Як здійснюється автоматизація управління діяльністю готельного комплексу?
7. Охарактеризуйте системи управління продажами готельного комплексу.
8. Охарактеризуйте інтегровану систему управління як інструмент управління готельним комплексом.
9. У чому полягає роль інформаційних технологій у сучасних готельних комплексах?
10. Визначте шляхи вдосконалення інформаційних систем управління готельними комплексами.
11. В чому полягає роль та значення сучасних Інтернет-технологій у готельних комплексах?
12. Охарактеризуйте глобальні системи бронювання та сучасні системи Інтернет-бронювання.
13. Охарактеризуйте діяльність інформаційного центру в готельному комплексі.

Розділ 4

УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ БЕЗПЕКИ КЛІЄНТІВ ТА СПІВРОБІТНИКІВ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

4.1. Готельні системи безпеки

4.2. Вимоги щодо забезпечення безпеки постояльців готельного комплексу

4.3. Служба безпеки готельного комплексу

4.4. Режими охорони

4.5. Типи систем безпеки готельного комплексу

4.6. Принципи організації і функціонування системи безпеки

4.7. Пожежна безпека

4.8. Плани дій персоналу і постояльців при виникненні пожежі та в інших надзвичайних ситуаціях

4.9. Комплексні системи життєзабезпечення та безпеки готельного комплексу

4.10. Охорона праці і техніка безпеки в готельних комплексах

4.1. ГОТЕЛЬНІ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ

Під час відпочинку люди найменше думають про свою безпеку, що іноді призводить до небажаних наслідків, пов'язаних з ризиком для життя. Тому задача адміністрації готелів полягає в попередженні всіх можливих ризиків для життя і здоров'я постояльців.

Поняття безпеки містить у собі не лише захист від кримінальних зазіхань, але ще в більшій мірі створення запобіжних заходів забезпечення захисту від пожежі, вибуху й інших надзвичайних подій.

Головний принцип готельних систем безпеки – безпека не може забезпечуватися за рахунок комфорту гостей. Саме тому готельні системи безпеки, як правило, в корені відрізняються від «звичайних», що застосовуються в офісах і на підприємствах. Система безпеки в готелі включає багато компонентів. Це і люди (служба охорони), і замки в номерах та інших приміщеннях, і сейфи, якими можуть користуватися гості готельного комплексу. Багато хто вважає також необхідним заходом встановлення системи відеоспостереження, хоча це інколи викликає несхвалення клієнтів.

Концепція безпеки в готельному комплексі в загальному понятті є офіційно прийнятою системою поглядів на цілі, завдання, основні принципи і напрями у області забезпечення безпеки і стійкого розвитку будь-якого готельного комплексу, життя і здоров'я персоналу і гостей в ньому, їх прав і свобод в умовах можливих зовнішніх і внутрішніх небезпек і загроз.

Розробка заходів забезпечення безпеки готельного комплексу, механізму їх реалізації здійснюється з урахуванням загроз, які можуть протистояти даному об'єкту в цілому.

Ефективне вирішення проблеми безпеки готельного комплексу вимагає системного підходу, заснованого на аналізі функціонування об'єкту, виявленні найбільш вразливих зон і особливо небезпечних загроз, складанні всіх можливих сценаріїв кримінальних дій і виробленні адекватних заходів протидії.

Комплексний підхід передбачає оптимальне поєднання організаційних, технічних і фізичних заходів попередження і своєчасного реагування на будь-яку небезпечну ситуацію. Ключового значення набуває правильний вибір технічних засобів і систем безпеки, їх правильне проектування, монтаж і обслуговування.

До організаційних заходів відносяться: спеціально розроблені системи регламентації поведінки обслуговуючого персоналу і співробітників, що відповідають за безпеку; проведення заходів для спеціальної підготовки персоналу служби безпеки; технологія готельного обслуговування; принципи організації порядку доступу й охорони різних категорій готельних номерів і службових приміщень; регламентація дій співробітників у екстремальних ситуаціях.

Необхідно особливо відзначити, що велику (можливо, головну) небезпеку для готельних комплексів представляє можливість пожежі, випадкового або навмисного підпалу, що також вимагає розробки і впровадження адекватних організаційно-технічних заходів протидії і є однією з найважливіших складових комплексної системи безпеки.

Очевидно, що перехід до нової, сучасної концепції безпеки, що передбачає застосування складної спеціальної техніки, вимагає перегляду тактичних аспектів у роботі різних служб готельного комплексу.

Необхідно реалізувати наступні організаційні заходи: розробити детальні інструкції дій у всіх можливих позаштатних ситуаціях і довести їх до кожного співробітника; скласти короткі, барвисті, високоінформативні й інтуїтивно зрозумілі інструкції з користування апаратурою безпеки для гостей, у які повинні бути внесені короткі правила поведінки в екстремальній ситуації; регулярно проводити заняття по підвищенню кваліфікації персоналу служби безпеки, фізичній і бойовій підготовці; провести навчання всього персоналу готельного комплексу правилам користування апаратурою комплексу безпеки; організувати для персоналу періодичну (не менш одного разу в рік) перевірку знань в області безпеки, проводити додаткове навчання в міру зміни кадрів і модернізації комплексу; організувати нечисленну,

але професійну інженерну службу (у рамках штату служби безпеки), до обов'язків якої ввійшло б проведення технічного обслуговування комплексу автоматизації готельного комплексу, проведення навчання і консультування співробітників інших служб готельного комплексу; інші заходи (розробляються індивідуально для кожного конкретного готельного комплексу).

Працівники служби безпеки готельного комплексу мають постійно вивчати досвід експлуатації готельних комплексів і роботи їх служб безпеки, дані статистики правопорушень, мати консультаційну взаємодію з фахівцями державних служб охорони порядку, пожежної безпеки, силових відомств.

Заходи безпеки, що розроблюються та впроваджуються в готельному комплексі, мають бути націлені на виконання наступних задач:

- забезпечення охорони і безпеки постояльців та їхнього особистого майна під час перебування в готельному комплексі;
- захист майна готельного комплексу від ворожих дій (крадіжок, актів вандалізму тощо);
- забезпечення захисту готельного комплексу (самої будівлі та всього, що в ній знаходиться) від терористичних актів (нападів, саботажу тощо);
- підтримання громадського порядку і забезпечення належної поведінки у всіх громадських місцях готельного комплексу;
- забезпечення постояльцям спокою і конфіденційності під час їх перебування в готельному комплексі;
- забезпечення можливості негайного та ефективного реагування у випадку будь-якої події, що вимагає втручання персоналу готельного комплексу або представників сторонніх відомств (наприклад, міліції, швидкої допомоги тощо);
- гарантування належної поведінки, а також сумлінності та чесності всього персоналу готельного комплексу;
- гарантування можливості надання готельним комплексом спеціальних послуг із забезпечення підвищеної безпеки високопоставлених осіб, до охорони яких висуваються особливі вимоги.

Застосування цих заходів безпеки не лише убезпечить клієнта під час його перебування в готельному комплексі, але і відгородить співробітників від необ´рунтованих звинувачень. А це, поряд з іншими аспектами, підвищить репутацію готельного комплексу і, як наслідок, збільшить його заповнюваність.

Для будь-якого готельного комплексу характерними є такі групи загроз, як природні, техногенні, екологічні, терористичні та інші. Рівні небезпеки загроз різного виду залежать від політичної обстановки в країні та світі, стабільності соціально-економічного розвитку як держави, так і регіону.

Багатогранність сфери забезпечення безпеки клієнтів і персоналу готельного комплексу, також як і завдання в області захисту інформації, вимагають створення спеціальної служби, що здійснює реалізацію необхідного набору захисних заходів.

При організації системи безпеки готельного комплексу необхідно чітко уявляти собі, для яких цілей і за рахунок яких коштів вона функціонуватиме. При вирішенні питань безпеки керівники готельних комплексів схильні вдаватися до двох крайнощів: або вони витрачають значні кошти на організацію надскладних систем безпеки, які призначені для об'єктів підвищеної секретності, або майже не приділяють питанням безпеки належної уваги. Безперечним фактом є те, що в сучасних умовах безпека готельного комплексу, його співробітників і клієнтів стає одним з чинників підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Однак, не можна забувати і про те, що будь-який готельний комплекс, як комерційне підприємство, є предметом особливого інтересу конкурентів.

Наявність на ринку розвиненої системи добування комерційної інформації визначає правомірність створення не менш розвиненої системи її захисту від несанкціонованого отримання і зловмисного використання. Ці функції має виконувати служба безпеки

готельного комплексу. Класифікація загроз, включаючи небезпеки, що виникають при різних видах взаємодії, свідчить про те, що в сучасних умовах для забезпечення безпеки, як персоналу, клієнтів, готельного комплексу, так і його самого як комерційного підприємства, окремими заходами і діями обійтися не вдасться. Потрібна постійно діюча система, що охоплює все різноманіття форм і методів забезпечення безпеки персоналу, клієнтів і комерційної діяльності готельного комплексу.

Для створення такої системи безпеки важливо провести класифікацію різних типів небезпек і загроз, що виникають у процесі взаємодії сторін. Учасники взаємодії вступають, як в безпосередній фізичний контакт, так і в інформаційну і фінансову взаємодію, тому всі загрози можна умовно розділити на три категорії: фізичні, інформаційні та фінансові.

Фізичні загрози – наслідок фізичних дій. Вони породжують збиток здоров'ю людей, їх майну, власності готельного комплексу; побічно впливають на розмір прибутків і збитків.

Фінансові загрози – заподіюють збитки і прямі фінансові втрати як готельному комплексу, так і клієнтам.

Інформаційні загрози – наслідок взаємодії у сфері комунікації, приводять до непрямих фінансових втрат і моральних витрат.

Останніми роками серйозною міжнародною проблемою став тероризм. Особливу небезпеку він представляє саме для великих готельних комплексів. Теракти стають все більш масштабними, багатоликими по переслідуваних цілях і видах прояву.

Проблема ключів від гостьових кімнат була і залишається найсерйознішою серед всіх проблем, якими доводиться займатися службі безпеки. Звичайно, в офісі головного адміністратора зберігаються дублікати всіх ключів і, щоб бути упевненими в їх надійності, час від часу треба проводити їх вибіркову перевірку. Необхідно мати спеціальний журнал, в якому службовці розписуються, коли беруть або здають ключі. У деяких готельних комплексах в посвідченні особи службовців робиться позначка, які ключі вони мають право брати під розписку.

Система обслуговування в готелі повинна бути побудована і матеріально обладнана так, щоб була забезпечена недоступність ключів на стійці портьє для сторонніх, особливо коли там нікого немає. Консьєрж і співробітники служби прийому і розміщення повинні пройти підготовку щодо здійснення контролю за входом і виходом з будівлі готельного комплексу. Не завадять і додаткові засоби безпеки дверей (замки всередині номера, вічка). Важливу роль у справі забезпечення безпеки відіграють зовнішнє освітлення стоянок, входів і виходів, внутрішнє освітлення коридорів, громадських місць. Важливо також передбачити сейфи або в службі прийому, або в кожному номері для зберігання цінних речей і грошей клієнтів. І звичайно ж кімната повинна мати відповідну страховку.

Забезпечення безпеки туристів у об'єкті готельного комплексу

Готельний комплекс, відповідно до закону України «Про туризм» відповідає за збереження речей проживаючого, а також несе відповідальність за шкоду, заподіяну життю, здоров'ю і майну проживаючих внаслідок недоліків при наданні послуг, а також компенсує моральну шкоду, заподіяну проживаючому порушенням його прав.

Тому в кожному готельному комплексі має бути план заходів щодо забезпечення захисту і безпеки клієнтів, який включає такі чинники ризику, як пожежа, крадіжка, травма, несподіване захворювання тощо. Цей план, природно, повинен відповідати діючим законам і правилам, виконання повинне систематично контролюватися одним з керівників готельного комплексу. Персонал готельного комплексу повинен пройти курс протипожежної підготовки і надання першої допомоги. У будівлі готельного комплексу всі запасні виходи і маршрути евакуації клієнтів повинні бути чітко позначені, а в кожному номері та у всіх громадських місцях повинна бути наочна інформація про запасні виходи, маршрути евакуації і найближчу систему пожежної сигналізації.

Захист гостей і їх власності – важливий аспект у роботі готельного комплексу. Власник і службовці зобов'язані згідно із законом вживати всі необхідні заходи обережності, щоб

забезпечити безпеку гостей (в т.ч. й економічну). Велику роль в цій справі на сучасному етапі розвитку готельного бізнесу відіграють електронні системи управління. Вони використовують мережу комп'ютерів останнього покоління і новітні технології, що допомагає підвищити ефективність операцій і мінімізувати різні махінації при здійсненні розрахунків.

Готельні служби зобов'язані забезпечити клієнтів інформацією про правила протипожежної безпеки і правила користування електроприладами, а також, у разі потреби, викликати для клієнта без додаткової оплати швидку допомогу.

В процесі виявлення, аналізу і прогнозування потенційних загроз мають враховуватися об'єктивно існуючі зовнішні та внутрішні умови, що впливають на їх небезпеку. Такими є:

- нестабільна політична, соціально-економічна і криміногенна ситуація;
- невиконання законодавчих актів, відсутність ряду законів з життєво важливих питань;
- зниження моральної, психологічної і виробничої відповідальності громадян.

На стадії концептуального опрацювання питань безпеки готельного комплексу можливий розгляд загального складу потенційних загроз. Конкретні переліки, пов'язані із специфікою, вимагають певної деталізації і характерні для етапу розробки конкретного проекту системи безпеки.

У загальному плані до загроз безпеці особи відносяться:

- викрадення і загрози викрадення співробітників, членів їх сімей і близьких родичів;
- вбивства, що супроводжуються насильством, знущаннями і тортурами;
- психологічний терор, загрози, залякування, шантаж, здирство;
- грабежі з метою заволодіння грошовими коштами, цінностями і документами.

Злочинні посягання відносно приміщень (у тому числі та житлових), будівель і персоналу виявляються у вигляді: вибухів; обстрілу з вогнепальної зброї; мінування, зокрема із застосуванням дистанційного управління; підпалів; нападу, вторгнення, захоплень, пікетування, блокування; пошкодження вхідних дверей, ґрат, огорож, вітрин, меблів, а також транспортних засобів – особистих і службових.

Метою подібних акцій є відвертий терор відносно готельного комплексу; нанесення серйозного морального і матеріального збитку; зрив на тривалий час нормального функціонування; здирство значних сум грошей або будь-яких пільг перед лицем терористичної загрози.

Втілення загроз інформаційним ресурсам може бути проведено:

- через наявні агентурні джерела в органах державного управління, комерційних структур, що мають можливість отримання конфіденційної інформації;
- шляхом підкупу осіб, що безпосередньо працюють у готельному комплексі та або в структурах, безпосередньо пов'язаних з його діяльністю;
- шляхом перехоплення інформації, циркулюючої в засобах і системах зв'язку і обчислювальної техніки за допомогою технічних засобів розвідки і знімання інформації, несанкціонованого доступу до інформації і навмисних програмно-математичних дій на неї в процесі обробки і зберігання;
- шляхом підслуховування конфіденційних переговорів, що ведуться в службових приміщеннях, службовому і особистому автотранспорті, на квартирах і дачах;
- через переговорні процеси між готельним комплексом та іноземними або вітчизняними фірмами, використовуючи необережне поводження з інформацією;
- через ініціаторів з числа співробітників готельного комплексу, які хочуть заробити гроші та поліпшити свій добробут або проявляють ініціативу з інших моральних або матеріальних причин.

Реалізація загроз перешкоджає нормальному виконанню готельним комплексом своїх основних функцій.

4.2. ВИМОГИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ПРОЖИВАЮЧИХ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

При наданні готельних послуг повинен бути забезпечений прийнятний рівень ризику для життя і здоров'я проживаючих як у звичайних умовах, так і в надзвичайних ситуаціях (стихійних лихах і т.п.).

Ризик для життя і здоров'я людини в готельному комплексі виникає в умовах:

– існування джерел ризику;

– прояву даного джерела на небезпечному для людини рівні;

– схильності людини до дії джерел небезпеки.

Шкідливі чинники (чинники ризику) в готельних комплексах можуть бути класифіковані таким чином: травмонебезпека; дія навколишнього середовища; пожежонебезпека; біологічні дії; психофізіологічні навантаження; небезпека випромінювань; хімічні дії; підвищена запиленість і загазованість та інші.

Травмонебезпека може виникнути в результаті переміщення механізмів і предметів, тіл, несприятливих ергономічних характеристик використовуваного готельного обладнання, що викликають травми, небезпечних атмосферних явищ (атмосферна електрика, блискавки і т.п.). Зниження травмонебезпеки забезпечується:

– захисними пристроями і огорожами при використанні рухомих механізмів, предметів, небезпечних ділянок території;

– використання засобів індивідуального захисту;

– дотриманням ергономічних вимог до готельного обладнання;

- дотриманням вимог БНіП 2.08.02 до житлових і громадських будівель;

– дотриманням правил експлуатації використовуваного інвентарю і устаткування (ліфтів, підйомників, візків та ін.), забезпечуючи його безпечну роботу;

– попереджувальним інформуванням гостей про чинники ризику і заходи щодо попередження травм. Гості повинні бути інформовані про те, як уникнути можливих травм і які екстрені заходи слід зробити у разі отримання травми.

Дія навколишнього середовища обумовлена підвищеними або зниженими температурами навколишнього середовища, вологістю і рухливістю повітря в зоні обслуговування гостей, різкими перепадами барометричного тиску. Показники мікроклімату в приміщеннях обслуговування туристів (спальних, ресторанного господарства, клубних та інших) повинні відповідати встановленим санітарно-гігієнічним вимогам. Попередження шкідливих дій даного чинника ризику забезпечується:

– вибором сприятливої пори року, доби для здійснення подорожі;

- оснащенням приміщень готельного комплексу пристроями кондиціонування, дезодорації повітря, опалювання, автоматичного контролю і сигналізації тощо.

Номенклатура вимог і показників щодо забезпечення пожежобезпеки туристів і методи їх перевірки повинні забезпечуватися у відповідності до ГОСТ 12.1.004. Експлуатацію приміщень готельного комплексу необхідно здійснювати в суворій відповідності з вимогами затверджених нормативних документів (Правил пожежної безпеки).

Біологічні чинники - це патогенні мікроорганізми і продукти їх життєдіяльності, мікроорганізми, комахи і тварини, що є переносниками інфекційних захворювань, або викликають опіки, алергічні та інші токсичні реакції. Дія даних чинників ризику на проживаючих та обслуговуючий персонал запобігається:

- дотриманням встановлених санітарних норм і правил обслуговування;

- застосуванням устаткування і препаратів для дезінфекції, дезінсекції, стерилізації, дератизації;

- використанням знаків безпеки і необхідного маркування на предметах оснащення і спорудах, використовуваних при обслуговуванні постояльців (посуду, кухонного та столового інвентарю тощо);

- проведенням попередніх і періодичних медичних оглядів обслуговуючого персоналу;
- попереджувальним інформуванням проживаючих про небезпечних місцевих комах, про те, як уникнути небажаних контактів і які екстрені заходи слід вжити у разі отримання травми (контакту).

Виключення або зниження дії психофізіологічних чинників ризику (фізичні та нервово-психічні перевантаження) досягається в основному раціональною побудовою програми обслуговування клієнтів.

Небезпечними випромінюваннями є: підвищений рівень ультрафіолетового випромінювання, радіоактивного випромінювання. Попередження клієнтів про небезпеку ультрафіолетової радіації забезпечується:

- інформуванням про дію ультрафіолетового випромінювання на людину;
- використанням засобів індивідуального захисту (захисних масок, кремів, одягу, що закриває тіло, руки, ноги, сонцезахисних окулярів).

Для запобігання дії хімічних чинників ризику в обслуговуванні клієнтів необхідно:

- здійснювати регулярний контроль за вмістом шкідливих хімічних речовин в повітрі, воді, ґрунті, продуктах харчування та інших біологічних середовищах;
- здійснювати будівництво і розміщення готельних комплексів у сприятливому, з погляду дії хімічних чинників ризику, середовищі;
- застосовувати препарати для дезінфекції і дезінсекції в суворій відповідності з інструкцією по використанню, виключаючи можливість контактів постояльців з цими засобами.

Вимоги до допустимого рівня шкідливих речовин в повітрі зон обслуговування постояльців, приміщень, транспортних засобів повинні бути не нижче санітарно-гігієнічних норм, встановлених ГОСТ 12.1.005 та санітарними нормами і правилами. Безпека забезпечується дотриманням вимог до оснащення приміщень, транспортних засобів вентиляцією з очищенням повітря.

До інших чинників ризику відносяться небезпеки, пов'язані з відсутністю необхідної інформації про послугу і її номінальні (запроектовані) характеристики. Необхідно передбачати:

- надання клієнтам достатньої інформації про готельні послуги відповідно до вимог, встановлених діючою нормативною документацією;
- проведення для проживаючих необхідних інструктажів з безпеки;
- рівнем професійної підготовленості обслуговуючого персоналу.

Безпека проживання в готельному комплексі забезпечується дотриманням:

- вимог будівельних норм і правил при проектуванні та будівництві готельних комплексів;
- вимог безпеки технічної експлуатації будівель, споруд і устаткування, що встановлені нормативними документами;
- технічним оснащенням, що відповідає діючим нормативам;
- заходами, що гарантують особисту безпеку проживаючих і збереження їх майна.

З метою забезпечення безпеки життя і здоров'я проживаючих повинні дотримуватися встановлені в нормативних документах вимоги щодо зберігання, транспортування і приготування харчових продуктів відповідно до СанПіН.

Санітарно-гігієнічні та протиепідемічні правила і норми

У готельних комплексах повинні дотримуватися санітарно-гігієнічні та протиепідемічні правила і норми, зокрема:

- утримання санітарно-технічного устаткування та інвентарю, видалення відходів і захисту від комах і гризунів;
- стану території, місць загального користування, приміщень будівлі;
- обробки (прання, прасування, зберігання) білизни тощо.

Готельні комплекси повинні розташовуватися в сприятливих екологічних умовах. Питна вода повинна бути безпечна в епідеміологічному відношенні, нешкідлива за хімічним складом. За відсутності гарантії хорошої якості питної води повинні бути обладнані спеціальні установки для її обробки.

Використовувані препарати для дезінфекції, дезінсекції, дезодорації, миючі засоби, що увійшли до переліку товарів, що підлягають обов'язковій сертифікації, повинні мати сертифікат відповідності та застосовуватися відповідно до нормативних вимог.

При експлуатації електричного, газового устаткування повинні дотримуватися вимоги ППБ 01, ГОСТ 12.1.004 і правила експлуатації, встановлені заводом-виробником в нормативній документації на конкретне устаткування.

Допустимий рівень звукового тиску і рівень звуку в приміщеннях повинні відповідати вимогам державних стандартів.

Готельні комплекси, що надають послуги харчування, хімчистки, перукарень та інші види послуг, що підлягають обов'язковій сертифікації, повинні мати сертифікати відповідності Державної системи сертифікації.

У кожному готельному комплексі мають бути розроблені та затверджені плани дій персоналу в надзвичайних ситуаціях (стихійних лихах, пожежах та ін.), що включають взаємодію з місцевими органами управління, що беруть участь в рятувальних роботах. Керівник готельного комплексу несе відповідальність за підготовленість персоналу до дій в надзвичайних ситуаціях.

Вимоги до безпеки обслуговування для конкретних видів готельних послуг встановлюються нормативною документацією на відповідні види послуг: державними стандартами, правилами, статутами, кодексами тощо.

Готельні комплекси зобов'язані ознайомити туристів з елементами ризику кожної конкретної готельної послуги і заходами щодо їх запобігання.

Інформація, що забезпечує безпеку життя і здоров'я проживаючих у процесі обслуговування, надається в порядку, встановленому діючою нормативною документацією.

Контроль за виконанням вимог безпеки

Контроль за виконанням вимог безпеки в готельних комплексах здійснюють органи державного управління відповідно до їх компетенції. Контроль здійснюється на початку сезону – при перевірці готовності готельного комплексу до експлуатації, а також в ході поточних перевірок. Поточні перевірки забезпечення безпеки постояльців проводяться відповідно до планів і графіків технічних оглядів (випробувань) готельних будівель і споруд, готельного устаткування, перевірок приготування їжі, термінів і умов зберігання і транспортування продуктів харчування тощо.

Контроль безпеки обслуговування клієнтів здійснюється на основі використання наступних методів:

- візуального;
- з використанням засобів вимірювання;
- соціологічних досліджень;
- аналітичного.

4.3. СЛУЖБА БЕЗПЕКИ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

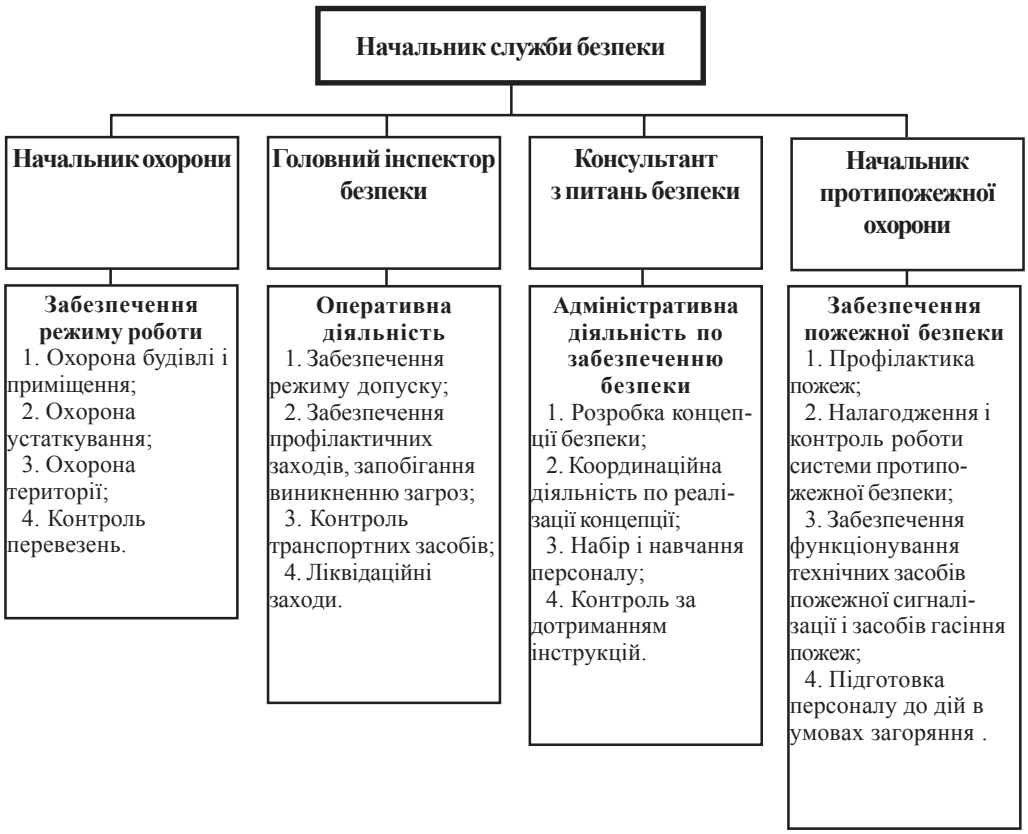
Багатогранність сфери забезпечення безпеки готельного комплексу, його персоналу і клієнтів, також як і завдання в області захисту інформації, вимагають створення спеціальної служби, що здійснює реалізацію необхідного набору захисних заходів. Структура, чисельність і склад такої служби визначається реальними потребами в безпеці, а також його матеріальними можливостями. Залежно від розмірів і потужності готельного комплексу діяльність по забезпеченню безпеки персоналу, клієнтів і самого готельного комплексу може бути реалізована в різних варіантах: шляхом укладання договорів на обслуговування силами спеціальних охоронних фірм або шляхом формування власної повномасштабної служби безпеки з розвиненою структурою.

Приклад структури служби безпеки готельного комплексу наведено на рис. 4.1.

Організація режиму і охорони

Основним завданням служби безпеки готельного комплексу в області забезпечення

режиму і охорони є організація і здійснення заходів по забезпеченню безпечної діяльності та захисту майна готельного комплексу і його клієнтів всіма можливими в конкретних умовах способами і засобами.



Мал. 1: Структура служби безпеки

З метою забезпечення надійної охорони матеріальних цінностей, документів, інформації, що містить відомості комерційного характеру, своєчасного попередження спроб порушення громадського порядку в приміщеннях готельного комплексу, встановлюється певний режим діяльності, дотримання якого обов'язкове для всіх співробітників, відвідувачів і постояльців.

Керівники і співробітники служби безпеки готельного комплексу, що забезпечують і здійснюють режим і охорону, керуються у своїй діяльності відповідним законодавством, нормативними документами.

Основним завданням служби безпеки готельного комплексу є забезпечення його безпеки, що передбачає вжиття превентивних, організаційних і ліквідаційних заходів щодо запобігання фізичним, фінансовим та інформаційним небезпекам і загрозам постояльцям, персоналу, будівлі та майну готельного комплексу.

Основними завданнями служби безпеки готельного комплексу є:

1. Забезпечення режиму доступу в будівлю готельного комплексу і на його територію, запобігання несанкціонованому проникненню в приміщення і на територію готельного

комплексу.

2. Контроль дотримання клієнтами процедури доступу в приміщення.

3. Забезпечення охорони припаркованих транспортних засобів клієнтів та співробітників на обладнаних автостоянках, а також автопарку готельного комплексу.

4. Визначення зон ризику (тобто зон, де вірогідність негативних дій вища, а наслідки цих дій небезпечніші) і розробка сценаріїв роботи в цих зонах.

5. Забезпечення безпеки пересування матеріальних цінностей в межах будівлі готельного комплексу і прилеглої території, попередження винесення краденого майна співробітниками або клієнтами з будівлі готельного комплексу.

6. Спостереження за поведінкою клієнтів, відвідувачів, персоналу, що може спричинити розкрадання, з метою його попередження.

7. Контроль роботи систем життєзабезпечення готельного комплексу.

8. Попередження про виникнення вогнищ пожежі.

9. Участь в гасінні пожеж в межах раніше відпрацьованих сценаріїв.

10. Забезпечення громадського порядку.

11. Забезпечення особистої безпеки клієнтів і персоналу готельного комплексу.

12. Забезпечення збереження інформації.

13. Запобігання просочуванню інформації.

14. Інформаційне забезпечення операцій з партнерами і постачальниками.

15. Контроль взаєморозрахунків.

16. Перевірка платоспроможності.

17. Аналіз законодавчої активності держави і місцевих органів влади.

18. Аналіз галузевої інформації і участь в її формуванні.

19. Вхідний контроль продуктів.

Правові основи діяльності служби безпеки

Основні положення, склад і організація служби безпеки мають юридичну силу в тому випадку, якщо вони відповідають положенням, зафіксованим в основоположних правових документах. В основу діяльності служб безпеки покладені нормативні та законодавчі акти України, включаючи інструкції міністерств і відомств, що стосуються відповідних видів діяльності, статут готельного комплексу, колективний договір, трудові договори, правила внутрішнього трудового розпорядку співробітників, посадові обов'язки керівників і персоналу готельного комплексу.

У своїй діяльності служба безпеки готельного комплексу повинна керуватися: законодавством України; офіційними документами міністерств і відомств, що стосуються питань діяльності готельного комплексу; інструкцією по організації відділу режиму і охорони; інструкцією по організації допуску в готельний комплекс; інструкцією по дотриманню комерційної таємниці; інструкцією по роботі з клієнтами; інструкцією по організації зберігання документів, що містять конфіденційну інформацію; інструкцією по забезпеченню інженерно-технічного захисту систем життєзабезпечення готельного комплексу; інструкцією по протипожежній безпеці; іншими документами, що відносяться до сфери зовнішньої або внутрішньої регламентації інших аспектів, включених в область відповідальності служби безпеки готельного комплексу.

Загальні функції служби безпеки готельного комплексу

Служба безпеки готельного комплексу виконує наступні загальні функції:

1) організовує і забезпечує пропускний режим в будівлях і приміщеннях готельного комплексу, розробляє і здійснює порядок несення охоронної служби, контролює дотримання вимог режиму співробітниками, клієнтами, партнерами;

2) управляє роботами по проведенню комплексу заходів щодо забезпечення особистої і фінансової безпеки персоналу, клієнтів і забезпеченню їх правового і організаційного регулювання;

3) управляє роботами по проведенню комплексу заходів щодо забезпечення збереження

систем життєзабезпечення готельного комплексу, а також по ліквідації фінансових загроз готельному комплексу з боку зовнішніх і внутрішніх учасників ринкового процесу;

4) бере участь в розробці основоположних документів з метою закріплення в них вимог забезпечення безпеки і захисту комерційної таємниці, зокрема статуту, колективного договору, правил внутрішнього трудового розпорядку, положень про підрозділи, а також трудових договорів, угод, підрядів, посадових інструкцій і обов'язків керівної ланки і рядових фахівців;

5) розробляє і здійснює спільно з іншими підрозділами готельного комплексу заходи щодо попередження виникнення або ліквідації виниклих раніше загроз фізичного, фінансового та інформаційного планів при всіх видах об'єктових робіт;

6) організовує і контролює виконання вимог внутрішніх інструкцій по безпеці, організовує навчання і тренінг персоналу готельного комплексу;

7) вивчає всі сторони діяльності готельного комплексу (комерційну, фінансову та ін.) для виявлення і попередження всіляких видів загроз його безпеці і безпеці клієнтів, веде облік і аналіз порушень режиму безпеки, накопичує і аналізує дані про зловмисні устремління конкурентів, про діяльність персоналу готельного комплексу, його клієнтів і партнерів;

8) організовує і проводить службові розслідування по фактах крадіжок, розголошування відомостей, втрат документів та інших порушень безпеки в готельному комплексі;

9) розробляє, веде, оновлює і поповнює перелік внутрішніх нормативних актів, що регламентують порядок забезпечення безпеки і захисту інформації;

10) забезпечує суворе виконання вимог нормативних документів по забезпеченню безпеки і захисту комерційної таємниці;

11) здійснює керівництво службами і підрозділами безпеки всього готельного комплексу;

12) організовує і регулярно проводить навчання співробітників готельного комплексу і служби безпеки по всіх напрямах діяльності, добиваючись, щоб до цих питань був вироблений глибоко усвідомлений підхід всього персоналу готельного комплексу;

13) веде облік сейфів, металевих шаф, спеціальних сховищ та інших приміщень, в яких дозволено постійне або тимчасове зберігання цінностей і конфіденційних документів готельного комплексу;

14) контролює роботу інженерно-технічних засобів, що забезпечують вирішення питань безпеки;

15) підтримує контакти з правоохоронними органами і службами безпеки інших об'єктів з метою вивчення криміногенної обстановки;

16) відповідає за протипожежну безпеку готельного комплексу, контроль стану відповідного устаткування, навчання персоналу і взаємодію з офіційними органами Держпожежнагляду.

Права, обов'язки і відповідальність співробітників служби безпеки

Співробітники служби безпеки з метою забезпечення всього комплексу заходів по захисту особистих, майнових, фінансових, інформаційних інтересів клієнтів готельного комплексу, його персоналу, а також самого готельного комплексу як юридичної особи, мають право:

- брати участь в розробці документації і організаційних процедур, що забезпечують безпеку готельного комплексу;

- вимагати від всіх співробітників готельного комплексу, ділових партнерів і клієнтів суворого і неухильного виконання вимог нормативних документів або договірних зобов'язань, розроблених в рамках забезпечення безпеки на об'єкті;

- вносити пропозиції щодо вдосконалення правових, організаційних та інженерно-технічних заходів щодо захисту комерційної таємниці;

- навчати і координувати дії персоналу інших підрозділів готельного комплексу, направлені на забезпечення спільними зусиллями виконання заходів безпеки.

Співробітники служби безпеки зобов'язані:

- суворо дотримувати правила внутрішнього розпорядку і посадові інструкції;

- здійснювати контроль дотримання правових положень, закріплених у вказаних вище документах, персоналом, клієнтами і відвідувачами;

- доповідати керівництву про факти порушення вимог нормативних документів щодо захисту безпеки готельного комплексу та інші дії, що можуть привести до виникнення того або іншого виду загроз або небезпек;

- здійснювати весь спектр дій, що входять в компетенцію співробітника служби безпеки і закріплених відповідною регламентною базою, направлених на попередження, запобігання і ліквідацію наслідків виникнення загрози безпеці готельного комплексу і його клієнтів;

- постійно підвищувати свій професійний рівень, відповідально ставитися до своїх обов'язків, від виконання яких залежить життя і здоров'я людей, збереження майна і репутація готельного комплексу.

Співробітники служби безпеки несуть відповідальність за порушення своїх обов'язків, за перевищення своїх повноважень, рівно як і за не використання своїх прав при виконанні своїх обов'язків.

4.4. РЕЖИМИ ОХОРОНИ

Ефективний режим охорони покликаний забезпечити збереження будівель і приміщень готельного комплексу, збереження і контроль переміщення матеріальних цінностей, людей, підтримання протипожежної безпеки. Вирішальне значення для режиму охорони мають:

- кваліфікований підбір співробітників охорони;
- підготовка і розстановка сил і засобів охорони;
- збір і аналіз інформації про стан режиму охорони;
- контроль функціонування служби охорони на об'єкті.

Основними принципами режиму охорони є:

1) активність і попереджувальний характер охорони, що полягає у випереджаючому виявленні ознак підготовлюваного проникнення небажаних елементів і своєчасному вжитті заходів по попередженню цього проникнення;

2) доцільність і об´рунтованість організації охорони готельного комплексу, своєчасність її посилення, раціональне використання сил і засобів охорони;

3) розумне поєднання власних можливостей та сил правоохоронних органів для забезпечення безпеки готельного комплексу;

4) здійснення охорони за єдиним планом;

5) непомітність або демонстративність дій охорони залежно від ситуації, що складається в готельному комплексі;

6) максимальна інформованість охорони про всі події, що відбуваються в готельному комплексі, для правильного визначення ключової ланки, дія на яку дозволяє забезпечити безпеку готельного комплексу в цілому.

У практиці діяльності підрозділу по забезпеченню безпеки готельного комплексу можна виділити дві групи завдань:

1) аналітичні та попереджувальні;

2) процедурно-відбивні.

Аналітичні завдання розв'язуються шляхом систематичного збору інформації про суб'єктів злочинної діяльності, інші негативні явища, які істотно можуть вплинути на безпеку, втрату іміджу готельного комплексу і стан власного режиму охорони. Головним тут є дотримання принципів безперервності та постійного збору інформації.

Це досягається щоденним спілкуванням керівництва охорони готельного комплексу зі всіма службами готельного комплексу.

Ведення гостьової відомості за добу черговою зміною, де відображаються всі події від технічних несправностей до поведінки клієнтів, дозволяє це врахувати в роботі нової зміни.

Вирішення попереджувальних задач зв'язане, в першу чергу, із створенням іміджу сильного і надійного режиму охорони. Це перш за все: швидке реагування на прохання,

заяви гостей по фактах втрати речей, документів або їх зникненні та в короткі терміни повернення заявникам або швидке затримання порушника громадського порядку, злісного неплатника за проживання або за бар і т.п. до прибуття співробітників органів правопорядку. Наявність системи обмеження доступу в гостьові кімнати, встановлення в номерах кнопок екстреного виклику, відеоспостереження, охоронної сигналізації, можливість встановлення в номері гостя на його прохання додаткових засобів охоронної сигналізації з підключенням їх до мобільного телефону гостя – не лише підвищує імідж режиму охорони, але й імідж всього готельного комплексу.

Друга група завдань режиму охорони готельного комплексу розв'язується шляхом своєчасного виявлення ознак підготовлюваного посягання з подальшим його відбиттям заздалегідь підготовленими силами і засобами.

Сюди ж слід віднести і готовність співробітників охорони до дій при виникненні різних надзвичайних ситуацій (загроза вибуху, вибух, пожежа, захоплення заручників і т.п.). Якщо перша група завдань розв'язується в режимі щоденної роботи, то друга група завдань – шляхом теоретичних занять, різного роду тренувань і комплексними практичними заняттями зі всіма службами готельного комплексу.

Виходячи з вищевикладених вимог до режиму охорони, в готельному комплексі може бути застосована комбінована охорона.

Фізична охорона

На значній частині готельного комплексу, що охороняється, охоронці присутні цілодобово, контролюють гостей, що прибувають, здійснюють контрольно-пропускний режим до номерного фонду та інших об'єктів з цілодобовим режимом роботи.

Окрім основних постів, приміщення та територія готельного комплексу контролюється обходом (патрулюванням) співробітниками охорони. Так наприклад, в денний час поверх номерного фонду контролюється не рідше одного разу на 2 години, в нічний час – не менше двох разів – на годину. Інші об'єкти і прилегла територія контролюються не менше одного разу за дві години. Графік патрулювання (обходу) побудований таким чином, що патрульований об'єкт перевіряється не в один і той же час доби. Завданнями патрулювання є огляд приміщень і території на предмет виявлення підозрілих предметів, а в нічний час додатково – контроль осіб, що зустрічаються на маршрутах обходу (патрулювання).

В окремих готельних комплексах застосовується частковий режим охорони (певні години доби) – це службовий вхід, фітнес-центр і т.п.).

У практичній роботі застосовується також додатковий режим охорони – при проведенні в ресторанних залах банкетів, фуршетів, при роботі глядацької зали. Для забезпечення безпеки при проведенні заходів на цих об'єктах залучаються додаткові співробітники охорони.

Охорона за допомогою технічних засобів

Для охорони і контролю стану приміщень та прилеглої території широко використовуються різні за призначенням засоби охорони, які виведені на два пости контролю – центральний диспетчерський пост готельного комплексу і пост автоматизованої системи безпеки готельного комплексу.

За допомогою технічних засобів охорони виявляються вогнища виникнення пожежі, проникнення сторонньої особи в гостьову кімнату або приміщення, що охороняється, порушення цілісності простору приміщення, що охороняється, або території та ін.

Для перевірки спрацьовування того або іншого сигналу висилаються співробітники охорони. Вимоги, що встановлені для перевірки сигналу – жорсткі. Співробітник охорони повинен прибути на місце спрацьовування охоронної сигналізації не пізніше за дві хвилини з моменту отримання сигналу.

Таким чином, застосування фізичної охорони в поєднанні з охороною за допомогою технічних засобів дозволяє готельному комплексу своєчасно припиняти будь-які негативні явища і забезпечувати з урахуванням вимог сьогоднішнього дня безпеку гостей, персоналу, збереження матеріальних цінностей як готельного комплексу, так і гостей.

Інженерно-технічний захист

До основних засобів інженерно-технічного захисту і забезпечення безпеки в готельному комплексі відносяться:

- фізичні засоби захисту;
- апаратні засоби захисту;
- технічні засоби захисту;
- програмні засоби захисту.

Вказані засоби застосовуються при вирішенні наступних задач:

- охорона території і спостереження за нею;
- захист споруд, внутрішніх приміщень і спостереження за ними;
- здійснення контрольованого доступу в зони та приміщення, що охороняються, і сховища;
- нейтралізації побічних електромагнітних випромінювань і наведень;
– забезпечення охорони і безпеки проживаючих і їх особистого майна;
– захист готельного устаткування і сховищ від ворожих дій (крадіжки, вандалізм і т.п.);
– підтримання громадського порядку;
- можливість негайного і ефективного реагування у разі тривожної події.

Для виконання цих завдань група інженерно-технічного захисту використовує організаційні, організаційно-технічні та технічні заходи.

До *організаційних заходів* відносяться заходи обмежувального характеру, що зводяться в основному, до регламентації доступу і використання технічних засобів забезпечення доступу і контролю.

Організаційні заходи проводяться співробітниками охорони готельного комплексу.

Організаційні заходи передбачають:

- визначення технічних засобів, використовуваних для отримання необхідної інформації в межах зони (території), що охороняється;
- визначення небезпечних місць з погляду можливості несанкціонованого доступу в будівлю і приміщення готельного комплексу і попередження цього з використанням технічних засобів;
- реалізацію заходів попередження або локалізації можливих несанкціонованих дій, що порушують безпеку проживаючих, відвідувачів і персоналу готельного комплексу;
- організацію суворого контролю проходу та пронесення будь-яких предметів, пристроїв, засобів, механізмів у контрольовану зону, які здатні бути загрозою безпеці гостей і персоналу;
- організацію суворого контролю винесення (вивезення) речей і устаткування з метою запобігання розкраданням.

Організаційно-технічні заходи забезпечують блокування можливих каналів загрози безпеці перебування в готелі шляхом використання спеціальних технічних засобів, що встановлюються на елементи конструкції будівель, приміщень і технічних засобів, що містять потенційну загрозу безпеці. З цією метою використовуються технічні засоби пасивного і активного захисту.

Технічні заходи забезпечують придбання, встановлення і використання в процесі діяльності з надання послуг спеціальних технічних засобів.

4.5. ТИПИ СИСТЕМ БЕЗПЕКИ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

До типів систем безпеки готельних комплексів належать: відеоспостереження, охоронна сигналізація для приміщень, охоронна сигналізація для периметрів, пожежна сигналізація, системи пожежогасіння, автоматика для воріт, відео-, аудіодомофони, устаткування обмеження доступу в приміщення, аудіоконтроль приміщень і телефонних ліній.

Відеоспостереження

Системи відеоспостереження є сьогодні обов'язковими, а деколи і основним елементом будь-якої сучасної системи безпеки.

Можливість дистанційного візуального контролю всього готельного комплексу, що

охороняється, його внутрішніх приміщень, навколишнього простору і периметру дозволяє створювати високоефективні системи безпеки без витрат на утримання великого штату охорони. Ці системи здатні не тільки відображати оперативну обстановку, але й зберігати і архівувати всю відеоінформацію для подальшої обробки.

Основними компонентами для організації телевізійного спостереження є телевізійні камери (в даний час у відеоспостереженні використовуються як чорно-білі, так і кольорові камери), об'єктиви, монітори, квадратори, мультиплексори (обробляють сигнали з відеокамер), спецвідеомагнітофони. Додатково використовуються різні кронштейни, поворотні пристрої, кожухи, підсилювачі, модулятори і т.д. Конкретний склад устаткування залежить від кількості камер, умов їх роботи (зовні або усередині приміщень), відстаней між камерами і моніторами (постом спостереження) тощо.

Охоронна сигналізація для приміщень

Всі види охоронних сигналізацій можна розділити на стаціонарні (встановлювані в якомусь певному місці в приміщенні) і мобільні (які можна переносити з місця на місце). Простий приклад стаціонарного пристрою – тривожна кнопка. Її натисненням передається охороні інформація про здійснення нападу. Прикладом мобільного пристрою може служити маленька сирена, встановлена під двері.

Аналогові охоронні панелі контролюють положення шлейфу і розрізняють стан «норма», «тривога», «пошкодження шлейфу». Ці особливості роблять цей клас охоронних панелей більш захищеним та більш стійким до інтелектуального злому.

Цифрові охоронні панелі - захищають не тільки від пошкоджень ліній зв'язку, але і від підміни аналогічними пристроями. Опитування кожного шлейфу відбувається 180 разів на секунду.

Радіоохоронні сигналізації – сигналізації, що діють за допомогою радіоканалу. Основна їх перевага – висока мобільність, відсутність будівельно-монтажних робіт, можливість використання при охороні об'єктів, що вимагають мінімального втручання.

Конструкція і дизайн сповісників дозволяють встановлювати багато з них потай, а при відкритій установці вони не псують своїм зовнішнім виглядом інтер'єри внутрішніх приміщень і архітектуру готельного комплексу.

Хорошим доповненням до охоронної сигналізації є пристрій автодозвона. У якихось нестандартних і тривожних ситуаціях – неполадки в комунікаціях, екстрений виклик, спрацювання сигналізації – ці пристрої можуть бути використані для сповіщення про те, що відбулося. Автоматично відбувається автодозвон по декількох телефонних номерах: в аварійні служби та ін. Приймаюча сторона може проконтролювати місце встановлення телефону.

Охоронна сигналізація для периметрів

Будь-яка периметральна система має своїм завданням якомога раніше виявити порушника, ще до його проникнення в будівлі та приміщення, що охороняються, щоб запобігти будь-яким небажаним наслідкам. Саме тому такі системи охорони є найбільш ефективними засобами захисту від несанкціонованого проникнення, адже вони подають сигнал тривоги задовго до того, як зловмисник може проникнути в особливо важливі зони готельного комплексу.

Звичайно використовують пасивні або активні інфрачервоні, радіопроменеві та радіохвильові сповісники. При перетині порушником інфрачервоного променя система видає тривожне повідомлення.

Радіопроменеві системи використовують той же принцип перетину порушником, але вже радіопроменя. Діаметр зони, що охороняється такою системою, може досягати декількох метрів. Такі системи краще використовувати на рівній місцевості. Застосовують радіопроменеві системи як при встановленні уздовж огорож, так і для охорони необгороджених ділянок периметрів.

Радіохвильові системи також використовують для захисту необгороджених територій.

При цьому кабелі встановлюють в ´рунт на глибину 15-30 см. Така система охорони є прихованою. Переваги радіохвильових систем перед променевими – незалежність від профілю ´рунту і точне проходження лінії огорожі.

Інфрачервоні датчики дозволяють захистити периметр невеликої протяжності. Для реалізації такої системи використовуються датчики виявлення рухомих людей. Ці датчики працюють в інфрачервоному (невидимому) діапазоні хвиль і реагують на теплові промені, що їх випромінює рухомий порушник.

Сейсмочутливі системи побудовані на принципі реєстрації механічних вібрацій стін спеціальними датчиками вібрацій. Такі системи називаються геофонами.

Система пожежної сигналізації

Система пожежної сигналізації (СПС) «інтелектуального» готельного комплексу будується таким чином, що системи управління автоматикою життєзабезпечення, пожежної сигналізації і управління автоматичною системою пожежогасіння виконуються в єдиному інформаційному просторі. Між цими системами організується пряма і безумовна взаємодія. СПС інтегрується з іншими системами комплексу безпеки.

Для захисту готельних комплексів, що займають великі площі, використовуються системи пожежної сигналізації, що підтримують десятки тисяч адресно-аналогових сповісників і шлейфів.

СПС «інтелектуального» готельного комплексу максимально «відкрита» для програмування і конфігурації, що дозволяє ідеально адаптувати її до особливостей приміщень, що захищаються. Система володіє високим ступенем надійності: сигнал тривоги генерується тільки після багатократного підтвердження від сповісника, так що помилкові спрацьовування виключені. При цьому рівні чутливості та пороги спрацьовування можуть встановлюватися залежно від часу доби і дня тижня, а також автоматично встановлюються рівні попереднього спрацьовування («передтривоги»), що підвищує вірогідність виявлення спалаху на ранній стадії. Крім того, СПС дозволяє проводити превентивні протипожежні заходи в зонах, що знаходяться в безпосередній близькості від місця спалаху.

СПС «інтелектуального» готельного комплексу відрізняється високою надійністю і економічністю. Адресно-аналогові сповісники використовуються тільки в порівняно невеликих приміщеннях, забезпечуючи їх надійний захист з точною інформацією про місцеположення можливого вогнища спалаху. Приміщення з великою площею захищаються шлейфами (з неадресних датчиків), що включаються в адресну лінію через спеціальний адресний модуль. Модулі управління оповісниками, встановлені також в адресній лінії в безпосередній близькості від місця встановлення оповісників, забезпечують позонне сповіщення про пожежу (у конкретній зоні). При цьому економляться монтажні матеріали і скорочується обсяг монтажних робіт.

Центральна адресно-аналогова панель СПС дозволяє організувати велику кількість зон, що охороняються, і адресно-аналогових ліній зв'язку типу "петля", до яких можна підключити сотні та тисячі адресно-аналогових пристроїв. На адресних петлях встановлені адресні пристрої: сповісники (димові, оптичні, теплові, адресні, ручні), модулі контролю і управління (оповісники, бічні шлейфи, модулі введення/виведення).

СПС контролює пожежний стан готельного комплексу з точністю до приміщення. У кожному номері встановлюються два сповісника (тепловий і димовий або 2 димових). Весь готельний комплекс розбивається на пожежні зони за технологічною і пожежною ознакою. Всі зони мають найменування і забезпечуються світлодіодною індикацією («пожежа»-«несправність») на індикаційному табло центральної панелі. Крім того, на дисплеї панелі відображається інформація про кожний тривожний або несправний елемент зони. Це дозволяє точно визначити місцезнаходження тривожного (несправного) елементу.

Лінії зв'язку контролюються на обрив і коротке замикання (КЗ). Для виключення виходу з ладу всієї лінії зв'язку при КЗ використовуються модулі ізоляції КЗ. Ділянка з КЗ між модулем

ізоляції КЗ виключається з контролю, а решта частин лінії нормально функціонує. При цьому на дисплеях відображається інформація про перевантаження лінії зв'язку і про адреси сповісників, виключених з контролю.

Пожежна панель розташовується в приміщенні пожежного поста (або поста охорони), де організовано цілодобове чергування. За допомогою мережевого повторювача організовується запасний пост, який дозволяє здійснювати функції контролю і моніторингу системи так само, як і з основної панелі.

У складі СПС передбачені поверхові блоки для живлення світлових і звукових оповісників, а також система резервного живлення від акумуляторних батарей.

Для передачі стандартних сигналів на пульт міської пожежної частини можуть бути передбачені спеціальні пристрої, здатні в автоматичному режимі додзвонюватися по декількох номерах і передавати відповідну кількість мовних повідомлень заданої тривалості.

СПС готельного комплексу будується з урахуванням необхідного резерву адресного поля (30% адрес), що дозволяє легко розширити СПС у разі модернізації готельного комплексу.

СПС управляє протипожежною автоматикою і системою сповіщення. Для позначення евакуаційних виходів застосовуються світлові індикатори-табло, для подачі звукового сигналу тривоги – звукові пожежні оповісники. При виникненні сигналу тривоги («пожежа») СПС формує зовнішні сигнали, які забезпечують виконання обов'язкових дій в «тривожній» зоні:

- відключення вентиляції;
- відключення електропостачання (за винятком спецобладнання);
- включення аварійного освітлення і світлового позначення евакошляхів і евакуаційних виходів;
- включення мовного сповіщення з інформацією для «тривожної» зони;
- виведення із зони ліфтів;
- розблокування виходів на евакошляхах;
- включення системи димовидалення.

У сусідніх (суміжних) зонах забезпечується:

- часткове або повне відключення вентиляції і електропостачання;
- включення аварійного освітлення і світлового позначення евакошляхів і евакуаційних виходів;
- включення мовного сповіщення з інформацією для суміжної зони;
- розблокування виходів на евакошляхах.

Засоби і системи пожежогасіння

Призначення цих систем полягає в автоматичному гасінні загоряння і запобіганні поширенню пожежі.

Можливі наступні варіанти побудови системи:

1) за принципом пожежогасіння:

- спринклерне пожежогасіння (найдешевший варіант за умови повної реконструкції готельного комплексу);
- аерозольне або порошкове пожежогасіння;
- газове пожежогасіння (висока ефективність, не наносить шкоди інтер'єру);

2) за принципом організації системи:

- автономні пожежегасячі модулі з вбудованими пожежними датчиками;
- команда на включення пожежегасячого модуля подається центральною пожежною станцією або інтегрованою системою безпеки.

В іншому випадку за рахунок використання інтелектуальних можливостей системи зменшується ймовірність помилкової тривоги, можлива реалізація превентивного включення модулів, розташованих у сусідніх приміщеннях.

Система вентиляції і димовидалення

Призначення системи – запобігання поширенню диму і вогню по ліфтових і вентиляційних шахтах і трубах, видалення диму з приміщень.

Система складається з наступних підсистем:

- димовидалення (центральна станція пожежної сигналізації формує сигнали, що запускають відповідні електродвигуни вентиляційної системи);
- запобігання поширенню диму (центральна станція пожежної сигналізації формує сигнали, що управляють приводами засувок вентиляційної системи, запускає електродвигуни турбін, що створюють підвищений тиск у ліфтових шахтах).

Відзначимо, що найбільш складні інтегровані комплекси (такі, як наприклад, система фірми Honeywell) цілком включає до свого складу системи вентиляції (електродвигуни, вентиляційні турбіни, засувки тощо), що підвищує ефективність протипожежного захисту.

Устаткування обмеження доступу в приміщення

Системи контролю доступу допомагають забезпечувати не тільки збереження матеріальних цінностей та інформації, але і безпеку персоналу і гостей. Вони на сучасному рівні вирішують задачі забезпечення безпеки, підвищення трудової дисципліни і автоматизації кадрового і бухгалтерського обліку у різних готельних комплексах. Крім того, встановлення системи обмеженого доступу в приміщення дозволить істотно підвищити ефективність роботи служби безпеки готельного комплексу.

Дозвіл і реєстрація проходу через двері заснована на ідентифікації картки або брелока на різних відстанях зчитувальними пристроями. Поряд з дверима, прохід через які обмежується, встановлюються зчитувачі. Таким чином, увійти до приміщення можна за допомогою картки або брелока. Всі факти пред'явлення носіїв інформації і пов'язані з ними дії фіксуються в контролері та можуть зберігатися в комп'ютері.

Системи контролю і управління доступом можуть мати різні конфігурації: від простих, розрахованих на одні двері, до дуже складних, розрахованих на забезпечення контролю і управління доступом усіх дверей готельного комплексу. Система контролю доступу складається з ідентифікатора користувача (картки або брелока), зчитувача і контролера зчитувача.

Як виконавчі пристрої для здійснення пропускного режиму в системі контролю обмеженого доступу можуть використовуватися різні електромеханічні, електромагнітні замки, хвіртки і турнікети різних модифікацій. Також може бути встановлена система фотоідентифікації.

Аудіоконтроль приміщень і телефонних ліній

Здійснювати аудіоконтроль приміщень і телефонних ліній дозволяють мікрофони. Для реєстрації телефонних переговорів можна використовувати спеціальний пристрій – телефонний реєстратор. Він дозволяє прослуховувати телефонні переговори як в ручному, так і в автоматичному режимах і є спеціалізованим касетним магнітофоном. Такий пристрій підключається одночасно з телефонними апаратами.

Комплексна безпека готельного комплексу

Комплексна безпека готельного комплексу забезпечується наступними заходами:

- організацією фізичної охорони готельного комплексу;
- забезпеченням технічної оснащеності готельного комплексу;
- забезпеченням технічної міцності готельного комплексу;
- виконанням норм протипожежної безпеки готельного комплексу;
- виконанням норм електробезпеки;
- проведення планової роботи в сфері цивільної оборони;
- проведення планової роботи в сфері охорони праці;
- забезпечення контрольно-пропускного режиму в готельному комплексі;
- забезпечення економічної безпеки фінансово-господарської діяльності готельного комплексу;
- організація оперативного інформування міських структур і служб;

- планове проведення антитерористичних заходів.

Дані види діяльності є невід'ємною частиною забезпечення власної безпеки готельних комплексів.

До заходів по забезпеченню власної безпеки готельних комплексів і протидії загрозам можна віднести проведення наступних заходів:

- збір, вивчення, узагальнення інформації для керівництва готельного комплексу, захист інформації, пов'язаної з його діяльністю (інформаційна безпека);

- створення груп швидкого реагування для охорони готельних об'єктів і забезпечення безпеки масових заходів;

- забезпечення захисту комерційної таємниці та юридичної безпеки готельного комплексу, підготовка рекомендацій, супроводження виконання договірних зобов'язань, перевірка кадрів і партнерів;

- організація проведення технічної реконструкції об'єктів для зниження частки фізичної охорони, збільшення її надійності в забезпеченні загальної системи безпеки, зниження вірогідності проведення терористичних актів на об'єктах готельного комплексу;

- зниження кількості залучених співробітників правоохоронних органів та інших служб для охорони готельних об'єктів і забезпечення безпеки при проведенні масових заходів;

- інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності підрозділів готельного комплексу.

Практична робота в області організації власної безпеки готельного комплексу проводиться власними силами, а також із залученням сторонніх організацій і відомств.

В даний час готельні комплекси використовують наступні форми і методи роботи в області організації власної безпеки: планові перевірки, позапланові (додаткові) перевірки, сумісні (комплексні) перевірки по видах діяльності, учбово-тренувальні заняття з персоналом, співробітниками і тими, що навчаються, навчання співробітників, персоналу, взаємодія з органами виконавчої влади, взаємодія з правоохоронними органами, кваліфікований підбір охоронників готельного комплексу і співробітників охорони.

4.6. ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ

Організація і функціонування будь-якої системи безпеки повинні відповідати наступним принципам:

1. Комплексність:

– забезпечення безпеки персоналу, матеріальних і фінансових ресурсів від можливих загроз всіма доступними законними засобами, методами і заходами;

– забезпечення безпеки інформаційних ресурсів протягом всього життєвого циклу, на всіх технологічних етапах їх обробки (перетворення) і використання, у всіх режимах функціонування;

– здатність системи до розвитку і вдосконалення відповідно до змін умов функціонування готельного комплексу.

Комплексність досягається:

– забезпеченням відповідного режиму і охорони готельного комплексу;

– організацією спеціального діловодства з орієнтацією на захист комерційних секретів;

– заходами щодо підбору і розстановки кадрів;

– широким використанням технічних засобів безпеки і захисту інформації;

– розгорненою інформаційно-аналітичною і детективною діяльністю.

Комплексність реалізується як сукупність правових, організаційних та інженерно-технічних заходів.

2. Своєчасність.

Своєчасність передбачає постановку завдань по комплексній безпеці на ранніх стадіях розробки системи безпеки на основі аналізу і прогнозування економічної обстановки, загроз безпеці готельного комплексу, а також розробку ефективних заходів попередження посягань на законні інтереси.

3. Безперервність.

Вважається, що зловмисники тільки і шукають можливість, як би обійти захисні заходи, вдаючись для цього до легальних і нелегальних методів.

4. Активність.

Захищати інтереси готельного комплексу необхідно з достатнім ступенем наполегливості, широко використовуючи маневри забезпечення безпеки і нестандартні заходи захисту.

5. Законність.

Принцип законності передбачає розробку системи безпеки на основі державного законодавства у області підприємницької діяльності, інформатизації і захисту інформації, приватної охоронної діяльності та інших нормативних актів з безпеки, затвердженої органами державного управління в межах їх компетенції, із застосуванням всіх дозволених методів виявлення і припинення правопорушень.

6. Об´рунтованість.

Використовувані можливості та засоби захисту повинні бути реалізовані на сучасному рівні розвитку науки і техніки, об´рунтовані з погляду заданого рівня безпеки і відповідати встановленим вимогам і нормам.

7. Економічність.

Мається на увазі економічна доцільність і порівняння можливого збитку і витрат на забезпечення безпеки (критерій «ефективність-вартість»). У всіх випадках вартість системи безпеки повинна бути менше розміру можливого збитку від будь-яких видів загроз.

8. Спеціалізація.

Передбачається залучення до розробки і впровадження заходів і засобів захисту спеціалізованих організацій, найбільш підготовлених до конкретного виду діяльності по забезпеченню безпеки, що мають досвід практичної роботи і державну ліцензію на право надання послуг в цій області. Експлуатація технічних засобів і реалізація заходів безпеки повинні здійснюватися професійно підготовленими фахівцями служби безпеки і функціональних і обслуговуючих підрозділів готельного комплексу.

9. Взаємодія і координація.

Здійснення заходів забезпечення безпеки повинно відбуватися на основі чіткого взаємозв'язку відповідних підрозділів і служб, сторонніх спеціалізованих організацій в цій області, координації їх зусиль для досягнення поставленої мети, а також співпраці із зацікавленими об'єднаннями і взаємодії з органами державного управління і правоохоронними органами.

10. Вдосконалення.

Необхідним є вдосконалення заходів і засобів захисту на основі власного досвіду, появи нових технічних засобів з урахуванням змін в методах і засобах розвідки і промислового шпигунства, нормативно-технічних вимог, досягнутого вітчизняного і зарубіжного досвіду.

11. Централізація управління.

Передбачає самостійне функціонування системи безпеки за єдиними правовими, організаційними, функціональними і методологічними принципами і централізоване управління діяльністю системи безпеки.

Організація системи безпеки готельного комплексу – тема делікатна. При її побудові повинен бути дотриманий принцип «розумної достатності». З одного боку, комплекс технічних засобів безпеки (КТЗБ) повинен забезпечити надійний захист персоналу і гостей, а також матеріальних цінностей, що знаходяться в готельному комплексі, від різних видів зовнішніх і внутрішніх загроз. З іншого боку, периферійні елементи системи безпеки (сповісники, телевізійні камери, термінали системи доступу) не повинні створювати атмосфери «режимного» об'єкту і викликати у гостей відчуття дискомфорту.

Проживаючі в готелі не повинні відчувати себе «під ковпаком». Система безпеки готельного комплексу повинна бути побудована так, щоб викликати у законослухняних його мешканців відчуття упевненості та спокою, а не відчуття постійного контролю за їх

пересуваннями. Елементи КТЗБ (перш за все, телевізійні камери) можуть бути явно «присутніми» тільки в найбільш потенційно небезпечних зонах готельного комплексу (ліфтових холах, вестибюлі, зоні пункту обміну валюти і т.п.). У інших же місцях (особливо там, де розташовані номери) гість не повинен відчувати занадто пильної до себе «уваги».

4.7. ПОЖЕЖНА БЕЗПЕКА

Найбільш серйозну небезпеку для життя і здоров'я гостей і персоналу готельного комплексу, схоронності їхнього майна, а також майна і будинку готельного комплексу представляють пожежі. Тому в готельних господарствах важливе значення має забезпечення захисту будівель, приміщень і людей від пожеж.

Найчастішими причинами виникнення пожеж у готельних комплексах є необережне поводження з вогнем, несправність електромереж і електрообладнання, порушення технологічного процесу і правил експлуатації, недотримання заходів пожежної безпеки при ремонтних й інших видах робіт.

Процес створення системи протипожежної безпеки в готельних комплексах складається з наступних етапів:

1) проведення організаційних заходів щодо створення пожежної охорони в готельному комплексі;

2) проведення протипожежної підготовки працівників;

3) проведення протипожежної профілактики.

Проведення організаційних заходів щодо створення пожежної охорони в готельному комплексі передбачає таку послідовність дій. Директор готельного комплексу, який відповідно до діючого законодавства несе відповідальність за забезпечення пожежної безпеки, наказом призначає відповідального за організацію заходів із забезпечення протипожежної безпеки готельного комплексу. Призначаються також відповідальні за пожежну безпеку в кожному підрозділі готельного комплексу. Таблички із зазначенням осіб, відповідальних за пожежну безпеку, вивішуються на видних місцях. Розробляються правила, положення пожежної безпеки для кожного підрозділу та інструкції щодо заходів протипожежної безпеки на кожному робочому місці. Створюються пожежні бойові розрахунки з числа чергових адміністраторів, чергових менеджерів, працівників служби безпеки готельного комплексу та іншого чергового персоналу, що здійснює цілодобовий контроль за пожежною безпекою. Розробляється система оповіщення у випадку виникнення пожежі. Розписуються основні обов'язки кожного члена пожежного бойового розрахунку під час пожежі. Після сигналу пожежної тривоги по системі оповіщення всі особи, призначені наказом директора відповідальними за пожежну безпеку, повинні прибути до готельного комплексу, з'ясувати причину тривоги, почати евакуацію людей, а також вжити всіх необхідних заходів для гасіння і запобігання поширенню вогню до прибуття пожежних.

Протипожежна підготовка складається з протипожежного інструктажу (вступного, первинного і повторного) і занять за програмою пожежно-технічного мінімуму.

Вступний і первинний інструктажі з пожежної безпеки проводяться при прийнятті на роботу. Первинний і повторний інструктажі проводить на робочому місці особа, відповідальна за пожежну безпеку в даному підрозділі.

Заняття з пожежно-технічного мінімуму проводяться за спеціально затвердженою директором готельного комплексу програмою з працівниками інженерно-технічних служб і з матеріально-відповідальними особами. Після закінчення навчання проводиться залік, результати якого заносяться у відомість.

Для забезпечення суворого протипожежного режиму в готельних комплексах розробляються спеціальні пам'ятки, у яких викладають і основні рекомендації з заходів пожежної безпеки, і правила поведінки при пожежі. Ці пам'ятки знаходяться в кожному номері в папці з рекламними матеріалами. Не завжди гість заглядає в цю папку, тому в деяких готельних комплексах високого класу для ознайомлення з правилами використовують

готельний відеоканал.

Протипожежна профілактика – це комплекс організаційних і технічних заходів з попередження, локалізації та ліквідації пожеж, а також із забезпечення безпечної евакуації людей і матеріальних цінностей на випадок пожежі.

Протипожежна профілактика полягає у профілактиці пожеж на етапі проектування і будівництва, застосуванні системи автоматичної пожежної сигналізації, використанні засобів і систем пожежогасіння, застосуванні системи оповіщення про пожежу, відпрацюванні системи дій у випадку пожежі й евакуації людей.

Профілактика пожеж у готелі починається ще на етапі проектування і будівництва готельного комплексу (вимоги БНіП 2.08.02, ВСН 62. БНіП 2.07.01). Правилами пожежної безпеки для готельного комплексу передбачається спеціальне планування будинку, створення протипожежних перешкод, відсіків, ізольованих негорючими конструкціями. За допомогою протипожежних стін, перекриттів, дверей можна в межах одного будинку або споруди ізолювати пожеженебезпечні приміщення і не допустити поширення вогню у випадку його виникнення.

4.8. ПЛАНИ ДІЙ ПЕРСОНАЛУ І ПРОЖИВАЮЧИХ ПРИ ВИНИКНЕННІ ПОЖЕЖІ ТА В ІНШИХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

У будівлі готельного комплексу повинні бути передбачені аварійні виходи, сходи, добре помітні інформаційні покажчики для забезпечення вільної орієнтації як у звичайній, так і в надзвичайних ситуаціях. Всі запасні виходи і маршрути евакуації проживаючих повинні бути чітко позначені, а в кожному номері та у всіх громадських місцях повинна бути наочна інформація про запасні виходи, маршрути евакуації і найближчу систему пожежної сигналізації.

В готельних комплексах повинні бути вивішені в доступному для огляду місці плани дій персоналу і постояльців у надзвичайних ситуаціях (стихійних лихах, пожежах та ін.), що включають взаємодію з місцевими органами управління, які беруть участь в рятувальних роботах.

Обслуговуючий персонал готельного комплексу повинен бути підготовлений до дій в надзвичайних обставинах. Відповідальність за підготовленість персоналу несе керівник готельного комплексу.

Система оповіщення про пожежу і управління евакуацією

Система оповіщення гостей про пожежу і управління евакуацією є складовою частиною системи протипожежного захисту готельного комплексу. У готельних комплексах високого класу система оповіщення гостей про пожежу знаходиться на центральному диспетчерському пункті (ЦДП). Після того, як бойовий розрахунок з'ясував, що причиною спрацювання пожежної сигналізації дійсно стала пожежа, включається система оповіщення про пожежу.

При цьому автоматично включаються дзвінки і зумери тривоги, а також усі гостьові телевізори (або переключаються на готельний канал, якщо вони вже були включені). Це дозволяє більш конкретно, з урахуванням сформованої обстановки, донести інформацію до гостей і запобігти паніці. На екранах телевізорів висвітлюється текст національною, англійською, німецькою, французькою мовами. Крім тексту на екрані телевізорів у номерах показується план евакуації кожного поверху. Передати необхідну інформацію можна також через гучномовці в номерах.

Евакуацію можна починати з поверху, на якому виникла пожежа, з розташованих вище поверхів або з готельного комплексу в цілому (у залежності від обстановки, що склалася в зоні горіння), використовуючи подачу дзвінків і зумерів тривоги. Тому перед прийняттям рішення про евакуацію гостей і персоналу необхідно знати обстановку в зоні пожежі.

Рішення про включення системи оповіщення людей про пожежу й евакуацію приймає черговий менеджер (начальник зміни пожежного бойового розрахунку) або черговий готельного комплексу.

Евакуація гостей здійснюється відповідно до наявних у всіх номерах планів евакуації, а персоналу готельного комплексу – у відповідності зі спеціальними пам'ятками, що наявні у всіх відділах, службах і підрозділах.

Евакуаційне освітлення і світлові покажчики напрямку евакуації мають бути включені постійно, цілодобово.

Дії чергового персоналу при евакуації людей

Керівник гасіння пожежі, у залежності від сформованої ситуації, при пожежі приймає рішення почати евакуацію людей шляхом включення системи оповіщення і управління евакуацією (слід зазначити, що рішення про евакуацію приймається без страху бути підданим будь-якій критиці або стягненню, навіть якщо згодом виявиться, що необхідності в евакуації не було). Евакуація гостей здійснюється відповідно до наявних планів евакуації, що повинні відпрацьовуватися з усіма задіяними для евакуації працівниками готельного комплексу не рідше одного разу за півроку. Співробітники готельного комплексу, що прибули в розпорядження керівника гасіння пожежі, можуть залучатися (якщо їм не загрожує небезпека) для евакуації гостей і персоналу готельного комплексу, перевірки гостьових поверхів, офісів і підвальних приміщень з метою вказання тим гостям та персоналу, які ще не евакуювалися, найкоротших шляхів до виходів; порятунку найбільш цінних документів, коштів тощо. Співробітники служби безпеки перекривають усі входи в готель, відкривають виходи, що використовуються для евакуації, контролюють їх, зупиняють спроби мародерства. Для евакуації співробітників готельного комплексу використовуються спеціальні пам'ятки, розроблені для кожного відділу, служби. Керівник гасіння пожежі призначає відповідальних осіб з переклички гостей і персоналу на евакуаційному пункті, дає їм списки гостей і персоналу і відправляє на евакуаційний пункт. Заходи з евакуації великої кількості людей і припинення паніки координуються старшим начальником пожежних підрозділів. Травмовані особи евакуюються в першу чергу. Щоб уникнути паніки евакуація повинна проводитися спокійно і зосереджено. В окремих випадках використовуються засоби індивідуального захисту.

4.9. КОМПЛЕКСНІ СИСТЕМИ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА БЕЗПЕКИ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Зупинимося детальніше на особливостях КСЖ сучасного „інтелектуального" готельного комплексу. Його відмінність від звичайних комплексів полягає в тому, що його системи життєзабезпечення не тільки взаємодіють з системами безпеки, але і здійснюють постійний самоконтроль своїх мереж і устаткування. Взаємодія систем передбачає обмін інформацією, який відбувається, принаймні, на рівні релейних сигналів («0/1», «так/ні», «вкл./викл.»). За наявності мережевої сумісності різних систем (єдиного протоколу передачі даних) ця взаємодія буде ще тіснішою та інформативною.

Через взаємодію різних систем весь комплекс інженерного устаткування «інтелектуального» готельного комплексу відрізняється економічністю і енергозбереженням. Система управління освітленням не «дозволить» горіти лампам освітлення в номері за відсутності людей і працювати іншим електроприладам (окрім холодильника або в інших особливих випадках). Система управління освітленням одержує сигнал від системи доступу (при виході гостя або покоївок, що мають відповідні картки доступу в номер) і правильно на нього реагує. У незаселених номерах в готелі робота систем життєзабезпечення здійснюється в т.з. «економічному» режимі. Функція моніторингу мереж і устаткування, властива «інтелектуальним» системам, дозволяє не допустити виникнення аварійних ситуацій, що надзвичайно важливо для таких багатолюдних об'єктів, як готельні комплекси.

Це лише частина можливостей КСЖ «інтелектуального» готельного комплексу. Для номерного фонду «багатозіркових» готелів ці функції, як правило, сконцентровані у так званій «сервісній системі гостьових номерів».

Сервісна система гостьових номерів

Сервісна система гостьових номерів розроблена для готелів високого класу. Побудована

на базі мікропроцесорної техніки, ця система забезпечує повний контроль і управління готельним номером (освітлення, кондиціонування, телебачення, музика). Модулі системи мають мережевий порт і дозволяють здійснювати віддалений контроль і управління системою з комп'ютера. Управляюча панель цієї системи розташовується в номері в зручному місці (на стіні, поблизу ліжка або, наприклад, вбудована в столик). Гостьова кімнатна панель забезпечує виконання наступних функцій:

- управління освітленням номера;
- управління кондиціонуванням (зберігає в пам'яті останній режим роботи);
- управління таймером для освітлення і електроприладів;
- відображення часу і дати (включаючи час в різних поясах);
- будильника;
- управління телевізором (переключення каналів, регулювання гучності);
- управління радіотрансляцією (перемикання каналів, регулювання гучності);
- інформування персоналу (кнопки для повідомлень «не турбувати» і «прибрати кімнату»);
- відображення інформації на рідкокристалічному дисплеї з підсвічуванням.

Сервісна система номерів забезпечує відключення електроживлення приладів у номері (за винятком холодильника) при виході гостя з номера і подає електроживлення на них при вході.

Комплекс систем інформатизації готельного комплексу

Важливою складовою готельного сервісу, що робить істотний внесок в процвітання готельного комплексу, є правильно організована комплексна система інформатизації готельного комплексу. Тут і платні канали супутникового і кабельного телебачення, і багатофункціональний телефонний сервіс, і проведення конференцій і семінарів з синхроперекладом, та іншими послугами. У готельному комплексі всі вони об'єднані в єдиний інформаційний простір.

Система прийому ефірного і супутникового телебачення є обов'язковим елементом сучасного готельного комплексу високого класу. Будується вона на базі сучасного устаткування, що підтримує цифровий формат передачі сигналів.

Найважливішою складовою КСІ є структурована кабельна система (СКС), що забезпечує інформаційне об'єднання систем. У разі готельного комплексу СКС об'єднує не тільки інженерні системи будівлі (АСУ споруди), але і є мережевою основою всієї АСУ готельного комплексу, включаючи АСУ готельних процесів (бронювання місць, поселення і виписка гостей, здійснення розрахункових операцій по всіх готельних послугах).

СКС готельного комплексу дозволяє створити єдину систему безготівкових платежів за всі послуги, що надаються готельним комплексом. При цьому «внутрішньою» кредитною карткою розрахунку є єдина картка гостя. Вона «відкриває» для нього не тільки двері номера і двері спортивно-оздоровчого комплексу (басейну, сауни, тренажерного залу, боулінгу і т. д.), але дозволяє користуватися всіма готельними послугами (платним телебаченням, Інтернет-послугами і т.п.). До того ж і сама єдина картка гостя може бути запрограмована по заданому алгоритму «доступу». Ця картка має часові обмеження своєї дії. І скористатися нею після встановленого часу і дати вже буде не можливо, так що гість при від'їзді може взяти її за сувенір. У багатьох об'єктах готельного комплексу це вже стало традицією: дарувати гостеві картку, на яку нанесений логотип готельного комплексу.

Система диспетчеризації

Система диспетчеризації «інтелектуального» готельного комплексу виконує функції Центральної станції моніторингу і управління. Вона будується на основі інтегрованого програмно-апаратного комплексу, що дозволяє реалізувати єдину систему віддаленого моніторингу і управління комплексами систем безпеки і життєзабезпечення будівель готельного комплексу.

Інтегрований програмний пакет забезпечує «інтелектуальне» управління будівлею

готельного комплексу, в якій всі системи працюють як єдиний організм. У системі управління готелем створюється комплекс автоматизованих робочих місць, з яких здійснюється контроль і управління всім устаткуванням. Для управління використовується єдиний графічний інтерфейс, і на робоче місце може бути виведений будь-який необхідний обсяг інформації.

На АРМ оператора центральної станції збираються сигнали, що інформують його про стан усіх систем («норма», «тривога», «аварія»), і здійснюється управління устаткуванням комплексу систем життєзабезпечення.

Комплекс систем «інтелектуального» готельного комплексу легко нарощується шляхом встановлення нового устаткування (без необхідності заміни встановленого устаткування).

Слід відзначити, що, за опублікованими оцінками фахівців, система управління готелем щорічно економить власникам десятки тисяч доларів. Саме ж додаткове устаткування «інтелектуального» готельного комплексу окупається протягом 3-4 років. До того ж в такому готельному комплексі термін служби інженерного устаткування збільшується, принаймні, на 5 років (тільки за рахунок скорочення його роботи «вхолосту»).

Система управління готелем JC M-Hotel компанії Johnson Controls

Система управління готелем JC M-Hotel компанії Johnson Controls є апаратно-програмним комплексом для централізованого і локального управління кліматичними системами кімнат готельного комплексу, контролю доступу клієнтів і обслуговуючого персоналу в номери, управління збереженням майна готельного комплексу і його клієнтів, управління персоналом по запитах клієнтів, реєстрації гостей і звільнення номерів, а також реєстрації звітів за користування послугами готельного комплексу, включаючи перегляд телепередач, міні-бар, відвідання ресторану та ін.

Система управління готелем JC M-Hotel враховує практично всі вимоги, що висуваються до системи управління окремими приміщеннями, здатна вирішувати задачі управління автоматикою готельного комплексу і дозволяє звести до мінімуму експлуатаційні витрати на найбільш енергоємні кліматичні системи, забезпечуючи комфортні умови проживання клієнтів у готелі.

JC M-Hotel комплектується інтелектуальним контролером LonMark, контролерами управління готельним номером AD-ROOM компанії Johnson Controls і пакетом програм для управління всією системою в цілому. Система інтегрується з найбільш поширеними програмами, що застосовуються для управління і адміністрування готельних комплексів, у тому числі та з найбільш поширеною системою управління готелем FIDELIO.

Всі контролери системи працюють в мережах LonWorks, що дозволяє інтегрувати їх з системами життєзабезпечення інших виробників, а також нарощувати і розширювати функціональні можливості системи без вкладення додаткових коштів на модернізацію або заміну діючого устаткування.

Система контролю і управління кліматом в номері

Система управління готелем дає можливість економії енергоресурсів завдяки застосуванню сучасних технологій управління кліматом і устаткуванням життєзабезпечення кімнати і, одночасно, забезпечує комфортні умови проживання клієнтів.

Управління кліматом в готельному номері здійснюється або локально – самостійно клієнтом готельного комплексу, або централізовано відповідно до раніше запрограмованого графіка, або дистанційно оператором системи, за побажанням гостя.

Параметри, що регулюються AD-ROOM контролером:

- виставлення в комфортному кліматичному діапазоні необхідної температури повітря в номері;
- управління опалювальними пристроями;
- управління освітленням;
- автоматичне відключення системи мікроклімату при відкритті вікон або дверей;
- встановлення нічного або стандартного циклу роботи системи мікроклімату;
- контроль доступу і стану номера в готелі.

Підсистема контролю доступу JC M-Hotel відстежує стан номера (вільний-зайнятий), приймає і обробляє сигнали тривоги (наприклад, теча, заклик клієнта про допомогу та інші), повідомляє, хто знаходиться в номері – гість або обслуговуючий персонал (покоївка, менеджер, портьє або технічний фахівець). В цьому випадку на моніторі портьє або чергового співробітника служби безпеки відображається не ключ, а піктограма, відповідна особі, що знаходиться в номері.

Такі можливості системи забезпечуються за рахунок використання гостями і співробітниками готельного комплексу персональних програмованих пластикових карток-ключів. При цьому, власники карток-ключів мають різні рівні доступу:

- гість (клієнт) – відкриваються двері його номера і активізуються всі функції систем життєзабезпечення;
- менеджер – відкриваються двері всіх кімнат і активізуються всі функції;
- технічний фахівець – доступ активізується тільки за наявності супроводжуючого, активізується тільки електроживлення;
- покоївка – відкриваються двері в обслуговуваних нею зонах готельного комплексу (поверхи і секції) і включаються системи освітлення і кондиціонування.

Система управління готельним номером

Система JC M-Hotel проста в управлінні і зручна для гостей. Вона відстежує практично всі ситуації в номерах і повідомляє про це портьє (при необхідності оператору) або проживаючому.

У випадку повідомлення гостя «Не турбувати» на дисплеї зчитувача карток-ключів, розташованого біля вхідних дверей номера, спалахує повідомлення «не турбувати». Клієнт може активізувати це повідомлення спеціальним вимикачем, що знаходиться на панелі біля ліжка або на панелі біля дверей. Сигнал з цим проханням відображається і на дисплеї портьє.

Прибирання номера: система відстежує ситуацію «гість виїхав з готельного комплексу» і може друкувати списки кімнат, в яких необхідно провести прибирання відразу ж після їх звільнення. Це дозволяє менеджерам спланувати прибирання номерів і організувати ефективнішу роботу персоналу. Після завершення прибирання номера, покоївка активізує за допомогою своєї картки-ключа кнопку і сповіщає портьє про готовність номера до заселення.

Відкриття міні-бару фіксується і реєструється системою, дозволяючи службовцям готельного комплексу стежити за поповненням холодильників у номерах.

Якщо вікно або двері номера залишаються відкритими протягом певного часу, система автоматично відключає опалення, вентиляцію і кондиціонування кімнати і ця інформація поступає на комп'ютер портьє.

Можлива така конфігурація системи JC M-Hotel в номері, коли гість одержуватиме інформацію про повідомлення, залишені для нього у портьє, у своїй кімнаті на дисплеї. У разі відсутності цієї підсистеми гість одержуватиме ці повідомлення по телефону.

Для забезпечення безпеки клієнта готельного комплексу і збереження майна гостя і номера, система JC M-Hotel має додаткові засоби захисту. Зокрема, сигнал тривоги включається в номері та на робочій станції системи в наступних випадках:

- спроба відкриття дверей номера без використання картки;
- спроба відкриття дверей за допомогою інструменту або іншого ключа;
- відкриття вікна або поява в номері людей у відсутність клієнта;
- екстрену допомогу (SOS) клієнт може запитати з ванни або із спальні.

При затопленні ванної кімнати або спальні сигнал подається в систему і вона блокує кран подачі води до вказаної зони.

Комплексні системи безпеки на базі систем контролю доступу

У системі iSecure Pro передбачена функція автоматичного імпорту/експорту найважливіших даних про співробітників (користувачів) з інших баз даних, що скорочує час, витрати і ризики, пов'язані із забезпеченням безпеки даних. Обмін оновленою інформацією

між базами даних системи безпеки, відділу кадрів, бухгалтерії та іншими важливими базами даних готельного комплексу, проводиться автоматично за графіком або вручну за командою оператора, що забезпечує повноту і точність даних.

Модуль виготовлення пропусків (iSecureTM ID) дозволяє розробляти ескізи пропусків, розміщуючи на них фотографії, текст, підписи, логотипи, а також має багато інших функцій. При виготовленні пропусків може наноситись магнітна смуга, штрих-код, використовуватися proximity технологія та інші форми ідентифікації.

Модуль управління системою відеоспостереження (iSecureTM Vision) дозволяє автоматично управляти камерами відеоспостереження, перемикаючи їх за допомогою наперед запрограмованих команд. Підсистема підтримує роботу широкого асортименту матричних комутаторів таких виробників, як Sensormatic (раніше American Dynamics), Pelco, Phillips, Panasonic, Burle, і не вимагає дорогого підключення релейних виходів до тривожних входів комутатора.

Модуль графічного моніторингу об'єктів будівлі (iSecureTM Maps) дозволяє за допомогою миші управляти роботою камер відеоспостереження, відключати сигнали тривоги, відкривати двері тощо.

Модуль відеоідентифікації (iSecureTM Verifier) дозволяє наростити систему безпеки функцією відеоідентифікації. З її допомогою співробітники служби охорони можуть проводити ідентифікацію власника картки, порівнюючи з фотографією, що зберігається в архіві, або використовуючи систему відеоспостереження для порівняння зображень, що зберігаються, з живими телевізійними зображеннями. Підсистема легко конфігурується.

Існує модуль інтеграції (iSecureTM FireWatch) з єдиною системою сповіщення і реєстрації сигналів пожежної і охоронної сигналізацій.

Проксиміті-зчитувачі компанії Keri Systems

Описувані нижче проксиміті-зчитувачі американської компанії Keri Systems призначені для здійснення ідентифікації проксиміті-картки (пропуску) співробітника в системі контролю доступу Keri Systems і подальшого дозволу/заборони проходу цього співробітника на територію, що охороняється. Дані зчитувачі є безконтактними і зчитують інформацію з проксиміті-картки на відстані. В даний час всі моделі проксиміті-зчитувачів Keri працюють в різних країнах світу, у тому числі та в системах контролю доступу українських готельних комплексів. Вони відрізняються сучасним дизайном, надійністю роботи, а також доступною ціною.

Системи відеоспостереження

Системи відеоспостереження призначені для організації відеоспостереження на відповідальних об'єктах готельного комплексу. За останні роки відеоспостереження стало невід'ємною функцією комплексної системи безпеки об'єкта готельного комплексу, оскільки сучасні системи відеоспостереження дозволяють не тільки спостерігати і записувати відео, але і програмувати реакцію всієї системи безпеки при виникненні тривожних подій.

Залежно від типу використовуваного устаткування системи відеоспостереження ділять на аналогові та цифрові. Аналогові системи використовують звичайно для відеоспостереження з одночасним записом інформації на відеомагнітофон. Для забезпечення безпеки особливо відповідальних об'єктів використовують цифрові системи відеоспостереження, які, як правило, інтегруються в комплексні системи безпеки. Такі комплекси фіксують, записують і аналізують інформацію, що поступає від відеокамер, охоронних і пожежних датчиків, а також «приймають рішення» щодо захисту об'єкта.

Цифрові системи відеоспостереження застосовують в системах безпеки територіально-розподілених об'єктів. Сьогодні цифрові технології відеомоніторингу витісняють аналогові системи відеоспостереження по функціональних і технічних характеристиках, а за своєю ціною вже наближаються до вартості аналогових пристроїв.

Відеомонітори призначені для цілодобового і високоякісного відображення зображень з відеокамер системи відеоспостереження. Залежно від використовуваних відеокамер

застосовуються чорно-білі або кольорові відеомонітори.

Термопринтер призначений для друку необхідних відеофрагментів для документування подій, кадрів надзвичайної ситуації і будь-яких інших цікавих моментів відеозапису.

Міні-сейфи

Міні-сейфи дають додаткову безпеку і зручність як гостям, так і персоналу готельного комплексу. Залежно від класності готельного комплексу, завантаження номерного фонду, вартості та якості самого номера, а також статусу клієнта, необхідність встановлення сейфів може розповсюджуватися як на всі номери, так і лише на деякі з них. Мінімальні вимоги в трьохзіркових готелях – встановлювати сейфи в номерах "люкс" та "напівлюкс". Оскільки у сейфів є режим здачі в оренду, їх можна встановлювати в номери будь-якої категорії. У 4-5 зіркових готельних комплексах сейфи необхідно мати в кожному номері (вартість користування сейфом звичайно включається у вартість проживання).

Сейфи Infinity і Sentinel мають вдосконалену конструкцію, вони забезпечені електронним замком: кнопковим, картковим (смарт-чіп або магнітна смуга) або біометричним. Більшість моделей мають електронну пам'ять, яка дозволяє зберігати звіт про останні сто відкриттів сейфа.

Замки сейфів Infinity і Sentinel можуть бути кодовими, картковими і біометричними. Код, що встановлюється на сейфах ELSAFE, містить 4-6 знаків (залежно від моделі). На відміну від багатьох сейфів інших виробників, ці моделі забезпечені світлодіодним дисплеєм, на якому клієнт може побачити цифри, які він хоче запрограмувати. Що стосується майстер-коду, то він встановлюється самим готельним комплексом, а не заводом-виробником і змінюється за бажанням.

Можливе декодування сейфа (відкриття, приведення в початковий стан) дистанційно за телефоном за допомогою автоматичної системи телекодування.

Централізоване сховище цінностей

Централізоване сховище цінностей клієнтів (депозитні скриньки) розташовується поблизу стійки реєстрації. Клієнти можуть орендувати скриньку (або сейфи) у такому сховищі для зберігання особливо важливих і коштовних великогабаритних речей, як, наприклад, вогнепальна зброя, шуби, цінні папери тощо.

Кожен осередок сховища повинен відкриватися двома ключами – майстер-ключем, що зберігається в обслуговуючого персоналу й особистим ключем, переданим клієнтові. Централізоване сховище цінностей клієнтів обслуговує персонал служби прийому.

Приміщення сховища повинно:

- мати капітальні стіни;
- мати двері з металу (або міцного дерева). Допускається встановлення звичайних дверей і внутрішніх ґрат;
- мати механізм для автоматичного замикання дверей, що не дозволяє помилково залишити двері відкритими;
- мати контроль доступу (двері відкриваються за допомогою особистої кодованої картки і/або особистого коду) з можливістю передачі таємного сигналу небезпеки в тих випадках, коли двері відкриваються під примусом;
- мати систему охоронної сигналізації.

Вхід у сховище повинен проглядатися засобами відеоспостереження з записом зображення на відеомагнітофон.

Системи замків

Отже, всі системи замків, що використовуються в готельних комплексах можна розділити на наступні класи:

1) механічні замки із звичайними ключами («звичайні» замки);
2) механічні замки з майстер-системою ключових циліндрів;
3) механічні замки з ключами-перфокартами;
4) кодові механічні або електромеханічні замки;

5) електронні замки, що використовують як ключі магнітні, «смарт» або «проксиміті» картки, а також ключі Touch Memory, інфрачервоні перфоровані ключі, штрих-кодові картки.

Кожен електронний замок зберігає інформацію про всі відкриття дверей карткою або механічним ключем; більшість замків зберігають також інформацію про всі невдалі спроби відкрити двері. Замки різних компаній зберігають інформацію в середньому про 100-1000 подій (рекордна кількість – 2000 подій – зберігається в останній версії замків компанії TimeLox – системі DC-One). До речі, 100 подій – це приблизно 10-15 днів роботи замка гостьового номера, оскільки підраховано, що в середньому за добу такі двері відкриваються 6-10 разів. Але оскільки інформація із замка, як правило, знімається у разі надзвичайних обставин, потрібно розуміти, що навряд чи знадобляться відомості, які відбулися за 10 днів до якоїсь події. Тому навіть запис 100 подій – це дуже надійний варіант для гостьового номера.

Електронна начинка може знаходитися під передньою/зовнішньою (TESA, TImeLox) або під задньою/внутрішньою (VingCard, Lico Unican) накладкою замка.

Магнітна картка

В електронних системах саме магнітна (у більшості існуючих систем) картка є гостьовим ключем, тобто дозволяє відкрити двері. Кожен електронний замок зберігає інформацію про всі відкриття дверей карткою або механічним ключем. Більшість замків зберігають також інформацію про всі невдалі спроби відкрити двері. Замки різних компаній зберігають інформацію у середньому про 100-1000 подій.

Магнітна картка-ключ має три доріжки. Більшість систем електронних замків записують інформацію на третю доріжку. В першу чергу це пов'язано з тим, що до моменту появи замків з магнітними картами другу доріжку вже зайняли банківські системи для безготівкових платежів. Відповідно, на готельних картках друга доріжка стала використовуватися для цих же операцій.

Тут слід відмітити той факт, що, як правило, «замкова інформація», записана на картку, частіше за все захищена нестандартним методом запису з тим, щоб вона не читалася іншими системами, зокрема зчитувачами касових і POS терміналів.

Смарт-картки

Це новий тип карток, які зараз стають все більш популярними ключами до електронних готельних замків. На них можна записати на порядок більше інформації, чим на магнітних картках. Але головне їх достоїнство – принципово вищий ступінь безпеки. Наприклад, мікропроцесорні смарт-картки підробити або розкодувати навіть теоретично вельми складно. Основний мінус цих карток на сьогодні полягає в тому, що вони коштують на порядок дорожче, ніж магнітні картки: крім того, контакти зчитувачів вимагають ретельного догляду і при забрудненні можуть не читати картки.

Багато компаній виробляють зараз нові моделі замків, які дозволяють паралельно використовувати як магнітні, так і смарт-картки. В цьому випадку магнітні картки можуть служити гостьовими ключами, тоді як смарт-картками може користуватися персонал готельного комплексу або VIP-гості.

Проксиміті картки

Цей тип карток по суті своїй аналогічний смарт-карткам. Для того, щоб замок відкрився, карта повинна бути піднесена до зчитувача на відстань від 5 до 20 см. Моделі замків з проксикартками існують у компаній Messerschmitt, K61 Company.

Управління системою замків

Більшість систем замків представляють з себе так звані off-line (автономні) системи. Це означає, що кожен замок в нормальному режимі працює як окремо взятий мікрокомп'ютер. Поява нової коректної гостьової картки є для нього сигналом про те, що попередня гостьова картка недійсна. Інформацію, що зберігається в замку, можна зняти за допомогою спеціальних приладів.

Управління інформацією про всю систему встановлених замків відбувається за допомогою спеціального програмного забезпечення, що встановлюється на звичайний

персональний комп'ютер. Це програмне забезпечення, природно, передбачає різні рівні доступу, особисті паролі тощо. Відповідно, портьє має право тільки видавати гостьові картки, менеджер із персоналу може створювати майстер-картки і т.д. При цьому всі дії оператора протоколюються, що дозволяє у будь-який час одержати інформацію як по картці або номеру, так і по оператору. Як і у випадку АСУ для готельних комплексів, корисно мати в штаті системного адміністратора, який знатиме все про це програмне забезпечення.

Система візуально-звукового оповіщення

Система візуально-звукового оповіщення оповіщає гостей і співробітників готельного комплексу про виникнення пожежі або іншої екстремальної ситуації, показує шляхи якнайшвидшої безпечної евакуації, подає іншу екстрену інформацію.

Для оповіщення використовуються спеціалізовані гучномовці, світлові табло з фіксованими написами («Пожежа», «Вихід» тощо), піктограмами або світлодіодне табло. Сигнал на включення засобів оповіщення подається або автоматично центральною станцією пожежної сигналізації, або оператором системи безпеки. Так само передана через гучномовці аудіоінформація може або вимовлятися через мікрофон оператором, або бути попередньо записана на магнітофон або в пам'яті комп'ютера і передаватися автоматично.

Сучасні потужні інтегровані системи пожежної безпеки включають розвинуті інтелектуальні системи оповіщення, що формують звукові та візуальні повідомлення в залежності від конкретної ситуації (конкретного місця загоряння, розмірів території, охопленої вогнем, часу, що пройшов з моменту загоряння, тощо), що забезпечує найбільшу ефективність евакуації і безпеку.

Система охоронної сигналізації

Система охоронної сигналізації служить для ефективного і своєчасного виявлення факту несанкціонованого проникнення в охоронювані приміщення (площадки, зони) з точним визначенням місця, оповіщення співробітників служби безпеки, правоохоронних органів (позавідомчої охорони), документування інформації.

Захистові за допомогою засобів охоронної сигналізації підлягають:

- зовнішній периметр готельного комплексу;
- паркування автотранспорту;
- зовнішній периметр готельного комплексу;
- відповідальні службові приміщення, такі як каса, камера тимчасового зберігання коштовностей, комори, кабінети адміністрації готельного комплексу, різного роду апаратні та пультові;
- готельні номери;
- інші площадки, зони, приміщення.

З огляду на велику кількість точок охорони, складний і непередбачуваний режим функціонування об'єкту, необхідність дотримання принципу максимізації показника ефективність/вартість і наявність потужних систем обмеження доступу і телевізійного спостереження, достатнім може вважатися принцип мінімального оснащення готельних номерів сигналізаційними засобами. З тих же причин необхідна реалізація децентралізованого принципу охорони, тобто встановлення і зняття з охорони, яку здійснює сам клієнт.

Природно, це не відноситься до деяких інших приміщень підвищеної важливості, таких як сейфова, каса, комори тощо. При оснащенні цих приміщень необхідно дотримуватися принципу багаторубіжності, тобто застосування декількох концентричних кілець сигналізації, що оточують охоронюваний об'єкт.

Система мовного сповіщення

Система мовного сповіщення забезпечує передачу спеціально розроблених текстів, що містять інформацію про напрями руху у разі надзвичайних обставин, і внутрішню трансляцію програм на вибір адміністрації готельного комплексу. Ця система може містити окремі стаціонарні та переносні трансляційні системи для барів, ресторанів, а також конференц-систему з радіоканалом або проводовими лініями зв'язку для устаткування конференц-залів.

Формування сигналів управління для ІС здійснює СПС. Для зв'язку заданої зони сповіщення з системою пожежної сигналізації використовуються модулі введення/виведення, які управляють включенням заданої зони сповіщення за допомогою аварійного перемикача.

Система сповіщення дозволяє транслювати передачі з CD-програвача, магнітофона і тюнера. Встановлення джерела сигналу проводиться вручну з попереднього підсилювача. При оголошенні тривоги трансляція передач автоматично припиняється і підключається магнітофон тривожних повідомлень. Тривожну інформацію можна також передавати з виносних мікрофонних пультів у будь-яку із зон або у всі зони одночасно.

Управління евакуацією здійснюється передачею спеціально розроблених текстів, включенням світлових покажчиків напряму евакуації, дистанційним відкриттям дверей додаткових евакуаційних виходів та іншими наперед запрограмованими діями.

На додаток до цієї задачі система тривожно-викличної сигналізації може також використовуватися для подання різного роду сигналів клієнтом готельного комплексу покоївкам, технікам тощо.

Система захисту інформації

Захистові підлягає наступна інформація:

- про клієнтів категорії VIP;
- про факт прибуття і вибуття, час проживання, розпорядок дня, відвідувачів і телефонних абонентів клієнта;
- про зміст переговорів, що ведуться клієнтом (у номері або в спеціально відведених кімнатах);
- інформація, що обробляється із застосуванням клієнтської або готельної оргтехніки (персональний комп'ютер, друкарська машинка, електронна записна книжка тощо);
- інформація, обговорювана або оброблювана із застосуванням технічних засобів під час нарад у спеціально виділених приміщеннях;
- комерційна таємниця.

Комерційну таємницю про діяльність готельного комплексу можуть складати відомості про окремі фінансові показники, про систему ділових зв'язків, відомості по клієнтах, дані щодо кадрів, відомості щодо організації охорони і протипожежної безпеки.

Захист відомостей здійснюється за допомогою певних організаційно-технічних заходів. До організаційних заходів варто віднести обмеження доступу до відомостей, що захищаються, і введення адміністративної і правової відповідальності за їх розголошення. Технічні заходи мають на меті виключити витік відомостей, що захищаються, по технічних каналах за рахунок прослуховування по акустичних і віброакустичних каналах, побічних електромагнітних випромінювань і наведень технічних засобів зв'язку, електроживлення, радіотелевізійної прийомної апаратури, електропобутових приладів, оргтехніки тощо; оптичним каналом; за рахунок засобів несанкціонованого зчитування інформації (закладок).

4.10. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА ТЕХНІКА БЕЗПЕКИ В ГОТЕЛЬНИХ КОМПЛЕКСАХ

Сучасний готельний комплекс оснащений великою кількістю різного обладнання і майна. У ньому працює значна кількість обслуговуючого персоналу, відбувається постійна зміна проживаючих. Саме тому питанням охорони праці та техніки безпеки в готельних комплексах приділяється велика увага.

У готельних комплексах повинні проводитися заходи щодо профілактики травматизму, створення нормальних санітарно-гігієнічних умов, електробезпеки, навчання персоналу.

Загальне керівництво роботою з охорони й безпеки праці в готельному комплексі здійснює директор (роботодавець). Він зобов'язаний забезпечити виконання вимог законів про працю, правил і норм з охорони праці, державних стандартів, а також виконання зобов'язань, передбачених колективним договором (контрактом).

Директор готельного комплексу наказом призначає відповідального за безпеку праці, формує склад служби охорони праці, призначає відповідальних за стан охорони праці в

кожному підрозділі та відповідальних за навчання персоналу готельного комплексу і перевірку знань з охорони праці.

На основі положень, правил і типових інструкцій у кожному готелі розробляється своє положення про організацію роботи з охорони праці та виробничої санітарії. Крім того, для кожної категорії працівників розробляються інструкції.

Працівник готельного комплексу зобов'язаний дотримувати норм, правил, інструкцій з охорони праці, вміти правильно застосовувати колективні й індивідуальні засоби захисту, негайно повідомляти своєму безпосередньому керівникові про будь-який нещасний випадок, а також про ситуації, що створюють загрозу життю і здоров'ю людей.

Працівники готельного комплексу допускаються до роботи лише після проходження інструктажу з техніки безпеки. Видами інструктажу є вступний, первинний, повторний, позаплановий, поточний.

Профілактика виробничого травматизму

Причини травматизму можуть бути організаційними і технічними. До організаційних відносяться: недостатній нагляд за дотриманням правил техніки безпеки, відсутність необхідної технічної кваліфікації у персоналу, робота без запобіжних засобів, неправильне розташування людей на робочому місці, недостатній інструктаж, погане освітлення, низька або висока температура, слабка вентиляція тощо.

До технічних причин травматизму відносяться: несправність або недосконаліть технологічного обладнання, інструментів, пристроїв і засобів техніки безпеки, незручність або захаращеність робочого місця.

Причиною травми може стати також хворобливий стан працюючого, непідготовленість до даної роботи і неуважне відношення до неї, стомлення і стан сп'яніння.

Розслідування й облік нещасних випадків відбувається відповідно до «Положення про порядок розслідування й обліку нещасних випадків на виробництві». Це положення встановлює єдиний порядок розслідування й обліку нещасних випадків на виробництві, обов'язковий для всіх готельних комплексів.

За результатами розслідування складається висновок, що є обов'язковим для роботодавця і може бути оскаржений в органах державної інспекції праці або в суді.

Виробнича санітарія і гігієна

Гігієна праці розглядає питання, пов'язані з умовами роботи і їхнім впливом на людський організм; розробляє гігієнічні та лікувально-профілактичні заходи, спрямовані на поліпшення і збереження здоров'я працівників, підвищення працездатності та продуктивності праці. Існують декілька гігієнічних критеріїв оцінки умов праці:

- забруднення повітря;
- температура, вологість і швидкість руху повітря;
- рівень шуму;
- освітленість;
- санітарний стан;
- особиста гігієна співробітників.

Забруднення повітря

Усі приміщення готельного комплексу, де працює персонал, повинні бути просторими, мати досить високі стелі, бути оснащеними природною або примусовою вентиляцією, що забезпечує нормальну циркуляцію повітря і виключає проникнення сторонніх запахів.

Температура, вологість і швидкість руху повітря

Ці параметри мають сильний вплив на стан людини, її працездатність і регулюються за допомогою систем опалення та кондиціонування. Температура повітря в приміщеннях повинна бути не нижче 18°С, вологість повітря в теплий період року 30-60%, у холодний – не більш 70%, швидкість руху повітря в холодний період – до 0,3 м/с, у теплий – до 0,5 м/с.

Рівень шуму

У готельних комплексах повинні дотримуватися протишумні правила. Підлоги в коридорах, холах і вітальнях мають покриватися звукопоглинаючими килимами або покриттями, що їх замінюють; телевізори мають встановлюватися лише в номерах або спеціальних приміщеннях, а телефон загального користування – вдалині від житлових кімнат у спеціальних кабінах або під акустичним ковпаком. Для зменшення шуму в житлових і громадських приміщеннях використовують спеціальні звукоізолюючі вікна і двері, звукоізолюючу обробку стін.

Освітленість

При поганій освітленості з'являються зорова втома, загальна млявість, погіршення зору, знижується продуктивність праці. У приміщеннях повинне бути природне (не менш одного вікна) і штучне освітлення, що забезпечує освітленість цілодобово при лампах наклювання – 100 лк (у люменах), при люмінесцентних лампах – 200 лк, у коридорах – природне або штучне освітлення. Кожне робоче місце повинне бути достатньо освітлене, але освітлення при цьому не повинно справляти сліпучої дії. Штучне освітлення може бути загальним, місцевим і комбінованим. Застосування лише місцевого освітлення на робочих місцях не допускається. Існує також аварійне освітлення на випадок евакуації.

Санітарний стан

У готелі повинні дотримуватися санітарно-гігієнічні норми і правила, встановлені органами епідеміологічного нагляду, зокрема з чистоти приміщень, стану сантехнічного обладнання, видалення відходів, ефективного захисту від комах і гризунів, обробки білизни. Усе газове, водопровідне і каналізаційне обладнання повинне бути встановлене й експлуатуватися відповідно до «Правил технічної експлуатації готелів та їхнього обладнання».

У приміщеннях необхідно щодня робити вологе прибирання, видаляти пил і павутину, пилососити килими та килимові покриття, протирати вікна, двері. Після закінчення роботи приміщення потрібно ретельно прибирати і залишати в повному порядку. Періодично необхідно прибирати приміщення з використанням мильно-лужного розчину, хлорного вапна, проводити генеральні прибирання, і дезінфекції й дезінсекції (заходи боротьби з комахами). Особлива увага має приділятися роботі покоївок. Транспортування білизни, прибиральних матеріалів й інвентарю здійснюється покоївками на візках.

У службових приміщеннях, призначених для відпочинку, прийому їжі, зміни одягу обслуговуючого персоналу, забороняється тримати прибиральний інвентар і брудну білизну. Ці кімнати обладнуються індивідуальними шафами, обідніми столами, стільцями тощо.

Інструкція з санітарного утримання вимагає від персоналу особливої уваги до постільної білизни проживаючих та їхньої своєчасної заміни. У білизняній повинна бути ідеальна чистота. Чиста і брудна білизна має зберігатися в різних приміщеннях, окремо одна від одної. Прання білизни проживаючих здійснюється покоївками в спеціально обладнаних приміщеннях.

Інструкція з санітарного утримання включає також вимоги до стану території, що прилягає до готельного комплексу. Територія повинна бути прибрана, озеленена, облагороджена. Для збору побутових відходів на території двору встановлюються сміттєзбиральники. Вторинна сировина і макулатура має збиратися і складатися окремо.

Особиста гігієна співробітників

Усі працівники готельного комплексу не рідше одного разу на рік мають проходити медичний профогляд у поліклініках і подавати на роботі довідки про стан свого здоров'я. Співробітники, що не пройшли медогляд, до роботи не допускаються.

У випадку, якщо занедужає проживаючий, адміністрація готельного комплексу має викликати лікаря. У випадку інфекційного захворювання працівники СЕС проводять у номері дезінфекцію. Прибирання номерів, у яких знаходяться хворі, має проводитися із застосуванням розчину хлорного вапна.

На кожному поверсі готельного комплексу повинні бути пам'ятки про надання першої допомоги й аптечки з набором необхідних медикаментів.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

1. Дайте визначення готельних систем безпеки.
2. Наведіть принципи та методи забезпечення безпеки проживання в готельному комплексі.
3. Як здійснюється контроль за виконанням вимог безпеки?
4. Охарактеризуйте службу безпеки готельного комплексу. Які її основні функції та завдання?
5. Назвіть права, обов'язки і відповідальність співробітників служби безпеки.
6. Як здійснюється організація пропускного режиму в готельному комплексі?
7. Перерахуйте типи систем безпеки готельного комплексу.
8. Наведіть принципи організації і функціонування системи безпеки.
9. Як організовується пожежна безпека?
10. Наведіть заходи щодо проведення протипожежної підготовки співробітників готельного комплексу.
11. Як повинні вести себе персонал та постояльці в надзвичайних ситуаціях?
12. Що таке системи контролю і управління доступом?
13. З чого складається комплекс систем життєзабезпечення готельного комплексу?
14. Дайте визначення сервісної системи гостьових номерів.
15. Що таке системи електронних замків?
16. Як забезпечується безпека комерційної таємниці готельного комплексу?
17. Як забезпечується охорона праці і техніка безпеки в готельних комплексах?

Розділ 5

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

5.1. Фінанси готельного комплексу
5.2. Управління фінансовою діяльністю готельного комплексу
5.3. Фінансове планування готельного комплексу
5.4. Фінансові потоки готельного комплексу
5.5. Аналіз ефективності управління фінансовою діяльністю готельного комплексу
5.6. Собівартість готельних послуг
5.7. Ціна та ціноутворення в готельному комплексі

5.1. ФІНАНСИ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Фінанси готельного комплексу є сукупністю грошових відносин, пов'язаних з формуванням і розподілом фінансових ресурсів. Формуються фінансові ресурси за рахунок таких джерел, як власні та прирівняні до них кошти (акціонерний капітал, пайові внески, прибуток від діяльності, цільові надходження та ін.), які мобілізуються на ринку як результат продажу готельних та суміжних послуг.

Процес функціонування будь-якого готельного комплексу носить циклічний характер. В межах одного циклу здійснюються: залучення необхідних ресурсів (завантаження наявного готельного фонду), з'єднання їх в процесі надання готельних послуг, їх реалізації та отримання кінцевих фінансових результатів. В умовах ринкової економіки відбувається зсув пріоритетів в об'єктах і цільових установках системи управління об'єктом господарювання. Як відомо, укрупненими і відносно самостійними економічними об'єктами, що становлять сферу докладання загальних функцій управління, є грошові кошти (точніше фінансові ресурси), трудові ресурси, засоби і предмети праці.

В умовах ринкової економіки ефективне управління передбачає оптимізацію ресурсного потенціалу готельного комплексу. У цій ситуації різко підвищується значущість ефективного управління фінансовими ресурсами. Від того, наскільки ефективно і доцільно вони трансформуються в основні та оборотні кошти, а також в засоби стимулювання робочої сили, залежить фінансове благополуччя готельного комплексу в цілому, його власників і співробітників. У тому або іншому ступені роль фінансових ресурсів важлива на всіх рівнях управління (стратегічний, тактичний, оперативний), проте особливого значення вона набуває в плані стратегії розвитку готельного комплексу. Таким чином, управління фінансовою діяльністю як одна з основних функцій апарату управління готельним комплексом набуває ключової ролі в умовах ринкової економіки.

Фінанси готельного комплексу виконують три основні функції:

- формування, підтримання оптимальної структури і нарощування потенціалу готельного комплексу в наданні готельних послуг;
- забезпечення поточної діяльності готельного комплексу;
- забезпечення участі готельного комплексу в здійсненні соціальної політики.

Організаційна структура системи управління фінансами готельного комплексу, а також її кадровий склад можуть бути побудовані різними способами залежно від розмірів готельного комплексу і виду послуг, що ним пропонуються. Для великих готельних комплексів найбільш характерне відокремлення спеціальної служби фінансового директора, що, як правило, включає бухгалтерію і фінансовий відділ.

Робота фінансового менеджера складає або частину роботи вищої ланки управління готельного комплексу, або пов'язана з наданням йому аналітичної інформації, необхідної і корисної для прийняття управлінських рішень фінансового характеру. Незалежно від організаційної структури готельного комплексу фінансовий менеджер відповідає за аналіз фінансових проблем, прийняття в деяких випадках рішень або відпрацювання рекомендацій вищому керівництву.

Фінансові активи включають:

- грошові кошти;
- контрактне право на одержання від інших підприємств грошових коштів або будь-яких видів послуг або товарів;
- контрактне право обміну фінансовими інструментами з іншим підприємством на потенційно вигідних умовах.

До фінансових зобов'язань відносяться контрактні зобов'язання щодо:

- виплати грошових коштів або надання певних послуг іншому підприємству;
- обміну фінансовими інструментами з іншим підприємством на потенційно невигідних умовах.

Фінансові інструменти поділяються на первинні (грошові кошти, цінні папери, кредиторська і дебіторська заборгованість по поточних операціях) і вторинні, або похідні (фінансові опціони, ф'ючерси, форвардні контракти, процентні свопи, валютні свопи).

Методи фінансового управління різноманітні. Основними з них є: прогнозування, планування, оподаткування, страхування, самофінансування, кредитування, система розрахунків, система фінансової допомоги, система фінансових санкцій, система амортизаційних відрахувань, система стимулювання, принципи ціноутворення, трансфертні операції, факторинг, оренда, лізинг. Складовим елементом наведених методів є спеціальні прийоми фінансового управління: кредити, позики, процентні ставки, дивіденди, котирування валютних курсів, акциз, дисконт і ін. Основу інформаційного забезпечення системи фінансового управління складає будь-яка інформація фінансового характеру:

- бухгалтерська звітність;
- повідомлення фінансових органів;
- інформація установ банківської системи;
- інформація товарних, фондових і валютних бірж;
- інша інформація.

Технічне забезпечення системи фінансового управління є самостійним і вельми важливим її елементом. Багато сучасних систем, заснованих на безпаперовій технології (банківські розрахунки, взаємозаліки, розрахунки за допомогою кредитних карток, глобальні системи бронювання, Інтернет-бронювання та ін.), неможливі без застосування мереж ЕОМ, персональних комп'ютерів, функціональних пакетів прикладних програм.

Функціонування будь-якої системи фінансового управління здійснюється в рамках діючого правового і нормативного забезпечення. Сюди відносяться: закони, укази президента, постанови уряду, накази і розпорядження міністерств і відомств, ліцензії, статутні документи, норми, інструкції, методичні вказівки тощо.

5.2. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Управління фінансовою діяльністю готельного комплексу – це вид професійної діяльності, направленої на управління фінансово-господарським функціонуванням готельного комплексу. Управління фінансовою діяльністю є одним з ключових елементів всієї системи сучасного управління готельним комплексом.

Управління фінансовою діяльністю готельного комплексу включає:

- розробку і реалізацію фінансової політики готельного комплексу із застосуванням різних фінансових інструментів;
- прийняття рішень з фінансових питань, їх конкретизацію і розробку методів реалізації;
- інформаційне забезпечення за допомогою складання і аналізу фінансової звітності готельного комплексу;
- оцінку інвестиційних проектів і формування портфеля інвестицій; оцінку витрат на капітал; фінансове планування і контроль;
- організацію апарату управління фінансово-господарською діяльністю готельного комплексу.

Методи управління фінансовою діяльністю дозволяють оцінити:

- ризик і вигідність вкладення грошей в надання тих або інших готельних послуг;
- ефективність роботи готельного комплексу;
- швидкість оборотності капіталу і його продуктивність.

Завданням управління фінансовою діяльністю є вироблення і практичне застосування методів, коштів та інструментів для досягнення мети діяльності готельного комплексу в цілому або його окремих виробничо-господарських ланок. Подібними цілями можуть бути:

- максимізація прибутку;
- досягнення стійкої норми прибутку в плановому періоді;

- збільшення доходів керівного складу і вкладників (або власників) готельного комплексу;
- підвищення курсової вартості акцій готельного комплексу тощо.

Зрештою всі ці цілі орієнтовані на підвищення доходів вкладників (акціонерів) або власників (власників капіталу) готельного комплексу.

У завдання управління фінансовою діяльністю входить знаходження оптимального співвідношення між короткостроковими і довгостроковими цілями розвитку готельного комплексу і рішеннями, що приймаються в рамках фінансового управління.

Завданням управління фінансовою діяльністю готельного комплексу також є визначення пріоритетів і пошук компромісів для оптимального поєднання інтересів різних господарських підрозділів у прийнятті інвестиційних проектів і виборі джерел їх фінансування.

Зрештою головне в управлінні фінансовою діяльністю готельного комплексу – прийняття рішень щодо забезпечення найбільш ефективного руху фінансових ресурсів між готельним комплексом і джерелами його фінансування, як зовнішніми, так і внутрішніми. Управління потоком фінансових ресурсів, виражених в грошових коштах, є центральним питанням в управлінні фінансовою діяльністю. Потік фінансових ресурсів складають грошові кошти:

- одержані в результаті діяльності готельного комплексу;
- придбані на фінансових ринках за допомогою продажу суміжних додаткових послуг, здачі в оренду номерів різним підприємствам, послуг азартно-розважальних та харчових закладів тощо;
- інвестовані і реінвестовані в розвиток системи обслуговування;
- направлені на сплату податкових платежів.

Функції і економічні методи управління фінансовою діяльністю готельного комплексу можна підрозділити на два блоки: блок з управління зовнішніми фінансами і блок з внутрішнього обліку і фінансового контролю.

Блок з управління зовнішніми фінансами передбачає реалізацію відносин готельного комплексу з юридично і господарсько самостійними суб'єктами ринку, включаючи власні філіали, або відокремлені підрозділи, які виступають як продавці, посередники і покупці готельних послуг, а також з акціонерами і ринками готельних послуг у фінансовому розрізі. Сюди входять:

- управління оборотними активами готельного комплексу: рухом грошових коштів; розрахунками з клієнтами; управління матеріально-товарними запасами тощо;
- залучення короткострокових і довгострокових зовнішніх джерел фінансування.

Блок з внутрішнього обліку і фінансового контролю включає:

- контроль за веденням обліку ТМР;
- складання кошторису витрат, контроль за виплатою заробітної плати і податків;
- збір і обробку даних бухгалтерського обліку для внутрішнього управління фінансами і для надання даних зовнішнім користувачам; складання і контроль правильності фінансової звітності; балансу, звіту про прибутки і збитки, звіту про рух грошових коштів та ін.;
- аналіз фінансової звітності і використання його результатів для внутрішнього і зовнішнього аудиту;
- оцінка фінансового стану готельного комплексу на поточний період і її використання для прийняття оперативних управлінських рішень і в цілях планування.

Найважливіші рішення, що приймаються в області управління фінансовою діяльністю готельного комплексу відносяться до питань інвестування і вибору джерел їх фінансування. Інвестиційні рішення приймаються з таких проблем, як:

- оптимізація структури активів, визначення потреб в їх заміні або ліквідації;
- розробка інвестиційної політики, методів і коштів її реалізації; визначення потреб у фінансових ресурсах;
- планування інвестицій по готельному комплексу в цілому; розробка і затвердження інвестиційних проектів;

- управління портфелем цінних паперів.

Інвестиційні рішення передбачають виділення в управлінні фінансовою дільнястю двох видів фінансового управління: короткострокового і довгострокового. Короткострокові інвестиційні рішення направлені на визначення структури капіталу готельного комплексу на поточний період, яка відображається в його балансі. Прийняття таких рішень вимагає від фінансових менеджерів глибоких професійних знань у області поточного фінансового управління готельним комплексом, уміння застосовувати об´рунтовані методи їх реалізації з урахуванням поточних тенденцій розвитку ринку.

Довгострокові інвестиційні рішення, що називаються стратегічними, направлені на забезпечення успішного функціонування готельного комплексу в майбутньому і вимагають від фінансових менеджерів глибоких базових знань, практичного досвіду і навиків у використанні сучасних методів аналізу для вибору оптимальних напрямів і шляхів розвитку готельного комплексу на перспективу з урахуванням об'єктивних закономірностей і специфіки розвитку економічної системи.

Роль фінансової політики в централізованому управлінні готельним комплексом визначається тим, що вона стосується всіх сторін його економічної діяльності – науково-технічної, виробничої, постачання ТМР, просування і продажу готельних послуг – і відображає в концентрованому вигляді вплив численних внутрішніх і зовнішніх чинників. В рамках єдиної фінансової політики, що розробляється на вищому рівні управління, визначаються в глобальному масштабі джерела фінансових ресурсів і їх розподіл в рамках готельного комплексу.

Важко однозначно визначити конкретні форми і методи проведення фінансової політики. Хоча в рамках окремих готельних комплексів і є істотні відмінності у використанні конкретних форм і методів фінансової політики, можна, проте, говорити про загальні її риси і принципи, а також інструменти фінансової політики. Найважливіші з них: розподіл і перерозподіл прибутків; фінансування і кредитування діяльності різних підрозділів; визначення структури і характеру внутрішніх фінансових операцій і розрахунків за ними.

Як і кожна управлінська система, управління фінансовою діяльністю готельного комплексу передбачає наявність певного об'єкту управління. Таким об'єктом виступають фінанси готельного комплексу і його фінансова діяльність. З позиції особливостей управління фінансовою діяльністю виникає необхідність класифікації готельних комплексів за окремими класифікаційними ознаками, наприклад:

- готельні комплекси державної форми власності. Особливостями є: висока частка статутного капіталу в його загальній сумі (переважно в основних коштах); морально і фізично застарілі основні фонди; при формуванні фінансових ресурсів можуть розраховувати на державну підтримку;

- готельні комплекси недержавної форми власності. Більшою мірою пристосовані до господарської діяльності в умовах перехідної економіки, проте їх державна фінансова підтримка практично зведена до нуля.

Функції управління фінансовою діяльністю

Управління фінансовою діяльністю готельного комплексу реалізує свою головну мету і основні завдання шляхом здійснення певних функцій. Ці функції підрозділяються на дві основні групи, що визначаються комплексним змістом управління фінансовою діяльністю готельного комплексу:

У групі функцій управління фінансовою діяльністю готельного комплексу як управляючої системи основними є:

1. Розробка фінансової стратегії готельного комплексу. При реалізації цієї функції формується система цілей і цільових показників фінансової діяльності на довгостроковий період. Фінансова стратегія готельного комплексу розглядається як невід'ємна складова частина загальної стратегії його економічного розвитку.

2. Створення організаційних структур, що забезпечують прийняття і реалізацію

управлінських рішень по всіх аспектах фінансової діяльності готельного комплексу. В процесі реалізації цієї функції управління фінансовою діяльністю необхідно забезпечувати постійну адаптацію цих організаційних структур до змінних умов функціонування готельного комплексу та напрямів фінансової діяльності. Також ці структури повинні бути інтегровані в загальну організаційну структуру управління готельним комплексом.

3. Формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують об´рунтування альтернативних варіантів управлінських рішень. В процесі реалізації цієї функції повинні бути визначені обсяги і зміст управління фінансовою діяльністю; сформовані зовнішні і внутрішні джерела інформації, що задовольняють ці потреби; організований постійний моніторинг фінансового стану готельного комплексу і кон'юнктури готельного ринку.

4. Здійснення аналізу різних аспектів фінансової діяльності готельного комплексу. В процесі реалізації цієї функції проводиться експрес- і поглиблений аналіз окремих фінансових операцій; фінансових результатів діяльності філіалів та відокремлених підрозділів готельного комплексу; узагальнених результатів діяльності готельного комплексу в цілому і в розрізі окремих її напрямів.

5. Здійснення планування фінансової діяльності готельного комплексу по основних напрямах. З реалізацією цієї функції пов'язана розробка стратегічних планів, а також системи поточних планів і оперативних бюджетів по основних напрямах фінансової діяльності різними структурними підрозділами і по готельному комплексу в цілому.

6. Розробка дієвої системи стимулювання реалізації прийнятих управлінських рішень в області фінансової діяльності. При реалізації цієї функції формується система заохочень і санкцій в розрізі керівників і менеджерів окремих структурних підрозділів готельного комплексу за виконання і невиконання встановлених цільових фінансових показників, фінансових нормативів і планових завдань.

7. Здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень в області фінансової діяльності. Реалізація цієї функції пов'язана із створенням системи внутрішнього контролю в готельному комплексі, розділенням контрольних обов'язків окремих служб і фінансових менеджерів, визначенням системи контрольованих показників і контрольних періодів, оперативним реагуванням на результати здійснюваного контролю.

Організація служби управління фінансовою діяльністю готельного комплексу і завдання фінансового менеджера

Фінансові особливості готельних комплексів визначаються в першу чергу їх Статутом та іншими установчими документами. Ці особливості визначаються наступними чинниками:

1) фінансовими взаєминами з державою, зокрема податковими пільгами і санкціями;

2) умовами і методами формування капіталу;

3) розподільними відносинами і мірою фінансової відповідальності перед акціонерами, пайовиками, вищою управляючою компанією, міністерством, асоціацією або холдинговою компанією.

Чинники 2 і 3 мають особливе значення при формуванні (реєстрації) і ліквідації готельного комплексу. Масштаб і фінансові особливості готельного комплексу визначають віднесення його до категорії великого, середнього і малого бізнесу, а також до спільних підприємств, що формуються повністю або частково за рахунок іноземного капіталу.

Організаційна модель фінансової служби малих готелів, природно, спрощена. Проте по фінансово-організаційній вертикалі вони, як, втім, і всі інші структури, можуть управлятися холдинговою компанією, франчайзинг-асоціацією, міністерством – відповідно з більшою або меншою залежністю від тієї або іншої вищої ланки. Фінансова служба малих готелів, як правило, організаційно складається з двох відділів – відділу поточної діяльності і відділу інвестицій. Проте, у будь-якому випадку служба фінансового менеджера фіксує певні функціональні розділи (ділянки) фінансової роботи. Цей розділ фінансової роботи

звичайно веде сам фінансовий топ-менеджер або його заступник. Сюди входять перспективне (мінімум на 2 роки), поточне (на рік), оперативне фінансове планування, а також складання кредитних і касових заявок, доведення планово-прогнозних показників до безпосередніх виконавців, внесення змін у фінансові баланси згідно коректівів інших розділів бізнес-планів, коливань фінансового законодавства і внутрішніх кон'юнктурних змін фінансово-економічної ситуації, зокрема коректівів звітної бази планових розрахунків. Зв'язок з банками необхідний для всіх розділів схеми.

Цей розділ охоплює роботу з посередниками, підрядчиками, покупцями та іншими контрагентами по поточній діяльності з надання готельних послуг, оплату праці, а також отримання і розподіл виручки (платежів) від продажу, інших грошових надходжень і прибутку. У цій останній частині дана ділянка фінансової роботи стикається з податками, як, втім, і з іншими ділянками, оскільки прибуток синтезує всі підсумки господарсько-фінансової діяльності.

Професійні обов'язки і права фінансового менеджера готельного комплексу можна згрупувати таким чином:

- перманентний фінансовий контроль ефективності діяльності готельного комплексу, що конкретно виражається в постійній турботі про збільшення грошових доходів і надходжень, оптимізацію витрат і відрахувань, зростання суми перевищення перших над останніми;
- планування, аналіз, рішення;
- визначення прав і обов'язків (ділянок фінансової роботи) кожного співробітника підвідомчих служб;
- вибір системи оплати праці, що стимулює зростання ефективності всіх підрозділів готельного комплексу;
- підписання (візування) всіх документів фінансової служби;
- делегування відповідальності по окремих ділянках фінансової роботи іншим підрозділам готельного комплексу або зовнішнім виконавцям: аудит, екаутинг (розрахунки і довідки для керівництва про фінансовий стан контрагентів, суміжників, конкурентів тощо), трастове (довірче) управління, наприклад, цінними паперами, партнерство по спільній діяльності, посередницька, зокрема економічна, юридична та інша експертиза при укладенні контрактів або прийнятті інвестиційних рішень і т.д.;
- вироблення і визначення фінансової стратегії в обліково-аналітичній, інвестиційній, розподільній політиці тощо.

Перелік можна деталізувати і розширити. Фінансовому менеджеру готельного комплексу і нижчим за ієрархією фінансистам перш за все потрібні високий рівень професійних знань і вміння застосовувати їх на практиці. Але, крім того, фінансовий менеджер повинен мати організаторський талант і володіти мистецтвом спілкування з людьми.

Кваліфікаційна характеристика фінансового менеджера

Кваліфікаційна характеристика фінансового менеджера висуває до нього вимоги в сфері його теоретичної підготовки і практичних умінь роботи. Кваліфікаційна характеристика складається з двох розділів: «Повинен знати» і «Повинен уміти».

Повинен знати:

- теорію управління;
- теорію фінансів, кредиту і грошового обігу;
- теорію управління фінансовою діяльністю;
- бухгалтерський облік;
- економічну статистику, діючу статистичну звітність;
- чинне законодавство України в області фінансової, кредитної, валютної, банківської і готельної діяльності;
- основні нормативно-законодавчі акти з міжнародних розрахунків і зовнішньоекономічної діяльності;

- види цінних паперів і порядок їх обігу; особливості обігу цінних паперів за кордоном;
- правила і порядок проведення операцій на внутрішньому фінансовому ринку України;
– основи здійснення операцій на міжнародному фінансовому ринку;
– основи економіки готельного комплексу;
– методологію і методику економічного аналізу;
– діловодство і кореспонденцію.

Повинен уміти:

- читати бухгалтерський баланс;
- розбиратися в статистичній, бухгалтерській і оперативній звітності готельного комплексу;
- розбиратися у фінансовій інформації, зокрема зарубіжній, що публікується в пресі;
- аналізувати результати надання готельних послуг і їх продажу і особливо фінансової діяльності готельного комплексу;
- аналізувати і оцінювати економічну ефективність заходів щодо вкладення капіталу;
- прогнозувати результати вкладення капіталу;
- оцінювати і приймати остаточні рішення;
- розробляти програми використання фінансових ресурсів;
- складати фінансовий план;
- складати звіт з використання фінансових ресурсів і виконання показників фінансового плану;
– готувати документи з фінансових питань для подання їх в банк, податкову службу та інші органи управління;
– вести листування з фінансових питань з органами управління і з господарюючими суб'єктами;
– здійснювати контроль за виконанням показників фінансового плану, фінансових програм, за ефективним використанням фінансових ресурсів, основних фондів, нематеріальних активів, оборотних коштів.

5.3. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Фінансове планування готельного комплексу – це планування всіх його доходів і напрямів витрачання грошових коштів для забезпечення його розвитку. Фінансове планування готельного комплексу здійснюється за допомогою складання фінансових планів різного змісту і призначення залежно від завдань і об'єктів планування. Виходячи з цього фінансові плани можна розділити на перспективні, поточні і оперативні.

Прикладом поєднання перспективного і поточного планування є бізнес-план, який прийнято розробляти при створенні нового готельного комплексу або об´рунтуванні створення нового виду готельних послуг. Він складається на період від трьох до п'яти років, оскільки планові розробки на більш тривалі періоди не можуть бути достовірними.

Бізнес-план не є лише фінансовим планом, він необхідний для розробки стратегії фінансування і залучення конкретного інвестора на певних умовах до участі в створенні нового готельного комплексу або фінансування нової програми створення нового виду готельних послуг.

Складання бізнес-плану, поза сумнівом, сприяє внутрішньому управлінню готельним комплексом, оскільки він розробляється на основі постановки цілей, способів їх практичного здійснення, ув'язки фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Професійне складання бізнес-плану дозволяє зберегти кошти інвесторів і знижує вірогідність банкрутства.

Керівництво готельного комплексу весь час знаходиться перед необхідністю вибору. Воно повинне здійснювати вибір оптимальної ціни реалізації, приймати рішення в області кредитної та інвестиційної політики і багато що інше.

Необхідно добитися такого положення, щоб вся діяльність готельного комплексу була

рентабельна і забезпечувала б грошові надходження в обсязі, що задовольняє зацікавлені в результатах його роботи групи осіб (власників, кредиторів тощо). Опис очікуваних результатів економічної діяльності в майбутній період має місце при складанні бюджетів (планів) готельного комплексу.

Як правило, розрізняють короткострокове і довгострокове планування. Значення деяких з прийнятих рішень розповсюджується на дуже довгу перспективу. Це відноситься, наприклад, до рішень в таких областях, як придбання елементів основного капіталу, кадрова політика, визначення асортименту пропонованих готельних послуг. Такі рішення визначають діяльність готельного комплексу на багато років вперед і повинні бути відбиті в довгострокових планах (бюджетах), де ступінь деталізації звичайно досить невисокий. Довгострокові плани повинні бути свого роду рамковою конструкцією, складовими елементами якої є короткострокові плани.

В основному в готельних комплексах використовується короткострокове планування на терміни до одного року. Це пояснюється тим, що за період такої протяжності, як можна припустити, відбуваються всі типові для життя готельного комплексу події. За часом річний бюджет (план) можна розділити на місячні або квартальні бюджети (плани).

Неможливо виробити загальні правила, що встановлюють ступінь деталізації бюджету. В першу чергу вона залежить від того, наскільки високий рівень надійності розрахунків, що складаються. Крім того, в кожному конкретному готельному комплексі необхідно оцінити ступінь необхідної деталізації бюджетів для забезпечення координації окремих запланованих дій.

Цілі планування

Цілі планування можуть бути різними в різних готельних комплексах.

Бюджет як економічний прогноз

Керівництво будь-якого готельного комплексу незалежно від його категорії і величини зобов'язане знати, які завдання у області економічної діяльності воно може запланувати на наступний період. Групи зацікавлених в діяльності готельного комплексу осіб висувають певні мінімальні вимоги до результатів його роботи. До того ж при плануванні деяких видів діяльності необхідно знати, які економічні ресурси потрібні для виконання поставлених завдань. Це відноситься, наприклад, до планування у області залучення капіталу (придбання кредитів, збільшення акціонерного капіталу і т.п.) і визначення обсягу інвестицій.

Бюджет як основа для контролю

У міру реалізації закладених в бюджеті планів необхідно реєструвати фактичні результати діяльності готельного комплексу. Порівнюючи фактичні показники із запланованими, можна здійснювати так званий бюджетний контроль. У цьому розумінні основна увага приділяється показникам, які відхиляються від планових, і аналізуються причини цих відхилень. Таким чином, поповнюється інформація про всі сторони діяльності готельного комплексу. Бюджетний контроль дозволяє, наприклад, з'ясувати, що в певних областях діяльності готельного комплексу намічені плани виконуються незадовільно. Але можна, зрозуміло, припустити і таку ситуацію, коли трапиться, що сам бюджет був складений на основі нереалістичних початкових положень. У обох випадках керівництво зацікавлене в отриманні інформації про це з тим, щоб вжити необхідних заходів, тобто змінити спосіб виконання планів або ревізувати положення, на яких ґрунтується бюджет.

Бюджет як засіб координації

Бюджет є вираженою у вартісних показниках програмою дій (планом) у області виробництва готельних послуг, закупівель ТМР, реалізації готельної послуги і т.д. У програмі дій повинна бути забезпечена тимчасова і функціональна координація (узгодження) окремих заходів. Рентабельність просування і продажу готельних послуг залежить, наприклад, від величини очікуваної ціни посередника і умов виробництва

готельних послуг; обсяг виробництва готельних послуг – від очікуваного обсягу реалізації; величина ціни реалізації – від того, яких обсягів закупівель ТМР вимагає програма надання готельних послуг і реалізації і т.д.

Бюджет як основа для постановки завдання

Розробляючи бюджет на наступний період, необхідно приймати рішення завчасно, до початку діяльності в цей період. У такому разі існує велика вірогідність того, що розробникам плану вистачить часу для висунення і аналізу альтернативних пропозицій, на противагу тій ситуації, коли рішення приймається в останній момент.

Бюджет як засіб делегування повноважень

Схвалення керівництвом готельного комплексу бюджету (плану) підрозділу служить сигналом того, що надалі оперативні рішення прийматимуться на рівні цього підрозділу (децентралізовано), якщо вони не виходять за встановлені бюджетом рамки. Якщо ж бюджети на рівні підрозділів не розробляються, керівництво готельного комплексу навряд чи буде в такому ступені схильно до децентралізації процесу прийняття оперативних рішень.

Організація планування

Організація планування залежить від величини готельного комплексу. У малих готельних комплексах не існує розділення управлінських функцій у власному розумінні цього слова, і керівники мають можливість самостійно вникнути у всі проблеми. У великих готельних комплексах робота зі складання бюджетів (планів) повинна здійснюватися децентралізовано. Адже саме на рівні підрозділів зосереджені кадри, що мають найбільший досвід у області виробництва готельних послуг, закупівель, реалізації, оперативного управління тощо. Тому саме в підрозділах і висуваються пропозиції щодо тих дій, які було б доцільно здійснити в майбутньому.

Бюджети підрозділів розробляються не ізольовано один від одного. При розрахунку, наприклад, планових показників реалізації, а значить і величини покриття необхідно знати умови надання готельних послуг і заплановані ціни реалізації. Щоб забезпечити дієву систему координації, у багатьох готельних комплексах розробляється інструкція щодо складання бюджетів, яка містить погодинний план, а також розподіл обов'язків і відповідальності при розрахунку бюджетних показників.

У літературі з планування в готельних комплексах звичайно розрізняють дві схеми організації робіт зі складання бюджетів (планів): за методом break-down (зверху-вниз) і за методом build-up (знизу-вгору). За методом break-down робота зі складання бюджетів починається «зверху», тобто керівництво готельного комплексу визначає цілі і завдання, зокрема планові показники щодо прибутку. Потім ці показники у все більш деталізованій формі, по мірі просування на нижчі рівні структури готельного комплексу, включаються в плани підрозділів. За методом build-up поступають навпаки. Наприклад, розрахунок показників реалізації починають окремі підрозділи з просування і продажу готельних послуг, і потім вже керівник відділу просування та продажу готельного комплексу зводить ці показники до єдиного бюджету (плану), який згодом може увійти складовою частиною до загального бюджету (плану) готельного комплексу.

Методи break-down і build-up представляють дві протилежні тенденції. На практиці недоцільно використовувати тільки один з цих методів. Планування і складання бюджетів є поточним процесом, в якому необхідно постійно здійснювати координацію бюджетів різних підрозділів.

Готельний комплекс повинен здійснювати планування і контроль в двох основних економічних областях. Йдеться про прибутковість (рентабельність) його роботи і фінансовий стан. Тому бюджет (план) по прибутках і фінансовий план (бюджет) є центральними елементами внутрішнього планування.

Планування потреби в оборотному та основному капіталі

У готельних комплексах необхідно проводити планування використання як основного,

так і оборотного капіталу. Важливим чинником планування використання оборотного капіталу є планування часу надходження доходів і витрат. Наявність оборотного капіталу готельного комплексу повинна покривати витрати з часу початку виробництва готельної послуги до її оплати споживачем.

У міру розвитку готельного комплексу основні фонди зношуються, змінюється технологія, потрібні нові будівлі, устаткування, комп'ютери.

Планування джерел доходу

Відомо багато джерел фондів готельного комплексу, включаючи дохід від продажу готельних послуг, інвестиції його власників, а також позики. Завдання, перш за все, полягає в знаходженні кращого джерела для кожної потреби і саме в той час, коли така потреба виникає.

Якісне планування полягає в тому, щоб одержувати необхідні фонди не тільки вчасно, але і за найнижчою ціною. Для цього потрібно знайти банк, який може їх надати в даний час, співвіднести джерело фондів з метою, для якої вони використовуватимуться, збалансувати різні джерела, оскільки не можна покладатися лише на банківські позики, лише на випуск акцій або надходження з доходів. Зокрема, потрібно правильно вибрати час: продавати акції, коли ринок акцій процвітає, не брати позики, коли облікові ставки високі і т.д.

Управління активами

Існують наступні основні напрями витрачання фондів більшості готельних комплексів: закупівля ТМР, зарплата співробітникам, плата за послуги підприємствам, з якими співпрацює готельний комплекс, плата по рахунках за комунальні послуги, податки. Також можна виділити такі напрями використання фондів:

- збільшення активів. До активів відноситься готівка, виручка від реалізації, ТМР, устаткування, будівлі, земля. Будь-яке збільшення активів означає використання фондів;
- зменшення пасивів. Пасив готельного комплексу включає все, що він винен іншим: банківські позики, виплата посередникам і податки. Фонди, що одержуються готельним комплексом, можуть піти на зменшення пасиву, наприклад, повернення банківських позик;
- виплати власникам. У приватних готельних комплексах і товариствах все, що залишилося після збільшення активів і зменшення пасивів, належить власникам. Якщо готельний комплекс є акціонерним товариством, то капітал, який він не використовує на себе, виплачується власникам у вигляді дивідендів.

Управління поточними активами

Під поточними активами розуміються активи, які готельний комплекс може тримати в межах року.

Цикл оборотного капіталу. Поточні активи використовуються як оборотний капітал. Фонди, які використовуються в якості оборотного капіталу, проходять певний цикл. Ліквідні активи використовуються для покупки початкових матеріалів (напівфабрикатів), які використовуються при наданні готельних послуг; готельні послуги реалізуються в кредит, створюючи рахунки дебіторів; рахунки дебітора оплачуються та інкасуються, перетворюючись на ліквідні активи.

Ефективне використання оборотного капіталу. Будь-які фонди, що не використовуються для потреб оборотного капіталу, можуть бути направлені на оплату пасивів. Крім того, вони можуть використовуватися для придбання основного капіталу або виплати у вигляді доходів власникам. Один із способів економії оборотного капіталу полягає у вдосконаленні управління ТМР за допомогою:

– планування закупівель необхідних матеріалів;
– введення жорстких систем контролю за якістю готельних послуг;
– використання сучасних складів;
– вдосконалення прогнозування попиту;

– швидкої доставки.

Другий шлях скорочення потреби в оборотному капіталі полягає в зменшенні рахунків дебіторів шляхом посилення кредитної політики, в оцінці непотрібних фондів, які могли б бути використані для інших цілей, в оцінці рахунків, що пред'являються до оплати.

Третій шлях скорочення витрат оборотного капіталу полягає в кращому використанні готівки. По банківських рахунках, на яких готельний комплекс тримає свої ліквідні активи, відсоток не сплачується. Проте інші ліквідні активи (депозитні сертифікати, різновид одноразової позики, що називається перекупною угодою) приносять дохід у вигляді відсотків.

Управління основними активами

До основних активів відносяться ті, які готельний комплекс використовує більше року. Вони включають основний капітал і природні ресурси. Одним з обов'язків фінансистів є вибір варіанту використання наявних фондів: на придбання основного капіталу, збільшення поточних активів, скорочення пасиву, на сплату власникам. При прийнятті рішення необхідно порівняти вартість нового капіталу з додатковою вартістю або з розмірами скорочення витрат, до якого призведе його використання.

Рішення про придбання основного капіталу приймається в процесі складання кошторису капіталовкладень і їх окупності. Це складний процес, оскільки переваги додаткових основних активів звичайно виявляються після декількох років.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю готельного комплексу

Необхідність контролю за фінансово-господарською діяльністю готельного комплексу об'єктивно випливає з сутності фінансів як грошових відносин. Контроль виявляється через аналіз фінансових показників діяльності готельного комплексу і заходи різного змісту (наприклад, аналіз фінансового стану готельного комплексу з метою його поліпшення, контроль за сплатою податків до бюджету і застосування штрафних санкцій, контроль за цільовим витрачанням наданих фінансових ресурсів і т.д.).

Контроль фінансової діяльності готельного комплексу проводять спеціальні органи. Державний фінансовий контроль здійснюється Державною податковою адміністрацією України. Її органи в межах своєї компетенції проводять перевірки окремих сторін фінансової діяльності готельних комплексів незалежно від їх організаційно-правових форм і форм власності, контролюють своєчасність і повноту сплати податків.

Незалежний позавідомчий фінансовий контроль здійснюють аудиторські компанії. Об'єктом контролю є діяльність готельних комплексів незалежно від їх організаційно-правових форм і видів власності.

Змістом аудиторського контролю є перевірка бухгалтерської (фінансової) звітності, платіжно-розрахункової документації, інших фінансових зобов'язань і вимог економічних суб'єктів. Мета аудиторської діяльності – встановлення достовірності бухгалтерської (фінансової) звітності готельного комплексу і відповідності здійснених ними фінансових і господарських операцій чинному законодавству.

Результатом перевірок аудиторської компанії стає підтвердження або непідтвердження реальності даних, що містяться у звітності. Якщо говорити про всебічний контроль за фінансово-господарською діяльністю готельного комплексу, що одержав назву внутрішнього аудиту, то він націлений на попередню перевірку правильності відображення фінансових результатів, повноти і своєчасності сплати податків до бюджету, розподілу прибутку, виплати дивідендів тощо. Разом з аналізом фінансового стану на основі спеціальних показників внутрішній контроль є інструментом управління фінансами готельного комплексу.

5.4. ФІНАНСОВІ ПОТОКИ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Під *фінансовим потоком* готельного комплексу будемо розуміти сукупність платежів за певний період, об'єднаних єдністю форми платежу і видом платежу (за що і як платять).

Всі фінансові потоки поділяються на:

- вхідні – надходження грошових коштів до готельного комплексу;

- вихідні – грошові кошти, що виплачуються готельним комплексом з тих або інших причин.

Вхідні фінансові потоки

Вхідні фінансові потоки можна класифікувати наступним чином:

1. Потік грошових коштів від продажу основних готельних послуг.

В рамках цього фінансового потоку виділяються підпотоки:

– потік платежів за поточними операціями, під яким розуміються кошти, виручені готельним комплексом за продаж готельних послуг, оплата яких відбувається одночасно або майже одночасно з наданням послуг (інспотовий потік);

- потік погашення дебіторської заборгованості і товарних кредитів, тобто ті гроші, які надходять від продажу готельних послуг у кредит. Готельні послуги надаються в даний час, а гроші надходять через якийсь час (потік продажу в кредит);

- потік авансових платежів – надходять кошти за ще не надані готельні послуги.

2. Потік коштів від реалізації майна готельного комплексу.

До рамок цього потоку потрапляють усі кошти, виручені готельним комплексом від продажу активів, що він має. Підпотоки: продаж в кредит; передоплата; інспотовий метод. Також існує класифікація фінансових потоків за типом реалізації майна:

- від реалізації основних коштів, що мав готельний комплекс;

- від реалізації нематеріальних активів;

- від продажу акцій та цінних паперів, які мав готельний комплекс, що отримувалися ним не зі спекулятивною метою.

3. Потік коштів, що одержуються від діяльності готельного комплексу на ринку:

- дохід, що одержується за цінними паперами (акціями, облігаціями тощо);

- дохід, що одержується від кредитних операцій;

- повернення грошових коштів, тобто грошові кошти, які готельний комплекс одержує після повернення йому позик, депозитів, коштів, витрачених на придбання короткострокових товарно-матеріальних ресурсів.

4. Позареалізаційні (другорядні) доходи готельного комплексу:

- грошові кошти, одержані у вигляді різного роду штрафів (пені);

- грошові кошти, одержані в результаті виграшу юридичних процесів (позовів);

- доходи від використання майна готельного комплексу, орендних платежів.

5. Потік фінансових коштів, що залучаються або позичаються:

- кредити і позики, що одержуються даним готельним комплексом (кошти, які залучаються готельним комплексом на основі повернення на суворо визначений проміжок часу на платіжній основі);

- грошові кошти, що залучаються готельним комплексом до статутного капіталу (фінансовий потік прямих інвестицій). Звичайний спосіб залучення – продаж акцій або паїв. Фіксованих платежів і суворих умов повернення не передбачається;

- грошові кошти, одержані у вигляді фінансової допомоги: грошові кошти, що одержуються готельним комплексом або від державних органів, або від інших підприємств на наступних умовах: теоретично передбачається повернення коштів (але не завжди), за використання грошових коштів (принаймні формально) платні не передбачається;

- підпотік субсидій – грошові кошти, що одержуються у вигляді субсидій держави (для бюджетних готелів це основний потік), компенсацій з боку держави, добродійної допомоги.

Вихідні фінансові потоки

Під вихідними потоками розуміються ті грошові кошти, які готельний комплекс реально витрачає протягом певного періоду:

1. Кошти, що витрачаються на оплату ТМР і послуг:

– погашення кредиторської заборгованості по придбаних ТМР і послугах;

– грошові кошти, що витрачаються на ТМР і послуги, що надходять і сплачуються в

поточному періоді (інспотовий потік);

– авансові платежі.

В рамках цього потоку розглядаються всі платежі по оплаті всіх ТМР і послуг, необхідних для нормального функціонування готельного комплексу, що надаються ним іншими підприємствами.

2. Фінансовий потік оплати праці працівників готельного комплексу.

До рамок цього потоку потрапляють всі платежі, незалежно від того, включаються вони в собівартість чи ні, пов'язані з оплатою праці осіб, що наймаються даним готельним комплексом: авансові платежі, інспотові платежі, погашення кредиторської заборгованості.

3. Фінансовий потік податкових платежів:

– податки, що включаються у собівартість;

– відрахування до позабюджетних фондів (соціальні нарахування, що включаються у собівартість);

– оборотні платежі і акцизи, ПДВ, мита;

– податкові платежі з прибутку.

4. Потік коштів власникам готельного комплексу:

– виплата дивідендів;

– цільові відрахування готельного комплексу;

– грошові кошти, що витрачаються на викуп цінних паперів у власників готельного комплексу.

5. Потік позик, тобто гроші, які витрачаються готельним комплексом на виплату відсотків, погашення кредитів та ін.

- процентні платежі, тобто кошти, які провадяться по тих кредитах, які брав готельний комплекс;

- платежі з погашення основної позики;

- вкладання коштів у цінні папери, покладення на депозити.

6. Інвестиційний потік передбачає витрачання грошових коштів на придбання різного роду майна:

– на придбання основних коштів;

– на придбання нематеріальних активів (патентів, ліцензій);

– грошові кошти, що направляються на придбання довгострокових фінансових активів.

7. Позареалізаційні витрати – грошові кошти, що направляються на погашення різного роду штрафів, пені, виплат за судовими позовами, а також витрати, пов'язані з обслуговуванням юридичних процесів (адвокати).

8. Безвідплатне витрачання коштів:

– грошові кошти, що направляються у вигляді субсидій та інших форм безвідплатної допомоги іншим юридичним або фізичним особам:

– витрати на доброчинство;

– витрати, не пов'язані з наданням готельних послуг (витрати на будівництво і т.д.).

Враховуючи, що всі фінансові показники – доходів і надходжень, витрат і відрахувань, оцінки ефективності – утворюються в процесі грошових відносин готельного комплексу зі своїми контрагентами всередині і зовні середовища надання готельних послуг, спробуємо визначити сфери і контрагентів (суб'єктів) цих відносин.

1. Відносини з приводу оплати (і стимулювання) живої праці. Їх масштаб можна уявити за статистичною інформацією про середню заробітну платню, включаючи преміювання, і про доходи власників майна (акціонерів), а також співробітників.

Сюди ж відносяться виплати позик, дивідендів, відсотків та інших доходів, командировочних, інших підзвітних сум і зворотний, значно менший потік грошей: повернення позик, підзвітних сум, сплата штрафів тощо. Ця сфера забезпечує рух готівки і представляє головний канал її випуску в обіг.

2. Внутрішньогалузеві грошові відносини, або відносини по вертикалі, що охоплюють,

з одного боку, внутрішньоготельний госпрозрахунок (між підрозділами готельного комплексу), який сьогодні, на жаль, недостатньо розвинений і не має певної методологічної схеми, а з іншого боку, взаємини готельного комплексу з вищими господарськими галузевими ланками управління, наприклад, міністерствами, холдинговою компанією і т.д. У останньому випадку на нормативній основі в галузі готельної справи створюються централізовані фонди і резерви з певними напрямами витрачання коштів.

3. Кожен готельний комплекс є продавцем готельних послуг і одночасно покупцем ТМР. Масштаб і характер грошових відносин в цьому економічному ланцюжку залежать від багатьох чинників: обсягу діяльності, обсягу інвестицій, структури витрат і тривалості обороту грошей, що авансуються в поточні і капітальні витрати, рівня цін і галузевої специфіки виробничих зв'язків тощо. Все це відображається в господарських договорах між контрагентами.

4. Взаємини з бюджетом і позабюджетними фондами.

5. Взаємини з кредитною системою, або з банками, що охоплюють не тільки позикові операції (видача і повернення кредиту, сплата і отримання відсотків), зберігання і накопичення грошових коштів для подальшого їх авансування в поточні і капітальні витрати, але і реінвестування та інноваційну діяльність, а також касові операції за безготівковими і готівково-грошовими розрахунками, тобто організацію грошового обігу всередині країни і по зовнішньоекономічних контактах.

6. В цілому грошові відносини з банками складаються з інвестицій (фонди, фінансові компанії) або покриття витрат готельного комплексу у вигляді платежів страховим компаніям, а також отримання доходів (або збитків) від операцій з цінними паперами, валютою, у вигляді страхового відшкодування, комісійних та інших надходжень або компенсацій.

7. Грошові відносини готельного комплексу з державою складаються з платежів до бюджету, фондів соціального страхування тощо.

Сьогодні дана сфера істотно розширюється за рахунок появи нових фінансових фондів і видів цінних паперів і форм залучення вільних коштів до централізованих фондів.

5.5. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Аналіз фінансового стану готельного комплексу

Фінансовий стан готельного комплексу необхідно аналізувати з позицій і короткострокової, і довгострокової перспектив, оскільки критерії його оцінки можуть бути різні. Стан фінансів готельного комплексу характеризується розміщенням його коштів і джерел їх формування. Аналіз фінансового стану проводиться з метою визначення ефективності використання фінансових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні готельного комплексу. Фінансову ефективність роботи готельного комплексу відображають: забезпеченість власними оборотними коштами і їх збереження, стан нормованих запасів товарно-матеріальних ресурсів, стан і динаміка дебіторської і кредиторської заборгованості, оборотність оборотних коштів, матеріальне забезпечення кредитів, платоспроможність.

Стійкий фінансовий стан готельного комплексу залежить, перш за все, від покращення таких якісних показників, як продуктивність праці, рентабельність готельних послуг, фондовіддача, а також виконання плану щодо прибутку. Раціональному розміщенню коштів готельного комплексу сприяє правильна організація матеріально-технічного забезпечення надання послуг, оперативна діяльність з прискорення грошового обороту. Тому аналіз фінансового стану проводиться на завершальній стадії аналізу готельної діяльності. В той же час фінансові утруднення готельного комплексу, відсутність коштів для своєчасних розрахунків можуть вплинути на стабільність постачань ТМР, порушити їх ритм. У зв'язку з цим аналіз фінансового стану готельного комплексу і аналіз інших сторін його діяльності

повинні взаємно доповнювати один одного.

Завданнями аналізу є загальна оцінка фінансового стану, перевірка витрачання коштів за цільовим призначенням, виявлення причин фінансових утруднень, можливостей поліпшення використання фінансових ресурсів, прискорення обороту коштів і зміцнення фінансового стану.

Головним чинником, що визначає фінансовий стан готельного комплексу, є стан його оборотних коштів. Оборотними коштами називаються грошові ресурси, необхідні для виробництва готельних послуг, авансування витрат для забезпечення безперервності процесу надання готельних послуг і їх продажу. За методами планування вони поділяються на нормовані і ненормовані.

Нормованими називають оборотні кошти, за якими встановлюється норматив мінімальних запасів, необхідних для надання і продажу готельних послуг. Ненормованими називаються оборотні кошти, за якими нормативи не встановлюються (грошові кошти, розрахунки з покупцями за надані готельні послуги, різні розрахунки з організаціями і особами, недостачі і т.п.).

Оборотні кошти, що обслуговують надання готельних послуг, включаючи матеріали, паливо, малоцінні предмети, тару, запасні частини, називаються виробничими коштами. У них зосереджена основна частина оборотних коштів готельного комплексу. Оборотні кошти у сфері обігу призначені для безперебійного процесу реалізації готельних послуг, своєчасного здійснення розрахунків і складаються з: готових до заселення номерів, приготованих блюд, готових до продажу товарів (сувенірів тощо), грошових коштів і коштів у розрахунках. Джерела формування оборотних коштів поділяються на власні і позикові. Власні і прирівняні до них кошти виділяються на покриття запасів і витрат майбутніх періодів у мінімальних розмірах, і постійно знаходяться у розпорядженні готельного комплексу. Позикові оборотні кошти використовуються для покриття сезонних витрат і запасів і тимчасових потреб в коштах.

Основним джерелом даних для аналізу фінансової діяльності готельного комплексу є звітний бухгалтерський баланс, додатки до балансу, рух статутного капіталу та інші звітні форми, які деталізують зміст його окремих статей і дозволяють досліджувати чинники, що вплинули на фінансові показники. Крім того, залучені дані фінансового плану показують терміни утворення дебіторської і кредиторської заборгованості тощо.

Бухгалтерський баланс характеризує склад, розміщення і призначення коштів готельного комплексу на певну дату. Баланс має форму таблиці, складається з двох частин – активу і пасиву. В активі показують склад, розміщення і використання коштів, згрупованих залежно від їх функціональної ролі в господарстві.

Групування економічно однорідних статей балансу пов'язане з джерелами їх створення. Аналіз балансу полягає в розкритті внутрішнього зв'язку і взаємозалежності окремих розділів активу і пасиву балансу.

Аналіз ефективності управління фінансовою діяльністю готельного комплексу

Для аналізу ефективності управління фінансовою діяльністю готельного комплексу у сучасних умовах необхідно застосовувати нові методи і аналітичні підходи до оцінки економічного стану готельного комплексу в цілому і для вироблення стратегічних рішень в умовах невизначеності, ризику і неповноти інформації.

Методичні підходи поєднують факторний і маржинальний аналіз, реалізуючи свою головну задачу – структуризацію і концентрацію економічної інформації для прийняття управлінського рішення. Проведення аналізу фінансової діяльності відкриває можливості більш раціонального використання ресурсів готельного комплексу з метою підвищення ефективності та є одним з важелів надання конкурентноздатних готельних послуг.

Даний підхід дає можливість оцінити економічні параметри, що впливають на розвиток готельного комплексу в перспективі.

Проблемі фінансового управління приділяється величезна увага в сучасній теорії

управління. Щоб бути успішним з плином часу, вижити і досягти своїх цілей, дії готельного комплексу повинні бути як результативними, так і ефективними.

Результативність є свідченням того, що готельний комплекс надає потрібні послуги, на які є попит, а ефективність є наслідком того, що ці послуги правильно продаються. Ефективність можна виміряти і виразити кількісно. Результативністю є різниця між доходами і витратами, вона може бути позитивною, тобто діяльність готельного комплексу приносить прибуток, у зворотному випадку – збиток. Результативність свідчить, що послуги продаються правильно.

Для детального вивчення і розробки теоретичних і практичних проблем управління економічною ефективністю готельного комплексу необхідно уточнити, розширити і ретельніше проаналізувати його визначення.

Економічна ефективність – це відносний показник, що порівнює отриманий ефект із витратами або ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту:

$$\mathbf{E_E = B_{EE} / B_B} \qquad \textbf{(5.1),}$$

де: $\mathbf{E_E}$ – економічна ефективність,

$\mathbf{B_{EE}}$ – величина економічного ефекту;

$\mathbf{B_B}$ – величина ресурсів або витрат.

Ефективність використання ресурсів готельним комплексом, у свою чергу, виявляється в трьох вимірах:

- в обсязі та якості надання послуг;
- у величині споживання або витрат ресурсів на надання послуг;
- у величині вкладених коштів.

Економічну ефективність виражають через різні вартісні показники, що характеризують проміжні і кінцеві результати надання послуг у готельному комплексі. До таких показників належать: обсяг надання послуг, величина отриманого прибутку, рентабельність надання послуг, економія тих або інших видів ресурсів (матеріальних, трудових), загальна економія від зниження собівартості послуг, продуктивність праці і т.п.

Рентабельність (прибутковість)

Коефіцієнти рентабельності (прибутковості) являють собою окремий випадок показників ефективності, коли в якості показника ефекту в чисельнику дробу береться прибуток, а в знаменнику – величина ресурсів або витрат.

Коефіцієнти рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності готельного комплексу. Вони вимірюють його прибутковість з різних позицій і групуються відповідно до інтересів учасників економічного процесу, ринкового обміну.

Коефіцієнти рентабельності є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку (і доходу) готельного комплексу. З цієї причини вони є обов'язковими елементами порівняльного аналізу та оцінки фінансового стану готельного комплексу. При аналізі надання послуг показники рентабельності використовуються як інструмент інвестиційної політики і ціноутворення.

Основні коефіцієнти рентабельності можна об'єднати в наступні групи:

1) показники рентабельності послуг;

2) показники рентабельності капіталу (активів);

3) показники, розраховані на основі потоків наявних коштів.

Коефіцієнти рентабельності показують, наскільки прибутковою є діяльність готельного комплексу. Ці коефіцієнти розраховуються як відношення отриманого прибутку до витрачених коштів або як відношення отриманого прибутку до обсягу наданих послуг.

Найчастіше використовуваними показниками в контексті управління фінансовою діяльністю є коефіцієнти рентабельності всіх активів готельного комплексу, рентабельності продажу, рентабельності власного капіталу. Коефіцієнт рентабельності всіх активів готельного комплексу (рентабельність активів) розраховується діленням чистого прибутку

на середньорічну вартість його активів. Він показує, скільки грошових одиниць було потрібно готельному комплексу для отримання однієї грошової одиниці прибутку, незалежно від джерела залучення цих коштів. Цей показник є одним з найбільш важливих індикаторів конкурентноздатності готельного комплексу. Рівень конкурентноздатності визначається за допомогою порівняння рентабельності всіх активів готельного комплексу із середньогалузевим коефіцієнтом.

Управління рентабельністю базується на наступних концепціях:

- управлінні грошовим потоком;
- тимчасовій цінності грошових ресурсів;
- управлінні компромісом між ризиком і прибутковістю;
- вартості капіталу;
- ефективності ринку капіталу;
- асиметричності інформації;
- агентських відносинах;
- альтернативних витратах.

Цілі управління рентабельністю готельного комплексу наступні:

– забезпечення рентабельної діяльності господарства готельного комплексу;
– мінімізація витрат, максимізація прибутку;
– підвищення обсягів надання основних та додаткових послуг;
– підтримання сталих темпів зростання економічного потенціалу готельного комплексу;
– забезпечення максимізації ринкової вартості готельного комплексу;
– підтримання надання конкурентних послуг;
– мінімізація фінансових невдач і запобігання банкрутству і т.ін.

Рентабельність, як відносний показник, потрібно розраховувати як суму отриманого прибутку та сукупного капіталу: основних і оборотних активів. В економічній літературі розглядаються два види рентабельності: перша розраховується на основі балансового (загального) прибутку, а друга – на основі чистого прибутку. Рентабельність, розрахована на основі чистого прибутку, має точну і важливу функцію для готельного комплексу. Вона дає точну оцінку ефективності використання капіталу. Рентабельність характеризує рівень віддачі витрат, ступінь використання коштів у процесі надання готельної послуги. Вона розраховується декількома способами: у чисельнику ставиться балансовий або чистий прибуток, а у знаменнику – один з наступних коефіцієнтів: коефіцієнт середньої величини власного капіталу або коефіцієнт середньої величини позикового капіталу.

Найважливішим фактором, що входить у розрахунок рентабельності, є чистий прибуток. *Прибуток* – це економічна категорія, що виражає кінцевий фінансовий результат підприємницької діяльності.

При формуванні прибутку враховуються всі сторони господарської діяльності готельного комплексу, рівень використання основного капіталу, технологія обладнання, організація надання послуг, праці і конкурентноздатність. Прибуток – це абсолютна величина, що відображає результати зниження собівартості і зростання обсягу надання послуг. Реалізовані (надані) послуги є одним з показників планування, оцінки господарської діяльності готельного комплексу та основних джерел доходів, що надходять до нього. Грошові кошти, що надходять на розрахунковий рахунок готельного комплексу за продані послуги, називається виторгом від продажу.

Грошовий потік складає основу економічного розвитку. Зростання грошового потоку створює фінансову базу для самофінансування, розширеного відтворення, вирішення проблеми соціальних і матеріальних потреб трудового колективу; а також виконання зобов'язань готельного комплексу перед бюджетом, банками та іншими підприємствами і організаціями. Таким чином, показники прибутку є найважливішими для оцінки виробничої і фінансової діяльності готельного комплексу. Виторг від продажу послуг у готельному комплексі характеризує завершення виробничого циклу в грошовій формі і початок нового

витка в обороті всіх коштів. Зміни в обсязі реалізації найсуттєвіше впливають на фінансові результати діяльності готельного комплексу. Прибуток від реалізації визначається як різниця між виторгом від продажу послуг за цінами готельного комплексу (без податку на додану вартість, акцизів та інших непрямих податків і зборів) і витратами, що включаються до собівартості послуг. До собівартості послуг при визначенні брутто-прибутку включаються прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці та нарахування, а також непрямі витрати готельного комплексу на надання послуг. Брутто-прибуток є показником ефективності роботи підрозділів у готельному комплексі. Прибуток від реалізації послуг обчислюється з валового брутто-прибутку поточних періодичних витрат (комерційних і загальногосподарських), що припадають на реалізовані послуги. Відзначимо, що відповідно до міжнародних бухгалтерських стандартів періодичні витрати в повному обсязі нараховуються з валового прибутку від реалізації послуг, завдяки чому держава ніби розділяє ризик готельного комплексу від можливої нереалізації послуг. Валовий прибуток являє собою показник економічної ефективності основної діяльності готельного комплексу, тобто надання готельних послуг, де визначаються результати виробничої діяльності. Результат – прибуток або збиток від виробничої діяльності – визначається додаванням процесів одержання та сплати грошей від участі в інших організаціях, інших операційних доходів і витрат, у тому числі від іншої реалізації, тобто продажу основних коштів, нематеріальних активів та інших матеріальних коштів. Прибуток від основної і фінансової діяльності – це сума результатів готельної і фінансової діяльності.

Прибуток звітного періоду, тобто загальний балансовий прибуток, – це сума прибутку від виробничої та фінансової діяльності і результату інших позареалізаційних доходів і витрат. Звідси випливає, що балансовий прибуток показує економічну ефективність усієї господарської діяльності готельного комплексу.

Прибуток, що залишається в розпорядженні готельного комплексу (чистий прибуток) визначається відніманням з балансового прибутку величини податків. Для оподаткування балансовий прибуток коригується відповідно до податкових стандартів, тобто відповідно до положення про склад витрат, що включаються до собівартості послуг для оподаткування. Нерозподілений прибуток, що включається до бухгалтерського балансу, визначається відніманням з чистого прибутку коштів, використаних за звітний період.

Узагальнену характеристику господарської діяльності готельного комплексу в умовах ринкової економіки дають величина чистого прибутку і показники фінансового стану. Важливо не лише отримати якомога більший прибуток, але і правильно використовувати ту його частину, що залишилася в розпорядженні готельного комплексу, тобто забезпечити оптимальні темпи розширеного відтворення. У динаміці темпів зростання власних коштів із розрахунку прибутку готельного комплексу виявляються в кінцевому рахунку успіхи або недоліки розвитку готельного комплексу в цілому.

Для обчислення факторів, що впливають на підвищення рівня рентабельності, і вирішальних для оцінки ефективності роботи готельного комплексу недостатньо використовувати лише показники прибутку, тому береться до уваги і вартість виробничих фондів готельного комплексу. Тобто середня вартість основного капіталу визначає ефективність використання оборотних коштів.

Більш ефективно працює той готельний комплекс, у якого вартість виробничих фондів вище, а одержуваний прибуток збільшується з геометричною прогресією, пропорційно збільшенню загального капіталу. Таким чином, для оцінки ефективності роботи готельного комплексу необхідно зіставити прибуток і виробничі фонди, за допомогою яких він створений.

До факторів, що впливають на зростання прибутку, належить асортимент послуг, що надаються. Асортимент послуг безпосередньо впливає на прибуток. При зміні складу асортименту в напрямку підвищення питомої ваги послуг з більш високою прибутковістю забезпечується додатковий приріст прибутку. Якщо в результаті структурних зрушень

збільшиться питома вага декількох високоприбуткових послуг, то загальний приріст прибутку збільшиться також і навіть дозволить надавати збиткові або безкоштовні послуги.

Серед факторів, що впливають на приріст прибутку, важлива роль належить зниженню вартості послуг. Вибір шляхів скорочення поточних витрат з надання послуг ґрунтується на аналізі структури собівартості. При наданні послуг середньої якості, більш за все зростають поточні (змінні) витрати. А при наданні послуг високої якості, що вимагає великих витрат, прибуток за нормальних цін спадає, тож, їх необхідно підвищувати: в готельному комплексі класу люкс як ціна, так і якість вищі.

Для цього потрібно чітко дотримуватися бажаної відповідності між цінами та якістю. Ціна впливає і на еластичність попиту. Коли ціна збільшується, попит падає і навпаки. Проте в деяких готельних комплексах категорії «люкс» (4-5 зірок) ціна означає імідж, авторитет і престиж.

Крім якості, ціни залежать і від кількості наданих послуг. Витрати при продажі одного пакету послуг нижчі від звичайного продажу.

Має значення об´рунтована оцінка запасів, що досліджується у зв'язку з наданням послуг, і визначення їх вартості. На практиці найчастіше вартість запасів визначають за трьома найбільш зручними методами: FIFO, LIFO і метод середньозваженої вартості.

Відповідно до методу FIFO, при збільшенні рівня цін облік товарно-матеріальних запасів ведеться за ціною першої партії, що надійшла на склад, що викликає збільшення прибутку в звіті про прибутки і збитки в порівнянні з тим що був би відмічений, якби товарно-матеріальні запаси були враховані в складі витрат за їх поточною ціною. Метод LIFO передбачає оцінку запасів наприкінці періоду за цінами останніх покупок. Основна мета цього полягає в максимальному наближенні собівартості проданих готельних послуг до останніх витрат на придбання запасів для їх надання. За стабільного рівня цін, оцінки товарних запасів обома методами будуть сильно відрізнятися. Дохід буде вищим при обчисленні за методом FIFO. Це фіктивний прибуток від використання тих партій товарно-матеріальних запасів, що надійшли першими, і тому, дешевих.

При використанні середньозваженої вартості усувається коливання собівартості реалізованої продукції. Метод LIFO дає можливість більш об´рунтовано оцінити запаси, оскільки більш точно відображає реальні витрати. А метод FIFO встановлює більш правильне співвідношення виторгу і витрат. Достоїнства і недоліки кожного методу повинні оцінювати менеджери і віддавати перевагу одному з них, переслідуючи певну мету.

На зростання рентабельності впливають амортизаційні відрахування і знос основного капіталу. При високих амортизаційних відрахуваннях збільшуються витрати на надання послуг і падає оподатковуваний прибуток. Але в кінцевому рахунку збільшується оборотний капітал.

При розрахунку рентабельності за чистим прибутком, додаткові фактори, що впливають на зростання рівня рентабельності обумовлені зниженням абсолютної величини податку. У залежності від податкової політики держави – обмеження або стимуляції розвитку туризму в цілому, власне кажучи, і відбувається його розвиток або занепад. Податки прямо і побічно впливають на ціни, попит, прибуток, а також на майбутні інвестиції. Інший фактор, що впливає на прибутковість готельного комплексу – це конкуренція та альтернативна пропозиція готельних послуг.

Коефіцієнти ефективності управління фінансовою діяльністю готельного комплексу поділяються на абсолютні і відносні. Абсолютні показують абсолютну вартість (прибуток), а відносні показують співвідношення величин (наприклад, прибутку і витрат). Відносні показники показують який прибуток приносить одиниця сукупного капіталу. Натуральні показники показують умовний обсяг обороту на 1 м^2, на 1 ліжко-місце. Узагальнюючі показники характеризують використання активної частини готельних фондів. Усі ці показники дають можливість проаналізувати діяльність готельного комплексу. Вони подають інформацію для прийнятих поточних рішень. Головними тут є загальні економічні

показники, до яких відноситься рентабельність господарської діяльності, що являє собою відношення результатів господарської діяльності до витрат, тобто усіх залучених ресурсів.

Рентабельність сукупного капіталу готельного комплексу визначається за наступною формулою:

$$\mathbf{Р_{СК} = П_Ч / В_К} \qquad \mathbf{(5.2),}$$

де $\mathbf{П_Ч}$ – сума чистого прибутку за звітний період;

$\mathbf{В_К}$ – середня вартість суми основного капіталу та оборотних коштів.

Цей показник вказує на ефективність використання оборотних і основних фондів готельного комплексу, тобто визначає, який доход припадає на одиницю сукупного капіталу готельного комплексу. Рентабельність сукупного капіталу залежить від продуктивності, обороту готельних фондів, ефективного використання основних фондів, податків та інших факторів. Дослідження подібних залежностей дуже важливе для оцінки вкладених у готельний комплекс коштів.

***Рентабельність проданих послуг у готельному комплексі*:**

$$\mathbf{Р_{ПР} = П_Ч / В_Р} \qquad \mathbf{(5.3),}$$

де $\mathbf{П_Ч}$ – чистий прибуток;

$\mathbf{В_Р}$ – виторг від продажу.

Даний показник вказує, який середній дохід має готельний комплекс на кожну одиницю продажу, тобто вказує долю валового доходу, що припадає на грошову одиницю проданих готельних послуг. Він дає можливість визначити величину доходів, які залишаються після відрахування собівартості і ПДВ, та інших витрат, відсотків за кредит, операційних витрат, сплати податків і утворення чистого прибутку. Даний показник також відображає взаємодію декількох факторів, таких як ціни та обсяг надання готельних послуг.

Рентабельність діяльності готельного комплексу:

$$\mathbf{Р_{ГД} = П_Ч / В_{НП}} \qquad \mathbf{(5.4),}$$

де $\mathbf{П_Ч}$ – чистий прибуток;

$\mathbf{В_{НП}}$ – витрати на надання послуг.

Цей показник показує, який чистий прибуток припадає на одиницю витрат на надання послуг. Рівень рентабельності залежить від відносної частки доходу до реалізації і суми витрат на надання однієї послуги.

Рентабельність акції:

$$\mathbf{Р_{АК} = Д_{1АК} / Ц_{РАК}} \qquad \mathbf{(5.5),}$$

де $\mathbf{Д_{1АК}}$ – дивіденди на одну акцію;

$\mathbf{Ц_{РАК}}$ - ринкова ціна однієї акції, що котирується.

Цей показник показує, які дивіденди припадають на одну акцію. Це важливий показник для акціонерів, майбутніх інвесторів і перспектив готельного комплексу. Рентабельність акції залежить від чистого прибутку і дивідендного фонду, з якого розподіляються дивіденди, а також залежить від мети управління готельним комплексом та його дивідендної політики.

Коефіцієнт ефективності використання основного капіталу:

$$\mathbf{К_{ЕОСК} = П_Р / О_К} \qquad \mathbf{(5.6),}$$

де $\mathbf{П_Р}$ – прибуток від реалізації;

$\mathbf{О_К}$ – основний капітал.

Даний коефіцієнт показує обсяг доходу від реалізації, що припадає на одиницю основного капіталу.

Коефіцієнт сталості економічного зростання:

$$К_{СТЕЗР} = (П_Ч – Д_{АК}) / В_К \quad (5.7),$$

де $П_Ч$ – чистий прибуток;
$В_К$ – власний капітал;
$Д_{АК}$ – дивіденди, які виплачуються акціонерам.

Цей коефіцієнт показує з яким середнім зростанням буде розвиватися готельний комплекс у наступному (тривалому) періоді.

Прибуток на одне ліжко-місце:

$$П_{1ЛМ} = П_Ч / П_{РЛМ} \quad (5.8),$$

де $П_Ч$ – чистий прибуток після оподаткування, що залишається в готельному комплексі не розподіленим по виробничих фондах;
$П_{РЛМ}$ – кількість проданих ліжко-місць за період.

Цей показник показує кількість чистого прибутку, що припадає на одне ліжко-місце. Величина коефіцієнта залежить від кількості чистого прибутку за відрахуванням усіх витрат і кількості проданих ліжко-місць за добу (у звітний період).

Коефіцієнт місткості основного капіталу:

$$К_{МОК} = О_К / В_Р \quad (5.9),$$

де $В_Р$ – виторг від реалізації послуг;
$О_К$ – середня вартість основного капіталу.

Даний коефіцієнт показує кількість основного капіталу що припадає на 1 грошову одиницю виторгу від продажу готельних послуг.

Коефіцієнт використання готельних номерів:

$$К_{ВИКГН} = К_{ПРН} / К_Н \quad (5.10)$$

де $К_{ПРН}$ – кількість проданих номерів за день;
$К_Н$ – загальна кількість номерів.

Даний коефіцієнт показує відсоткове використання готельних номерів.

Коефіцієнт періоду окупності основного капіталу:

$$К_{ОК ОК} = О_К / П_Ч \quad (5.11),$$

де $П_Ч$ – чистий прибуток;
$О_К$ – основний капітал.

Даний коефіцієнт показує кількість основного капіталу, що припадає на одиницю чистого прибутку.

Коефіцієнт фінансової залежності:

$$К_{ФЗ} = В / В_{ВК} \quad (5.12),$$

де $В_{ВК}$ – середня вартість власного капіталу за звітний період;
В – середня вартість усіх господарських коштів.

Даний коефіцієнт показує, яка кількість усіх загальних коштів припадає на одну грошову одиницю власного капіталу. Чим більше коефіцієнт, тим більше залежність готельного комплексу від запозичених фінансових коштів. Коли його значення починає перевищувати 1,8-2, це означає, що обсяг запозичених додаткових фінансових коштів може досягти критичної величини.

Коефіцієнт структури довгострокових капіталовкладень:

$$К_{СД ВК} = ДП / В_{НАК} \quad (5.13),$$

де **ДП** – середня вартість довгострокових пасивів;
$В_{НАК}$ – середня вартість необоротних активів.

Даний коефіцієнт показує частку учасників (акціонери, інвестори) у створенні бізнесу. Він розраховується як відношення довгострокових пасивів до середньої вартості

позаоборотних активів готельного комплексу. За певних умов цей коефіцієнт показує частку основних коштів, яка сформована за допомогою запозичених кредитних коштів. У залежності від конкретних умов даний коефіцієнт може інтерпретуватися по-різному. У новому готельному комплексі на початковому етапі розвитку він може відображати пропорцію участі засновників, акціонерів, банкірів, та інших позичальників у створенні бізнесу. Участь банківського капіталу у створенні бізнесу може свідчити про його перспективність і надійність засновників. Для готельних комплексів, що функціонують вже тривалий час, цей коефіцієнт може показувати масштаби здійснюваних заходів щодо розширення або технічного розвитку. У цьому плані досить змістовну інформацію може надати аналіз спільної динаміки довгострокових зобов'язань і обсягів незавершеного будівництва.

Коефіцієнт структури запозиченого капіталу:

$$КСЗ_К = ДП / П_К \qquad (5.14),$$

де **ДП** – середня вартість довгострокових пасивів;

$П_К$ – середня вартість позикового капіталу.

Даний коефіцієнт відображає частку позикового капіталу, що припадає на довгострокові зобов'язання. Він показує частку зобов'язань, погашення яких має бути здійснене не в даний період, а в перспективі, тобто від якої частини своїх зобов'язань готельний комплекс вільний в поточному періоді.

Дохід (прибуток на акцію):

$$Д_{1АК} = (П_Ч – Д_{ПР\ АКЦ}) / ЗК_{ЗВ\ АК} \qquad (5.15),$$

де **Пч** – чистий прибуток за звітний період;

Дпр акц – сума дивідендів за привілейовані акції;

ЗКзв ак – загальна кількість звичайних акцій.

Даний коефіцієнт показує кількість чистого прибутку, що приносить одна акція інвестованого капіталу. Розглядається як індикатор для фінансової стабільності і привабливості інвестицій.

Коефіцієнт оборотності запасів (у днях):

$$К"_{ОБ\ З} = Т_{Р\ АН\ П} / К'_{ОБ\ З} \qquad (5.16),$$

де **Тр ан п** – тривалість аналізованого періоду (у готельному бізнесі - 365 днів);

К'об з – коефіцієнт оборотності запасів в оборотах. Даний коефіцієнт визначає середню кількість днів, протягом яких запаси зберігаються в готельному комплексі. Свідчить про нагромадження (скорочення) запасів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості:

$$К"_{ОБ\ КР\ З} = (КЗ – Т_{р\ ан\ п}) / С_Р \qquad (5.17),$$

де **КЗ** – кредиторська заборгованість;

$Т_{Р\ АН\ П}$ – тривалість аналізованого періоду (365 днів);

$С_Р$ – собівартість реалізації послуг.

Даний коефіцієнт показує тривалість кредиторської заборгованості у днях, а також її динаміку в днях.

Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості:

$$К_{П\ ДЗ} = ДЗ / В_Р \qquad (5.18),$$

де **ДЗ** – дебіторська заборгованість;

$В_Р$ – виторг від реалізації.

Даний коефіцієнт показує яку частку має дебіторська заборгованість у доходах від реалізації послуг.

Частка запасів в оборотних активах:

$$ЧЗ_{ОБ\ АК} = З / ОК \qquad (5.19),$$

де **З** – запаси;

ОК – оборотні кошти.

Даний коефіцієнт показує долю запасів у оборотних коштах. Має велике значення при проведенні аналізу фінансово-господарського стану готельного комплексу для внутрішнього

користування і насамперед для розробки напрямку підвищення ефективності його поточної діяльності. При оцінці рівня платоспроможності і ліквідності має допоміжне значення. Можна сказати, що показник обсягу запасів готельного комплексу має суперечливий характер. З одного боку незначний їх обсяг може свідчити про дефіцит оборотних коштів, труднощі з отриманням товарних кредитів тощо, а з іншого боку – наявність значного обсягу запасів може бути наслідком надмірних разових закупівель, нераціонального управління матеріально-технічним постачанням і складською діяльністю.

Продуктивність праці:

$$\mathbf{ПП = В_Р / ЧП} \qquad \mathbf{(5.20),}$$

де $\mathbf{В_Р}$ – виторг від реалізації послуг;

ЧП – середня чисельність персоналу.

Даний показник відображає кількість проданих послуг, що припадає на одного працівника.

Трудомісткість виробництва готельних послуг:

$$\mathbf{Т_В = ЧП / В_Р} \qquad \mathbf{(5.21),}$$

де **ЧП** – середня чисельність персоналу;

$\mathbf{В_Р}$ – виторг від реалізації.

Коефіцієнт ефективності обслуговування:

$$\mathbf{К_{ЕОБ} = О_Б / ЧП} \qquad \mathbf{(5.22),}$$

де **Об** – кількість обслугованих клієнтів перед звітним періодом;

ЧП – середня чисельність персоналу.

Даний коефіцієнт показує ефективність обслуговування і кількість обслугованих клієнтів, які припадають на одного працівника.

Запропонована система показників, на наш погляд, дає можливість повною мірою оцінити ефективність функціонування готельного комплексу і здійснити аналіз його рентабельності, а також дослідити фактори, що впливають на неї і знайти шляхи і резерви її підвищення. Застосування цих показників вимагає перебудови звітності готельного комплексу. Різноманіття показників рентабельності визначає альтернативність пошуку шляхів її підвищення. Кожний з вихідних показників розкладається у факторну систему з різним ступенем деталізації, яка задає межі виявлення та оцінки резервів надання послуг. При аналізі рентабельності і шляхів її підвищення важливо розділити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Дані показники дають уявлення про ступінь здатності готельного комплексу забезпечити акціонерів, кредиторів, позичальників наявними коштами у зв'язку з використанням наявного потенціалу.

5.6. СОБІВАРТІСТЬ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

Собівартість готельних послуг – один з найважливіших економічних показників діяльності готельного комплексу, що виражає в грошовій формі всі його витрати, пов'язані з наданням та продажем готельних послуг. У собівартість включаються перенесені на готельні послуги витрати минулої праці (амортизація основних фондів, вартість ТМР) і витрати на оплату праці співробітників готельного комплексу (заробітна плата).

Розрізняють наступні види собівартості готельних послуг. Собівартість по підрозділах включає витрати даного підрозділу готельного комплексу (наприклад, ресторану) на надання послуг. Загальна для готельного комплексу собівартість показує всі витрати готельного комплексу на надання послуг. Повна собівартість характеризує витрати готельного комплексу не тільки на надання послуг, але і на їхній продаж.

Витрати на надання готельних послуг плануються і враховуються за первинними економічними елементами і статтями витрат. Групування за первинними економічними елементами дозволяє розробити кошторис витрат на надання готельних послуг, в якому визначаються загальна потреба готельного комплексу в матеріальних ресурсах, сума амортизації основних фондів, витрати на оплату праці та інші грошові витрати готельного

комплексу. Це групування використовується також для узгодження плану за собівартістю з іншими розділами фінплану для планування оборотних коштів і контролю за їх використанням. У готельних комплексах прийнято наступне групування витрат за їхніми економічними елементами:

– напівфабрикати і основні матеріали;
– допоміжні матеріали;
– паливо (із сторони);
– енергія (із сторони);
– амортизація основних фондів;
– заробітна плата;
– відрахування на соціальне страхування;
– інші витрати, не розподілені по елементах.

Групування витрат за економічними елементами показує матеріальні і грошові витрати готельного комплексу без розподілу їх на окремі види послуг та інші господарські потреби. За економічними елементами не можна, як правило, визначити собівартість одиниці послуг. Тому разом з групуванням витрат по економічних елементах витрати на виробництво готельних послуг плануються і враховуються за статтями витрат (статтями калькуляції).

Групування витрат за статтями витрат дає можливість бачити витрати за їх місцем і призначенням, знати, у що обходиться готельному комплексу виробництво і реалізація окремих видів послуг. Планування та облік собівартості по статтях витрат необхідні для того, щоб визначити, під впливом яких чинників сформувався даний рівень собівартості, в яких напрямах потрібно вести боротьбу за її зниження.

Собівартість окремих видів послуг визначається шляхом складання калькуляцій, в яких показується величина витрат на виробництво і реалізацію одиниці готельних послуг. Калькуляції складаються по статтях витрат, прийнятих в готельній галузі. Розрізняють три види калькуляцій: планову, нормативну і звітну. У плановій калькуляції собівартість визначається шляхом розрахунку витрат за окремими статтями, а в нормативній – за діючими в даному готельному комплексі нормами, і тому вона на відміну від планової калькуляції у зв'язку із зниженням нормативів у результаті проведення організаційно-технічних заходів переглядається, як правило, щомісячно. Звітна калькуляція складається на основі даних бухгалтерського обліку і показує фактичну собівартість готельних послуг, завдяки чому стають можливими перевірка виконання плану за собівартістю готельних послуг і виявлення відхилень від плану на окремих ділянках надання послуг.

Нормативний метод обліку і калькуляції є найбільш прогресивним, оскільки дозволяє вести повсякденний контроль за ходом процесу виробництва готельних послуг, за виконанням завдань щодо зниження їх собівартості. В цьому випадку витрати на виробництво готельних послуг підрозділяються на дві частини: витрати в межах норм і відхилення від норм витрат. Всі витрати в межах норм враховуються без групування, за окремими замовленнями. Відхилення від встановлених норм враховуються за їх причинами і винуватцями, що дає можливість оперативно аналізувати причини відхилень, попереджати їх в процесі роботи. При цьому фактична собівартість послуг при нормативному методі обліку визначається шляхом підсумовування витрат по нормах і витратах в результаті відхилень і змін поточних нормативів.

5.7. ЦІНА І ЦІНОУТВОРЕННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

На сьогоднішній день ціна і ціноутворення представляють один з найважливіших елементів у розвитку готельного комплексу.

В процесах, що пов'язані з ціноутворенням на світових ринках готельних послуг, необхідне уважне вивчення усіх факторів, що впливають на формування цін, як загального порядку, так і чисто прикладних. Від цін залежить реалізація послуг, рівень доходів, прибутки і витрати готельного комплексу, а також можливість його подальшого розвитку.

Ціна – це грошова сума, яку має намір отримати готельний комплекс, пропонуючи свої послуги, і яку готовий заплатити за дані послуги покупець.

Зазначене залежить від багатьох умов, що одержали назву ціноутворюючих факторів. За характером, рівнем і сферою дії вони можуть бути розмежовані на п'ять груп:

1. Загальноекономічні, тобто такі, що діють незалежно від виду готельних послуг і конкретних умов їх надання та продажу. До них відносяться: економічний цикл; стан сукупного попиту та пропозиції; інфляція.

2. Конкретно економічні, тобто обумовлені особливостями послуг готельного комплексу, умовами їх надання та продажу. До них відносяться: виробничі витрати; прибуток; податки і збори; пропозиція та попит на ці послуги з урахуванням взаємозамінності; якість послуг, їх престижність та ін.

3. Специфічні, тобто такі, що діють лише відносно деяких видів послуг: сезонність; експлуатаційні витрати; комплектність.

4. Спеціальні, тобто пов'язані з дією особливих механізмів і економічних інструментів: державне регулювання; валютний курс.

5. Неекономічні: політичні; військові.

Як відзначалося вище, ціни визначаються умовами конкуренції, станом і співвідношенням попиту та пропозиції. Однак на сучасному етапі розвитку ринку готельних послуг процес ціноутворення має певні особливості. З урахуванням цього варто розглядати і дію наведених вище груп ціноутворюючих факторів.

Практично на ціну пропонованих послуг впливає:

– платоспроможний попит покупця даних послуг, тобто, попросту кажучи, наявність грошей;

– обсяг попиту – кількість послуг, що здатен придбати клієнт;

– якість готельних послуг.

Існує відоме правило маркетингу, відповідно до якого, необхідно надавати лише ті послуги, що користуються попитом. Це означає, що процесу надання послуг повинен передувати прогноз ринкової ціни і місткості ринку.

Мета (політика), яку переслідує керівництво за допомогою всіх попередніх методик – звузити діапазон цін, у рамках якого і буде обрана остаточна ціна послуг.

Витрати на надання послуг у готельному комплексі включають: транспортні витрати; оплату праці; нарахування заробітної плати; витрати на утримання (витрати на електроенергію, теплоенергію, водоспоживання, технічне обслуговування, дезінфекцію, охоронну систему, сигналізацію, вивезення сміття та ін.); амортизацію основних фондів; знос МБП, посуду, білизни та ін.

До інших витрат на надання послуг готельним комплексом включаються витрати на музичне обслуговування, поточний ремонт основних фондів, технічне обслуговування системи вентиляції, кондиціонування, банківські послуги, рекламу, телефон, радіо, Інтернет, мобільний зв'язок, комп'ютери, світлову рекламу, зовнішнє освітлення, ксерокс, комісійні винагороди, семінари, консультаційні послуги, ремонтні роботи, утримання пральні та інші загальні витрати.

У деяких випадках держава може втручатися в об'єктивний механізм ціноутворення за допомогою податків і зборів та шляхом фіксування цін. Ціна фіксується на певному рівні, вище або нижче якого вона не може змінюватися.

Розвиток науки та технологій, справляючи вплив на удосконалення якісних характеристик готельних послуг, з іншої сторони впливає на їхні ціни. Впровадження нових технологій підвищує продуктивність праці, ефективність надання послуг, знижує витрати праці. В цих умовах відбувається відносне зниження вартості, а отже й ціни готельних послуг.

Аналізуючи ціни, варто враховувати і стан економіки загалом. Так, у стадії депресії ціни, як правило, не підвищуються. І навпаки, у стадії підйому в зв'язку з перевищенням

попиту над пропозицією ціни зростають.

Слід також відзначити, що ринкова доктрина ціноутворення передбачає, що не ринкова ціна повинна орієнтуватися на ціну послуг, а навпаки, витрати надання послуг повинні укластися в ринкову ціну.

Методи встановлення ціни на готельні послуги

Умова перевищення ціни готельних послуг над їх собівартістю є необхідною умовою їх надання. Але стратегій безпосереднього визначення ціни декілька.

Найбільш поширеними є наступні методи встановлення цін на готельні послуги:

– на основі витрат виробництва готельних послуг;

– за доходом на капітал;

– за орієнтацією на попит;

– за рівнем поточних цін.

Метод встановлення ціни готельних послуг на основі витрат на їх надання (іноді його називають метод надбавок) широко використовується в діяльності готельних комплексів і відображає традиційну орієнтацію на надання готельних послуг і у меншій мірі – на ринковий попит. Зустрічаються два різновиди цього методу:

– з використанням повних витрат надання готельних послуг;

– з використанням граничних витрат надання готельних послуг.

Метод повних витрат

Розрахунок ціни за цим методом заснований на розділенні витрат на надання готельних послуг на постійні і змінні. Сутність методу полягає в тому, що до повної суми витрат додають надбавку, що відповідає нормі прибутку, прийнятій у готельній галузі або рівну бажаному доходу від обороту.

Цей метод набув широкого поширення завдяки наступним перевагам:

1) створюються умови для покриття всіх витрат і отримання нормального прибутку;

2) готельний комплекс, як правило, має повну інформацію про власні витрати і значно меншу про попит на свої послуги на ринку, отже, при прийнятті цінового рішення він спирається на калькуляцію витрат;

3) в тому випадку, якщо всі готельні комплекси в регіоні використовують в ціноутворенні цей метод, ціни готельних комплексів на аналогічні послуги приблизно однакові, а цінова конкуренція зведена до мінімуму;

4) більшість учасників ринку сходяться на думці, що при цьому методі дотримуються інтереси готельних комплексів і споживачів, а отже, метод повних витрат є найбільш об´рунтованим і справедливим.

Модель визначення ціни цим методом має наступний вигляд:

Р = В х (1 + R) + ПДВ (5.23),

де **Р** – тариф на послугу;

В – витрати на надання цієї послуги;

R – рентабельність готельної послуги, %.

Припустимо, що загальна сума витрат на обслуговування одного клієнта складає 600 грн., готельний комплекс визначив свої потреби в масі прибутку (надбавці) на рівні 20%, тоді ціна складе: Ц = 600 х (1+0,20) х 1,2 = 864.

На практиці при виборі рівня рентабельності готельного комплексу використовується:

- єдина ставка, розрахована по відношенню до загальної суми витрат на надання послуг;

- єдина ставка, розрахована по відношенню до змінних витрат (частіше до суми заробітної плати і вартості ТМР, необхідних для надання послуг). Недоліки цього методу:

- не враховується еластичність попиту на готельні послуги;

- знижується відчуття конкурентної боротьби і, отже, втрачаються стимули до мінімізації витрат.

Метод граничних витрат

Сутність методу полягає в тому, що до змінних витрат на одиницю даного виду послуг додається сума, що покриває витрати і що забезпечує достатню норму прибутку:

$$\mathbf{P = B_{ГР} + B_{ГР} \times R / 100} \qquad \mathbf{(5.24),}$$

де **P** – тариф на послугу;

$\mathbf{B_{ГР}}$ – граничні витрати на надання послуги;

R – рентабельність послуги, %.

Перевага методу полягає в тому, що забезпечуються повне відшкодування постійних витрат і максимізація прибутку. Його використання на практиці пов'язане з поділом витрат на постійні і змінні і необхідністю їх розрахунку у зв'язку з переходом готельного комплексу на міжнародну систему фінансової звітності.

При виборі рівня рентабельності, окрім вже наведених вище ставок, використовують норму прибутку на вкладений капітал.

Метод доходу на капітал також базується на витратах на надання готельних послуг, а також на отриманні запланованого доходу на капітал. Метод заснований на тому, що до сумарних витрат на одиницю готельних послуг додається відсоток на вкладений капітал.

Основні переваги цього методу полягають в можливості обліку платності фінансових ресурсів, необхідних для надання готельних послуг і їх продажу. Проте, в період інфляції ставки відсотків за кредит мають високий ступінь невизначеності, що в значній мірі ускладнює використання цього методу.

Метод доходу на капітал призначений для готельних комплексів з великим асортиментом послуг, частина яких є новими для ринку.

Метод визначення цін з орієнтацією на попит (інакше метод оцінки реакції покупців або споживчої оцінки) – це один із найоригінальніших методів ціноутворення, оскільки все більше готельних комплексів орієнтується при встановленні цін не на витрати на надання послуг, а на сприйняття готельних послуг споживачем.

Готельні комплекси мають виходити з того, що їх споживачі визначають співвідношення між цінністю готельних послуг і їхньою ціною і порівнюють їх з аналогічними показниками конкурентів.

За цим методом, чим більший ступінь диференціації готельних послуг, тим більше еластичність прийнятних для споживача цін.

Чинники, що впливають на процес ціноутворення

Нижню межу ціни визначають витрати надання послуг і їх продажу. Це так звана ціна виживання. Продавати нижче за витрати на світовому ринку заборонено. Такі ціни вважаються демпінговими. Для боротьби з ними застосовуються спеціальні мита. Верхню межу ціни визначає попит. Середню ціну утворює ціна конкурента, що складається як рівнодіюча попиту і пропозиції. Проте врахування попиту і пропозиції в ціноутворенні вельми трудомістке, оскільки пов'язане з частими коригуваннями цін. Тому найчастіше ціну прив'язують до витрат, до яких додають середній прибуток.

Ціна є об'єктом конкуренції. Конкуренція – це протидія готельних комплексів, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови продажу готельних послуг на даному ринку, і стимулює надання тих готельних послуг, які потрібні споживачу.

Саме ця протидія підштовхує готельні комплекси скорочувати тим або іншим способом витрати, підвищувати обсяги надання готельних послуг, виграючи в конкурентній боротьбі.

Коливання попиту на готельні послуги в залежності від їхньої ціни можна враховувати, застосовуючи метод розрахунку з використанням коефіцієнта прямої еластичності попиту за ціною. Суть цього методу зводиться до того, щоб призначити таку ціну, за якої попит зросте на максимально можливу величину.

Таку ціну можна визначити за формулою:

$E_{ПР}$ =(dQA / dPa) x (PA / QA) (5.25),

де **$E_{ПР}$** – коефіцієнт прямої еластичності попиту за ціною;

QA – кількість готельних послуг А, проданих за тарифом Р;

P_A – тариф на готельні послуги А.

Коефіцієнти еластичності можуть змінюватися з часом, оскільки на еластичність попиту за ціною впливає ряд чинників:

- пора року (для послуг, що мають яскраво виражені сезонні коливання попиту);
- нарощування потужностей вже присутніми на ринку готельними комплексами, що може призвести до посилення конкуренції і, отже, до зростання еластичності попиту за ціною;
- проникнення на ринок нових готельних комплексів, зокрема міжнародних готельних ланцюгів, що також посилить конкуренцію;
- збільшення або зниження доходу споживачів.

Даний метод допоможе готельному комплексу зменшити собівартість своїх послуг за рахунок кращого використання власних потужностей і збільшити прибуток завдяки продажу великих обсягів готельних послуг.

На жаль, цей метод майже не застосовується готельними комплексами. Це викликано складністю розрахунків коефіцієнтів еластичності попиту за ціною, а точніше, важкістю виділення впливу чинника ціни на еластичність попиту і трудомісткістю розрахунків самих цін, особливо при великому асортименті готельних послуг.

Поведінкові характеристики споживачів мають велике значення з погляду цінової політики. Чутливість до ціни характеризується еластичністю.

Знання цінової еластичності дозволяє розрахувати оптимальну ціну продажів, що максимізує прибуток. Для монополістичного конкурента ця ціна задається виразом:

Ропт = В (Е / 1 + Е) (5.26),

де **В** – прямі витрати,

Е – цінова еластичність.

Знання навіть порядку величини еластичності корисно для вирішення багатьох практичних завдань:

- оцінка еластичності дозволяє встановити у якому напрямі впливати на ціни, щоб збільшити виручку;
- зіставлення еластичності для аналогічних послуг конкуруючих готельних комплексів дозволяє виявити ті з них, які менш чутливі до підвищення ціни, тобто демонструють велику ринкову силу;
- порівняння еластичностей для готельних послуг, що створюють єдину гамму, дозволяє модифікувати ціни в рамках цієї гамми.

Перехресні еластичності дозволяють прогнозувати переміщення попиту з послуг одного готельного комплексу на послуги іншого.

Метод маржинальних (граничних) витрат полягає в тому, що до змінних витрат на одиницю готельних послуг додають маржинальні витрати, тобто суму, достатню для відшкодування постійних витрат і отримання прибутку.

Граничні витрати – це додаткові витрати на кожну наступну одиницю наданих готельних послуг. Вони розраховуються як відношення сукупних витрат до зміни обсягу надання готельних послуг. У теорії динаміка граничних витрат трактується таким чином: із збільшенням обсягу надання готельних послуг граничні витрати поступово зменшуються до моменту, коли чинники, що впливають на них (продуктивність праці, кількість номерів тощо), не досягнуть своєї максимальної величини. Потім витрати зростають, оскільки для надання наступної одиниці готельних послуг потрібно використовувати додаткові чинники надання готельних послуг (наприклад, збільшити штат співробітників або ввести нові потужності).

Маржинальні витрати є сумою постійних витрат, тобто, витрат, незалежних від обсягів

надання готельних послуг і так званої маржі – прибутку, що припадає на одиницю надаваних готельних послуг.

На практиці вельми складно правильно розрахувати граничні маржинальні витрати, оскільки калькуляції, що застосовуються більшістю вітчизняних готельних комплексів, не дозволяють точно розподілити витрати, пов'язані з наданням готельних послуг, не залежать від обсягів їх надання. Крім того, розрахунок розміру маржі викликає певні труднощі. Проте перехід на світову систему бухгалтерського обліку неминуче призведе до необхідності отримання інформації, яка дозволить застосовувати даний метод для встановлення оптимальних цін.

Метод закритих торгів («запечатаного конверту») використовується, коли деякі готельні комплекси ведуть конкурентну боротьбу за отримання контракту. Його одержує той, чия ціна буде найнижчою.

Метод «зняття вершків» застосовується, як правило, для встановлення цін на нові готельні послуги. Його сутність зводиться до встановлення гранично високої ціни з початку просування нової готельної послуги на ринок. Коли перша хвиля просування і продажу готельних послуг сповільнюється, готельний комплекс встановлює ціну нижчу за початкову, що залучає нових клієнтів. Це дозволяє отримувати максимальний прибуток завдяки максимальному охопленню більшості сегментів ринку.

Ринок не в змозі забезпечити оптимальне регулювання у всіх областях економіки. А отже в даний час немає сумнівів у тому, що для якнайкращого результату ринкове саморегулювання повинно бути доповнене різними формами державного регулювання.

В області ціноутворення державне регулювання може носити законодавчий, адміністративний, а іноді й судовий характер. Ступінь державного регулювання цін залежить від стану економіки: воно посилюється в періоди кризи і слабшає у міру його подолання.

Державне втручання в ціноутворення реалізується на основі прямих і непрямих методів регулювання. *Пряме регулювання* – це адміністративне втручання держави в діючі ціни. Непряме регулювання стосується не самих цін, а чинників, що впливають на них. В основі непрямого регулювання лежать нормативні акти, направлені на формування конкурентного середовища: антимонопольне законодавство, різного роду угоди про «розумну» політику цін, акти про цінову дискримінацію, ціни і рекламу.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

1. Дайте визначення фінансів готельного комплексу.
2. Назвіть функції та методи фінансового менеджменту готельного комплексу.
3. Які вимоги висуваються до фінансових менеджерів готельного комплексу?
4. Як здійснюється фінансове планування готельного комплексу?
5. Охарактеризуйте фінансові потоки готельного комплексу.
6. Як здійснюється аналіз ефективності управління фінансовою діяльністю готельного комплексу?
7. Як проводиться аналіз собівартості послуг готельного комплексу?
8. Як проводиться аналіз прямих матеріальних витрат?
9. Охарактеризуйте витрати готельного комплексу на виробництво готельних послуг.
10. Що таке ефект масштабу?
11. Наведіть принципи ціноутворення в готельному комплексі.
12. Назвіть методи встановлення ціни на послуги готельного комплексу.
13. Охарактеризуйте методи цінової політики готельного комплексу.

Розділ 6

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

6.1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

6.2. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

6.3. ПОБУДОВА КАДРОВОЇ РОБОТИ

6.3.1. Ресурсне забезпечення кадрової роботи

6.3.2. Функції кадрової служби

6.3.3. Структура управління персоналом, рівні відповідальності і компетенції в кадровій роботі

6.4. НАБІР ТА ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ

6.4.1. Концепція набору та відбору персоналу

6.4.2. Процес відбору персоналу

6.4.3. Елементи моделі робочих місць

6.5. РОЗРАХУНОК ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ

6.6. КРИТЕРІЇ ВІДБОРУ СПІВРОБІТНИКІВ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

6.6.1. Загальні критерії відбору співробітників готельного комплексу

6.6.2 Критерії відбору управлінського персоналу

6.6.3. Вимоги до обслуговуючого персоналу

6.7. АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

6.8. НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

6.8.1. Необхідність навчання персоналу

6.8.2. Учбово-тренінговий центр

6.8.3. Підготовка керівних кадрів

6.9. ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ

6.10. ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНИХ КОМПЛЕКСІВ

6.11. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

6.11.1. Оцінка персоналу в готельному комплексі

6.11.2. Атестація кадрів

6.12. КОНЦЕПЦІЯ СТИМУЛЮВАННЯ

6.13. ОПЛАТА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНІ БЛАГА І ГАРАНТІЇ

6.14. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ПРАЦІ

6.1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Застосування новітніх технологій в індустрії гостинності призводить до скорочення робочих місць, яке, в свою чергу, стало причиною застосування альтернативних методів організації праці та збільшення творчого і новаторського підходів в управлінні.

В даний час за кордоном учені, що займаються проблемами управління, все більше уваги приділяють спробам пов'язання проблем планування фінансів і комерційної діяльності з проблемами управління персоналом. Останнє включає: підбір працівників, їх підготовку і перепідготовку, відносини між ними і, нарешті, їх винагороду.

У сфері обслуговування дуже важливо проводити правильний підбір працівників, що відповідають вимогам клієнтів. Задоволення клієнтів у сфері готельного обслуговування досягається також ввічливістю персоналу, його чуйністю. А ефективне управління персоналом перетворюється на найважливішу функцію управління готельним комплексом.

У сучасних готельних комплексах збільшення акценту на якості вимагає від служби управління персоналу забезпечення готельного комплексу висококласними працівниками. Ця служба повинна бути професійно підготовлена, структурована та укомплектована так, щоб діяти у правовому середовищі, що з часом все більш ускладнюється.

В управлінні персоналом необхідно брати в розрахунок і невідчутні вигоди, такі, як поліпшення моральної атмосфери, задоволення працею тощо. Поведінка і досягнення персоналу, досягнення всього готельного комплексу в індустрії гостинності можуть підпадати під вплив з боку політики і ефективної діяльності, що проводиться службою персоналу.

Цілі та завдання управління персоналом

Формування системи управління персоналом передбачає, перш за все, побудову «дерева цілей», причому цілей працівників і цілей адміністрації, забезпечення їх найменшої суперечності, виявлення ролі та місця управління персоналом в забезпеченні головних цілей готельного комплексу.

Цілі готельного комплексу в області персоналу характеризуються трьома ознаками: вони відображають бажані стани в майбутньому; вони позначають ці стани конкретно і відрізняються від індивідуальних цілей тим, що мають властивість, обов'язкову для всіх працівників готельного комплексу: їх офіційно затверджують, а керівництво готельного комплексу схвалює. Цілі сприяють виконанню трьох функцій: управління, координації і контролю.

Цілі – це стимул для поведінки, тому вони управляють поведінкою. Вони дозволяють і стимулюють взаємне узгодження поведінки і в цьому сенсі виконують координуючу функцію. Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає: визначення цілей і основних напрямів роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей; організацію роботи з виконання прийнятих рішень; координацію і контроль виконання намічених заходів; постійне вдосконалення системи роботи з персоналом.

Цілями управління персоналом готельного комплексу є:

- підвищення конкурентоспроможності готельного комплексу;
- підвищення ефективності, продуктивності та якості обслуговування з метою отримання максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей вимагає вирішення наступних задач:

- забезпечення потреби готельного комплексу в робочій силі в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
- досягнення об´рунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу працівника і колективу в цілому;

- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня його організованості, мотивації, самодисципліни, вироблення в працівників звички до взаємодії і співпраці;

- закріплення працівника в готельному комплексі, формування стабільного колективу як умови окупності коштів, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

- забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників відносно змісту праці, посадового просування тощо;

- узгодження виробничих і соціальних завдань (балансування інтересів готельного комплексу і інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності);

- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення мети управління при скороченні витрат на робочу силу.

Ефективність управління персоналом, якнайповніша реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом готельного комплексу, пізнання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Коли загальна стратегія готельного комплексу усвідомлена, стає можливим встановити індивідуальні функції управління персоналом, які поєднуватимуться з цією стратегією найкращим чином.

Необхідність узгодження між собою стратегії управління персоналом і стратегії готельного комплексу охоплює основні функції управління і включає:

- підбір, наймання і формування персоналу готельного комплексу для якнайкращого досягнення його цілей;

- оцінку персоналу;

- якнайкраще використання потенціалу працівників і їх винагороду;

- забезпечення гарантій соціальної відповідальності готельного комплексу перед кожним працівником.

У практичному плані можна виділити наступні основні функції управління персоналом:

- прогнозування ситуації на ринку праці та у власному колективі для вжиття попереджувальних заходів;

- аналіз наявного кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспективи;

- мотивація персоналу, оцінка і навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення соціально комфортних умов у колективі, вирішення приватних питань психологічної сумісності співробітників тощо.

При цьому зберігаються і традиційні завдання з адміністративної роботи з кадрами.

Функції управління персоналом дуже тісно пов'язані між собою і утворюють у сукупності певну систему роботи з персоналом, де зміни, що відбуваються у складі кожної з функцій, викликають необхідність коригування всіх інших пов'язаних функціональних завдань і обов'язків. Так, наприклад, широке розповсюдження в світовій практиці контрактної форми найму персоналу призвело до помітної зміни функціональних обов'язків.

За таких умов найму, природно, підвищується значення функціональних обов'язків розширюється коло обов'язків у рамках функцій найму, працевлаштування, матеріальної винагороди.

У теорії управління персоналом звичайно виділяють вісім основних функцій: планування потреби в персоналі, відбір і найм, розвиток і орієнтація, просування по службі, оцінка і винагорода.

6.2. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Технології значною мірою орієнтовані на управління поведінкою людей у ході трудової діяльності та спираються на використання методів мотивації праці, соціальної психології і, перш за все, методів регулювання міжособових відносин та ін.

В управлінні персоналом необхідно знати, які цілі можуть бути досягнуті за допомогою тих або інших засобів дії, як і за допомогою чого ця дія здійснюється.

Арсенал вживаних тут засобів (методів, прийомів роботи з кадрами, виражених у різних організаційних формах) достатньо різноманітний:

- кадрове планування;
- управління змінами;
- оптимізація чисельності та структури персоналу, регулювання трудових переміщень;
- вироблення правил приймання, розстановки і звільнення працівників;
- структуризація робіт, їх нова компоновка, формування нового змісту праці, посадових обов'язків;
- управління витратами на персонал як засобом дії на розвиток трудового потенціалу працівника;
- організація праці як засіб створення обстановки, що сприяє максимальній віддачі виконавця в процесі роботи;
- управління трудовим навантаженням, оптимізація структури робочого часу;
- оцінка і контроль діяльності;
- політика винагороди за працю, за високі результати;
- надання соціальних послуг як засіб мотивації, стабілізації колективу;
- тарифні угоди між адміністрацією і колективом;
- соціально-психологічні методи (методи усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії і т.д.);
- формування корпоративної культури тощо.

Частина цих засобів носить організаційний характер (кадрове планування, організація праці), інші пов'язані з впливом на працівника з метою зміни його мотивації, поведінки, мобілізації його внутрішніх можливостей (система винагороди, оцінки, забезпечення взаємодії тощо).

Підбір потрібної робочої сили повинен будуватися на добре продуманій системі оцінки ділових і особистих якостей, а ефективна система оцінки результатів праці має забезпечувати взаємозв'язок оплати праці з її результативністю, або стимулюючу функцію заробітної плати. Такий підхід до побудови оплати праці, що сприймається працівником як справедливий, сприятливо позначається на відношенні людини до своєї роботи, робочого місця, готельного комплексу в цілому.

Система оцінки результатів праці у взаємозв'язку з оцінкою особистих якостей працівників дозволяє організувати просування працівників по службі.

Розподіл праці та взаємозв'язок часткових трудових процесів формують зміст праці працівника, його посадові обов'язки, має велике значення для розстановки кадрів, збагачення змісту праці, зняття втоми за допомогою змін і т.д. Управління персоналом повинно забезпечити сприятливе середовище, в якому реалізовувалися б творчі можливості працівників, розвивалися їх здібності. У результаті люди повинні одержувати задоволення від виконуваної роботи і суспільного визнання своїх досягнень.

Широко поширеним засобом дії на працівника, на трудові відносини, що складаються, є мотивація праці, що передбачає:

- систему винагороди, матеріального і морального заохочення;
- збагачення змісту праці, підвищення інтересу до роботи;
- розвиток персоналу, надання можливості професійно-кваліфікаційного просування, планування кар'єри;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в організації завдяки зміні стилю керівництва, умов найму і роботи, заохоченню індивідуальної і групової ініціативи, творчості та саморозвитку;
- активне залучення працівників у управління трудовими процесами, участь у прибутках і акціонерному капіталі готельного комплексу і т.д.

Мотивація дозволяє вирішити такі завдання, як стабілізація колективу, підвищення результативності праці та зацікавленості в мобільності (перш за все професійній), забезпечення систематичного зростання кваліфікації.

У створенні сприятливого іміджу готельного комплексу для залучення найбільш якісної робочої сили велику роль відіграє соціальна політика готельного комплексу, що проявляється в гнучкій системі послуг і пільг соціального характеру, що надаються готельним комплексом персоналу понад обов'язкових, передбачених законодавством у порядку соціального захисту.

Як засіб управління персоналом може виступати регулювання трудових відносин між адміністрацією та обслуговуючим персоналом. Ці відносини знаходять своє документальне закріплення в колективних договорах між наймачами і профспілкою. Оскільки інтереси адміністрації і обслуговуючого персоналу не завжди співпадають, важливо забезпечити в колективному договорі досягнення співпраці з таких питань, як підвищення продуктивності праці, управління і розвиток готельного комплексу і т.д., а також згоди за процедурою розгляду трудових конфліктів, скарг обслуговуючого персоналу і службовців.

6.3. ПОБУДОВА КАДРОВОЇ РОБОТИ

У ряді готельних комплексів вже виникають служби управління персоналом. Ці нові служби створюються, як правило, на базі таких традиційних відділів, як відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, відділ охорони праці та техніки безпеки тощо. Завдання нових служб полягають у реалізації кадрової політики і координації діяльності з управління трудовими ресурсами в готельному комплексі. У зв'язку з цим вони починають розширювати коло своїх функцій і від чисто кадрових питань переходять до розробки стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктам, вивчення ринку трудових ресурсів тощо.

Управління персоналом повинно бути інтегроване в загальну систему управління і стратегічного планування. Не йдеться про зміну орієнтації кадрових служб. Навпаки, служба управління персоналом повинна визначати стратегічний напрям своєї власної роботи, який робить її необхідною ланкою в загальній структурі управління. Врахування цих напрямів у практичній роботі дозволяє визначити можливу організаційну структуру служби управління персоналом великого готельного комплексу.

У безпосередньому підпорядкуванні менеджера з персоналу знаходяться керівники служб і відділів, які є елементами сучасної системи управління персоналом – підбору, навчання і розвитку, оцінки, компенсації тощо. Директори і начальники відділів керують роботою фахівців з компенсації, професійного навчання і розвитку тощо.

Робота з управління персоналом має дві основні складові – зовнішню сторону і внутрішньоготельну організацію кадрової роботи.

До зовнішньої сторони кадрової роботи слід віднести діяльність з кадрового маркетингу, взаємодії із зовнішніми кадровими і владними структурами (рекрутингові агентства, підрозділи місцевих органів влади по зайнятості населення, працевлаштуванню іноземних громадян, консультаційні послуги тощо). Особливий інтерес в цій сфері викликає відносно нова на українському ринку кадрова послуга – лізинг персоналу, тобто прийняття на тимчасову роботу співробітників, вже оформлених в якості постійних співробітників у інших, зовнішніх по відношенню до даного готельного комплексу структурах. І хоча далеко не всі юридичні аспекти такого кадрового рішення сьогодні до кінця врегульовані, така форма ефективна, користується успіхом в роботі ряду компаній, особливо при заміщенні тимчасових посад.

Управління людськими відносинами – це процес створення і реалізації умов праці та трудової поведінки співробітника з урахуванням його цінностей, інтересів, кваліфікації для отримання максимально можливої виробничої віддачі на благо готельного комплексу, задоволення його клієнтів (споживачів) і власного благополуччя співробітника.

Створення умов нормальної трудової поведінки працівників, включає, перш за все, ретельне інформування співробітників про всю тонкість робочого процесу (від посадових інструкцій до чіткого розуміння системи свого професійного зростання, можливостей заохочення, навчання, ротації, тонкощів оцінки своєї праці тощо), наявності певних порядків роботи (від Кодексу професійної поведінки співробітника, його статусу до правил трудового розпорядку і розуміння місії готельного комплексу), їх дотримання з урахуванням особистих особливостей співробітника. Важливо розуміти, що йдеться не про перероблення особи співробітника, а саме про створення таких умов праці, в яких би якнайповніше розкрився його потенціал.

Слід також наголосити, що в ході трудового процесу вирішення задач благополуччя співробітників має відбуватися через складну систему матеріального і морального стимулювання, прозору і справедливу схему оцінки його праці.

6.3.1. Ресурсне забезпечення кадрової роботи

Ресурсне забезпечення кадрової роботи має два аспекти – кошторис кадрових витрат і забезпечення кадровою інформацією.

Кошторис кадрових витрат (склад, порядок виконання)

Кошторис кадрових витрат включає, як правило, два рівні їх визначення і виконання.

Перший рівень – витрати на персонал загальноготельного рівня, які заздалегідь визначаються кадровою службою, експертуються планово-фінансовим відділом і затверджуються вищим керівництвом готельного комплексу.

Склад витрат на цьому рівні:

1. Витрати на соціальну підтримку співробітників.

На цю статтю припадають найбільші витрати по кадрах. Вони включають кошти на підтримку співробітників у особливих обставинах (народження дитини, смерть, пожежа, повінь, надзвичайні ситуації тощо), кошти на медичне страхування, страхування життя для окремих категорій співробітників, робота яких пов'язана з ризиком для життя, кредитування навчання співробітників, допомогу сім'ям з малолітніми дітьми і деякі інші статті витрат. Доцільно обмежувати кількість статей даного виду витрат.

2. Витрати на навчання співробітників, підвищення їхньої кваліфікації (у частині забезпечення діяльності загальноготельних учбових центрів або інших корпоративних навчальних програм).

Найбільші витрати спрямовуються на утримання самого учбового центру (оренда, забезпечення життєдіяльності центру, оплата праці викладачів і обслуговуючого персоналу, виготовлення навчальних посібників і деякі інші розділи).

3. Витрати на приймання в готельний комплекс нових співробітників.

Витрати з цього виду кадрової роботи відносяться на загальноготельний рівень. Найбільшу вагу в цій статті мають витрати на рекламу про набір фахівців на конкретні місця, оплату праці психологів (якщо їх робота передбачена технологією відбору фахівців), вартість договору з рекрутинговою компанією, а також виготовлення інформаційних матеріалів про готельний комплекс, що потрібні при прийманні нових співробітників.

4. Загальноготельні витрати на мотивацію праці співробітників.

Йдеться, перш за все, про розробку і виготовлення відзнак готельного комплексу, а також про виділення необхідних грошових сум, що надаються в якості грошової частини такої винагороди. Крім того, необхідна конкретна сума грошей на преміювання кращих співробітників, яких відзначають на загальноготельному рівні, включаючи оплату цінних подарунків співробітникам, що найбільш відзначилися. Як правило, такі загальноготельні нагородні процедури проводяться в дні офіційних свят (державних або корпоративних).

5. Витрати на корпоративні свята і ритуали.

Створюючи свою корпоративну культуру, готельний комплекс має свій перелік корпоративних свят і ритуалів (день народження готельного комплексу, день туризму, ритуал

посвячення новачків у число співробітників готельного комплексу тощо). Природно, необхідне виділення коштів на їх проведення, і це найрозумніше робити на загальноготельному рівні.

Другий рівень виділення витрат на персонал – це бюджети підрозділів готельного комплексу, які включають витрати на заохочення людей, навчання, проведення своїх кадрових акцій і заходів.

Важливо, щоб у готельному комплексі існував чіткий порядок формування і доведення до відома керівника підрозділу його бюджету, а також діяли норми, що дозволяють цьому керівнику самостійно, без жодного додаткового узгодження з будь-якими керівниками, призначати і реалізовувати виплати своїм співробітникам (як особисто їм, так і на проведення відповідних заходів).

Важливо, щоб з нового року бюджети підрозділів були в затвердженому варіанті на руках у керівників підрозділів для практичного їх використання і там не були упущені статті витрат на роботу з людьми.

Отже, консолідовані кошти на витрати загальноготельного і підроздільних рівнів складають кошторис витрат готельного комплексу на персонал. Відповідає за їх використання, як правило, директор з персоналу (менеджер, що займається кадровими питаннями).

6.3.2. Функції кадрової служби

В діяльності готельних комплексів застосовуються найрізноманітніші підходи до структуризації служб, не говорячи вже про різну повноту набору виконуваних функцій.

Основна тенденція полягає в тому, що в залежності від розмірів готельного комплексу склад підрозділів змінюється: у дрібних готельних комплексах один підрозділ може виконувати функції декількох, а у великих – функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ.

Відділ кадрів виконує функції організації набору і відбору персоналу, включаючи тестування, а також здійснює:

- введення в посаду нових працівників;
- організацію проходження служби і планування кар'єри;
- оцінку діяльності;
- професійну орієнтацію;
- співбесіди з тими, що звільняються.

Відділ організації заробітної плати проводить:

- аналіз посадових обов'язків;
- класифікацію робіт і їх тарифікацію;
- розробку систем оплати і преміювання;
- перегляд тарифних ставок і індивідуальної оплати праці.

Відділ трудових відносин з працівниками відповідає за:

- участь у колективних угодах і активне проведення узгодженої політики;
- роботу за скаргами на основі процедур, встановлених трудовими угодами, і вирішення всіх суперечок;
- сприяння розвитку зв'язків і відносин між адміністрацією готельного комплексу і працівниками на індивідуальній і груповій основі;
- ведення особистих справ і трудової статистики.

Відділ професійного навчання і перепідготовки контролює:

- виробниче навчання, що включає інструктаж нових співробітників;
- виробниче навчання за програмами перепідготовки кваліфікованих співробітників;
- підготовлення учбових матеріалів;
- відшкодування витрат на навчання за індивідуальними програмами працівникам готельного комплексу;

Відділ соціального розвитку зосереджує всі функції, пов'язані із створенням і управлінням внутрішньоготельною соціальною інфраструктурою і наданням додаткових соціальних пільг працівникам готельного комплексу, а також їх планування, розробку і економічне об´рунтування відповідних систем, наприклад:

- колективне (групове) добровільне страхування (життя, здоров'я, захист від нещасних випадків);
- система пенсійного забезпечення;
- допомога в правовому захисті для працівників готельного комплексу;
- виплата компенсацій при звільненнях;
- організація відпочинку: соціальні та спортивно-оздоровчі програми (заходи).

Відділ безпеки праці та медичної допомоги виконує необхідний комплекс робіт для забезпечення безпеки на виробництві:

- розробляє стандарти безпеки;
- займається освітою в області техніки безпеки;
- надає медичну допомогу персоналу, медичне лікування і консультування;
- з'ясовує і аналізує причини відсутності працівника на роботі.

Відділ досліджень по персоналу проводить вивчення питань кадрової політики і трудових відносин, включаючи збір зовнішньої інформації, обстежує стан морально-психологічного клімату в готельному комплексі, а також здійснює:

- підготовку довідкових матеріалів;
- розробку форм документообігу для кадрової служби;
- розробку правил, стандартних прийомів і процедур кадрової роботи;
- ревізію.

Управління персоналом здійснюється за допомогою різних прийомів, сучасних методів роботи з кадрами для розкриття потенційних можливостей людини, створення обстановки, що сприяє максимальній віддачі виконавця в процесі трудової діяльності. Основними завданнями, що стоять перед системою управління кадрами, є:

- розробка принципів роботи з кадрами в умовах готельного комплексу;
- вдосконалення методів роботи з кадрами;
- організація діяльності служби, яка займалася б управлінням персоналом у готельному комплексі.

Головними принципами роботи з кадрами є: індивідуалізація, демократизація, інформатизація, системність, підбір працівників з урахуванням їх психологічної сумісності, врахування побажань співробітників при виборі форм і методів їх перепідготовки і підвищення кваліфікації.

Принцип інформатизації кадрової роботи передбачає застосування сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур збирання, передачі, обробки, зберігання, видачі інформації з метою оперативного прийняття об´рунтованих кадрових рішень. Цьому сприяють оснащення кадрових служб персональними комп'ютерами і створення на їх базі автоматизованих робочих місць працівників кадрової служби.

Принцип системності в роботі з кадрами передбачає, що управління персоналом у готельному комплексі повинно охоплювати не окремі категорії працюючих, а весь склад персоналу, вирішувати не одномоментні задачі, а безперервно виникаючі проблеми в діяльності працівника: під час його приймання на роботу, в період просування по службі та до його останнього дня роботи в готельному комплексі. Потрібно використовувати різні методи, засоби, прийоми роботи з персоналом, а не під впливом настрою приймати випадкові рішення.

Вклади в персонал і кадрову роботу стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності та виживання готельного комплексу. Під управлінням кадровими ресурсами звичайно розуміють всю сукупність організаційних заходів, направлених на оптимальне формування колективу і повне використання його здібностей у виробничому

процесі (політика підбору і найму працівників, розвиток кар'єри, мотивація, заохочення, звільнення з роботи, вихід на пенсію, лідерство в колективі, культура, взаємні зв'язки, розвиток колективу, творча обстановка, підготовка персоналу, управління конфліктними ситуаціями). Для досягнення успіху на ринку готельні комплекси повинні мати в своєму розпорядженні стабільний персонал.

Система управління кадрами є комплексом цілей, завдань і основних напрямів діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, направлених на забезпечення постійного зростання ефективності діяльності готельного комплексу, продуктивності праці та якості роботи. Вона складається з декількох підсистем, що виконують відповідні функції: підсистеми підбору і розстановки кадрів; підсистеми професійного відбору, підвищення кваліфікації і зростання професійної майстерності; підсистеми якості праці та методів її оцінки; підсистеми мотивації трудової діяльності.

Всі вони зв'язані єдиною метою – підвищенням продуктивності праці на основі максимально можливої реалізації здібностей працівників. Всі підсистеми направлені на те, щоб потенційні здібності працівника в умовах готельного комплексу повністю розкрилися.

6.3.3. Структура управління персоналом, рівні відповідальності та компетенції в кадровій роботі

Успішне управління персоналом передбачає наявність відповідних рівнів відповідальності в готельному комплексі за результативність роботи з кадрами, а також її ресурсне забезпечення.

Рівні управління та їх обов'язки

Перший рівень – вищий (Правління, його Голова та інші вищі керівники). До функцій керівників цього рівня відносяться: визначення стратегії і пріоритетів у роботі з персоналом; розробка і реалізація кадрової політики готельного комплексу на поточний рік; аналіз стратегічної кадрової інформації; робота з керівниками, що входять у зону дії вищого органу управління; координація діяльності всіх кадрових служб і підрозділів; визначення норм і критеріїв оцінки роботи з персоналом, зокрема матеріального і морального заохочення, соціальної підтримки, графіка атестацій тощо; заходів вищого рівня; вибіркові зустрічі з працівниками, оцінка роботи кадрових підрозділів; затвердження положень щодо роботи кадрових служб; затвердження програми корпоративних свят, ритуалів; розвиток організаційної структури готельного комплексу, в т.ч. перегляд штатного розкладу; розвиток корпоративної культури готельного комплексу (у частині персоналу); штати (помічник Голови, радник по кадрах, референти); кошторис витрат (по заходах даного рівня)

Другий рівень – кадрова служба готельного комплексу, тобто професійні підрозділи по роботі з персоналом (відділ кадрів, група психологів, учбовий центр, відділ матеріально-технічної підтримки тощо). До їх функцій належить: виконання вимог кадрової політики готельного комплексу; професійна робота з відбору, оцінки, атестації, просування, навчання і підтримки співробітників готельного комплексу; усунення конфліктів, створення психологічного комфорту; формування корпоративної свідомості, стимулювання персоналу до досягнення якнайкращих результатів; розробка посадових інструкцій і функціональних технологій для співробітників; визначення рівня зайнятості співробітників; оцінка і допомога в поліпшенні умов праці співробітників; допомога керівникам підрозділів готельного комплексу в роботі з персоналом; інформування співробітників; підвищення кваліфікації співробітників.

Третій рівень – керівники підрозділів готельного комплексу. До їхніх функцій відносяться: оцінка співробітника при прийманні на роботу, адаптація нового співробітника; контроль за навчанням співробітників; атестація і оцінка діяльності; заохочення і мотивація персоналу; інформування про підсумки роботи підрозділу; створення свого кадрового резерву; турбота про умови праці співробітників (включаючи і охорону праці).

Головні риси такої ієрархії кадрової роботи в готельному комплексі наступні:

а) Кожен рівень управління має свої функціональні завдання, цілі, пріоритети і, бажано, свої ресурси для організації кадрової роботи на даному рівні управління.

Так, пріоритетом вищого рівня управління є вироблення і затвердження кадрової політики готельного комплексу на поточний рік, визначення і реалізація основних норм і правил організації кадрової роботи (принципи заохочення, рівень соціальної підтримки, пріоритети при наймі співробітників тощо), затвердження кошторису кадрових витрат і низка інших заходів.

З ресурсного забезпечення слід виділити наявність штатних кадрових працівників цього рівня (радник по кадрах або референт Голови Правління, що веде кадрові питання), що мають свою зону впливу і дій (далеко не співпадаючу з кадровою службою).

Необхідно особливо підкреслити, що виникає постійне бажання Правління «спустити» свою роботу в області кадрів і кадрової політики на рівень професійної кадрової служби, але це помилковий крок – у кожного рівня свої завдання і пріоритети.

б) Рівень професійних кадрових підрозділів (т.з. кадрова служба) має свої особливості та свої пріоритети. Цей рівень, перш за все, реалізує кадрову політику, відповідає перед Правлінням за хід її виконання, і, головне, надає будь-яку допомогу лінійним керівникам і в цьому його основне призначення. Слід особливо відзначити, що в роботі професійних кадрових підрозділів важливі саме консультаційні дії, направлені на конкретну допомогу керівникам лінійних підрозділів. Часто результативна допомога кадрової служби цієї категорії керівників знімає проблему аутсорсингу – тобто заміну роботи служби іншими, зовнішніми по відношенню до даного готельного комплексу, кадровими структурами.

в) Керівники підрозділів несуть безпосередню відповідальність за роботу з людьми, будучи їх начальниками і визначаючи весь спектр виробничої і соціальної діяльності в своїх колективах. Цей рівень управління персоналом також повинен мати свої повноваження, цілі, пріоритети. Перш за все, керівник повинен знати своїх співробітників, їх соціальні орієнтації, настрої, потреби, уміти організовувати їх роботу, мотивувати, оцінювати, контролювати. Важливо мати планові основи роботи з персоналом, вести її повсякденно, знаходити можливість оцінки і корекції.

Необхідно також забезпечити керівника підрозділу необхідним набором прав і повноважень в роботі зі своїми підлеглими (преміювання, просування тощо).

Всі три рівні взаємозв'язані та направлені на вирішення проблем рядових співробітників. Важливо, щоб така професійна дія на співробітників була б, по можливості, непомітною і ненав'язливою. Співробітник, приходячи в готельний комплекс і потрапляючи в сферу кадрових рішень різних керівників рівнів і систем, не повинен зазнавати дискомфорту, а відчувати реальну допомогу, починаючи з продуманого ритуалу прийому на роботу і закінчуючи справедливою системою заохочення і можливістю висловлювати свої побажання щодо поліпшення справ. Вироблені правила повинні вміло сприяти зростанню, просуванню і розвитку творчого потенціалу рядових співробітників.

Отже, щоб запропонована схема почала приносити реальні плоди, необхідно виробити стратегію готельного комплексу в кадровій політиці.

6.4. НАБІР ТА ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ

6.4.1. Концепція набору та відбору персоналу

Мета *набору кадрів* полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого готельний комплекс відбирає найбільш відповідних для нього працівників. Необхідний обсяг роботи по набору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі чинники, як вихід на пенсію, текучість, звільнення у зв'язку із закінченням терміну договору найму, розширення сфери діяльності готельного комплексу.

Відбір кадрів – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з

метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору з сукупності претендентів найбільш відповідного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам готельного комплексу і його самого.

Основне завдання відбору – знайти такого співробітника, який зможе вирішити поставлені перед ним завдання, внести свій внесок в досягнення стратегічної мети готельного комплексу.

Основними передумовами, що визначають ефективність роботи по підбору і відбору кадрів, є:

- постановка чітких цілей готельного комплексу;
- розробка ефективної організаційної структури управління, що дозволяє забезпечити досягнення цих цілей;
- наявність кадрового планування, що є сполучною ланкою між цілями готельного комплексу і організаційною структурою управління. *Кадрове планування* – це фундамент політики відносно персоналу, що забезпечує систематичний підхід до підбору і відбору кадрів.

Кількісно процес відбору характеризується коефіцієнтом відбору:

$$\mathbf{К_{відб} = Ч_{во} / Ч_{п}} \qquad \mathbf{(6.1),}$$

де $\mathbf{Ч_{во}}$ – число відібраних осіб;

$\mathbf{Ч_{п}}$ – число претендентів.

Вже при його величині 1/2 відбір стає важким, але, з іншого боку, чим він нижче, тим розбірливіше може поводитися готельний комплекс.

При відборі кадрів прийнято керуватися наступними принципами:

– орієнтація на сильні сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких в природі не існує, а найбільш відповідних для даної посади;

– відмова від прийому нових працівників незалежно від їхньої кваліфікації і особистих якостей, якщо потреби в них немає;

– забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам та змісту роботи (освіта, стаж, досвід, а у ряді випадків стать, вік, здоров'я, психологічний стан);

– орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри (хороший фахівець, скільки б йому не платили, завжди обходиться дешевше, ніж поганий), але не більш високої кваліфікації, чим цього вимагає робоче місце.

Критеріїв відбору не повинно бути дуже багато, інакше він виявиться складним. Основними вважаються: освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особи кандидата, його потенційні можливості.

Кандидати можуть розглядатися на предмет їх відповідності не тільки вимогам робочого місця, але і готельному комплексу в цілому, його традиціям, культурі. Тому беруться до уваги як їх професійно-кваліфікаційні, так і особові якості, наприклад здатність підтримувати хороші відносини з оточуючими, працювати в команді тощо.

В цілому, кандидатів за ступенем придатності можна розділити на три групи: непридатні, умовно придатні та відносно придатні до подальшої діяльності (відносно – тому, що всі необхідні якості не можна точно визначити).

Оцінки ступеня розвиненості ключових якостей випробовуваних можуть бути абсолютно негативними, покращуваними і позитивними. При негативній оцінці хоч би по одній з якостей кандидата на роботу краще не приймати.

Якості, якими повинен володіти співробітник, що претендує на посаду, визначаються так званою професіограмою або картою компетентності. Це – «портрет» ідеального співробітника (при необхідності деталізований), що визначає вимоги до сукупності його особових якостей, здатностей виконувати ті або інші функції і соціальні ролі.

Професіограма може бути теоретичною, заснованою на нормативних документах

(інструкціях, положеннях тощо), і емпіричною, складеною шляхом вивчення реальної групи осіб. Вона готується спільно лінійним керівником і фахівцем з персоналу на основі посадової інструкції і є набором кваліфікаційних характеристик (загальна і спеціальна освіта, стаж, професійні навики). Її слабким місцем як інструменту відбору кандидатів є зосередженість на формальних анкетних даних.

Основою правильного підбору кадрів є наявність об'єктивної інформації про працівника і формальних вимог до вакантної посади з тим, щоб об´рунтовано провести їх поєднання. Підбір і оцінка працівників складають важливий розділ системи роботи з персоналом і повинні проводитися на науковій основі.

По-перше, виходячи з конкретних особливостей готельного комплексу і його підрозділів, підбираються працівники, які можуть вирішувати поставлені завдання. Частіше цей підбір ведеться на основі якісних методів, оскільки проводиться керівником або фахівцем кадрової служби, як правило, з його особистих оцінок обсягу робіт по конкретній професії, в умовах відсутності повної інформації про ділові якості та професійну компетентність працівника. Недолік даного способу полягає в обмеженні всебічного розвитку особи здібного працівника, який повинен пристосовуватися під конкретне робоче місце (посаду).

По-друге, підбір персоналу здійснюється виходячи з професійної підготовки, робочого досвіду і якостей працівника. Склад функціональних обов'язків і трудомісткість роботи визначаються на основі організаційних документів або досвіду керівника під конкретного працівника. Недоліком цього способу є можливість заняття вакантних робочих місць у міру заповнення штатного розкладу готельного комплексу менш спроможними робочими і службовцями внаслідок того, що вони поступили на роботу раніше. Коли з'являється висококваліфікований працівник, то вакантне місце може бути зайняте іншою людиною, що має нижчі кваліфікацію, досвід роботи або творчі здібності.

По-третє, шляхом поєднання першого і другого способів, коли для висококваліфікованих працівників і службовців підбираються робочі місця із зміною існуючого розподілу функцій, а для решти посад підбір кадрів ведеться виходячи з нормативних вимог робочих місць. Цей спосіб є більш гнучким, оскільки дозволяє врахувати конкретні особливості роботи готельного комплексу, кваліфікацію персоналу і створити умови для всебічного його розвитку.

У всіх перерахованих випадках основою правильного підбору є наявність об'єктивної інформації про працівника і робоче місце з тим, щоб об´рунтовано провести аналіз їх відповідності. Всебічна комплексна оцінка персоналу може бути проведена на основі дослідження різних аспектів особи, об'єктивних кадрових даних, ділових і етичних якостей, життєвого досвіду, професійних знань і умінь, здоров'я і працездатності, службової кар'єри й інших аспектів. Очевидно, що набір конкретних елементів для побудови моделей робочих місць працівників і службовців повинен бути однаковим для кожної з цих категорій, інакше будуть незіставними комплексні оцінки. Зокрема, для керівників і фахівців склад елементів повинен бути ідентичним.

Початковими даними для підбору персоналу є:

- моделі робочих місць;
- філософія готельного комплексу;
- правила внутрішнього розпорядку;
- організаційна структура надання послуг;
- штатний розклад готельного комплексу;
- положення про підрозділи;
- контракт співробітника;
- посадові інструкції;
- положення про оплату праці;
- положення про службову і комерційну таємницю.

6.4.2. Процес відбору персоналу

Підбір персоналу є процесом відбору відповідних кандидатур на вакантні робочі місця, виходячи з наявного резерву кадрів на біржі праці та в готельному комплексі.

Процес відбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам по конкретній посаді включає:

- розрахунок потреби в кадрах;
- формування вимог до робочих місць (створення моделі робочих місць);
- оголошення про конкурс в засобах масової інформації (виключається, якщо відбір проводиться з внутрішніх джерел готельного комплексу);
- визначення правил відбору;
- первинне знайомство з претендентами;
- медичне обстеження здоров'я і працездатності кандидатів або перевірка медичних довідок;
- первинний відбір (може виключатися);
- оцінка кандидатів на психологічну стійкість; аналіз захоплень і шкідливих звичок кандидатів;
- збір і обробку інформації про них за певною системою;
- оцінку якостей і складання достовірних «портретів»;
- зіставлення фактичних якостей претендентів і вимог посади;
- порівняння кандидатів на одні посади і вибір найбільш відповідних;
- співбесіда з керівником підрозділу;
- призначення або затвердження кандидатів у посаді, укладення з ними трудового договору;
- оформлення і здача у відділ кадрів кадрових документів кандидата;
- випробування (може виключатися, якщо кандидат цілком задовольняє вимогам);
- перевірку ефективності їх адаптації і роботи в початковий період.

Як варіант, для більш об'єктивного відбору кадрів можна утворювати кадрову комісію по вибору кандидатури на вакантну посаду, тоді обидві співбесіди суміщаються і остаточне рішення приймає кадрова комісія.

Визначення правил відбору дозволяє уточнити основні процедури оцінки кандидатів, а також виділити ключові позиції порівняння претендентів.

Первинний відбір починається з аналізу списку і документів кандидатів. Його мета – відсіяти тих, хто не володіє мінімальним набором характеристик, необхідних для заняття вакантної посади. Кожна організація має право встановлювати свої вимоги до документів претендентів.

Найбільш поширеними методами первинного відбору є: аналіз анкетних даних, тестування, експертиза почерку.

Аналіз анкетних даних є найпростішим, дешевим і достатньо ефективним методом первинного відбору. Недолік методу – в його орієнтації на минулі заслуги кандидата, що не дозволяє виділити сучасний і майбутній потенціал працівника. Найчастіше для документування анкетних даних використовуються:

1) особистий листок з обліку кадрів;

2) довідка-резюме з переліком професійних і моральних характеристик кандидата. Якщо особистий листок з обліку кадрів орієнтований більш на виявлення суспільно значущих фактів з життя кандидата, то довідка-резюме – професійних, а також на попередній досвід роботи.

Тестування використовується як для визначення рівня професійних знань, так і для виявлення моральних якостей претендентів. Перевага цього методу первинного відбору в тому, що оцінюється справжня, сьогоднішня компетенція кандидата з урахуванням особливостей готельного комплексу і майбутньої посади. Недолік – високі витрати, необхідність сторонньої допомоги в складанні та обробці тестів, умовність і обмеженість

тестів, що не дають повного уявлення про кандидата. Останнім часом тестування завойовує все більшу популярність у менеджерів з персоналу крупних готельних комплексів. Наприклад, готельний ланцюг "Шератон", робить акцент на підборі персоналу найвищої якості, всі кандидати на керівні посади проходять через три тести: тест типу особи, тест аналітичних здібностей, тест логічного мислення.

На попередньому етапі відбору на основі професіограми відбувається первинне виявлення кандидатів, здатних виконувати необхідні функції, максимальне звуження кола претендентів і формування з них резерву, з яким і проводиться надалі ретельніша робота. Її завданням є всебічна оцінка кандидата, що орієнтується не на окремі риси, а на властивості особи в цілому. Перевірка претендента проводиться за допомогою ґрунтовного аналізу документів, загальних і цільових співбесід, тестування і ряду інших методів.

Первинне виявлення відбувається шляхом аналізу документів кандидатів (анкет, резюме) на предмет їх відповідності вимогам до майбутніх співробітників. Його методи залежать від бюджету, стратегії, культури готельного комплексу, відносної важливості посади. Але за допомогою оцінки документів можна одержати обмежену кількість інформації та в цьому головний недолік даного методу.

Для полегшення аналізу всім претендентам доцільно пропонувати стандартний бланк заяви, що включає відомості про ім'я та прізвище, вік, освіту, досвід роботи, спеціальні пункти. Заява може бути суміщена з анкетою, що містить питання про попередню роботу, заробітну платню, причини звільнення, інтереси, досвід підприємництва, викладання, наукової діяльності, участь в громадських організаціях, нагороди, почесні звання, публікації, а також осіб, які можуть щось повідомити про претендента.

Після первинного відбору складається список кандидатів, що найбільш відповідають вимогам готельного комплексу. Всім іншим повідомляється про рішення припинити розгляд їх кандидатур на шукану посаду.

На наступному етапі кадровий відділ проводить індивідуальну співбесіду (інтерв'ю) з відібраними кандидатами. Це дуже відповідальний етап.

Важливо зрозуміти, що співбесіда – двосторонній процес. Менеджер по персоналу повинен надати кандидату максимально об'єктивну і повну інформацію про готельний комплекс, щоб уникнути прийому на роботу тих, чиї очікування розходяться з потенційними можливостями готельного комплексу. Крім того, кожен колектив має власну культуру, цінності, ритуали, стиль поведінки співробітників. Ці світоглядні характеристики, позиції можуть не співпадати у кандидата і керівництва та персоналу готельного комплексу.

Найбільш поширеним видом співбесіди є співбесіда «один на один». Проте сьогодні використовуються й інші види, коли один менеджер по персоналу зустрічається з декількома кандидатами, щоб поспостерігати їх поведінку в такій стресовій ситуації, або декілька представників готельного комплексу – на одного кандидата, що додає об'єктивності оцінці та якості інтерв'ю.

Завершення співбесіди відбувається тільки після отримання інтерв'юером всієї необхідної інформації. Для цього досить подати стандартні невербальні сигнали закінчення бесіди, наприклад запропонувати поставити останнє питання.

Оцінка кандидата повинна бути проведена відразу після співбесіди, інакше гострота сприйняття, атмосфера співбесіди будуть загублені. Результати співбесіди документуються за допомогою спеціальних форм оцінки кандидатів.

Наступним етапом відбору стає отримання довідок про кандидата. Широко поширені письмові рекомендації людей, що знають кандидата по спільній роботі, навчанню, заняттях спортом і т.д. Як правило, такі рекомендації містять виключно позитивні відгуки. Тому очевидна неабияка суб'єктивність таких оцінок. Наведення довідок в організаціях, вказаних претендентом, забезпечить готельний комплекс від нечесних кандидатів, що «завищили» свою колишню посаду, або вказали неіснуючу організацію.

Співбесіда з керівником підрозділу проводиться з метою уточнення професійних якостей

кандидата і оцінки того, наскільки сумісний кандидат і колектив готельного комплексу, відділу. Крім того, лінійний керівник надає кандидату докладну інформацію про свій підрозділ, вакантну посаду і посадові обов'язки.

Після цієї співбесіди приймаються рішення про те, який кандидат найбільшою мірою підходить готельному комплексу. Але для самого кандидата відбір на цьому не закінчується. Випробувальний термін є останнім іспитом і для кандидата, і для менеджера по персоналу. Він показує не тільки професійну придатність кандидата, але і об´рунтованість висновків, зроблених менеджером по персоналу, об´рунтованість витрачених на відбір сил і коштів.

Орієнтовний перелік документів для прийому і оформлення на роботу в готельному комплексі:

- листок з обліку кадрів (резюме);
- особиста заява про прийом на роботу;
- трудова книжка;
- рекомендаційний лист (характеристика);
- копія документа про освіту;
- фотографії співробітника.

Після оформлення перерахованих вище кадрових документів і подання їх до відділу персоналу необхідно провести комплексну оцінку потенціалу і якостей кандидатів. Обсяг і ступінь деталізації оцінки залежать від категорії працівника і важливості його робочого місця. Чим вищий рівень управління, тим більше повинні бути деталізація і достовірність оцінки. На це звичайно йде 2-3 тижні. Після аналізу оцінки і позитивного рішення питання про прийом на роботу керівником готельного комплексу у відділі кадрів оформляється решта документів: наказ про прийом на роботу; контракт співробітника; посадова інструкція; договір про повну матеріальну відповідальність (для матеріально відповідальних осіб); акт приймання-передачі робочого місця (матеріальних цінностей).

6.4.3. Елементи моделі робочих місць

Науково об´рунтований підбір персоналу може бути проведений на основі моделей робочих місць. У практичній діяльності кадрових служб готельних комплексів часто використовуються спрощені моделі підбору персоналу.

Ефективне вирішення проблеми підбору персоналу вимагає розробки науково об´рунтованих моделей робочих місць співробітників, які забезпечують підбір, оцінку і розстановку кадрів на єдиній методологічній основі. Існує формалізований підхід до опису робочого місця управлінського персоналу. Модель включає 15 елементів, що є якісними і кількісними характеристиками робочого місця.

1. Кадрові дані: листок з обліку кадрів, трудова книжка, характеристика, автобіографія, копія документа про освіту.

2. Досвід працівника: життєвий, виробничий, державний, суспільний. Визначається шляхом інтерв'ю і анкетування.

3. Професійні знання по конкретних учбових дисциплінах. Виявляються шляхом програмного контролю знань і в результаті ділових ігор.

4. Професійні уміння: сукупність управлінських робіт, які може виконувати працівник. Виявляються шляхом програмного контролю, співбесіди і в процесі ділових ігор і практичних занять.

5. Особові якості: сукупність ділових якостей і недоліків працівника, що визначаються шляхом соціологічного опитування.

6. Психологія особи: тип особи, темперамент, інтелект, мотивація – визначаються шляхом психологічного тестування працівника.

7. Здоров'я і працездатність з медичною діагностикою стану: здоровий, практично здоровий, хворий.

8. Рівень кваліфікації: визначається придбаною спеціальністю, освітою і підвищенням

кваліфікації.

9. Службова кар'єра: формується на основі оцінки потенціалу працівника і його зацікавленості в службовому зростанні.

10. Хобі (захоплення): виявляються методом інтерв'ю, спостережень і анкетування.

11. Шкідливі звички і недоліки: пристрасть до алкоголю і куріння тощо. Виявляються шляхом анкетування, спостережень і соціологічного опитування.

12. Організація праці: приміщення, технічні засоби, транспорт. Встановлюються за нормативами організації робочого місця і шляхом опитування співробітників.

13. Оплата праці: зарплата, премії, винагороди визначаються за штатним розкладом і середнім доходом тих, що працюють у даному регіоні.

14. Соціальні блага: путівки, фірмовий одяг, харчування тощо виявляються шляхом опитування співробітників і на основі встановлюваних у готельному комплексі середніх виплат з фонду соціального розвитку.

15. Соціальні гарантії: допомога з непрацездатності, страхування життя, пенсія, допомога у разі звільнення. Визначаються на основі державних стандартів.

6.5. РОЗРАХУНОК ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ

Розрахунок потреби в працівниках для готельного комплексу найдостовірніше може бути здійснений на основі нормативного методу за укрупненими нормативами чисельності на 1 тис. грн.

У сучасних умовах їх можна застосовувати за допомогою поправочних коефіцієнтів на інфляцію, шляхом ділення обсягів надання послуг в сучасних цінах на поправочні коефіцієнти за формулою:

$$\mathbf{I = O \cdot H_1} \qquad \textbf{(6.2),}$$

де, **I** – чисельність працівників; **O** – обсяг надання послуг, тис. грн.; $\mathbf{H_1}$ – норматив чисельності на 1 тис. грн.;

Такий розрахунок необхідний при об´рунтуванні диверсифікації, скороченні або збільшенні надання послуг.

Навіть коли є повна ясність щодо того, які кадри потрібні, відбір може не виправдати очікувань. Визначення і формулювання реальних вимог до роботи перед початком найму часто здійснюється недостатньо ретельно. Вимоги визначаються в процесі аналізу потреб в роботі.

Такий аналіз дозволить чітко визначити завдання і функції, без яких готельний комплекс не може ефективно розвиватися. Потім ці завдання можуть бути розподілені між наявними (або потенційними) членами колективу, необхідними для ефективної роботи знаннями і навиками. Кожен співробітник одержує завдання і цільові установки, керуючись якими, він виконує це завдання. Такого роду аналіз направлений, зокрема, на те, щоб уникнути дублювання обов'язків шляхом реорганізації роботи.

Діяльність по найму і відбору персоналу повинна бути націлена на досягнення балансу між витратами і одержуваними результатами, і, що більш важливо, вона повинна принести задоволення і роботодавцю, і новому співробітнику. Потрібно уникати недооцінки потенціалу існуючого колективу в ті моменти, коли здається, що готельний комплекс потребує «вливання свіжої крові».

Новачок, який виявився чужорідним у команді, створює напружену атмосферу для тих, кому доведеться працювати разом з ним. Вони вимушені будуть, крім своєї основної роботи, виправляти всі його помилки і виконувати додаткову роботу, тому що новий співробітник не робить сумлінно свою частину роботи. Взаємини з клієнтами також можуть зіпсуватися, а це неминуче приведе до руйнування атмосфери хорошого робочого настрою, що панував раніше у колективі.

Деколи буває важко позбавитися невідповідного співробітника. При цьому має бути не лише забезпечено суворе дотримання всіх вимог чинного законодавства, але і подолано

моральний збиток, нанесений членам колективу, який може призвести до зниження продуктивності та втрати раніше діючих чинників мотивації, що залишилися. Але якщо звільнений співробітник «не вписувався» у колектив і його присутність робила деструктивний вплив на оточуючих, то застосування процедури звільнення можна вважати виправданим, і в цілому її вплив у готельному комплексі буде позитивним. Ясно, що ще краще взагалі не допускати виникнення в колективі подібних ситуацій. Нездатність підбирати необхідних людей вважається одним з головних недоліків багатьох менеджерів готельних комплексів. Важливе місце у рішенні про прийняття нових співробітників має розрахунок витрат на утримання персоналу або вартості робочого місця.

Методи визначення потреби в персоналі

Сучасні готельні комплекси використовують наступні методи визначення потреби в персоналі.

Метод екстраполяції – найбільш простий і часто використовується. Його сутність – перенесення сьогоднішньої ситуації на майбутнє. Привабливість методу – в його простоті. Основний недолік – неможливість врахувати зміни в розвитку готельного комплексу і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування в готельних комплексах із стабільною організаційною структурою, що діють у стабільному зовнішньому середовищі, що є дуже великою рідкістю. Тому багато готельних комплексів використовують метод скоригованої екстраполяції.

Метод скоригованої екстраполяції враховує зміни в співвідношенні чинників, що визначають чисельність співробітників – підвищення продуктивності праці, зниження текучості кадрів, підвищення заповнюваності готельного комплексу і т.д.

Метод експертних оцінок ґрунтується на думці керівників підрозділів щодо потреби в персоналі. Менеджер по персоналу збирає, аналізує і резюмує їх оцінки. Для цього можуть бути використані: групове обговорення, письмові звіти, метод Дельфі (багатократна експертна оцінка).

Сутність останнього методу полягає в тому, що результати первинної експертної оцінки потреби в персоналі доводяться до відома всіх членів експертної групи і піддаються критичному аналізу. Узагальнений результат другої експертної оцінки і складає прогноз потреби в персоналі.

Перевага методу експертних оцінок – участь у плануванні управління персоналом лінійних менеджерів. Недолік – трудомісткість процесу збирання і обробки висновків експертів, а також суб'єктивність останніх.

Комп'ютерні моделі як методи визначення потреби в персоналі є наборами математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, експертних оцінок, а так само інформацію про динаміку всіх вищенаведених чинників, що впливають на потребу в робочій силі.

Моделі дають можливість добитися найбільш точних прогнозів. Недолік методу – висока ціна моделей і необхідність спеціальних навиків для роботи з ними.

В основу діяльності будь-якого готельного комплексу входить планування оптимальної зайнятості працівників. У зв'язку з текучістю кадрів у готельному комплексі число працівників не є величиною постійною. Це необхідно враховувати при розрахунку динаміки виробничих ресурсів.

Основні показники, що характеризують наявність персоналу в готельному комплексі:

1. Облікове число персоналу (всі працівники готельного комплексу, що мають трудову книжку і прийняті на тимчасову роботу, пов'язану з процесом надання послуг).

2. Явочне число – число осіб, що з'явилися на робоче місце.

3. Фактично працюючі – працівники, що приступили до роботи, незалежно від тривалості робочого дня.

Зведені характеристики, що характеризують персонал:

1) середнє облікове число – середнє число працівників, що числяться в готельному комплексі за звітний період за списками:

$$\mathbf{Р_{СР} = Д_З + Д_{НЗ} / Д_К} \qquad \mathbf{(6.3),}$$

де, $\mathbf{Р_{СР}}$ – середнє число працівників; $\mathbf{Д_З}$- дні виходів на роботу; $\mathbf{Д_{НЗ}}$- дні невиходів на роботу; Дк – кількість днів.

$$\mathbf{Р_{СР} = Р_{ПР} + Р_{К\,Р} / 2} \qquad \mathbf{(6.4),}$$

де, $\mathbf{Р_{СР}}$ – середнє число працівників; $\mathbf{Р_{ПР}}$ – середнє число працівників на початок року; $\mathbf{Р_{КР}}$ – середнє число працівників на кінець року.

$$\mathbf{Р_{КР} = Ч_{ППР} + П – З} \qquad \mathbf{(6.5),}$$

де, $\mathbf{Р_{КР}}$ – середня облікова чисельність працівників на кінець року; $\mathbf{Ч_{ППР}}$ – середнє число працівників на початок року; **П** – число прийнятих працівників; **З** – число звільнених працівників.

2) Середнє число працівників, які з'явилися – середнє число працівників, що з'явилися у готельному комплексі в звітному періоді.

$$\mathbf{Р_{ЗВ} = Лдя□□□ / Д_Р} \qquad \mathbf{(6.6),}$$

де, $\mathbf{Р_{ЗВ}}$- середнє число працівників, що з'явилися; **Лдя□□□** – людино-дні явки; $\mathbf{Д_Р}$ – робочі дні.

3) Середнє число фактично працюючих – характеризує число людей, що фактично працюють у звітному періоді.

$$\mathbf{П_Ф = Л_{ДФЯ} / Д_Р = В} \qquad \mathbf{(6.7),}$$

де, $\mathbf{П_Ф}$ – середнє число фактично працюючих; $Л_{ДФЯ}$ – людино-дні фактичної явки;

В – ті, що відпрацювали.

Для визначення забезпеченості готельного комплексу персоналом використовуються показники: абсолютної і відносної економії (перевитрати) персоналу готельного комплексу.

$$\mathbf{Ае(п)= Р_Ф – Ро} \qquad \mathbf{(6.8),}$$

Відображає абсолютне відхилення фактичної чисельності персоналу від кількості минулого періоду. Щодо економії перевитрати:

$$\mathbf{О_{Е(П)}=Р_{ФЗ} – Р_О = Т_Ф / Т_О} \qquad \mathbf{(6.9),}$$

де, $\mathbf{Р_{ФЗ}}$ – фактичний звітний період; **Ро** – минулий період.

Залежно від рівня кваліфікації персонал ділиться на наступні групи:

- некваліфіковані – виконують роботу, що не вимагає знань;
- малокваліфіковані – виконують роботу, що не вимагає знань, але вимагає навиків;
- кваліфіковані – робочі, що пройшли спеціальну підготовку;
- висококваліфіковані – робочі, що володіють знаннями і тривалим досвідом.

Склад працівників розглядається з погляду їх професії, спеціальності та кваліфікації.

Професія – це комплекс навиків і знань для виконання певних робіт, який придбаний завдяки спеціальному навчанню або тривалій практиці.

Спеціальність – це вузький вид діяльності в межах професії.

Кваліфікація – це ступінь підготовки працівника до виконання певної роботи в межах даної спеціальності.

Динаміка працівників вивчається за допомогою показників її обороту.

Оборот буває:

- внутрішній – переведення працівників у групу службовців, і навпаки;
- зовнішній – звільнення за межі готельного комплексу або прийом на роботу із сторони;
- необхідний – прийом і звільнення працівників, викликані соціально-економічною необхідністю.
- зайвий – звільнення працівників унаслідок текучості.

Оборот ділиться на:

- оборот по прийому – число прийнятих працівників;
- оборот по вибуттю – число звільнених працівників;
- загальний оборот – число прийнятих плюс число звільнених працівників.

Відносні показники обороту

Коефіцієнт загального обороту по прийому:

$$\mathbf{К_{ЗОП} = Р_{ПР} + Р_{З} / Р_{СР}} \qquad \mathbf{(6.12),}$$

де, $\mathbf{Р_{ПР}}$- число прийнятих, $\mathbf{Р_{З}}$ – число звільнених, $\mathbf{Р_{СР}}$ – середньо облікове число працівників.

Коефіцієнт прийому:

$$\mathbf{К_{П} = Р_{ПР} / Р_{КР}} \qquad \mathbf{(6.13),}$$

де, $\mathbf{Р_{ПР}}$ – по прийому, $\mathbf{Р_{КР}}$ – на кінець року.

Коефіцієнт по вибуттю:

$$\mathbf{К_{В} = Р_{В} / Р_{ПР}} \qquad \mathbf{(6.14),}$$

де, $\mathbf{Р_{В}}$ – по вибуттю, **Рпр** – початок року.

Коефіцієнт постійності робочої сили:

$$\mathbf{К_{ПРС} = 1 – К_{ОБ}} \qquad \mathbf{(6.15).}$$

Робочий час

Існують наступні фонди робочого часу:

1) *Календарний фонд* характеризує весь час, який має в своєму розпорядженні готельний комплекс в звітному періоді:

$$\mathbf{К_{СР} = Д_{К} . Р_{ЗМ} . Ч_{ЗМ} . Ч_{П}} \qquad \mathbf{(6.16),}$$

де, $\mathbf{Д_{К}}$ – календарні дні; $\mathbf{Р_{ЗМ}}$ – надані послуги робочою зміною; $\mathbf{Ч_{ЗМ}}$ – число змін; $\mathbf{Ч_{П}}$ – число працівників.

2) *Табельний фонд* (розраховується так само, тільки береться число людино-днів періоду) характеризує час, протягом якого повинен працювати готельний комплекс відповідно до свого режиму роботи.

$$\mathbf{Т_{СР} = Д_{Р} . Ч_{Д} . С_{ЗМ} . Р_{СП}} \qquad \mathbf{(6.17),}$$

3) *Максимально можливий фонд часу:*

$$\mathbf{М_{СР} = Т_{СР} – Д_{Н}} \qquad \mathbf{(6.18),}$$

де, $\mathbf{Д_{Н}}$ – дні неявки.

Відділ статистики і планування робочої сили проводять аналіз викладених вище показників, на основі яких і проводиться оптимізаційне планування потреби в трудових ресурсах.

Розрахунок вартості робочого місця

Спрощений метод визначення вартості робочого місця (**Врм**) проводиться за формулою:

$$\mathbf{В_{РМ} = З . К_{ВРМ}} \qquad \mathbf{(6.19),}$$

де, **З** – річна сума оплати праці персоналу, грн., яка включає основну і додаткову заробітну платню, винагороди, премії і матеріальну допомогу; $\mathbf{К_{ВРМ}}$ – повний поправочний коефіцієнт вартості робочого місця.

Навіть у найгрубіших підрахунках витрат на персонал потрібно приймати

$$\mathbf{Врм = З . 12} \qquad \mathbf{(6.19),}$$

тобто помножити середню місячну оплату праці працівника (З) на дванадцять місяців.

Суворо кажучи, розрахунок витрат на утримання персоналу може бути здійснений для конкретного готельного комплексу достатньо точно. Початковими даними для розрахунку є:

- штатний розклад готельного комплексу;
- бухгалтерський баланс за попередній рік;
- кошторис доходів і витрат (фактичний за звітний рік);
- розрахунок чисельності персоналу на плановий рік;
- річний рівень інфляції (плановий і фактичний);
- кошторис накладних витрат готельного комплексу з розшифровками.

Методика розрахунку полягає в калькуляції найбільших витрат на утримання робочого місця одного співробітника: річна оплата праці; обов’язкові відрахування і податки; накладні витрати, пов’язані із утриманням робочого місця; плановий прибуток. Укрупнений розрахунок робиться в цілому по готельному комплексу з діленням на середньомісячну

чисельність працівників.

6.6. КРИТЕРІЇ ВІДБОРУ СПІВРОБІТНИКІВ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

6.6.1. Загальні критерії відбору співробітників готельного комплексу

Щоб програма відбору була дієвою, слід ясно сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Критерії слід формувати так, щоб вони всебічно характеризували працівника: освіта, досвід, медичні та особисті характеристики. «Еталонні» рівні вимог по кожному критерію розробляються виходячи з характеристик вже працюючих у готельному комплексі працівників, що добре справляються зі своїми обов'язками. Відбір буде неможливим, якщо список вимог до працівника з боку готельного комплексу буде дуже великий.

Освіта. Більшість наймачів намагаються відбирати працівників, багато в чому судячи про них із здобутої ними освіти. Проте ці характеристики повинні бути пов'язані з успіхами на роботі, і критерій освіти повинен неодмінно порівнюватися з вимогами виконуваної роботи. Роботодавець повинен вивчити тривалість і тип освіти, її відповідність даній роботі.

Кваліфікація. Весь обслуговуючий персонал і керівники повинні пройти професійну підготовку. Ступінь підготовки повинен відповідати послугам, що надаються ними.

Знання іноземної мови. Для готельного комплексу категорії 5 зірок всьому персоналу, що працює з проживаючими, необхідно вільно володіти мінімум трьома іноземними мовами міжнародного спілкування або іншими мовами, що найчастіше вживаються клієнтами в даному регіоні.

Досвід. Роботодавці часто ототожнюють досвід з можливостями працівника і з його відношенням до роботи, вважаючи, що людина, що займалася подібною діяльністю раніше і яка бажає виконати таку ж роботу, любить її і виконуватиме її добре. А оскільки лояльність відносно роботи і готельного комплексу цінується високо, більшість роботодавців віддають перевагу найманню працівників з досвідом.

Одним із способів вимірювання досвіду роботи є встановлення рейтингу трудового стажу, що відображає час, впродовж якого людина працювала в даному готельному комплексі. Трудовий стаж вимірюється різними способами: загальним часом роботи у даному готельному комплексі, часом роботи в індустрії гостинності на певній посаді або у складі певного відділу і т.д.

Фізичні (медичні) характеристики. Існують багато видів робіт, що вимагають від виконавця певних фізичних якостей, що звичайно зводяться до витривалості та сили, які легко піддаються тестуванню. З цією метою готельному комплексу слід виявляти фізичні та медичні характеристики гарних працівників у даний момент і використовувати ці дані як критерії, але тільки тоді, коли всі або більшість працівників цим даним відповідають. Персонал готельного комплексу всіх категорій повинен проходити періодичний медичний огляд для отримання відповідного сертифікату.

Персональні характеристики і типи особи. Однією з найважливіших персональних характеристик працівника є його соціальний статус (положення). Одні роботодавці вважають за краще приймати одружених працівників, вважаючи, що це приводить до меншої текучості та кращої якості роботи. Інші готельні комплекси з більшою текучістю запрошують неодружених або розведених працівників, які, на їх думку, мобільніші та більш охоче погоджуються на зміну місця і виду робіт, роботу у вихідні дні та понаднормову. Другою важливою персональною характеристикою претендента є його вік. Будь-який конкретний критерій відбору працівників, заснований на віковому діленні, повинен бути ретельно вивчений.

Роботодавці можуть віддавати перевагу певним типам особи для виконання різних робіт. Наприклад, віддавати перевагу товариським людям чи замкнутим. Видатні особисті якості можуть бути необхідними працівникам, що спілкуються з відвідувачами готельного комплексу, для інших же місць такі якості не стануть у нагоді.

Поведінка. Персонал усіх категорій готельного комплексу повинен уміти створювати атмосферу гостинності, повинен бути готовим доброзичливо виконати прохання проживаючих, повинен проявляти терпіння і стриманість до проживаючих.

Типи темпераменту людини

1. *Сангвінік* – спокійний, урівноважений, рухомий в поведінці, самооцінка відповідає реальним можливостям. Відрізняється працьовитістю і високою працездатністю. Слабка сторона – невміння перебудовуватися в різко змінних ситуаціях. Тип мислення – наочно-дієвий.

2. *Флегматик* – емоційно стійкий, тип мислення переважно конкретно-образний, темп мислення сповільнений, рівень домагань нижчий за реальні можливості, «створений» для роботи в умовах монотонності, для входження в нове середовище потрібен період адаптації 6-7 місяців, переважний фон настрою – благодушний, вираз обличчя – «застигле».

3. *Холерик* – емоційно нестійкий, запальний, міміка надзвичайно рухома, темп мислення прискорений, тип мислення – абстрактно-логічний, дуже висока комунікабельність, наднормативна активність у короткий період чергується з паузами. Пізнавальні психологічні процеси (увага, сприйняття, пам'ять, уява) надзвичайно рухомі. Рівень домагань вищий за реальні можливості.

4. *Меланхолік* – емоційно чутливий, схильний до хвилювань, висока внутрішня тривожність, стресостійкий при роботі в розміреному ритмі. Добре адаптується до соціальних ситуацій, які швидко змінюються, добре відчуває партнерів по спілкуванню і створює для них обстановку підвищеного емоційного комфорту. Рівень домагань, як правило, нижчий за реальні можливості, за винятком осіб з демонстративною акцентуацією характеру, у яких рівень домагань вищий за реальні можливості. Мислення сповільнене, переважно конкретно-образне.

Робота кадрової служби буде тим успішніше, чим ясніше її співробітники уявляють собі конкретну мету роботи з набору і відбору кадрів. Наприклад, коли ставиться завдання просто залучити нові кадри для роботи в готельному комплексі, застосовуються одні методи. В цьому випадку кадрова служба керується критеріями, які розробляються в організації особами, що приймають рішення. Для набору і відбору кадрів на визначену і специфічну посаду кадрова служба використовує аналітичні оцінки кандидатів, роботи, що враховують характеристики, і вимоги до людини, що її виконує, незалежно від характеру діяльності та розмірів готельного комплексу. У застосуванні аналітичних методів відбору кадрів на ту або іншу посаду акцент робиться на основних показниках поведінки, що полегшує процес прийняття рішень.

6.6.2. Критерії відбору управлінського персоналу

За своїм відношенням до роботи менеджери поділяються на пасивних і активних.

Пасивні використовують, як правило, принципи діяльності, вироблені іншими, замикаються переважно на своїх підлеглих, намагаючись контролювати всі їх дії. У повсякденній роботі такі менеджери обмежуються вирішенням вузьких проблем, причому з рутинних позицій.

У протилежність пасивному керівник активного типу не сидить на місці, прагне до випробувань, повністю віддає себе роботі. Він володіє чіткими життєвими установками, вимогливий до себе і оточуючих, прагне до досконалості. Такий керівник постійно знаходиться в жвавому темпі, безперервно виробляє і переглядає у відповідності з обстановкою принципи діяльності для себе і для інших. Він прагне конструктивно використовувати будь-які, навіть конфліктні, ситуації, не боячись ризику і відповідальності. Активний менеджер шукає і встановлює термінові контакти з оточуючими, заохочує їх самостійність, дає можливість висуватися. У активного менеджера є всі необхідні задатки для того, щоб стати лідером колективу, що суміщає в собі офіційне визнання керівництва і неофіційне підлеглих.

Існує ще два психологічних типи лідерів: «гравці» і «відкриті». Перші зовні виглядають ефектними, надійними, гнучкими. Вони уміють «пускати пил в очі», а тому швидко змінюють позиції, слідуючи виключно своїм інтересам. На ділі вони не вміють працювати з повною віддачею і погано справляються з проблемами.

«Відкриті» лідери не такі помітні, але вони послідовні; беруться за будь-які найважчі справи, прагнуть сумлінно у все вникнути, чим завойовують міцну довіру і пошану на довгий час. Вони теж гнучкі та діють з урахуванням обставин, але живуть не сьогоднішнім днем, а спрямовані в майбутнє. Саме вони є справжніми лідерами, що мають незаперечний авторитет у своїх підлеглих.

З погляду контактності можна виділити декілька типів керівників.

1) ті, що велику частину часу, приблизно 2/3, витрачають на своїх підлеглих і лише 1/3 на здійснення зовнішніх зв'язків;

2) ті, що приділяють тому і іншому приблизно порівну часу.

3) ті, що здійснюють тільки вертикальні контакти з начальством і підлеглими, але не бажають знатися з колегами свого рівня;

4) ті, що стороняться взагалі всіх контактів.

Перший і другий типи керівників хороші для оперативного управління, четвертий – для стратегічного, третій тип керівника не відповідає взагалі вимогам, що висуваються до сучасних керівників.

Оточуючі, як вважають психологи, сприймають лідера по чотирьох основних моделях:

1) «один з нас»;

2) «кращий з нас – зразок для наслідування»;

3) «втілення чеснот»;

4) «виправдання всіх очікувань».

Відповідно до чого і будують своє відношення до нього і дозволяють лідеру поширювати свій вплив на колектив і кожного співробітника окремо.

6.6.3. Вимоги до обслуговуючого персоналу

Кухарі, офіціанти, метрдотелі та інший обслуговуючий персонал повинні прийматися на конкурсній основі за результатами кваліфікаційних випробувань і тестувань. Вони повинні знати не менше однієї з європейських мов. До складу бригади слід включати обслуговуючий персонал, що володіє різними мовами.

Регулярно, але не рідше одного разу на п'ять років, повинна проводитися переатестація виробничого, обслуговуючого, адміністративно-управлінського і технічного персоналу для підтвердження або підвищення кваліфікаційного розряду.

Не рідше ніж раз на три роки повинна проводитися професійна перепідготовка обслуговуючого персоналу готельного комплексу на курсах підвищення кваліфікації за спеціальною програмою.

Всі співробітники повинні бути одягнені у формений, спеціальний або санітарний одяг і взуття встановленого для даного готельного комплексу зразка, що знаходиться у хорошому стані без видимих пошкоджень.

Всі співробітники, що обслуговують гостей готельного комплексу, на форменому одязі повинні носити особистий значок з емблемою готельного комплексу, посадою, прізвищем та ім'ям.

Формений одяг метрдотеля повинен відрізнятися офіційною обробкою або включенням в комплект фрака або смокінга.

Співробітники, обслуговуючі гостей, повинні бути ввічливими, уважними і попереджувальними у відносинах з відвідувачами. У разі виникнення конфліктної ситуації працівник повинен запросити чергового адміністратора, метрдотеля або директора готельного комплексу.

Працівники кухні, технічних служб і допоміжний персонал (прибиральники) не повинні

з'являтися в приміщеннях для відвідувачів у санітарному та спеціальному одязі, якщо це не пов'язано з виконанням ними прямих обов'язків (проведення термінових ремонтних робіт).

6.7. АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Адаптація персоналу – це процес пристосування колективу до умов зовнішнього і внутрішнього середовища готельного комплексу, що змінюються.

Адаптація працівника – це пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу.

Пристосування індивідуума і колективу до умов середовища, що змінюються, або до своїх внутрішніх змін приводить до підвищення ефективності їх функціонування. Соціально-психологічна адаптація – взаємодія особи і соціального середовища – призводить до оптимального співвідношення цілей і цінностей особи і групи. Адаптація передбачає активну позицію особи, усвідомлення свого соціального статусу і пов'язаної з ним ролевої поведінки як форми реалізації індивідуальних можливостей особи в процесі вирішення загальногрупових задач. Адаптація молодих працівників представляє соціально-психологічний процес включення молодого фахівця або працівника в трудовий колектив. Основними моментами є придбання і закріплення інтересу до роботи, накопичення трудового досвіду, налагодження ділових і особистих контактів з колективом, включення в громадську діяльність, підвищення зацікавленості не тільки в особистих досягненнях, але і в досягненнях колективу. Скороченню процесу адаптації сприяє прикріплення наставника або керівника випробувального терміну. Розрізняють наступні етапи і форми адаптації персоналу:

- випробувальний термін тривалістю від 3 до 6 місяців, протягом яких здійснюється оволодіння необхідними навиками і уміннями і «доведення» працівника до необхідних вимог моделі робочого місця;
- адаптація молодих фахівців на посадах майстрів і фахівців тривалістю до трьох років, протягом яких вони набирають необхідний робочий досвід і «включаються» повноправними членами колективу готельного комплексу;
- програма введення в посаду керівного працівника тривалістю до одного року, протягом якого він вивчає внутрішні нормативні документи підлеглих співробітників і стратегію розвитку готельного комплексу до отримання необхідної майстерності управління;
- наставництво і консультування як форма управління процесом адаптації молодих працівників і фахівців з боку досвідчених керівників з яскраво вираженими педагогічними навиками;
- розвиток персоналу (людського капіталу) як форми всебічного розвитку особи співробітника готельного комплексу впродовж всього періоду роботи до виходу на пенсію.

Показником успішно проведеного процесу адаптації персоналу, відбору кандидатів і введення їх в посаду є успішне виконання роботи. Можна виявити слабкі місця системи найму шляхом аналізу того, наскільки ефективним виявився відбір кандидатів згідно ряду простих критеріїв. Критеріями адаптації для управлінського персоналу можуть бути:

- виконання посадової інструкції;
- якість виконаної роботи;
- кількість виконаної роботи;
- дотримання стандартів часу (норм часу і обслуговування);
- враження відвідувачів від роботи готельного комплексу та його працівників;
- здатність влитися в колектив;
- зацікавленість у роботі;
- інтерес до підвищення кваліфікації і службового зростання;
- дотримання філософії готельного комплексу;
- задовільна оцінка якості трудового життя.

Критерії адаптації для працівників:

- виконання норм з надання послуг;
- виконання змінно-добових завдань;
- оволодіння робочим місцем;
- дотримання якості у власній роботі;
- дотримання трудової дисципліни;
- здатність влитися в колектив бригади (навпаки, «відторгнення» бригадою);
- дотримання ділової філософії готельного комплексу.

Випробувальний термін

Випробувальний термін – це основний період адаптації нового співробітника готельного комплексу. Пункт про випробувальний термін включається у контракт за наступних умов:

- цей період необхідний у зв'язку із специфічними особливостями роботи;
- необхідність «придивитися» до нового співробітника і його прихованих якостей;
- прийнятий співробітник не повністю відповідає вимогам, що висуваються до «ідеального» працівника;
- це відповідає чинному законодавству про працю;
- встановлений термін достатній для оволодіння робочими навиками;
- організований систематичний контроль за виконанням роботи і регулярна допомога (зворотний зв'язок з працівником);
- в кінці цього періоду працівник буде сповіщений про його відповідність або невідповідність займаному робочому місцю.

Якщо в готельному комплексі встановили відповідний випробувальний термін (звичайно, 2-3 місяці), то після закінчення його можна дізнатися, чи досить добре новий співробітник виконує роботу. Проте оцінка повинна бути максимально об'єктивною і ґрунтуватися на спостереженнях і аналізі протягом випробувального терміну, а також на відповідних критеріях оцінки. Результати залежать і від діяльності роботодавця. Якщо він вважає свої дії правильними і може довести своє неупереджене відношення до працівника, тоді можна попередити його про звільнення після закінчення випробувального терміну. В іншому випадку, можна прийняти рішення про продовження випробувального терміну і спробувати що-небудь поліпшити в організації випробування або в чомусь удосконалити роботу співробітника. Адже, витрати на наймання іншого працівника можуть значно перевершити витрати на навчання вже прийнятого співробітника.

Перші 3-6 місяців на новій роботі – найважчі, і велике число новачків покидає нову роботу саме в цей період. Це відбувається з ряду причин, з яких найбільш поширеними є:

- несумісність з рештою співробітників;
- незадоволеність стилем керівництва;
- невиправдані уявлення про роботу готельного комплексу;
- втрата «ілюзій»;
- нерозуміння працівником вимог, що висуваються до нього;
- висока інтенсивність і складні умови праці на новому місці;
- незбіг очікуваної і фактичної оплати праці.

Для нейтралізації цих чинників потрібно зробити все можливе, щоб працівники освоювалися на новому місці щонайшвидше. Вони повинні чітко знати, що від них чекають і що вони завжди отримають пораду і підтримку, а також можливості для навчання. Необхідно контролювати їх роботу регулярно, щоб вони відчували себе потрібними, і намагатися знайти співробітника, здатного виконати роль наставника. При втраті нового працівника на цьому етапі, час і гроші, витрачені на проведення найму і відбору пропадуть дарма.

За період випробувального терміну керівник підрозділу зобов'язаний упевнитися у відповідності прийнятого співробітника вимогам розробленої моделі робочого місця:

- відповідність його кваліфікації документу про освіту (диплому, атестату, свідоцтву);
- реальна наявність професійних знань і умінь в даній роботі (посаді);

- прояв особових і ділових якостей в стандартних і конфліктних ситуаціях;
- наявність шкідливих звичок і негативних якостей, не сумісних з вимогами готельного комплексу;
- задоволеність працівника оплатою праці відповідно до досягнутої домовленості;
- культура поведінки і культура надання послуг (чистота на робочому місці, дотримання правил загальної поведінки).

Керівник також зобов'язаний виявити і зафіксувати всі випадки порушення трудової дисципліни, включаючи втрати робочого часу; соціально-психологічний клімат в колективі у зв'язку з появою «новачка».

В цілях успішного проходження випробувального терміну керівник повинен:

- призначити наставника (консультанта), відповідального за «новачка», або узяти цю роботу на себе;
- детально ознайомити нового працівника з внутрішніми нормативними документами (положеннями, інструкціями, правилами тощо);
- надати окреме робоче місце, показати правила роботи на ньому, провести інструктаж на робочому місці; давати чіткі завдання і доручення, бажано, у письмовій формі та вести систематичний контроль виконання;
- ознайомити особисто всіх членів трудового колективу (відділ, службу, бригаду) з «новачком»;
- втручатися особисто у всі нестандартні або конфліктні ситуації з «новачком», у жодному випадку не давати його на «поживу» неформальному лідеру;
- не застосовувати суворих заходів адміністративного, економічного, соціологічного і психологічного впливу на «новачка» в період випробувального терміну (окрім випадків грубих порушень, аварій, травматизму).

Введення в посаду

Один із способів забезпечити найкращий старт новому члену колективу полягає в розробці та реалізації програми введення в посаду. В ідеалі програма повинна контролюватися співробітником, який безпосередньо підпорядковується роботодавцю, хоча залежно від розмірів готельного комплексу ці функції можуть виконуватися співробітниками різного рангу. Головна мета полягає в ознайомленні нових співробітників із загальними правилами роботи у готельному комплексі, правилами техніки безпеки і охорони здоров'я, а також з новими робочими умовами. Як мінімум, новачок повинен бути ознайомлений із загальною діяльністю готельного комплексу; колективом, особливо з тими, хто працюватиме з ним безпосередньо; характером самої роботи; робочими умовами, наприклад, устаткуванням і загальним планом будівлі; загальними відомостями про готельний комплекс.

6.8. НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

6.8.1. Необхідність навчання персоналу

На сьогоднішній день професійне навчання співробітників стало однією з основних задач ефективного управління персоналом у багатьох великих готельних комплексах. Комплексний безперервний підхід до навчання персоналу формується на основі потреб розвитку, а також необхідності виконання працівниками своїх поточних посадових обов'язків. Специфіка роботи працівників готельного комплексу визначає необхідність знання ними традицій, культури і поведінки споживачів, а також тенденцій розвитку світового ринку готельних послуг. Персонал сьогодні стає найважливішим ресурсом готельного комплексу, яким потрібно грамотно управляти. Одним із сучасних підходів до підготовки службовців, є концепція безперервного навчання за допомогою створення учбово-тренінгового центру. Сучасне управління персоналом доводить, що безперервне навчання приводить до постійного удосконалення професіоналізму. Кожна людина шляхом безперервного навчання може поліпшити виконання своєї роботи. Це призводить до

саморозвитку, а досягнуті результати приносять моральне задоволення. З іншого боку, метою навчання є підготовка до більш відповідальної роботи і просування по службі. Підвищення професіоналізму саме по собі приносить людині величезне задоволення, і вона стає сприйнятливою до нових ідей, що сприяє її творчому розвиткові.

Тренінги – це ефективне професійне навчання з надання готельних послуг за оригінальними програмами з актуальною тематикою, що дають персоналу нові ідеї, методи, підходи у вирішенні стратегічних і оперативних задач; підвищенні якості обслуговування; надають допомогу у вирішенні питань і проблем, що виникають у процесі роботи з управління персоналом, маркетингом, комунікаціями, продажами і фінансами. Також тренінги є одним з методів підготовки кадрів, що має важливе значення для систематичного навчання і дозволяє вирішувати важливі питання і проблеми в підготовці персоналу готельного комплексу.

Тренінг – це набір засобів, навмисних змін психологічних феноменів людини чи групи людей з метою гармонізації професійних та особистісних дій людини. Тренінг має ряд додаткових значень:

- планомірний підхід, що передбачає відпрацювання певних навиків у поєднанні з посиленням мотивації працівника щодо вдосконалення роботи;
- процес, в ході якого один тренує іншого щодо основ його діяльності шляхом інтенсивного навчання, демонстрації і практичної роботи;
- щоденне навчання і керівництво з метою підвищення ефективності виконавської діяльності.

Ці визначення тренінгу включають декілька важливих тез управління персоналом:

- планомірне відпрацювання навиків;
- інструктаж, демонстрація, практична робота;
- мотивація до поліпшення продуктивності та якості праці;
- прагнення до підвищення ефективності роботи.

Основні якості хороших тренерів це: зацікавлення в своїх людях і ролі «тренера»; пошук потенційних можливостей для розвитку персоналу; розвиток педагогічних навиків; виховання терпіння і такту, особливо важливих для індустрії гостинності; володіння вербальними і невербальними комунікаціями.

Виконання ролей наставника, консультанта і тренера – основна діяльність менеджера середньої ланки в розвитку персоналу.

Тренінг може бути реактивним і проактивним. Реактивний тренінг ініціюється у відповідь на актуальну, насущну проблему в області надання послуг і продуктивності праці, поведінкова причина якого встановлена і відділена від інших можливих причин. Проактивний тренінг, як правило, здійснюється в рамках корпоративної стратегії та у тісному зв'язку з планами готельного комплексу в області трудових ресурсів. Такий тренінг значною мірою орієнтований на майбутнє і може бути викликаний такими причинами, як розробка нових послуг, удосконалення управління, впровадження нових бізнес-процесів, вихід на нові ринки тощо.

Навчальні програми, що проводяться на базі учбово-тренінгового центру готельного комплексу, мобілізують знання і досвід персоналу, створюють і розвивають дух співробітництва.

Фахівці учбово-тренінгового центру мають уважно спостерігати за змінами, що відбуваються у світі у готельній справі, і систематично досліджувати світовий досвід, переймати і швидко засвоювати нові технологічні методи і процеси як надання готельних послуг, так і навчання персоналу.

У залежності від типу готельних комплексів формуються різні типи і види учбово-тренінгових центрів і програм, спрямованість яких враховує різні рівні сервісу, наприклад:

– вищий рівень послуг – готельні комплекси, що розраховані на прийом гостей, які представляють вищі політичні, управлінські кола, видатних особистостей, добре забезпечених

людей;

– середній рівень послуг – такі готельні комплекси розраховані на найбільший сегмент подорожуючих;

– обмежений рівень послуг – призначені для прийому осіб з невеликим статком.

Теоретично тренінги можна розділити на комунікативні (або психологічні) і спеціалізовані. Комунікативні тренінги надають навички спілкування у готельному комплексі. До них відносяться тренінги з техніки спілкування з гостем, техніки ведення переговорів, презентацій, виступів, продуктивного ділового спілкування, делегування повноважень, методів вирішення конфліктів тощо. Спеціалізовані тренінги з обслуговування гостей у готельному комплексі виходять з конкретної маркетингової стратегії розвитку готельного комплексу і системи взаємодій між підрозділами.

Структура організації тренінгу повинна дозволяти вносити гнучкість і корективи в управління операційною системою готельного комплексу в зв'язку зі зміною методів, задач, цілей, масштабів діяльності, появою нових видів послуг.

Процес навчання працівників готельного комплексу повинен іти постійно. Безперервність процесу навчання досягається плануванням навчання працівників на кожне півріччя і щотижневим проведенням занять із працівниками кожного відділу. Кожен відділ готельного комплексу повинен мати свій план навчання, розрахований на півріччя та певний час проведення занять. Наприкінці півріччя необхідно проводити екзамени зі спеціальних дисциплін. Підсумки іспитів і заліків враховуються при підсумковій атестації працівників наприкінці кожного року.

6.8.2. Навчально-тренінговий центр

Для реалізації програми з підвищення кваліфікації, перепідготовки і стажування фахівців і обслуговуючого персоналу; навчання всередині готельного комплексу постійних та нових працівників методам управління якістю; створення здорової, творчої і доброзичливої атмосфери в готелі тощо можна створити власний навчально-тренінговий центр, або брати участь у тренінгах, які влаштовуються спеціальними організаціями та іншими готельними комплексами.

До видів тренінг-програм, за якими повинне відбуватися навчання персоналу готельного комплексу відносяться наступні:

– тренінг-програми для керівників готельного комплексу, менеджерів з персоналу і працівників кадрових служб (спрямовані на стратегічне управління конкурентноздатністю готельного комплексу, що пов'язана зі стратегічним плануванням, аналізом місії, цілями і пріоритетами готельного комплексу);

– тренінг-програми, які спрямовані на процесну концепцію управління готелем (розглядаються методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів готельного комплексу; основна увага приділяється технологіям удосконалення, реінжинірингу та автоматизації бізнес-процесів; розглядаються практичні приклади, а також застосування даних технологій при калькуляції собівартості, впровадженні систем бюджетування);

– тренінг-програми, в яких приділяється увага проектам удосконалення і розвитку діяльності готельного комплексу, а також технологіям побудови ефективної проектної команди і управління змінами при впровадженні результатів проектування. Основними задачами даних тренінгів є: розвиток творчого потенціалу службовців готельного комплексу, розвиток професійної рефлексії, оволодіння ефективними способами і методами роботи;

– тренінг-програми з системи управління персоналом (новітні методи проведення управлінських процедур при створенні систем атестації, моніторингу і тестування при підборі працівника до колективу, методики проведення кадрового аудиту з проактивними психологічними методиками в діагностиці персоналу і механізми колективної та організаційної мотивації);

– тренінг-програми, в яких розглядаються принципи антикризового управління

(проведення діагностики стану та оцінки перспектив готельного комплексу, розробки стратегії виходу з кризи і шляхів санації готельного комплексу);

– тренінг-програми, в яких розглядаються сучасні психотехнології в кадровій роботі (системи діагностики персоналу, пов'язані з застосуванням методів оцінки людського капіталу, системи точної психологічної діагностики для побудови мотиваційних карт і моделювання);

– тренінг-програми, які розглядають ряд методик, що надають можливість ідентифікувати всі елементи механізму, що управляє поведінкою людини, а саме: мотиви, ціннісні орієнтації і воля особистості, психологічне розвантаження з метою запобігання психічному перенапруженню, психологічна корекція зривів, адаптація і поновлення працездатності працівників;

– тренінг-програми для керівників і фахівців відділів маркетингу, реклами, PR (управління маркетингом готельного комплексу, кількісний опис ринку через поведінку споживачів, концепція 4P, сегментація ринку для визначення споживчих переваг при виборі способу позиціювання, медіа-планування, створення унікальної пропозиції засобами реклами і PR, ефективне управління комунікаціями; складання бюджету комунікацій);

– тренінг-програми, що розглядають управління відносинами з клієнтом, способи залучення нових і утримання старих клієнтів, методи підтримки контактів з клієнтами і високої лояльності до клієнтів тощо;

– тренінг-програми з організації і проведення нестандартних виставок і презентацій;

– тренінг-програми, які розглядають створення креативного продукту в рекламі;

– тренінг-програми для менеджерів з продажів (пошук клієнтів і створення клієнтської бази, психологія спілкування з клієнтами, попередні переговори по телефону і управління особистою організованістю з впливом продавця на прийняття клієнтом рішень щодо покупки з встановленням довгострокових відносин із клієнтами; ведення переговорів: підготовка до зустрічі, відкриття переговорів, перше враження, надання відомостей про послуги, аргументація, розгляд заперечень, переговори про ціну, завершення переговорів);

– тренінг-програми, які розглядають управлінський облік, управлінські фінансові звіти, класифікацію витрат, аналіз беззбитковості, збутову політику готельного комплексу, формування бюджету готельного комплексу.

Слід також зазначити, що комплексна система навчання, що поєднує в собі сукупність організаційних, режимних, технічних, інформаційних і інших заходів, що спрямовані на досягнення високого рівня надання готельних послуг, розробляється і впроваджується з урахуванням конкретних умов для кожного готельного комплексу.

6.8.3. Підготовка керівних кадрів

Підготовка зводиться до розвитку навиків і умінь, необхідних службовцям для ефективного виконання своїх посадових обов'язків або виробничих завдань в майбутньому. На практиці систематичні програми підготовки найчастіше використовують для того, щоб готувати керівників до просування по службі. Для успішної підготовки керівних кадрів, як і для навчання взагалі, потрібні ретельний аналіз і планування.

За допомогою оцінки результатів діяльності готельний комплекс, перш за все повинен визначити здібності своїх менеджерів. Потім, на основі аналізу змісту роботи, керівництво повинно встановити – які здібності та навики потрібні для виконання обов'язків на всіх лінійних і штабних посадах в готельному комплексі. Це дозволяє готельному комплексу з'ясувати, хто з керівників володіє найбільш відповідною кваліфікацією для заняття тих або інших посад, а хто потребує навчання і перепідготовки. Вирішивши всі ці питання, керівництво може розробити графік підготовки конкретних осіб, що намічаються до можливого просування по службі або переведення на інші посади.

Підготовка керівних кадрів у основному ведеться для того, щоб керівні працівники оволоділи уміннями і навиками, потрібними для реалізації цілей готельного комплексу. Іншим

міркуванням, невіддільним від попереднього, є необхідність задоволення потреб вищого рівня: професійного зростання, успіху, випробування своїх сил. На жаль, багато готельних комплексів не надають достатніх можливостей для задоволення таких потреб шляхом підвищення відповідальності та просування по службі.

Підготовка управлінських кадрів може проводитися шляхом організації лекцій, дискусій у складі невеликих груп, розбору конкретних ділових ситуацій, читання літератури, ділових ігор і ролевого тренінгу. Варіантами цих методів є організовувані щорічно курси і семінари з проблем управління. Іншим широко застосовуваним методом є ротація по службі. Переміщаючи керівника низової ланки з відділу у відділ на термін від трьох місяців до одного року, готельний комплекс знайомить нового керівника з багатьма сторонами діяльності. В результаті, молодий менеджер пізнає різноманітні проблеми різних відділів, з'ясовує необхідність координації, неформальну організацію і взаємозв'язок між цілями різних підрозділів. Такі знання життєво необхідні та для успішної роботи на вищих посадах, але особливо корисні для керівників нижчих рівнів управлінської ієрархії.

У одному з досліджень був встановлений тісний зв'язок між рівнем вимог в процесі навчання нових менеджерів і їх подальшим просуванням по службі. Ті особи, перед якими із самого початку ставилися важчі завдання, виробили в собі вищі робочі якості та виявилися краще підготовленими до майбутніх завдань, ніж ті, яким давалися менш складні завдання. Перша група менеджерів і по службі просувалася теж швидше.

6.9. ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ

Планування службової кар'єри передбачає наукове об´рунтування раціонального віку і нормативних термінів заняття посад з урахуванням побажань і особи працівника. Дане питання належить до малодосліджених в теорії управління і може бути вирішене на основі застосування сукупності методів.

По-перше, шляхом джерелознавчого аналізу листків обліку кадрів з подальшою статистичною обробкою даних про тривалість заняття ідентичних посад. Недоліком цього способу є орієнтація на минулий досвід, який не може бути використаний без коригувань при зміні кадрової політики держави.

По-друге, на основі соціологічного або експертного опитування учених і керівників готельних комплексів про раціональний вік і термін заняття посад з подальшою обробкою результатів методами рангової кореляції. Можливим недоліком даного методу при його застосуванні до кадрової політики є обмеження тривалості прогнозованого періоду і відсутність досвіду, наприклад, при переході від адміністративної до ринкової економіки.

По-третє, шляхом поєднання вказаних методів і комплексної оцінки управлінських кадрів за допомогою рейтингу можна вивести для кожної посади керівника і фахівця раціональні значення віку і термінів заняття посади. Наявність нормативного рейтингу за посадою і фактичного рейтингу, одержаного працівником в результаті атестації, дозволяють зробити висновок про доцільність і способи просування по службі конкретного працівника.

При плануванні кар'єри окрім бажання людини принципове значення мають два питання:

- Який оптимальний вік повинен бути у вищого керівника?

- Скільки років можна посідати одну керівну посаду: керівник готельного комплексу (вища ланка); керівник структурного підрозділу (середня ланка); керівник ділянки, бригади (нижня ланка)?

Матеріали соціологічного опитування показують, що найбільш раціональним для роботи на посаді керівника готельного комплексу є вік від 40 до 50 років. Дійсно, в цей період життя керівник має відповідні професійні знання і уміння, накопичив достатній досвід, має високу кваліфікацію, нормальне здоров'я і працездатність. Для керівника структурного підрозділу готельного комплексу рекомендований вік складає від 30 до 40 років. У цей період керівник досягає максимуму життєвої енергії, творчих задумів, має відмінне здоров'я

і певний життєвий досвід. Для керівників нижньої ланки (ділянок, служб) прийнятним є вік до 30 років. Обробка отриманих результатів соціологічного опитування методом рангової кореляції показала правильність прогнозу спадкоємності службової кар'єри лінійного керівника. У основу кар'єри всіх трьох груп посад закладена модель «сходів».

Просування по службі

Програми управління просуванням по службі допомагають готельним комплексам використовувати здібності своїх працівників повною мірою, а самим працівникам дають можливість якнайповніше застосувати свої здібності.

Офіційна програма управління просуванням по службі дає людям можливість сприймати їх роботу в готельному комплексі як „серію переміщень по різних посадах, що сприяє розвитку, як готельного комплексу, так і особи". Це має велике значення, оскільки люди звичайно відносяться до своєї кар'єри достатньо пасивно. Вони схильні до того, щоб важливі рішення про їх кар'єру ініціювалися б іншими людьми, а не їх власними інтересами, потребами і цілями. Результатом програм просування по службі є велика відданість інтересам готельного комплексу, підвищення мотивації продуктивності праці, зменшення текучості кадрів і повніше використання здібностей працівників.

6.10. ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНИХ КОМПЛЕКСІВ

Готельний комплекс надає послуги вітчизняним і іноземним гостям. Тому неухильним правилом для персоналу є поважне ставлення до будь-яких культурних традицій і способу мислення, а також готовність до спілкування без перешкод. Гордістю будь-якого готельного комплексу є персонал, здатний говорити різними мовами і справляти добре враження на гостя рівнем своїх знань і гнучкістю спілкування.

Метою обслуговуючого персоналу є створення відкритої, дружньої атмосфери, тому, звертаючись до гостя на ім'я, будь-який працівник готельного комплексу зможе домогтися його прихильності. Гості та співробітники повинні будувати свої відносини на взаємній повазі, стаючи рівноправними діловими партнерами. Саме такий рівень обслуговування є гарантією успіху і конкурентноздатності на ринку готельних послуг. Необхідно постійно виявляти турботу про гостя. Кожен член колективу готельного комплексу стає єдиним цілим з тими послугами, що надає готельний комплекс.

Культура поведінки готельного працівника містить у собі всі сторони зовнішньої і внутрішньої культури людини, а саме: правила поводження і звертання, вміння правильно виражати свої думки, дотримуватися мовного етикету. Ввічливість свідчить про культуру людини, її ставлення до роботи і до колективу. Для готельного працівника дуже важливо бути тактовним у взаєминах з гостями, постійно пам'ятати про повагу до людини.

Культура поведінки і спілкування пов'язані та з поняттям культури мови. Співробітнику готельного комплексу необхідно вміти грамотно, ясно викладати свої думки. За культурою мови, як і за тоном, потрібно стежити постійно. Культура мовного етикету передбачає не лише уміння говорити, але й уміння слухати. Уважно вислухати співрозмовника, не перебиваючи його, і виявити при цьому щире співчуття – мистецтво.

У вестибюлі готельного комплексу повинні бути створені необхідні умови для зустрічей і відпочинку туристів. Готельні комплекси повинні мати широку інформацію про наявність, розташування і режим роботи служб, у тому числі перукарні, ремонту годинників, проявлення і друкування фотоматеріалів, прокату предметів культурно-побутового призначення, кіосків з продажу газет, сувенірів, книг тощо, а також рекламно-інформаційні матеріали (буклети, проспекти, довідники) мовами основних гостей готельного комплексу. Усі пункти і служби обслуговування повинні бути забезпечені засобами візуальної інформації (вивіски, таблички, написи) із зазначенням найменування служб і часу їхньої роботи місцевою та англійською мовами.

Житлові номери повинні бути забезпечені буклетами готельного комплексу, фірмовим поштовим папером, конвертами, переліком додаткових послуг, довідником телефонів служб,

пам'яткою протипожежної безпеки мовами основних гостей готельного комплексу і англійською мовою.

Якість підготовки номерів, справність та комплектність обладнання, наявність рекламно-інформаційного матеріалу, туалетних приналежностей повинні неодмінно перевірятися адміністрацією. Заселення гостей у непідготовлені номери неприпустимо.

Процес обслуговування гостя в готелі можна представити наступним чином.

Перший службовець, з яким гості часто зіштовхуються в готельному комплексі – черговий гаражної служби. Він вітає гостей, що під'їжджають, відкриває двері автомобіля, може допомогти з розміщенням багажу на візку і відповідає за безпеку транспортного засобу. Однак не всі готельні комплекси з повним обслуговуванням пропонують гаражну службу.

Не у всіх готельних комплексах є і швейцари. Штатна одиниця швейцара не приносить доходу готельному комплексу і її дорого укомплектовувати. Тому лише найбільші готельні комплекси можуть дозволити собі мати службу швейцарів.

Далі гість підходить до реєстраційної стійки, де на нього чекає портьє. Від служби портьє залежить наскільки швидко відбувається оформлення гостя – один з основних показників якості обслуговування в готельному комплексі.

Коли реєстрація гостя завершується, підходить посильний, щоб провести гостя до номера. Служба посильних виконує ряд важливих функцій. Посильний пояснює розташування відділів готельного комплексу, подробиці його роботи, здійснює заключну перевірку номера при заселенні гостя.

Гаражна служба, швейцари, служба безпеки готельного комплексу і служба посильних відіграють ключову роль у створенні образу готельного комплексу. Жодний інший персонал готельного комплексу не проводить стільки часу з гостем, як обслуговуючий персонал. Виявляючи доброзичливість і гостинність по відношенню до гостя, професійно навчений персонал успішно просуває ряд послуг готельного комплексу. Здатність переконувати, терпіння і ненав'язливість – неоціненні навички, якими повинен володіти обслуговуючий персонал готельного комплексу.

Служба номерного фонду в більшості випадків є найбільш функціонально значимим підрозділом, оскільки цей підрозділ відповідає за прибирання номерів, холів, коридорів та внутрішніх приміщень, у яких здійснюється прийом і обслуговування клієнтів. Покоївки і старші покоївки повинні швидко і високоякісно прибирати місця загального користування, житлові номери, туалет, ванну, щоб, гість, потрапляючи у свій номер після переїзду і тривалої стомлюючої дороги, відразу відчув турботу про нього персоналу і створений затишок.

Способи і методи прибирання в готелях постійно удосконалюються і розвиваються, але головним критерієм оцінки роботи персоналу є бездоганна чистота номерів і готельного комплексу в цілому, охайність самого персоналу при виконанні прибиральних робіт, правильне і вміле використання прибирального матеріалу та інвентарю.

Не менш важлива задача персоналу цієї служби полягає в умінні маневрувати часом при виконанні прибиральних робіт, щоб якнайменше ці роботи виконувалися в присутності гостя. Чим менше гість буде свідком робочої обстановки на поверхах, чим рідше обслуговуючий персонал буде видно з прибиральним матеріалом і інвентарем, чим менше покоївки під час роботи з прибирання приміщень будуть залишати сліди своєї роботи в коридорах (ганчірки, щітки, відра), тим вищою буде культура обслуговування.

Додаткові послуги надаються з метою створення максимальних зручностей для гостей, що проживають у готелі, більш повного задоволення їх вимог. Технологія надання додаткових послуг повинна передбачати раціональне розміщення служб у готелі для спрощення і скорочення до мінімуму процедури оформлення замовлень на послуги.

Служби готельного комплексу, що беруть участь у наданні послуг, повинні працювати в тісній взаємодії. У випадку неможливості надання послуг повинні бути пояснені причини

і по можливості запропоновані замість них рівноцінні послуги.

Персонал усіх категорій готельного комплексу повинен уміти створювати атмосферу гостинності, повинен бути готовим доброзичливо виконувати прохання проживаючих та виявляти до них терпіння і стриманість. Важливими якостями, необхідними для співробітників готельних комплексів, є ввічливість, коректність, тактовність, гарні манери, стриманість.

Специфіка роботи в готелі полягає в тому, що її працівникам доводиться постійно зіштовхуватися з новими і незнайомими людьми, з величезною різноманітністю характерів гостей. Співробітник готельного комплексу повинен уміти відволікти себе від дрібних неприємностей, зберігати доброзичливість і привітність у спілкуванні з людьми. Він повинен володіти достатньою силою волі, щоб не виявити негативних настроїв по відношенню до гостя або відвідувача, навіть у тому випадку, якщо вони поводяться неправильно.

Позитивні якості працівників повинні виявлятися в зовнішньому вигляді, в умінні вести бесіду, ясно і коректно відповідати на запитання, умінні попереджати побутові безладдя, конфліктні ситуації. Вони також виявляються в поважному ставленні до звичаїв, традицій і національних особливостей інших народів. Абсолютно неприпустимі в поведінці обслуговуючого персоналу готельного комплексу розв'язність, вульгарність, фамільярність тощо у відносинах із проживаючими.

Персонал готельного комплексу всіх категорій, що вступає в контакт з проживаючими, повинен носити формений одяг, що у ряді випадків включає особистий значок із зазначенням імені та прізвища. Форма повинна бути завжди чистою і у бездоганному стані.

У готельних комплексах будь-якої категорії повинні бути створені окремі умови для відпочинку і харчування персоналу. Обсяг таких умов повинен відповідати чисельності персоналу, яка залежить від розмірів готельного комплексу і обсягів обслуговування.

6.11. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

6.11.1. Оцінка персоналу в готельному комплексі

Відповідальність за підбір співробітників цілком лягає на плечі менеджера по кадрах. Процес підбору кадрів такий же складний і точний, як і будь-яка інша управлінська робота. На цьому етапі особливо важливо повно і правильно визначити і роз'яснити сутність майбутньої роботи, інакше можна витратити багато часу на прийом і бесіди з людьми, що не мають потрібної кваліфікації. І тут менеджер повинен використовувати один з методів оцінки персоналу – експертну оцінку, що базується на проведенні тестів, вирішенні задач і виконанні вправ.

Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділу і готельного комплексу в цілому.

Оцінка персоналу в готельному комплексі повинна проводитися регулярно, з тим, щоб співробітники бачили результати своєї праці, справедливо оцінені керівниками, а керівники за наслідками оцінки могли краще управляти співробітниками і ефективніше їх використовувати. Важлива роль в здійсненні оцінки належить фахівцям з управління персоналом, менеджерам, в цілому керівникам різного рангу.

Визначення ступеня ефективності праці має своєю головною метою поліпшення результативності роботи персоналу, допомагаючи йому реалізувати і повністю використати його потенціал; забезпечити працівників і керівників інформацією, необхідною для прийняття рішень, пов'язаних з роботою.

У цьому полягає основна мета оцінки результатів діяльності персоналу, яку можна розділити на три групи функцій: адміністративну, інформаційну і мотиваційну.

Адміністративні функції включають підвищення по службі, пониження, переведення, припинення трудового договору. Кожний готельний комплекс повинен здійснювати оцінку

праці свого персоналу для прийняття адміністративних рішень про підвищення, переведення і припинення трудового договору. Просування по службі допомагає готельному комплексу, оскільки дозволяє йому заповнювати вакансії службовцями, які вже виявили свої здібності. Воно допомагає і службовцям, задовольняючи їх прагнення до успіху, досягнень і самоповаги. Просування по службі – чудовий спосіб визнання досягнень працівника. Проте при прийнятті рішення про просування по службі керівництво повинне заохочувати тільки тих, хто має здібності для ефективного виконання обов'язків на новій посаді.

Переведення можна використовувати з метою розширення досвіду працівника, а також в тих випадках, коли керівництво вважає, що він працюватиме ефективніше на іншій посаді. Іноді переведення використовується і в тих випадках, коли людина працює незадовільно, але у зв'язку з її великим стажем або минулими заслугами керівництво вважає, що припинення трудового договору з нею було б неетичним. У такій ситуації переведення є пониженням в посаді, і працівник опиняється на такій посаді, де він ще може приносити якусь користь, але не «блокуватиме» кар'єру молодому здатному працівнику.

У тих випадках, коли працівнику повідомили оцінку результатів його праці та запропонували достатні можливості для її поліпшення, але він не хоче або не може працювати за стандартами готельного комплексу, трудовий договір з ним повинен бути розірваний. Яка б не була адміністративна ситуація, ясно, що без ефективного методу оцінки результатів діяльності неможливо прийняти рішення.

Інформаційні функції. Оцінка результатів діяльності потрібна для інформування людей про відносний рівень їх роботи. При належній постановці цієї справи працівник дізнається не тільки про те, чи досить добре він працює, але і які сильні або слабкі сторони і в якому напрямі він може удосконалювати.

Мотиваційні функції пов'язані з тим, що, визначивши сильних працівників, адміністрація може належним чином винагородити їх подякою, зарплатою або підвищенням на посаді. Систематичне позитивне підкріплення поведінки, що асоціюється з високою продуктивністю, повинно вести до аналогічної поведінки і в майбутньому. Інформаційні, адміністративні та мотиваційні функції трудової діяльності взаємозв'язані та діють як система.

Оцінка діяльності персоналу вимагає наявності стандартів, з якими порівнюється його діяльність. У стандарти виконання слід включати два основні види інформації: що зроблено і як добре це зроблено. Стандарти виконання націлені на те, як добре завдання виконані. Кожен стандарт повинен бути достатньо ясно викладений, для того, щоб керівник і підлеглий знали, чого чекати, і чи буде це досягнуто. Оскільки стандарти виконання і трудові завдання тісно зв'язані між собою, загальноприйнятим є їх взаємний розвиток. Стандарти виконання виводять вимоги до роботи на рівень: прийнятних або неприйнятних для поведінки працівника. Вони відіграють критичну роль в системі «аналіз роботи – оцінка виконання».

Методи оцінки персоналу

В індустрії гостинності оцінку діяльності персоналу здійснюють за двома напрямками:

– облік результатів праці (пряма оцінка);

– аналіз ділових і особистих якостей працівника, що впливають на ці результати (непряма оцінка).

Прямі види оцінок вимагають, щоб керівник і підлеглий разом визначили узгоджені конкретні цілі, які згодом будуть використані як стандарт для майбутніх оцінок.

Непрямі оцінки є традиційними, вони сфокусовані на таких рисах характеру працівника, як ініціатива, здатність спрацьовуватися з колективом, надійність, відношення до людей, тобто розглядаються особові якості працівника в зіставленні з його посадовими обов'язками.

Прямий вид оцінки діяльності персоналу може бути здійснений як система оцінки результатів праці та управління по цілях. Процедура оцінки результатів праці персоналу

досить складна і багато в чому нагадує процедуру проведення якісної оцінки робіт. Відмінність полягає в тому, що в другому випадку за базу оцінки береться сама робота, а в першому – її виконання і ділові якості персоналу. За допомогою оцінки результатів праці визначають наскільки ефективно працівник виконує свою роботу в зіставленні з кінцевою метою готельного комплексу (ця процедура застосовна тільки відносно постійних (штатних) працівників).

Для того щоб процедура оцінки результатів праці була ефективною, вона повинна:

– встановити «стандарти» результативності праці для кожного робочого місця;

– встановити процедуру оцінки результативності праці (коли, наскільки часто і хто проводить оцінку, критерії і методи оцінки);

– спонукати осіб, які проводять оцінку, на те, щоб вони збирали інформацію про результативність праці працівників;

– обговорити результати оцінки з працівником;

– прийняти рішення і задокументувати оцінку.

Облік результатів праці в тій або іншій формі практикується відносно практично всього персоналу, оскільки є основою оплати праці. Для працівників і частини службовців результати праці виражаються у встановленні ясних і чітких цільових показників, на які повинен вийти працівник через певний термін. Для тих категорій персоналу, чия праця не може бути суворо нормована, головними критеріями результативності їх праці можуть виступати:

- продуктивність праці;
- відповідність наперед поставленим цілям на певний період.

Під продуктивністю в даному контексті розуміються кількісні та якісні результати роботи персоналу за певний період.

Роботи певного виду і якості можуть бути виміряні в одиницях кількості послуг, що надаються, за одиницю часу. Сумірність різних видів результатів праці та їх якості можна забезпечити шляхом порівняння із стандартом.

Результат праці, у принципі, залежить від продуктивності працівника, продуктивності використовуваних чинників і умов праці.

До об'єктивних чинників продуктивності відносяться засоби праці (машини), допоміжні та виробничі матеріали, методи і організація надання послуг, організація робочого місця і умов праці, час і структура праці.

Суб'єктивні чинники продуктивності можуть коренитися в самому співробітнику (здібність і бажання до праці) або в соціальній структурі готельного комплексу (відносини начальників і підлеглих, робочий клімат, клімат у групах). Продуктивність визначається здібностями (статура, обдарованість, освіта, досвід) і можливостями праці (здоров'я, стомлення, біоритм). Бажання до праці постійно залежить від суб'єктивної оцінки стимулів діяльності (задоволення від праці), причому важливу роль відіграють чинники винагороди праці, можливостей розвитку, участі в прийнятті рішень, умови праці, безпека тощо.

Для простої оцінки продуктивності можуть бути використані показники надання послуг. При диференційованій оцінці продуктивності співробітника в оцінку повинні бути включені, перш за все, його продуктивність (кількість і якість результатів праці), його поведінка при виконанні роботи (по відношенню до колективу готельного комплексу і клієнтів, дотримання інструкцій і розпоряджень, надійність тощо) і його придатність до використання в роботі (самостійність, гнучкість). Оцінку окремих критеріїв можна провести за зваженою шкалою бальних оцінок.

Критеріями, за якими можна виміряти участь працівника в результаті, є:

- виконана працівником робота (години, кількість продукції, якість);
- соціальний статус і приналежність працівника до готельного комплексу;
- участь у створенні вартості;
- поводження із гостями чи співробітниками;

- розвиток обороту;
- результат діяльності готельного комплексу;
- розподіл прибутку.

Критерії можуть бути відносно об'єктивно визначені за допомогою системи обліку в готельному комплексі (наприклад, річного балансу).

Оскільки положення працівника в готельному комплексі визначається його робочим місцем або посадою, то його внесок в діяльність готельного комплексу повинен здійснюватися на підставі того, наскільки добре він справляється зі своїми обов'язками.

Аналіз посадових вимог і змісту роботи

Аналіз посадових вимог і змісту роботи на робочих місцях принципово важливий для встановлення цілей. Його слід проводити в такому порядку:

1. Розглянути необхідність або доцільність того або іншого виду трудової діяльності та її внеску в результати діяльності підрозділу (або готельного комплексу в цілому).

2. Визначити ключові аспекти цієї діяльності, від яких залежить успіх досягнення кінцевої мети, і ранжирувати їх у порядку пріоритету. Якщо цілі діяльності різноманітні та численні, їх слід ранжирувати так, щоб працівнику було ясно, що вимагає першочергових зусиль і особливої уваги.

3. Об´рунтувати норми трудової поведінки, які відображають бажаний результат. Він повинен бути прийнятним для даного готельного комплексу, тобто відповідати його вимогам до виконання службових обов'язків на тих або інших робочих місцях.

4. Вибрати систему одиниць вимірювання для оцінки працівників (слід виробити показники, що дозволяють представити в кількісному виразі навіть ті сторони діяльності або якості працівників, які насилу піддаються вимірюванню).

5. Визначити, що потрібно для поліпшення роботи і способу її виконання і як це може бути досягнуто працівником за певний період.

Аналіз діяльності працівників, виходячи з якості виконання функціональних обов'язків, дозволяє встановити причини або «вузькі місця», що стали причиною невиконання запланованих цілей. При цьому можливість об´рунтовано розподіляти відповідальність між керівниками і підлеглими з'являється в тому випадку, якщо, не дивлячись на ефективну роботу виконавців, загальні завдання готельного комплексу виявляються невиконаними.

Для контролю за ходом досягнення мети необхідно орієнтуватися на нормативи. При формуванні нормативів можна керуватися наступними загальними установками на:

- аналіз результатів діяльності за ряд попередніх періодів;
- оцінку реалістичності передбачуваних нормативів;
- визначення відмінності в рівнях трудової діяльності у вигляді відхилення від нормативів у ту або іншу сторону;
- оцінку впливу змісту функціональних обов'язків на нормативи і усунення зайвих, малопродуктивних елементів роботи або способів її виконання.

Зміст і структура вимог, що висуваються до працівників на робочих місцях, впливають на нормативи трудової діяльності. Закріплення неправильних методів виконання роботи в якості нормативних здатне призвести до спотворення очікуваних результатів, тому нормуванню трудових операцій повинен передувати аналіз змісту виконуваних функцій. Участь працівників у розробці пропозицій щодо вдосконалення виконуваних функцій, їх спрощення, поєднання або розділення – неодмінна умова для підвищення ефективності роботи.

В даний час оцінка результатів діяльності перетворюється на один з головних інструментів формування і розвитку трудового колективу. Глибокі знання в цій області є однією з основних складових стилю керівництва сучасного менеджера. Кажучи про методологію оцінки, фахівці кадрових служб підкреслюють значення так званого зворотного зв'язку, тобто доведення її результатів до самих працівників, з тим, щоб вони могли зіставити свої успіхи з результатами інших. Гласність – одна з найважливіших умов

підвищення ефективності будь-яких систем оцінки. Оцінка результатів діяльності вимагає, щоб керівники збирали інформацію про те, наскільки ефективно кожен працівник виконує делеговані йому обов'язки. Повідомляючи ці відомості своїм підлеглим, керівник дає їм можливість виправити свою поведінку, якщо вона не відповідає прийнятій. Разом з тим оцінка результатів діяльності дозволяє керівництву визначити найбільш визначних працівників і реально підняти рівень їх досягнень, переводячи їх на привабливіші посади.

Окрім безпосереднього керівника і кадрової служби до участі в оцінці все більше притягуються самі оцінювані та їх колеги. Самооцінка повинна обов'язково враховуватися, оскільки інформація, що повідомляється працівниками, не тільки дає точнішу картину, але і значно покращує відносини всередині готельного комплексу. До того ж індивідуальна самооцінка сприяє розвиткові працівника.

Для досягнення максимальної точності оцінки результатів трудової діяльності бажано, щоб співбесіда носила двосторонній характер.

Нарешті, керівник повинен намагатися оцінювати роботу підлеглих якомога об'єктивніше.

В даний час визнано, що оцінка результатів діяльності – необхідна, через явно недостатні дані для прийняття кадрових рішень. Не меншого значення набула оцінка ділових і особистих якостей, що виявляються в самому процесі праці. Цей вид оцінок характеризує діяльність працівника за критеріями, що відповідають ідеальним уявленням про виконання своїх обов'язків і про необхідні якості для досягнення максимальної результативності праці. До таких якостей відносять, перш за все, професійні навики, а також психологічні здібності.

Оцінка ділових і особистих якостей

Оцінка ділових і особистих якостей для всіх категорій (від кваліфікованих працівників до менеджерів) може бути проведена за наступними чинниками:

- знання роботи (чи має працівник ясне розуміння змісту роботи і її цілей);
- необхідність контролю за його діями з боку начальника (наскільки старанний при виконанні завдань, чи дотримує дисципліну праці);
- стиль роботи (чи завжди приймає обдумані рішення, чи має схильність до самоаналізу, чи здатний доводити справу до кінця);
- ініціативність (чи має бажання брати на себе додаткову відповідальність, як сприймає нові завдання, чи готовий йти на ризик);
- схильність до співпраці (чи проявляє готовність і здатність працювати спільно з колегами і підлеглими, чи уміє підтримувати сприятливий психологічний настрій в колективі).

Кожен чинник може оцінюватися за 5, 6, 7 чи 10-бальною шкалою. Причому від керівника вимагають підтвердити оцінку – розкрити у письмовій формі конкретні дії працівника, відношення до виконання обов'язків у тій або іншій ситуації, а також вказати конкретні результати діяльності працівника, які підтверджували б оцінку.

Оцінка ділових і особистих якостей практично не застосовується відносно малокваліфікованих працівників і ряду конторських службовців, тобто тих категорій, які можуть бути легко замінені на ринку робочої сили. Інакше кажучи, «оцінка якостей» безпосередньо пов'язана з тривалістю використання працівника.

Оцінка ділових і особистих якостей працівника може бути здійснена за допомогою рейтингових методів, орієнтованих на порівняння поведінки і трудових досягнень працівників один з одним (відносна рейтингова система) або на порівняння результатів роботи кожного із стандартом (абсолютна рейтингова система). Інші рейтингові методи орієнтовані на оцінку продуктивності працівників (орієнтовані на результат системи).

Простий тип абсолютної рейтингової системи – це оповідний нарис, в якому оцінювач описує сильні та слабкі сторони, потенціал працівника і дає пропозиції щодо поліпшення. Якщо ці нариси підготовлені добре, вони містять суттєвий зворотний зв'язок з підлеглими відносно їх виконання. Це робить складним використання даної інформації для рішень по

персоналу, оскільки підлеглі не порівнюються об'єктивно. Методи, які порівнюють працівників один з одним, вимагають тільки одного: щоб оцінювач розглядав всіх працівників – від вищих до нижчих, від кращих до гірших. Альтернативна класифікація вимагає, щоб оцінювач спочатку склав список всіх працівників на листі паперу. З цього листа він вибирає кращого працівника, потім гіршого працівника, потім другого кращого, потім другого гіршого і так далі, переміщаючись зверху вниз за списком, поки всі працівники не будуть класифіковані.

Рейтингові методи використовуються тоді, коли необхідно оцінити велику кількість працівників. Одним з найбільш популярних рейтингових методів є *поведінковий контрольний лист*. Оцінювач збирає інформацію, яка описує пов'язану з роботою поведінку. Його завданням є просто «перевірка» цієї інформації. При цьому підході оцінювачі не стільки дають оцінку, скільки описують трудову поведінку. Описові рейтинги більш прийнятні, ніж оцінні (добре – погано). При такому методі декларативна заява (наприклад: «Працівник одержує скарги від гостей готельного комплексу») оцінюється по таких категоріях, як „завжди", „дуже часто", „досить часто", „іноді" і „ніколи". Кожна категорія «важить», наприклад, від 5 («завжди») до 1 («ніколи»), якщо заява описує бажану поведінку. В цілому цифрові рейтинги (або очки) для кожного працівника дають суму, яка потім перевіряється по кожному пункту.

Спеціальний тип поведінкового контрольного листа відомий як система силового вибору. Ця технологія була розвинена спеціально для зменшення поблажливості оцінювачів і надання об'єктивної оцінки стандартам для порівняння індивідуалів. Для цього пункти контрольного листа упорядковуються в групах, з яких оцінювачі вибирають заяви, які в найбільшому або найменшому ступені описують кожного працівника. Загальний рейтинг для кожного працівника одержують, користуючись спеціальним ключем балів до опису оцінювача.

Метод силового вибору мало використовується (і навіть може дати негативний ефект) в оцінних інтерв'ю, для оцінювачів, що не знають рівня виконання. Для подолання цих труднощів можуть бути використані методи критичних випадків.

Критичні випадки – це короткі доповіді про ефективність виконаної роботи. Вони націлені на загальну картину, а не на деталі.

Критичні випадки також привабливі в оцінному інтерв'ю, тому що супервізори можуть націлюватися на поточну трудову поведінку більше, ніж на невизначене підкреслення штрихів.

Подібно до інших рейтингових методів, критичні випадки мають свої недоліки. Перший – оцінювачі можуть вирішити, що запис випадків з роботи підлеглих на щоденній або навіть щотижневій основі дуже обтяжливий. Другий – оцінювачі встановлюють стандарти, по яких оцінюються підлеглі; проте мотивація буде вища, якщо підлеглі зможуть брати участь в установці стандартів, за якими їх оцінюватимуть. І третє – оповідна форма не дозволяє порівнювати працівника і готельний комплекс. Для подолання цих проблем можна використовувати графічні рейтингові шкали.

Графічні рейтингові шкали – найбільш широко застосовуваний рейтинговий метод.

Шкали графічного рейтингу можуть не поступатися глибині нарису або опису критичних випадків, а результати можуть бути точно виражені в кількісному виразі, і оскільки шкали стандартизовані, можна проводити порівняння між працівниками. Графічні шкали рейтингів часто піддаються критиці, але вони прийнятніші для оцінювачів.

Найбільше розповсюдження серед методів комплексної оцінки виконання робіт мають бальні системи порівняння характеристик працівників та метод контрольних листів.

Бальні методи оцінки виконання робіт передбачають порівняння показників виконання робіт і ділових характеристик працівників з наперед розробленими нормативами. з цією метою ретельно вибираються чинники оцінки і число ступенів кожного чинника, а також оцінка їх в балах. Використовуються два великі різновиди бальних систем – графічні шкали і багатоступеневі шкали. Для обох різновидів характерне застосування шкал оцінки як засобу

технічних розрахунків.

Метод контрольних листів застосовується самостійно і в поєднанні з методами графічних шкал. При цьому методі в спеціальні контрольні листи записуються докладні питання про різні чинники оцінки виконання робіт і ділових якостей працівників, на яких особа, що дає оцінку, повинна дати відповіді та висновки.

Мета таких контрольних листів полягає не лише в тому, щоб з'ясувати, до якої групи за розмірами доплат за заслуги варто віднести ту або іншу роботу або працівника, але і в тому, щоб визначити сильні та слабкі сторони працівника для досягнення більшої ефективності його праці.

Характер виконуваної роботи може істотно розрізнятися в порівнянні з тими ж нововведеними структурами. Отже, знадобляться абсолютно нові якості (наприклад, новаторство, заповзятливість і т.д.), наявність яких можна тільки передбачати. Працівник, що в результаті відмінно зарекомендував себе, виявиться непридатним для нової роботи. Разом з тим якнайкращим способом виявлення потенціалу працівника залишається спостереження за ним (і оцінка) в новій виробничій обстановці, на новому місці. Маються на увазі випробувальний термін, ротація молодих кадрів по підрозділах готельного комплексу, тимчасове заміщення, що дозволяє розвинути здібності до конкретних видів праці. З цією ж метою практикується нетривале підключення молодих працівників до роботи цільової нововведеної групи. Для різних управлінських рівнів, надзвичайно корисною є тимчасова робота у невеликих готельних комплексах, де для них є можливість приймати самостійні рішення в критичних ситуаціях. Правда, тут є небезпека, що необхідні якості не встигнуть виявитися. Такі ж нижчі цільові структури, як гуртки якості, дозволяють виявити потенціал працівника і без зміни трудових функцій, оскільки інноваційна діяльність здійснюється паралельно з основною.

Вимоги до оцінювачів

Основною вимогою для будь-якого оцінювача є можливість спостереження за виконанням роботи протягом певного періоду (наприклад, 6 місяців). Як можливі оцінювачі можуть виступати наступні категорії персоналу:

1. Безпосередній керівник, який більше знайомий з індивідуальним виконанням і має кращі можливості для оцінки поточного виконання робіт персоналом. Крім того, він може найкращим чином пов'язати індивідуальне виконання з метою готельного комплексу. Оскільки він також відповідає за винагороду (стягнення), є логічним зробити безпосереднього керівника відповідальним і за оцінку виконання.

2. Рівні за положенням (колеги). У деяких видах робіт, таких, як зовнішні продажі, правова діяльність і навчання, керівник рідко може спостерігати конкретну діяльність працівника. Іноді очевидні показники, такі, як кількість наданих послуг, можуть містити корисну для оцінки виконання інформацію, але в інших обставинах думки колег навіть краще. Колеги можуть зберігати перспективи виконання, що відрізняє їх від безпосередніх керівників.

3. Підлеглі. Оцінка підлеглими може використовуватися для розвитку безпосереднього керівника. Підлеглим відомі розмір повноважень, яким він володіє насправді, наскільки хороші його зв'язки, тип стилю лідерства, здібність до планування і організації.

4. Самооцінка. На користь широкого використання самооцінки свідчать такі доводи: можливість участі в процесі оцінки виконання, особливо якщо оцінка комбінується з постановкою цілей, покращує мотивацію і зменшує опірність під час оцінного інтерв'ю. З іншого боку, самооцінка веде до більшої поблажливості, меншої різноманітності, більшої схильності до впливу, меншої узгодженості з думкою інших. Оскільки працівники прагнуть дати собі вищу оцінку, ніж їхній керівник, самооцінка більш застосовна для консультацій і розвитку, ніж для рішень щодо персоналу.

5. Відвідувачі готельного комплексу. У готельному комплексі оцінка з боку гостей є дуже важливим аспектом. Хоча не можна чекати повного збігу цілей відвідувачів і готельного

комплексу, відомості, що надійшли від клієнтів, можуть стати корисними при прийнятті таких рішень по персоналу, як просування, переміщення і необхідність у навчанні, а також як основа для саморозвитку.

Кількісні та якісні результати праці, з одного боку, і ділові та особисті якості – з іншого, в поточному плані оцінюються роздільно. Воєдино вони (а також і анкетні дані) зводяться на підставі єдиної бальної оцінки – атестації, що має також поширену назву «оцінка заслуг». В більшості випадків атестація проводиться один раз на рік; у окремих готельних комплексах, якщо вони застосовують дуже спрощені процедури оцінки, – кожні півроку.

Оцінка рівня інтелекту працівника:

1. Високий. Відмінна пам'ять, логічне мислення, легко розгадує кросворди і загадки, обширні знання в різних областях науки і техніки, легко вирішує творчі проблеми, в будь-якій компанії може підтримати бесіду.

2. Середній. Хороша пам'ять, переважно логічне мислення, добре розгадує загадки, достатні знання в різних областях науки і техніки, може вирішувати чітко визначені задачі в компанії свого кола.

3. Низький. Пам'ять не дуже хороша, часто забуває прізвища і дати, не любить загадки, оскільки насилу вирішує їх, має професійні знання в своїй області, вважає за краще виконувати тільки чіткі та конкретні завдання, компанії не любить, оскільки не уміє вести вільні бесіди.

Оцінка індивідуального внеску

Оцінка індивідуального внеску застосовна для працівників, що працюють у готельному комплексі достатній час (не менше 1 року), результати праці яких мають кількісні, зіставлювані в часі виміри. Проблема порівняння праці у сфері надання готельних послуг, визначення конкретного внеску працівника в кінцеві результати достатньо складна.

Розглянемо принципові положення методу оцінки індивідуального внеску.

1. Трудовий внесок працівника повинен мати кількісні та зіставлювані в часі виміри в натуральній або грошовій формі (виручка, кількість наданих послуг, дохід, прибуток).

2. Трудовий внесок здійснюється працівником персонально (для робочого, комерційного агента) або забезпечується під його безпосереднім керівництвом (начальник підрозділу).

3. Оцінка внеску в межах однієї категорії персоналу здійснюється за допомогою одного методу.

Початковими даними для оцінки є: моделі робочих місць; результати роботи за звітний період; методика оцінки індивідуального внеску; кадрові дані про оцінюваних працівників.

Для готельних комплексів, які використовують невелике число показників кінцевих результатів надання послуг, може бути рекомендований метод оцінки праці залежно від динаміки виконання економічних показників. З цією метою відбирається обмежена сукупність економічних показників готельного комплексу, по яких йде оцінка індивідуального внеску персоналу, наприклад, валовий прибуток, надані послуги, обсяг продажів тощо. Потім визначаються структурні підрозділи і посади працівників, для яких один з перерахованих показників є оцінним.

Результати оцінки індивідуального внеску працівників доцільно подавати в табличній або графічній формі, щоб в динаміці можна було б судити про результати праці.

Не можна абсолютизувати оцінку індивідуального внеску, оскільки на динаміку показників значний вплив роблять зовнішні чинники, часто не залежні від людини.

6.11.2. Атестація кадрів

Під атестацією співробітника готельного комплексу розуміють визначення його кваліфікації, рівня знань або відгук про його здібності, ділові та інші якості. Атестація – це форма оцінки людини, яку може дати тільки інша людина (на відміну від технічного пристрою, параметри і технічні характеристики якого можуть бути виміряні технічними засобами). Тому результат атестації людини людиною завжди суб'єктивний, оскільки несе

відбиток особи того, хто атестує. Очевидна суперечність: прагнення об'єктивно оцінити те, що об'єктивній оцінці не піддається.

У світовій практиці найбільш поширена атестація «білих комірців». Особливості праці керівників і фахівців, по-перше, пов'язані з предметом їх праці – інформацією; по-друге, праця їх містить творчий компонент; по-третє, результат праці може не залежати від тривалості виконання; по-четверте, має місце «відкладений результат» – пролонгованість у часі конкретного втілення ідей, що генеруються.

Розвиток систем атестації йде шляхом більшої об´рунтованості експертної оцінки співробітника. Найлегше оцінити внесок того або іншого керівника або фахівця його безпосередньому начальнику. Лише він знає, що даному працівнику доручалося, в яких умовах він працює, як його робота контролювалася, стимулювалася, яку йому надавали допомогу або які перешкоди йому довелося подолати. Проте тісна взаємодія між начальником і підлеглим може не призвести до виникнення між ними негативних відносин, що зробить начальника в більшому або меншому ступені упередженим.

Дослідження показують, що чим довше співробітник працює на одному і тому ж місці, тим нижче його оцінка. Однією з причин є очікування, що з роками співробітник робитиме свою роботу швидше і краще. Якщо ж цього не відбувається, то розчарований керівник занижує оцінку співробітнику. Нерідко причиною заниження буває роздратування керівника на відсутність ентузіазму у ветеранів на нововведення.

Атестаційна процедура повинна певним чином обмежувати цей суб'єктивізм. Еволюція розвитку процедури показує, як це відбувалося на практиці: від особистої суб'єктивної оцінки начальника до експертних групових методів оцінки, до повністю автоматизованої атестації керівників і фахівців.

Світова практика не дає однозначної відповіді на питання, які особисті риси характеру працівників повинні оцінюватися при аналізі їхньої діяльності. Нерідко пропонувалися для атестаційних оцінок такі риси співробітників, як інтерес до праці, ініціативність, уважність, такт, лояльність, уміння пристосовуватися до змінних умов праці, працьовитість і зовнішній вигляд.

У даній методиці всі службовці, фахівці та керівники оцінюються з погляду певних критеріїв (вимог), необхідних у готельній сфері. Критерії ранжируються за своєю значущістю експертною групою, внаслідок чого кожному критерію привласнюється рівень значущості та відповідна оцінка в балах.

Для вироблення типів критеріїв і відповідних їм ознак експертна група складає словник ділових характеристик, що охоплює всі спеціалізації (або ту, фахівці якої атестуються). Ознаки ранжируються в межах, що відповідають кожному критерію.

Атестація кадрів є важливим етапом завершальної оцінки персоналу за період часу, як правило, від 3 до 5 років. Атестація – це форма комплексної оцінки кадрів, за наслідками якої приймаються рішення про подальше службове зростання, переміщення або звільнення працівника.

Початковими даними для атестації кадрів є:

- моделі робочих місць;
- особисті справи співробітників;
- результати соціологічної оцінки персоналу;
- анкета «Вакансія»;
- анкета «Атестація»;
- філософія готельного комплексу;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- контракти співробітників;
- штатний розклад;
- положення про оплату праці;
- посадові інструкції;

- результати роботи готельного комплексу (підрозділів).

Процес атестації кадрів можна розділити на чотири основні етапи.

1. Підготовчий етап: підготовка наказу про проведення атестації, затвердження атестаційної комісії, підготовка і розмноження документації, інформування трудового колективу про терміни і особливості атестації.

2. Формування складу атестаційної комісії і його затвердження: директор по персоналу (голова); начальник відділу кадрів (заст. голови); керівник підрозділу, де проходить атестація; юрисконсульт; соціальний психолог.

3. Основний етап: організація роботи атестаційної комісії по підрозділах готельного комплексу, оцінка індивідуальних внесків працівників, заповнення анкет «Атестація», комп'ютерна обробка результатів.

4. Завершальний етап: підбиття підсумків атестації, прийняття персональних рішень про просування працівників, направлення на навчання, переміщення або звільнення співробітників, що не пройшли атестацію.

З відомих методів атестації управлінського персоналу доцільно рекомендувати комплексний метод, в основі якого лежить поєднання оригінальних методів: «мозковий штурм», анкетування, порівняльний аналіз, соціологічне опитування і експертні оцінки. Ідея цього методу полягає в тому, що для всіх, кого атестують, пропонується типовий набір питань, що моделюють портрет особи людини.

Анкета «Атестація» може містити довільну кількість різноманітних питань (якостей), кожне питання включати порівняльні характеристики за ознакою «від відмінної до поганої», з яких необхідно вибрати найбільш відповідну для конкретного співробітника. Привласнюючи характеристикам бали і підсумовуючи їх з усіх питань, можна одержати сумарні бальні оцінки працівників, які атестується.

Виходячи з якісних оцінок, затверджених атестаційною комісією, даються рекомендації директору готельного комплексу про пересування співробітників:

- відмінно – гідний підвищення;
- добре – залишити на посаді або перевести на рівноцінну;
- задовільно – доцільно понизити у посаді або провести навчання;
- незадовільно – підлягає звільненню.

Використання методу дозволяє усунути формалізм і суб'єктивізм в атестації кадрів, поліпшити гласність і об'єктивність в оцінці персоналу, сприяє підтриманню нормального соціально-психологічного клімату в колективі. Впровадження даного методу вимагає абсолютної підтримки першого керівника, який особисто повинен очолити атестацію персоналу і довести її до практичної реалізації в кадровій службі. Без цього атестація буде формальним актом і не дасть позитивних результатів.

Атестацію доцільно проводити для того, щоб виявити сильні та слабкі сторони в діях керівника і фахівця. Слабкі можна підсилити, а сильні підтримати за допомогою рекомендацій атестаційної комісії.

6.12. КОНЦЕПЦІЯ СТИМУЛЮВАННЯ

Цілеспрямоване застосування по відношенню до людини стимулів для впливу на її зусилля, старання, наполегливість, добросовісність, цілеспрямованість у справі вирішення задач, що стоять перед готельним комплексом, і включення відповідних мотивів називається *стимулюванням*. Концепція стимулювання ґрунтується на тому, що будь-які дії підлеглого повинні мати для нього позитивні, негативні або нейтральні наслідки в залежності від того, як він виконує доручену роботу. Позитивні наслідки збільшують вірогідність бажаної поведінки; негативні – зменшують; нейтральні – ведуть до повільного загасання такої поведінки. Але потрібно мати на увазі, що на однакові стимули різні люди реагують неоднаково і з різним ступенем інтенсивності, а одні та ті ж результати можуть бути одержані та за рахунок винагороди, і за рахунок покарань.

Прагнучи уникнути негативних наслідків, що наступають при відхиленні від заданих параметрів, або заслужити заохочення, людина зберігає стабільність поведінки або змінює її в потрібну сторону. Дослідження показують, що заохочення покращує роботу у 89% випадків, а покарання – в 11%, і в 11% – погіршує; погрози ж на 99% ігноруються, і, крім того, вони самі по собі принизливі для обох сторін. Дію стимулів на поточну поведінку людей розглядає теорія підкріплення, що пропонує такі способи дії на людей, як позитивне і негативне підкріплення, гасіння і покарання.

Сутність позитивного підкріплення полягає в тому, що заохочуються дії, що мають позитивну спрямованість. При негативному підкріпленні заохочується відсутність дій з негативною спрямованістю, наприклад, прогулів.

Між позитивним і негативним підкріпленням існує певна асиметрія. Негативне може викликати не тільки бажані, але і непередбачувані та негативні реакції, позитивне – тільки бажані. Гасіння, тобто відсутність підкріплення негативних або позитивних дій, відбувається шляхом їх ігнорування, і тоді вони самі по собі затухають. Нарешті, покаранням є пряма дія з метою зміни поведінки, направлена на припинення негативних дій, недопущення їх в майбутньому і досягнення позитивних результатів. Воно може мати вигляд матеріального стягнення (штрафи, санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічної ізоляції працівника, створення атмосфери нетерпимості, пониження в посаді тощо.

Карається конкретний вчинок, і міра покарання повинна зважати на особливості здійсненого і характер людини.

Покарання повинне бути своєчасним і негайно виконуватися, але не можна карати, знаходячись в стані збудження. Крім того, за вчинок однієї людини не можна карати весь колектив. Всі методи стимулювання, як позитивні, так і негативні повинні використовуватися в комбінації і взаємозв'язку.

Залежно від того, що саме необхідно стимулювати (саму діяльність або її результат), заохочення або покарання можуть бути поточними або підсумковими. Поточне заохочення призначене для стабілізації або коригування в необхідну сторону діяльності, що продовжується, та за відсутності його припиняється.

Практика заохочення враховує наступні моменти: чим частіша винагорода, тим частіші повторення дії. Якщо у минулому в певній ситуації мала місце винагорода, люди намагаються повторити ситуацію. Якщо винагорода велика, люди готові витрачати великі зусилля. Коли потреби задоволені, активність падає.

Величина заохочення повинна бути мінімальною, щоб постійно підтримувати зацікавленість у продовженні потрібної діяльності та при цьому не виснажувати ресурси готельного комплексу. Важлива не стільки вона сама, скільки форма, спосіб, режим заохочення. Так, воно може бути безперервним, фіксованим (регулярним), епізодичним (несподіваним), варіабельним (комбінація того і іншого). Безперервне заохочення передбачає, що воно слідує за кожною дією. При постійному застосуванні це забезпечує високу результативність, але призводить до раннього насичення потреб і гасіння поведінки або її швидкої зміни, коли стимули припиняються. Інтервальне заохочення полягає в тому, що стимул слідує не за всіма результатами, а через чітко визначене їх число. Воно дає хороший стабільний ефект в умовах дій, що часто і регулярно повторюються. При змінному заохоченні стимулювання відбувається через різне число результатів. Воно здатне привести до сильної постійної і стійкої до гасіння реакції.

Підкріплення з фіксованим інтервалом означає, що стимулювання відбувається за першим результатом після закінчення певного часу. Воно приводить до стійкої реакції: повільної і слабкої – після стимулюючої дії, швидкої і сильної – безпосередньо перед нею. Підкріплення із змінним інтервалом передбачає, що стимулююча дія слідує за першим результатом після закінчення випадкового відрізку часу. За ним слідує сильна, постійна, стійка до гасіння реакція. Іноді доцільним буває навіть заохочення «авансом», що зобов'язує

людину працювати краще.

Ефективне заохочення завжди повинне бути своєчасним і конкретним, щоб людина знала, з чим воно пов'язане і як їй бути далі. Підсумкова винагорода (або покарання) зв'язується з досягнутим результатом, тому воно повинне відображати дійсний внесок робітника, бути справедливим, створювати у нього прагнення в майбутньому працювати краще.

Одним з ефективних видів стимулювання персоналу до гарної роботи є матеріальне заохочення. Відповідно до трудового законодавства України розмір матеріального заохочення визначається з урахуванням результатів праці працівника і тривалості його безперервного стажу роботи в готельному комплексі. Положення про виплату винагороди затверджується адміністрацією і узгоджується з виборним профспілковим органом (якщо такий є), а саме воно виплачується після підбиття підсумків господарської діяльності. Премія вважається неординарною винагородою, тому повинна виплачуватися лише в певних випадках. Зокрема, індивідуальну премію доцільно виплачувати один раз на рік, оскільки це помітніше, інакше вона перетвориться на заробітну платню і позбудеться винятковості. Дослідження показали, що преміювання мотивує сильніше, ніж щорічне підвищення заробітної платні.

Підставою для преміювання служать економія ресурсів, збільшення обсягів продажу послуг і прибутку, зниження витрат, зростання курсу акцій, підвищення якості обслуговування, раціоналізаторська та наукова діяльність на користь готельного комплексу, успішна робота по запобіганню тим або іншим проблемам, виняткові заслуги перед готельним комплексом. Доцільно наперед визначати відсоток премії за підсумками року і коригувати його відповідно до досягнень співробітника.

Участь у власності може забезпечуватися шляхом продажу працівникам ваучерів на покупку акцій за твердими цінами. Акції безкоштовні, а тому вигідні готельному комплексу і одночасно прив'язують працівників до нього. Передача акціонерної власності співробітникам готельного комплексу в цілому сприяє зростанню якості праці, задоволеності нею, збільшенню її продуктивності.

Можна використовувати контракт на термін 3-5 років, що передбачає виплату окрім встановленого окладу, також відсотка від прибутку – бонусів. Бонуси – це великі одноразові виплати з прибутку 1-2 рази на рік, що стимулюють кадри готельного комплексу докласти всіх зусиль для його розвитку.

В цілому система грошових виплат покликана забезпечити більшості співробітників бажаний рівень доходу за умови добросовісного відношення до роботи і виконання своїх зобов'язань. Задоволеність матеріальною винагородою, її справедливим рівнем стимулює ініціативу людей, формує у них прихильність до готельного комплексу, залучає до нього нових співробітників.

Непряме стимулювання вільним часом має такі форми, як: скорочений робочий день або збільшена відпустка, покликані компенсувати підвищені фізичні або нервово-емоційні витрати організму (наприклад, на транспорті); ковзаючий або гнучкий графік, що робить режим роботи зручнішим для людини і дозволяє займатися і іншими справами; надання відгулів за частину заощадженого при виконанні роботи часу.

Будь-яка діюча система матеріального стимулювання має багато недоліків. Так, премії слабо враховують характер і складність праці, не завжди відповідають особистому внеску, оскільки кошти, призначені для їх виплати, звичайно обмежені та найчастіше розподіляються пропорційно окладу. Стимулювання (у тому числі та штрафні санкції) не може охопити весь обсяг робіт, оскільки багато трудових функцій взагалі не фіксуються в посадових інструкціях і нормативних актах. Ці та інші недоліки намагаються подолати найрізноманітнішими способами.

До неекономічних способів мотивації відносяться організаційні та морально-психологічні. Організаційні включають, перш за все, залучення працівників до участі в справах готельного

комплексу, яке передбачає, що їм надається право голосу при вирішенні ряду проблем, як правило, соціального характеру. Важливу роль відіграє мотивація перспективою придбати нові знання і навики, що робить працівників більш незалежними, самостійними, додає їм впевненості в завтрашньому дні. Мотивація збагаченням змісту праці полягає в наданні людям змістовнішої, важливішої, цікавішої, соціально значущої роботи, яка відповідає їх особистим інтересам і схильностям, з широкими перспективами посадового і професійного зростання, що дає можливість проявити свої творчі здібності, здійснювати контроль над ресурсами і умовами власної праці, коли кожен за можливістю повинен бути сам собі шефом. Морально-психологічні методи стимулювання включають наступні основні елементи.

1. Створення умов, за яких люди б відчували професійну гордість за те, що краще за інших можуть справитися з дорученою роботою, причетність до неї, особисту відповідальність за її результати; відчували б цінність результатів, конкретну їх важливість для кого-небудь.

Для того, щоб робота приносила задоволення, завдання повинне містити певну частку ризику і можливість досягнення успіху.

2. Присутність виклику, забезпечення можливостей кожному на своєму робочому місці показати свої здібності, виразити себе в праці, в її результатах, мати докази того, що він може щось зробити, причому це «щось» повинно одержати ім'я свого творця. Наприклад, працівники, що відзначилися, отримують право підписувати документи, в розробці яких вони брали участь, що дає їм можливість відчути свою значущість.

3. Визнання, яке може бути особистим і публічним. Сутність особистого визнання полягає в тому, що працівники, що особливо відзначилися, згадуються в спеціальних доповідях вищому керівництву готельного комплексу, представляються йому, їх персонально поздоровляє адміністрація з нагоди свят і сімейних дат.

Відповідно до Кодексу законів про працю України (КЗпП) зразкове виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості обслуговування, тривала і бездоганна робота, новаторство в праці та інші досягнення винагороджуються оголошенням подяки, цінним подарунком, почесною грамотою тощо.

Правилами внутрішнього розпорядку можуть бути передбачені й інші заохочення, наприклад корпоративні почесні звання, почесні грамоти, нагрудні знаки тощо.

Заохочення покликане стимулювати не тільки певного суб'єкта, але й інших, а для цього воно повинне сприйматися колективом як справедливе. При цьому допускається поєднання декількох заходів заохочення, наприклад матеріального і морального стимулювання. Протягом терміну дії дисциплінарного стягнення відповідно до положень КЗпП заходи заохочення до працівника не застосовуються, але своєрідною його формою є дострокове зняття стягнення. Працівникам, що успішно і сумлінно виконують свої трудові обов'язки, надаються в першу чергу переваги і пільги в області соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування, при просуванні, тобто переведення на більш кваліфіковану роботу або на вищу посаду (за наявності вакансій, необхідної підготовки, ділових і особистих якостей).

Представники вищої ланки управління обов'язково повинні особисто брати участь у заохоченні співробітників, регулярно відвідувати підрозділи, хоча б по телефону контактувати з передовиками. Тільки в цьому випадку система заохочення буде дієвою.

4. До морально-психологічних методів стимулювання відноситься висока мета, яка надихає людей на ефективну, а деколи і самовіддану працю. Тому будь-яке завдання керівника повинно містити в собі елемент виклику.

5. Морально стимулює атмосфера взаємної пошани, довіри, заохочення до розумного ризику і терпимості до помилок і невдач; уважне ставлення з боку керівництва і товаришів по роботі.

Слід також сказати про таку форму мотивації, яка, по суті, об'єднує в собі всі розглянуті вище, як просування по посадах, яке дає і вищу заробітну платню (економічний мотив), і цікаву і змістовну роботу (організаційний мотив), а також віддзеркалює визнання заслуг і

авторитету особи шляхом переведення у вищу статусну групу (моральний мотив).

В той же час цей спосіб мотивації є внутрішньо обмеженим: у готельному комплексі не так багато посад високого рангу, тим більше вільних; не всі люди здатні керувати і не всі до цього прагнуть, а крім усього іншого, просування по службі вимагає підвищених витрат на перепідготовку.

Потрібно мати на увазі, що перераховані організаційні та морально-психологічні чинники мотивують неоднаково в залежності від часу перебування на посаді, і після 5 років жоден з них не забезпечує мотивацію в належній мірі, тому задоволеність роботою падає.

6.13. ОПЛАТА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНІ БЛАГА І ГАРАНТІЇ

Оплата праці є ключовою проблемою в розстановці кадрів, оскільки формує доходи працівників і є головним засобом відтворення робочої сили. Вона включає такі джерела доходів:

- гарантована (основна) заробітна плати (посадовий оклад для службовців і тарифна ставка для працівників);
- доплати до основної заробітної платні (за шкідливість роботи, вислугу років, поєднання професій, наднормові, на харчування, командировочні);
- преміальні виплати (квартальна премія, відсотки від прибутку і доходу, бонуси для керівників);
- винагорода за досягнуті результати (відсоток з виручки, комісійні від продажу, за виконання договору, за введення об'єкту тощо);
- дивіденди по цінних паперах для акціонерів (членів кооперативу), що одержуються від всіх джерел.

Соціальні блага визначають сукупність грошових і матеріальних благ, що одержуються персоналом готельного комплексу, як правило, в різних розмірах для всіх категорій працівників і доходів, що є додатковим джерелом. Соціальні блага – це своєрідне джерело підвищення рівня життя залежно від загальних результатів праці:

- пільгові путівки в пансіонати і будинки відпочинку, екскурсії і подорожі;
- видача фірмового одягу і взуття, кредити на будівництво житла і дорогі покупки (автомашина, дача, меблі);
- користування готельними послугами, зокрема спортивними і оздоровчими спорудами та харчуванням у готельному ресторані чи кафетерії, подарунки до ювілеїв і днів народження, оплата підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів і отримання суміжних професій, службового житла і гуртожитку, компенсації за користування транспортом, автостоянками, безвідсоткові кредити.

В даний час ці витрати відносяться на рахунок собівартості або прибутку готельного комплексу.

Соціальні гарантії включають зобов'язання готельного комплексу виплачувати працівникам компенсації і допомогу після закінчення кожного року або при виникненні форс-мажорних обставин, а саме:

- компенсація за відпустки (щорічна, за вагітністю, за службовими обов'язками, учбова тощо);
- оплата лікарняних листків;
- стипендії у разі направлення на навчання у ВУЗ працівників готельного комплексу;
- страхування життя співробітників і виплата одноразової допомоги;
- допомога у разі звільнення за скороченням штатів або ліквідацією готельного комплексу;
- допомога у разі смерті співробітника або членів його сім'ї, або по безробіттю.
- допомога у разі звільнення з незалежних від працівника причин, зокрема, випадку скорочення штатів або реорганізації готельного комплексу. Розмір такої допомоги може складати від 2 до 12 середньомісячних заробітків. Допомоги з безробіття передбачаються

законодавством України і виплачуються центрами зайнятості населення. Допомога безробітним громадянам, звільненим з будь-яких причин, нараховується за останні 2 місяці по останньому місцю роботи, якщо вони протягом 12 місяців до звільнення мали оплачувану роботу не менше 12 календарних тижнів на умовах повного робочого дня. Розміри допомоги обчислюються у відсотках від середньомісячного заробітку: перші 3 міс. – 75%, наступні 4 міс. – 60%, решту 5 міс. – 45%.

Розмір допомоги повинен бути не нижчим за мінімальний рівень заробітної плати в України і не вищим за середній заробіток, що склався в регіоні. Виплата допомоги припиняється у випадках працевлаштування безробітного, проходження навчання з виплатою стипендії, призначення пенсії (окрім пенсії по інвалідності 3-ої групи), засудження і покарання за рішенням суду.

Планування оплати праці. Розрахунок фонду заробітної плати

Оплата праці передбачає:

– визначення форм і систем оплати праці працівників готельного комплексу;

– розробку системи посадових окладів працівників і фахівців;

– вироблення критеріїв і визначення розмірів доплат за окремі досягнення працівників і фахівців готельного комплексу.

Система грошової винагороди повинна відповідати наступним вимогам:

1) створювати у працівника відчуття задоволеності та захищеності;

2) включати дієві чинники стимулювання і мотивації;

3) передбачати систему винагород.

Заробітна плата – основний стимул діяльності готельного комплексу, а отже і зростання продуктивності праці та обсягів надання послуг. Темпи зростання заробітної плати повинні випереджати темпи зростання продуктивності праці.

Загальний фонд заробітної плати підрозділяється на фонди оплати праці окремих працівників. Розрізняють: годинний фонд; денний фонд; фонд за звітний період.

До годинного фонду заробітної платні входить плата за фактично відпрацьований час: пряма оплата за годину плюс доплата за години нічної роботи плюс доплати за навчання практикантів плюс кількісні та якісні заохочення.

Денний фонд складається з грошових сум за відпрацьовані людино-дні – годинний фонд заробітної плати плюс оплата праці практикантів плюс понаднормові.

Місячний фонд заробітної плати складається із заробітної плати всіх категорій працівників плюс відпустки плюс лікарняні. До складу фонду оплати праці включаються премії і одноразові винагороди з фонду матеріального заохочення.

Планування оплати праці полягає в наступному:

1. Оплата праці працівника складається з наступних частин:

а) посадового окладу (однакового для всіх працівників, що займають однакові посади);

б) надбавки в залежності від вислуги років (однакові для всіх працівників з однаковою вислугою років у даному готельному комплексі);

в) надбавки, в залежності від ефективності функціонування готельного комплексу (різні за величиною в залежності від ролі, яку виконує той або інший працівник в забезпеченні прибутку готельного комплексу);

г) надбавки в залежності від конкретного внеску кожного працівника в результати діяльності готельного комплексу (персонально для кожного працівника залежно від особистої ініціативи в забезпеченні досягнення мети готельного комплексу).

2. Посадовий оклад визначається на основі атестації працівника і привласнення йому тарифного розряду. Посадовий оклад періодично індексується з урахуванням темпів інфляції на величину, що встановлюється державними нормативними актами.

3. Надбавка за вислугу років встановлюється за бажанням готельним комплексом у відповідності з нормативними актами залежно від числа років роботи у даному готельному

комплексі. За відсутності нормативних актів, величина надбавки встановлюється у відсотках до посадового окладу керівництвом, виходячи з фінансових можливостей готельного комплексу.

4. Надбавка за ефективність функціонування готельного комплексу визначається за прогресивною шкалою у відсотках до посадового окладу (з урахуванням інфляційної надбавки) залежно від ефективності функціонування готельного комплексу, що визначається відношенням приросту прибутку, що припадає на одного працівника, до суми посадового окладу і надбавки за вислугу років.

5. Надбавка за конкретний внесок працівника в досягнення мети готельного комплексу встановлюється персонально кожному працівнику за поданням керівника і затверджується щокварталу керівництвом готельного комплексу на минулий квартал (за наслідками діяльності працівника в цьому кварталі).

6.14. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ПРАЦІ

Успіх у забезпеченні сприятливих умов праці значною мірою залежить від аналізу стану рівня безпеки праці, класифікації небезпечних і шкідливих факторів з врахуванням особливостей трудового процесу. Підвищення рівня безпеки досягається проведенням комплексу інженерно-технічних та організаційних заходів. Ці заходи, перебуваючи у тісному зв'язку, впливають на процес формування безпечних умов праці.

Керівник (власник) готельного комплексу повинен періодично організовувати за погодженням з санітарно-епідеміологічними станціями проведення вимірювань параметрів шуму, вібрації, освітлення, загазованості, запиленості у приміщеннях. Результати вимірів повинні заноситись до санітарно-технічних паспортів відділів та служб, а також всього готельного комплексу, карт робочих місць.

Для виявлення ранніх форм захворювань і розробки оздоровчих заходів особи, які стають до роботи, підлягають медичному огляду. Обов'язковими є попередні медичні огляди для тих, кого приймають на роботу, пов'язані з небезпечними шкідливими речовинами та несприятливими виробничими факторами. Існує перелік робіт, до виконання яких допускаються особи, що пройшли обов'язкові попередні медичні огляди перед початком роботи та періодичні медичні огляди. Такі огляди проводять лікарсько-профілактичні заклади, що обслуговують даний готельний комплекс.

Медично-профілактичні заклади разом з санітарними службами, адміністрацією, профспілковим комітетом готельного комплексу щорічно узагальнюють результати періодичних медоглядів працюючих і складають на кінець року заключний акт про наслідки оглядів. Якщо під час медичного огляду виявлено ознаки професійного захворювання, то працівник направляється на спеціальне обстеження для уточнення діагнозу та встановлення зв'язку захворювання з професійною діяльністю.

Дані про захворювання та отруєння у готельному комплексі підлягають ретельному аналізу та узагальненню, на основі чого розробляються заходи для запобігання профзахворювань та профотруєнь.

Робочі місця повинні бути атестовані відповідно до вимог Постанови Кабінету Міністрів України «Про порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці».

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

1. Дайте визначення управління персоналом в готельному комплексі.
2. Наведіть принципи та методи кадрової роботи в готельних комплексах.
3. Охарактеризуйте структуру управління персоналом, а також рівні відповідальності і компетенції в кадровій роботі.
4. Дайте визначення кадрової політики.
5. Назвіть методи визначення потреби в персоналі.
6. Як здійснюється набір та відбір персоналу? Назвіть основні критерії відбору.
7. Яка роль оцінки персоналу в готельному комплексі?
8. Як організується навчання персоналу?
9. Як здійснюється планування кар'єри?
10. Що таке стимулювання праці?
11. Як організується оплата праці, які надаються соціальні блага і гарантії співробітникам готельного комплексу?
12. Як здійснюється планування оплати праці і як проводиться розрахунок фонду заробітної плати?
13. Що таке проблема текучості кадрів у готельному комплексі, як їй зарадити?
14. Назвіть небезпечні та шкідливі фактори в готельних комплексах.
15. Як забезпечується безпека праці?

Розділ 7

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

7.1. Сутність маркетингу готельного комплексу
7.2. Маркетингова служба готельного комплексу
7.3. Методика маркетингових досліджень у готельному комплексі
7.4. Реклама готельного комплексу
7.5. Медіапланування
7.6. Паблік рілейшнз (зв'язки с громадськістю)
7.7. Стратегії маркетингу готельного комплексу
7.8. Сегментація ринку готельних послуг
7.9. Позиціювання готельного комплексу і його послуг на ринку
7.9.1. Типи позиціювання готельних послуг
7.9.2. Стратегії позиціювання
7.10. Маркетингова стратегія просування готельних послуг

7.1. СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Маркетинг готельного комплексу є складною багатокомпонентною системою, яка повинна забезпечити і задовольнити потреби і бажання клієнтів. Незважаючи на те, що готельний комплекс містить у собі ряд секторів, його варто розглядати комплексно, як систему.

Особливості готельних послуг та їх складових елементів визначають специфіку маркетингу готельного комплексу.

Готельні послуги – це результат взаємодії готельного комплексу та клієнта, а також власної діяльності обслуговуючого персоналу по задоволенню потреб клієнтів.

Готельні послуги формуються в ході обслуговування при тісній взаємодії готельного комплексу його клієнтів. Процеси надання та споживання послуг протікають одночасно з моменту в'їзду в готельний комплекс і до моменту виїзду, протягом усього готельного циклу гість сприймає послуги як результат діяльності персоналу, при цьому клієнт сам стає частиною системи розподілу.

Головною відзнакою готельних послуг є неможливість їх збереження та накопичення. Нездатність до зберігання готельних послуг призводить до необхідності вживати заходи щодо вирівнювання попиту та пропозиції. Серед них:

- встановлення диференційованих цін;
- застосування знижок;
- збільшення швидкості обслуговування;
- поєднання функцій персоналу.

Маркетингові служби готельних комплексів на основі маркетингових досліджень можуть виділити періоди зростання й падіння попиту під впливом різноманітних факторів (сезону, дня тижня, календаря подій, часу відпусток і канікул тощо), можуть формувати широку дисконтну програму та систему стимулів для проживання у періоди спаду попиту.

Також неможливо перевищувати природну місткість номерного фонду при прийомі заявок і заселенні, у той час як незаселені номери й місця об'єктивно приводять до втрати ліжко-місць. Таким чином, послуги – це організована взаємодія клієнтів та персоналу готельного комплексу, що безупинно впливає на постояльця протягом всієї своєї тривалості. Вона існує лише протягом перебування постояльця, в цей час постійно йде діалог між постояльцем і готельним комплексом, його неможливо запрограмувати або створити якийсь стандарт або алгоритм обслуговування. Отже, готельні послуги в кожному конкретному випадку носять індивідуальний характер.

Невідчутність готельних послуг характеризується тим, що їх практично неможливо вивчити й оцінити до одержання. У ряді випадків це викликає більші складності в просуванні готельних послуг, однак, використовуючи сучасні комп'ютерні технології, споживач може «відвідати» віртуальний готель і вибрати необхідний йому номер, вид з вікна, необхідну обстановку. Але такі технології використовують тільки великі готельні комплекси, у більшості випадків заздалегідь украй складно продемонструвати готельні послуги.

Нерозривний взаємозв'язок обслуговування та споживання означає, що багато видів готельних послуг невіддільні від тих, хто їх надає. Так, послуги з особистого обслуговування в готельному комплексі невіддільні від кваліфікованої роботи служби портьє, а обслуговування в ресторані залежить від майстерності кухарів і якості роботи офіціантів. Фактично людина, що надає послугу, стає її частиною й невіддільна від неї, тому необхідне грамотне управління персоналом. Готельний комплекс може бути наповнений найсучаснішими технічними засобами, мати престижну обстановку й мати у своєму розпорядженні найсучаснішу матеріальну базу, але цього однаково буде недостатньо, тому що основним мислячим й відчуваючим «елементом» обслуговування є люди.

Неминучим наслідком нерозривності обслуговування й споживання є мінливість

надання послуг. Якість послуг залежить від того, де, хто й коли їх надає. Дуже часто буває, що в однакових за категорією обслуговування готельних комплексах сервіс різний: в одному номери прибирають суворо за стандартом, регулярно змінюють білизну й поповнюють туалетні приналежності, в іншому це роблять тільки після нагадувань і скарг клієнтів.

На мінливість готельних послуг впливають групи факторів:

- організація роботи з кадровим складом готельного комплексу;
- індивідуальні особливості споживачів послуг, що вимагають персонального підходу та всебічного систематичного вивчення клієнта.

Для зменшення мінливості послуг розробляються професійні стандарти готельної діяльності й стандарти обслуговування.

Стандарти обслуговування – це комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів, які покликані гарантувати встановлений рівень якості всіх здійснених операцій.

Таким чином, особливості ринку готельних послуг, специфіка готельних послуг, особливості споживачів готельних послуг визначають специфічні особливості маркетингу в готельному бізнесі.

Слід зазначити, що готельні послуги носять комплексний характер і складаються з різноманітних послуг, що надаються різними сферами, утворюючи єдиний продукт у вигляді «пакета послуг», підібраних для клієнта залежно від рівня його потреб. Однак такий «пакет» не носить сталого характеру, і клієнт самостійно варіює його складовими.

Готельні послуги – це будь-які послуги, що задовольняють потреби клієнтів під час проживання у готельному комплексі та підлягають оплаті з їх сторони. На практиці діє поняття основних і додаткових послуг. Проте з погляду споживчих властивостей, яких-небудь істотних відмінностей між ними немає. Так, включені в комплексне обслуговування екскурсії вважаються основними послугами, але якщо їх клієнт придбаває самостійно в місці перебування, то вони вже стають додатковими.

Таким чином, різниця між основними і додатковими послугами полягає в їх відношенні до попередньо сплаченого клієнтом пакету або комплексу готельних послуг.

В основі будь-якої готельної послуги лежить необхідність задоволення певної потреби. Тому серцевину готельних послуг, його сутнісну сторону представляє так званий задум, тобто його спрямованість на рішення певної проблеми, задоволення конкретної потреби. Насправді він отримує не послугу, як таку, що має певний набір властивостей, а її здатність задовольнити деяку свою потребу.

Якщо задум готельних послуг виступає як їх змістовна сторона, то формою готельних послуг в реальному виконанні є сам певний набір властивостей, що дозволяють реалізувати цей задум, тобто задовольнити якусь потребу клієнта. Тому на другому рівні готельних послуг розглядаються їх властивості та характеристики: рівень якості, комфорт, престиж, економічність, безпека, враження і т.д.

Крім того, поняття послуги можна класифікувати в 4-х рівнях: основні послуги, супутні послуги, додаткові послуги і послуги в розширеному розумінні цього слова.

1) Основні послуги**.** Будь-яка готельна послуга є комбінацією різних послуг спрямованих на вирішення потреби споживача. Фахівці з маркетингу в готельному комплексі повинні зрозуміти, що є основною вигодою для гостей готельного комплексу і продавати саме ці вигоди, а не властивість готельної послуги.

2) Супутні послуги**.** Супутніми або сприяючими послугами є такі, що необхідні споживачам для того, щоб споживати основні послуги.

3) Додаткові послуги**.** Додатковими або підтримуючими послугами є послуги, що додають основним послугам додаткової користі та допомагають відрізнити їх від конкурентних.

4) Послуги в розширеному сенсі цього слова. Цей рівень включає доступність основної послуги, а також супутніх і додаткових послуг (географічне місце розташування і години

роботи), загальну атмосферу (візуальні, слухові, нюхові, дотикові аспекти), легкість спілкування з клієнтом.

7.2. МАРКЕТИНГОВА СЛУЖБА ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Створення маркетингових служб у готельних комплексах – складне як в організаційному, так і в технічному плані завдання. Воно вимагає як від фахівців, так і від усіх співробітників орієнтування на ринок і споживачів.

Ефективна робота готельного комплексу залежить від того, який з підходів до взаємозв'язків основних виробничо-економічних функцій домінує в генеральній концепції: традиційний, орієнтований на надання традиційних послуг, або новий, орієнтований на споживача й ринок.

Маркетингова орієнтація вимагає, насамперед, економічного підходу – надавати треба лише ті послуги, що користуються попитом на ринку.

Маркетингові служби можуть являти собою два рівні управління:

1) центральні маркетингові служби;

2) оперативні відділи.

Існує три основних типи побудови маркетингових структур:

1) функціональні (по видах маркетингової діяльності);

2) орієнтовані на послуги готельного комплексу;

3) регіональні (орієнтовані на ринки регіонів діяльності готельного комплексу).

Окремим доповненням до структури є тимчасові організаційні підрозділи у формі робочих цільових колективів або ризикових груп, які дають можливість гнучко й оперативно вирішувати нестандартні завдання з високим ступенем новизни.

В українській практиці використовують наступний підхід до організації маркетингової служби.

На першій стадії в управлінні просуванням та продажем готельних послуг, їх наданням і фінансами вводять підрозділи: відділ продажів, відділ кон'юнктури та цін, відділ реклами.

На другій стадії в систему управлінських служб, що безпосередньо підпорядковуються вищому керівництву, включається окрема ланка по маркетингу, у ведення якої входять питання реклами, комплексні ринкові дослідження, прогнозування кон'юнктури ринків і цін, розробка інтегрованої маркетингової політики тощо.

На третій стадії апарат управління маркетинговою діяльністю готельного комплексу розширюється й ускладнюється. Відділ з маркетингу здобуває статус управління, що включає відділ безпосереднього маркетингу та відділ продажів.

Маркетингова діяльність у сучасних готельних комплексах організується, в цілому, по-різному. Найпоширенішою формою є *функціональна організація*, при якій на чолі різних напрямків маркетингу стоять фахівці з конкретних видів діяльності – фахівці з продажів, реклами, маркетингових досліджень та ін. У готельних ланцюгах, що працюють у регіональному масштабі та на різних типах ринків, частіше використовується *організація служб маркетингу за географічною ознакою*, при цьому співробітники служб маркетингу курирують певні географічні одиниці (країни, регіони, області).

Система побудови служб маркетингу готельних комплексів залежить від її кількісних параметрів (кількості місць розміщення).

Невеликі готелі, як правило, не створюють повноцінних відділів маркетингу, частину маркетингових функцій виконує управляючий маркетинговою стратегією просування й продажу готельних послуг, його головною функцією є продажі й збільшення завантаження номерного фонду. Для проведення маркетингових досліджень і рекламних кампаній залучаються фахівці консалтингових і рекламних агентств.

У середніх за розміром готельних комплексах створюються відділи продажів, що виконують функції маркетингу. У цих відділах працюють фахівці з маркетингових досліджень, реклами, зв'язків із громадськістю.

Великі готельні комплекси створюють повноцінні маркетингові структури, забезпечені необхідними ресурсами й кадровим потенціалом, формується маркетинговий бюджет. Великий готельний комплекс проводить маркетингові дослідження, розробку нових послуг, розробляє заходи щодо стимулювання просування та продажу готельних послуг. Флагмани готельного бізнесу створюють власні концептуальні підходи до формування маркетингових служб.

Сучасна система управління продажами будується саме на раціональному поділі праці й чіткому закріпленні повноважень. Відділ маркетингу і продажів очолює директор, що призначається генеральним директором або головою правління. Як правило, це людина, що має солідний досвід роботи в готельному комплексі. У маркетинговий департамент входять чотири підрозділи: відділ маркетингу, техніко-організаційний відділ, відділ бронювання, відділ зв'язків із громадськістю.

Відділ маркетингу, що займається просуванням і продажем готельних послуг – складається з керівника відділу та кількох менеджерів по роботі із клієнтами. Цей підрозділ підтримує контакти зі старими партнерами, займається пошуком нових клієнтів, працює з корпораціями.

Техніко-організаційний відділ – до його складу входять керівник і три менеджери, вони займаються організацією банкетів, конференцій і групових розміщень.

Відділ бронювання відповідає за попереднє бронювання готельних місць.

У великому готельному комплексі роботу відділу зв'язків з громадськістю провадить центральний офіс, що керується об'єктивними кількісними показниками: зростанням бізнесу, завантаженням, рівнем цін. У якості ключового застосовується показник revenue per available room, або Revpar (доход на наявний номер), його визначають відношенням доходу готельного комплексу до загальної кількості номерів.

Великі готельні комплекси з номерним фондом понад 700 номерів формують відділ просування й продажу, побудований за функціональною ознакою. Відділ може включати: підвідділ продажів, службу маркетингу й реклами, службу бронювання, службу додаткових послуг.

Функціонування відділу просування й продажів сучасного готельного комплексу передбачає злагоджену роботу підрозділів з просування і продажу готельних послуг та маркетингу. Якщо фахівці відділу маркетингу, виходячи з даних маркетингових досліджень, намагаються виділити ринкові сегменти, досягти збільшення прибутковості готельного комплексу та розширити займану ним частку ринку, то фахівці з продажів працюють безпосередньо з клієнтами, покладаючись на свій досвід і вміння просувати готельні послуги. Різні функціональні підходи цих підрозділів найчастіше приводять до суперечок, що негативно відбивається на роботі готельного комплексу, і зокрема на системі взаємозв'язків між такими найважливішими підрозділами, як відділ прийому й розміщення, планово-економічний відділ, бухгалтерія тощо.

Логістична система готельного комплексу передбачає рух інформаційних, фінансових і сервісних потоків, у результаті чого формуються області, де концентрація цих потоків стає найбільшою, отже, управлінські впливи необхідні й найбільш ефективні в цих областях (вузлах). Формування таких вузлів відбувається природно: прийняті в готельному комплексі правила обслуговування, форми й методи розрахунків, характер руху інформації між гостями й персоналом, між внутрішніми відділами формують ці вузли та їхнє розташування стосовно організаційної структури готельного комплексу й конкретних служб.

Основними завданнями відділу просування й продажу готельного комплексу є:

- організація залучення клієнтів у готельний комплекс;
- організація обслуговування клієнтів і контроль за його здійсненням;
- організація та проведення семінарів, конференцій і виставок на базі готельного комплексу;
- організація екскурсійного обслуговування та надання додаткових послуг клієнтам;

- проведення ефективної маркетингової політики, рекламної діяльності й ін.

Основними функціями відділу продажів є:

- продаж готельних послуг, бронювання номерів приватним особам;
- вивчення кон'юнктури національного й регіонального ринку готельних послуг;
- здійснення ділових контактів з партнерами, ділове листування;
- підготовка й проведення ділових переговорів з турфірмами;
- підготовка й контроль виконання умов договорів, проведення претензійної роботи (у рамках компетенції);
- підготовка й участь у готельних виставках і ярмарках;
- реалізація транспортного, екскурсійного та додаткового обслуговування;
- забезпечення готельного комплексу необхідними оперативними документами.

У загальній структурі відділу продажів готельних комплексів особлива роль належить маркетинговому сектору, у коло діяльності якого входить:

- аналіз динаміки кон'юнктури ринку;
- пошук можливостей виходу на нові ринки, пошук і відпрацювання каналів просування готельних послуг;
- оцінка потенціалу основних ринкових сегментів і зон з урахуванням щільності населення, рівня доходів, транспортних зв'язків, сезонності;
- дослідження споживчого попиту з метою виявлення найбільш перспективних готельних послуг;
- одержання, обробка й систематизація інформації про клієнтів готельного комплексу (загальна кількість, строки проживання, сезон проживання);
- формування клієнтської бази за демографічними змінними: стать, вік, життєвий цикл родини; за соціальними змінними: соціальний статус, рівень доходів, соціальний клас; за мотивацією: причини, мотиви, мета подорожі; за географічною ознакою: країна, громадянство, регіон;
- аналіз конкурентного середовища готельного комплексу;
- регулярні огляди готельного ринку й цінової політики;
- аналіз діяльності готельного комплексу і його основних конкурентів по позиціях: рівень середньорічного завантаження, сезонний розподіл завантаження, середні ціни, рівень якості послуг;
- аналіз результатів діяльності готельного комплексу за основними техніко-економічними показниками;
- робота зі створення та підтримки електронного сайту, електронної реклами й засобів бронювання;
- планування маркетингової діяльності, складання рекламних програм.

7.3. МЕТОДИКА МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

Маркетингові дослідження – це багатоступінчатий процес, що включає збір даних від самого готельного комплексу, нейтральної організації або маркетингової компанії, їх реєстрацію та аналіз.

Маркетингові дослідження надають інформацію про споживачів, ефективність методів просування і продажу, конкурентів, стан ринку та інші аспекти зовнішнього середовища по відношенню до готельного комплексу. Мета маркетингових досліджень полягає в тому, щоб визначити інформаційні потреби і надати інформацію, необхідну керівникам для підвищення ефективності маркетингових рішень, тобто в зменшенні невизначеності, що супроводжує прийняття маркетингових рішень. Маркетинговим дослідженням властивий систематичний і об'єктивний характер при визначенні маркетингових проблем і допомоги у їх вирішенні. Інформація, одержана з використанням маркетингових досліджень, стає невід'ємною частиною маркетингової інформаційної системи (МІС). Внесок маркетингових

досліджень полягає в поповненні за рахунок одержуваної з їх допомогою інформації бази даних, маркетинговими моделями і аналітичними методами – бази моделей, а спеціалізованими програмами – бази програмного забезпечення.

Міжнародні маркетингові дослідження набагато складніші за внутрішньодержавні, оскільки необхідно брати до уваги чинники середовища, характерні для міжнародного ринку готельних послуг.

Причиною виникнення етичних проблем у маркетингових дослідженнях є конфлікт між інтересами зацікавлених сторін. Це відбувається тоді, коли одна або декілька з них вважають себе вільними від зобов'язань перед іншими. У маркетингових дослідженнях широко використовується Інтернет і комп'ютерна техніка.

Таким чином, маркетингове дослідження виступає як початок і логічне завершення будь-якого циклу маркетингової діяльності готельного комплексу.

Маркетингові дослідження обов'язково повинні носити систематичний характер (тільки в цьому випадку вони будуть ефективними). При їх проведенні повинен дотримуватися науковий підхід, що грунтується на об'єктивності та точності. Маркетингові дослідження повинні бути прикладені до будь-якої сторони маркетингу, що вимагає інформації для прийняття рішень.

Планування маркетингових досліджень

При плануванні маркетингових досліджень у готельному комплексі потрібно враховувати всі напрями діяльності. Отже, маркетингові дослідження повинні мати наступні етапи:

1) визначення проблеми;
2) розробка концепції дослідження;
3) кабінетні маркетингові дослідження;
4) польові дослідження ринку;
5) аналіз кон'юнктури ринку;
6) дослідження зовнішніх ринків;
7) імітаційне моделювання;
8) формування маркетингової інформаційної системи;
9) управлінське рішення з проблеми.

Представлені напрями є якнайповнішими і включають можливі альтернативні підходи для аналізу різних суб'єктів ринку. При конкретному дослідженні деякі етапи дослідження можуть бути опущені залежно від обсягу і значущості вирішуваної проблеми. Слід також відзначити, що наведена схема не враховує спеціальних видів аналізу по конкретних розділах маркетингу, наприклад, дослідження ціноутворення або ефективності рекламної кампанії. Алгоритми подібних спеціальних досліджень доцільно обговорювати при розгляді конкретних розділів маркетингу, хоча логіка дослідження може бути збережена.

Розробка концепції дослідження

Розробка концепції дослідження включає визначення гіпотези, методу збору даних і обсягу вибірки. Центральною ланкою даного етапу є формулювання теоретичної гіпотези – припущення, що вимагає підтвердження в результаті маркетингового дослідження. У гіпотезі містяться попередні пояснення тієї або іншої події. Вона повинна піддаватися кількісній перевірці.

Формулювання гіпотези необхідне, перш за все, з двох причин: по-перше, для подальшої статистичної перевірки; по-друге, для обмеження можливостей маніпуляції дослідника. Гіпотеза повинна відповідати вимогам категоричності, однозначності та ступеню можливості перевірки. Як джерела гіпотез слід назвати творче і логічне мислення, аналогії, вивчення відповідної літератури.

Наступний крок в розробці концепції дослідження – вибір методу збору даних. При польових дослідженнях – це: анкетування, спостереження, експеримент, панель, експертна оцінка. При кабінетних – застосовують різні методи економіко-математичного

моделювання.

Первинна інформація – це дані, що одержуються в результаті спеціально проведених для вирішення конкретної маркетингової проблеми польових досліджень.

Вторинна інформація – це дані, зібрані раніше для цілей, що відрізняються від цілей конкретного маркетингового дослідження. Джерела вторинної інформації діляться на внутрішні (документація готельного комплексу: бюджети, звіти, рахунки, запаси, попередні дослідження та ін.) і зовнішні.

Основними джерелами зовнішньої вторинної інформації є:

- публікації національних і міжнародних офіційних організацій;
- публікації державних органів, міністерств, муніципальних управлінь та організацій;
- публікації торгово-промислових палат і готельних об'єднань;
- збірки статистичної інформації;
- звіти і видання готельних комплексів і організацій;
- книги, повідомлення в журналах і газетах;
- публікації учбових, науково-дослідних, проектних інститутів і громадсько-наукових організацій, симпозіумів, конгресів, конференцій;
- прайс-листи, каталоги, проспекти та інші публікації готельного комплексу;
- матеріали консалтингових організацій.

Дослідження, виконані на основі вторинної інформації, як правило, є попередніми (оглядовими) і носять описовий або постановочний характер. За допомогою таких досліджень можна визначити, наприклад, загальноекономічні характеристики готельного ринку, загальне становище в готельній індустрії, національні та інші особливості при виході на міжнародний рівень.

При проведенні вторинних досліджень значущість внутрішньої або зовнішньої інформації визначається залежно від цілей дослідження і об'єкту дослідження. Пропонується для вибору джерел інформації при проведенні вторинних досліджень маркетингових заходів застосовувати інформаційну матрицю, в якій показана можливість (вірогідність) використання внутрішньої і зовнішньої інформації залежно від деяких об'єктів дослідження.

Класифікація маркетингових досліджень

Готельні комплекси приступають до проведення маркетингових досліджень з двох причин – необхідності визначення та вирішення маркетингових проблем. Таке розмежування служить основою для класифікації маркетингових досліджень на ті, які проводяться для визначення проблеми, і ті, які проводяться для вирішення проблеми.

Маркетингові дослідження для визначення проблеми робляться для встановлення проблем, які або є прихованими або існує вірогідність їх появи в майбутньому. До їх числа входять маркетингові дослідження ринкового потенціалу, долі ринку, торгової марки або іміджу готельного комплексу, ринкових характеристик, а також аналіз продажів, короткострокове прогнозування, довгострокове прогнозування і дослідження тенденцій в готельному бізнесі. Дослідження такого типу надають інформацію щодо маркетингового середовища і допомагають діагностувати проблему. Наприклад, ринковий потенціал, що знижується, вказує на те, що готельний комплекс, найімовірніше, зіткнеться з проблемою, пов'язаною з досягненням поставленої мети зростання. Аналогічна проблема існує, якщо потенціал ринку збільшується, а готельний комплекс втрачає свою частку на ньому. Виявлення тих або інших економічних, соціальних або культурних тенденцій, таких як зміни в поведінці споживачів, також може вказувати на існування проблем або можливостей.

Як тільки проблема або можливість встановлені, для визначення напрямів її вирішення проводиться маркетингове дослідження.

7.4. РЕКЛАМА ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Реклама готельного комплексу є цілеспрямованим розповсюдженням інформації про його послуги з метою інформативного впливу на споживача для їх просування і продажу, що сприяє появі у покупця зацікавленості та бажання придбання даних готельних послуг.

Види реклами

Існують наступні види реклами: рекламні ролики на телебаченні; рекламні щити; реклама на транспорті; реклама в газетах і журналах; участь в добродійних акціях; участь у виставках; пряма поштова розсилка постійним партнерам проспекту про послуги готельного комплексу тощо.

Крім того, реклама готельних послуг підрозділяється на неналежну, контр-рекламу та соціальну. Неналежною є реклама готельних послуг, в якій допущені порушення вимог до її змісту, часу, місця і способу розповсюдження, встановлених законодавством. Під контр-рекламою розуміється спростування неналежної реклами, поширюваної з метою ліквідації викликаних нею наслідків. Соціальна реклама представляє суспільні та державні інтереси і направлена на досягнення добродійної мети.

Неналежна реклама ділиться на недобросовісну, недостовірну, неетичну і свідомо помилкову. Недобросовісною є реклама готельних послуг, яка: дискредитує юридичних або фізичних осіб, що не користуються рекламованими ними послугами, містить некоректні порівняння інших рекламованих готельних послуг, а також містить вислови, образи, що порочать честь, гідність або ділову репутацію конкурента (конкурентів) тощо.

Неетичною є реклама, яка містить інформацію, що порушує загальноприйняті норми гуманності та моралі шляхом вживання образливих слів, порівнянь, образ відносно раси, національності, професії, соціальної категорії, вікової групи, статі, мови, релігійних, філософських, політичних та інших переконань фізичних осіб;

Свідомо помилковою є реклама, за допомогою якої готельний комплекс умисно вводить в оману споживача.

Прихованою є реклама, яка здійснює не усвідомлюваний споживачем вплив на його сприйняття шляхом використання в радіо -, теле -, відео -, аудіо – та кінопродукції, а також в іншій продукції спеціальних способів розповсюдження інформації.

Щоб правильно виконувати свою роль, реклама повинна виконувати наступні завдання, –

1) На користь споживачів:

- інформувати про асортимент готельних послуг;
- повідомляти про нові послуги (підготувати потенційних споживачів до їх появи на ринку);
- формувати смаки споживачів, виховувати їх;
- нагадувати про необхідність скористатися послугами готельного комплексу у зв'язку з якою-небудь подією, надання в цей період знижок тощо.

2) На користь просування та продажу послуг:

- пропагувати готельний комплекс та його послуги;
- стимулювати попит і зацікавленість споживачів;
- інформувати і нагадувати про знижки та бонуси при придбанні готельних послуг;
- впливати на попит і пропозицію шляхом вивчення і прогнозування запитів і побажань споживачів;
- пропагувати нові послуги готельного комплексу;
- інформувати про розширення асортименту, поліпшення якості послуг.

Мета реклами готельних послуг для рекламодавця – довести інформацію до споживачів і домогтися їх прихильності для розширення попиту на готельні послуги. Споживачеві реклама готельної тематики дозволяє заощадити час і кошти при з'ясуванні якості готельних послуг.

Взаємозв'язані цілі у реклами наступні:

- формування у споживача певного рівня знань про даний готельний комплекс та послуги, що ним надаються;
- формування потреби в даних готельних послугах;
- формування доброзичливого відношення до готельного комплексу;
- спонукання споживачів звернутися до даного готельного комплексу;
- стимулювання просування і продажу готельних послуг;
- прискорення обороту послуг;
- прагнення зробити даного споживача постійним клієнтом готельного комплексу;
- формування у контрагентів образу надійного партнера;
- допомога споживачеві у виборі готельного комплексу.

Для виконання цих завдань рекламне повідомлення повинне бути: коротким, цікавим, достовірним, зрозумілим, динамічним, повторюваним, образним, оригінальним.

Основними видами інформаційно-рекламних матеріалів є: інформаційний лист, комерційна пропозиція, рекламний листок, буклет, проспект, каталог, прес-реліз тощо.

Умови підвищення ефективності реклами готельного комплексу

Роль реклами як складової маркетингового тиску невід'ємна від інших чинників продажу. Як правило, для успішної реклами потрібна диференційована готельна послуга, що продається за привабливою ціною через добре адаптовану мережу просування і продажу. Реклама задовольняє потребу в інформації і, отже, буде особливо корисна, коли споживачеві необхідно прийняти складне рішення про необхідності скористатися послугами відносно малознайомого готельного комплексу. Реклама готельної послуги ефективна, коли вона фокусується на відмітній властивості готельної послуги, що дає їй перевагу над послугами інших готельних комплексів і позиціює її у свідомості споживача. Найбільший вплив реклама готельних послуг здатна справити на ринки з глобальним попитом, що розширюються: вона прискорює дифузію послуг готельного комплексу, служить каталізатором попиту. На ринках у стадії зрілості реклама готельних послуг служить цілям діалогу і діє лише на певну частину ринку. Базовий ринок рекламованих готельних послуг повинен бути достатньо великим, щоб компенсувати витрати на проведення рекламної кампанії, і готельний комплекс повинен мати у своєму розпорядженні необхідні фінансові ресурси, щоб інтенсивність реклами допомогла подолати бар'єри сприйняття.

Рекламне повідомлення має ґрунтуватися на проведенні цілого ряду досліджень:

- вивчення об'єкту реклами, тобто послуг, що надаються готельним комплексом;
- вивчення споживачів і передбачуваного ринку просування і продажу;
- планування реклами готельних послуг (визначення цілей, завдань, забезпечення робіт);
- визначення кошторису витрат;
- вибір форми реклами та її термінів;
- аналіз і стимулювання ефективності реклами готельних послуг.

Відносини, що виникають у процесі виробництва, розміщення і розповсюдження реклами готельних послуг, регулюються законом «Про рекламу».

Відповідно до законодавства не дозволяється:

- використання в продукції не рекламного характеру цілеспрямованого звернення уваги споживачів на конкретні готельні послуги або на готельний комплекс для формування і підтримки інтересу до них без належного попереднього повідомлення про це (зокрема, шляхом позначки «на правах реклами»);
- реклама готельних послуг або готельного комплексу, якщо він не одержав дозвіл на здійснення готельної діяльності, а також реклама заборонених законодавчо послуг;
- недобросовісна, недостовірна, неетична, свідомо помилкова і прихована реклама.

Реклама не повинна спонукати громадян до насильства, агресії, викликати паніку, а також спонукати до небезпечних дій, здатних завдати шкоди здоров'ю фізичних осіб або загрозливих їхній безпеці.

Оскільки найбільш вживаною є друкована реклама, ми розглянемо цей вид реклами детальніше.

Друкована реклама

До друкованої реклами відносяться проспекти, каталоги, плакати, листівки, інформаційні листи, комерційні пропозиції; рекламні листки; буклети; проспекти; каталоги; прес-релізи, листівки, календарі, планшети, афіші; брошури, фолдери, візитні картки та ін.)

Поліграфічна продукція – це візитна картка готельного комплексу. Вона може носити як інформаційний, так і рекламний характер. Одним з основних достоїнств рекламної поліграфії є її відносна дешевизна і достатньо велика інформативність, а так само це є чудовим доповненням до рекламних кампаній в основних ЗМІ.

Рекламна поліграфічна продукція не викликає у споживача роздратування, оскільки рідко перериває звичний хід його життя, не нав'язується, на відміну від інших засобів масової інформації.

Також одним з найважливіших достоїнств даного виду реклами є тривалий час взаємодії з потенційним споживачем.

Крім того, іміджева продукція (перекидні календарі, каталоги, плакати), подарована споживачу, здатна привернути увагу вторинної аудиторії (партнерів, родичів, знайомих).

Основними видами рекламної поліграфії є:

- *буклет* – як правило, це віддрукований з двох сторін лист з одним або декількома згинами. Тут подається коротка інформація про послуги готельного комплексу або його торгову марку. Часто є компактним і недорогим варіантом корпоративного проспекту, розрахованим на масову аудиторію;

- *брошури-каталоги* дозволяють одержати повнішу інформацію про послуги готельного комплексу, містять кольорові фотографії, детальний опис послуг і цін;

- *листівка* – один з найдорожчих і найефективніших рекламних носіїв;

- *кишеньковий календар* є універсальним і найбільш масовим фірмовим сувеніром, який може бути дарований як сам по собі, так і в пакеті з іншими рекламними матеріалами;

- *квартальний календар* – це різновид настінних календарів, у яких на робочій поверхні представлена квартальна календарна сітка. Зручність і функціональність квартальних календарів забезпечують їх стабільну популярність у користувачів, через що на них найчастіше розміщують корпоративну рекламу;

- *настінний календар* – це важливий елемент формування інтер'єру. Настінні календарі відносяться до розряду престижних представницьких сувенірів, націлені на підтримку позитивного іміджу готельного комплексу;

- *настільний календар* є не тільки діловим інструментом, але і частиною обстановки робочого столу. Настільний календар знаходиться перед очима людини постійно – тим вірніше запам'ятається розміщена на ньому рекламна інформація;

- *плакат* – велике рекламне зображення. Розміщуються на щитах, на виставках, в магазинах.

7.5. МЕДІАПЛАНУВАННЯ

Медіапланування – це поєднання всіх засобів розповсюдження реклами, включаючи будь-які засоби масової інформації і зовнішню готельну рекламу, з плануванням. Медіапланування має на меті оптимальне планування рекламного бюджету при виборі методу розміщення реклами готельних послуг. Інакше кажучи, медіапланування проводиться для досягнення максимальної ефективності рекламної кампанії готельного комплексу, оскільки без професійно «обрахованого» медіаплану реклама буде неефективною.

Медіапланування традиційно вважається інтелектуальною діяльністю, оскільки потребує суттєвого знання статистики, методів соціологічних досліджень і, як мінімум, психології сприйняття і пам'яті. Основною проблемою при вирішенні питань медіарозміщення є

питома вартість рекламного ефекту.

Для створення оптимального медіаплану необхідно володіти певними знаннями: перш за все треба мати уявлення про те, які існують засоби масової інформації (ЗМІ), знати характеристики кожної їх групи: технічні можливості тих або інших радіо- і телеметодів просування, типи і тиражі газет, журналів і т.д.; також потрібно знати результати соціологічних досліджень аудиторії тієї або іншої радіостанції, або телеметодів просування, читацької аудиторії тієї або іншої газети і т.п.

Необхідно також мати уявлення про існуючі правила покупки телевізійних ефірів і друкарських площ, про ціноутворення і можливості отримання тих або інших знижок. Раціональне використання різних ЗМІ, розумне розміщення рекламних повідомлень готельного комплексу по різних методах просування може призвести до істотних знижок і значно поліпшити характеристики медіаплану.

Чинник часу в медіапланувaнні

При вирішенні задач медіапланування дуже важливо враховувати чинник реального часу. У споживчій поведінці слід виділяти наступні часові чинники:

- річний: зміна пір року, загальнодержавні свята, сезон відпусток і навчальний рік створюють щорічний цикл сезонних готельних послуг;
- щотижневий: відмінність між робочими і вихідними днями задають внутрішньотижневий цикл;
- денний: добовий цикл життєдіяльності в цілому і внутрішньоденний цикл медіаспоживання.

У медіаспоживанні також існують виражені сезонний (влітку істотно знижується перегляданння телевізора) і зарплатовий (купівля щомісячних видань) цикли.

Споживання готельних послуг яскраво виражається сезонністю – тому період рекламування обмежується тільки сезонним підйомом, оскільки під час сезонного спаду покупці ігнорують рекламну інформацію про готельний комплекс і його послуги.

Постановка завдання медіапланування

Цільовою аудиторією вибирають, як правило, групу споживачів, що здійснюють найбільшу кількість користувань готельними послугами у даній місцевості. Значна частина готельних послуг придбається практично всіма категоріями споживачів, але різними групами з різною частотою; існують готельні послуги, які придбаваються переважно тільки однією соціально-демографічною і/або прибутковою групою населення. Такі активні покупці (що називаються в медіапланування цільовою аудиторією реклами) забезпечують основний обсяг продажу послуг («правило 20/80»: 20% клієнтів забезпечують 80% покупок), і вони більш чутливі до рекламних дій, ніж менш активні споживачі (кількість спонтанно вказаних готельних брендів активними споживачами більша, ніж неактивними; також кількість вказаних готельних брендів більша безпосередньо перед придбанням готельних послуг і поступово знижується після користування ними).

Завжди доцільно визначити таку групу споживачів і використовувати для цілей реклами засоби масової інформації, яким надає перевагу визначена група. У випадку наявності суміщеної інформації і про споживчу поведінку, і про переваги ЗМІ, виділення в цільову групу розумно обмежити тільки споживчими характеристиками з використанням частоти користувань послугами і даних про перевагу брендів.

Критеріями медіаплану, що впливають на вибір використовуваних засобів, є:

- географічні критерії (країна, регіон, область, місто, район і т.д.);
- соціально-демографічні критерії цільової групи (стать, вік, рівень освіти, дохід і т.д.);
- споживчі характеристики (частота користування готельними послугами, перевага брендів тощо).

Залежно від поєднання всіх умов вибирають набір ЗМІ, що забезпечують якнайкраще використання бюджету.

Медіапланування в пресі

Рекламний контакт у пресі в три рази ефективніший за контакт на телебаченні.

Основними медіаплановими характеристиками видання є: розмір аудиторії видання; тематична спрямованість видання і відповідність рекламного оголошення тематиці видання; відносна вартість реклами в даному виданні. Додатковими параметрами є: індекс відповідності, що демонструє наскільки дане видання підходить для цільової аудиторії (визначається як відношення між аудиторією видання серед «всіх» і в цільовій аудиторії); індекс складу, що демонструє частку цільової аудиторії у всій аудиторії видання.

Аудиторія видання вимірюється в абсолютній чисельності читачів і у відсотках від цільової аудиторії реклами.

Джерелами інформації про розмір аудиторії є дані спеціальних медіаметричних досліджень. Слід розрізняти наступні аудиторні показники: аудиторія одного номера і загальну аудиторію видання за певний період, звичайно півроку.

Для реклами слід вибирати найбільш читані видання, оскільки, хоча абсолютна вартість публікації в них досить висока, вартість «можливості рекламного контакту» в них, як правило, найвища. Як додатковий критерій аудиторного відбору можна використовувати додаткові критерії «індексу відповідності» (рекомендується використовувати видання з індексом більше 100) і «індексу складу аудиторії» (використовуються видання, що мають найбільше значення для даної цільової аудиторії).

Для ефективності рекламного повідомлення дуже важливий тематичний зміст видань і їх відповідність тематиці рекламного повідомлення і, зокрема, групі послуг рекламованого готельного комплексу. Для рекламування готельного комплексу та послуг, які він пропонує, рекомендується використовувати газети туристської, готельної, загальної рекламної тематики. Причому, ці показники погано формалізуються, ефективність змістовного відбору видань дуже сильно залежить від досвіду того, хто його проводить.

Відбір видань проводитися послідовно, починаючи з видань, що мають найбільші аудиторії окремо за періодичністю виходу.

Кожне видання аналізується за індексом відповідності та відповідності рекламному повідомленню і приймається рішення про включення в кампанію. Після формування перших п'яти кандидатів на включення в кампанію проводитися розрахунок питомої вартості «можливості рекламного контакту» у виданнях і приймається рішення про рівень відсікання за ціною при подальшому відборі.

Бюджетні спрямування потрібно планувати виходячи з того, що рекламуватися краще постійно в обмеженому числі видань, ніж періодично у великому їх числі.

Розробка рекламної стратегії готельного комплексу

Після відповіді на всі питання щодо цільової аудиторії, мотивації споживача, позиціювання конкурентів починається робота усередині готельного комплексу. Перший етап полягає в тому, що відділ маркетингу розробляє основну рекламну стратегію готельного комплексу. Він аналізує і формулює ставлення споживача до послуг певної категорії, до якої належать послуги, що їх надає готельний комплекс, з'ясовують усі характеристики потенційного клієнта – скільки йому років, який його сімейний і фінансовий стан, як він проводить свою відпустку і, найголовніше, що він знає/відчуває/думає відносно пропонованих послуг. Стратегія в даному випадку означає позиціювання готельних послуг, і від того, наскільки точно і правильно це буде здійснено, залежить успіх подальших рекламних дій. Одні й ті самі послуги готельного комплексу можуть бути позиційовані декількома різними способами, що вирішить різні споживчі проблеми. Мета фахівця з планування – виявити найголовнішу споживчу проблему і примусити весь відділ працювати над її вирішенням.

Медіапланування PR-кампанії включає наступне: цілі PR-кампанії; список засобів масової інформації; основні послання; календарний план роботи по здійсненню PR-кампанії; бюджет.

Цілі PR-кампанії складаються з однієї головної мети і декількох дрібніших підцілей. Ці

цілі обов'язково повинні відповідати меті основної рекламної кампанії, якщо тільки PR-кампанія не проводиться у відсутність прямої реклами. Це трапляється, коли готельний комплекс бачить в PR дешевший варіант просування своїх послуг.

Список засобів масової інформації – це список видань, які співвідносяться за тематикою з готельним комплексом. Медіа-лист включає в себе такі характеристики, як назва видання, тираж, тематика, контактний телефон, прізвище контактної людини, головного редактора, періодичність виходу. Ці списки повинні постійно оновлюватися, з журналістами повинен підтримуватися регулярний контакт. Також корисно відзначати в цьому списку чи виходили вже матеріали від готельного комплексу в тому або іншому журналі, чи ні, та наскільки вдалою була попередня співпраця.

На другому етапі дуже важливо сформулювати основні послання (головну думку), які необхідно донести до громадськості за допомогою засобів масової інформації.

Календарний план роботи по здійсненню PR-кампанії є планом публікацій готельного комплексу в цільовій пресі. У ньому вказується, в якому виданні вийде стаття, коли, яке послання в собі нестиме. Після закінчення кампанії проводиться оцінка запланованих статей, що вийшли.

Розділ «Медіа» ділиться на підрозділи: ТБ, преса, зовнішня реклама, радіо. Для зовнішньої реклами одиниці вимірювання – це сторони рекламоносія.

Для ТБ одиниці вимірювання – це рейтинг передачі. Він показує, який відсоток цільової аудиторії дивиться вибрану передачу. Відбивається в плані таким чином: вартість, рейтинги, які планується набрати, термін, протягом якого їх планується набрати.

Одиниці вимірювання для преси – долі шпальти. У бюджетному плані показуються: вартість, назва видання, розмір, кількість публікацій. До вартісної оцінки розміщення в пресі додається таблиця, в якій відбивається, в якому місяці та в якому журналі розміщуватиметься реклама.

Бюджет на проведення рекламних акцій готельного комплексу і PR подається відділом по просуванню і продажу і включається в загальну структуру бюджету готельного комплексу.

Підсумком процесу планування рекламної кампанії є документ, що показує, якою буде рекламна активність протягом року, які засоби масової інформації будуть задіяні для досягнення поставленої мети, в якому обсязі та як довго. У ньому можна побачити, що рекламна активність не буде постійною впродовж всього року, а матиме свої піки і спади. Це обумовлено піками споживання готельних послуг, які необхідно підтримати, і рекламною діяльністю конкурентів за попередні роки.

7.6. ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ (ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ)

Паблік рілейшнз у готельній індустрії – це плановані, тривалі зусилля, направлені на створення і підтримку доброзичливих відносин і взаєморозуміння між готельним комплексом і його громадськістю, де під «громадськістю» розуміються працівники, партнери і споживачі (відвідувачі). Вони включають вирішення різних проблем: забезпечують керівництво готельного комплексу інформацією про громадську думку і надають йому допомогу у виробленні відповідних заходів; забезпечують діяльність керівництва на користь громадськості; підтримують його в стані готовності до різних змін шляхом завчасного передбачення тенденцій.

Поняття паблік рілейшнз готельного комплексу включає:

1. Все, що може поліпшити взаєморозуміння між готельним комплексом і тими, з ким він вступає в контакт як всередині, так і поза його межами.
2. Рекомендації по створенню „громадського обличчя" готельного комплексу.
3. Заходи, направлені на виявлення і ліквідацію чуток або інших джерел непорозуміння.
4. Заходи, направлені на розширення сфери впливу готельного комплексу засобами відповідної пропаганди, реклами готельних послуг, виставок, відео – і кінопоказів.
5. Будь-які дії, направлені на поліпшення контактів між людьми.

Мета паблік рілейшнз – встановлення двостороннього спілкування для виявлення загальних уявлень або загальних інтересів і досягнення взаєморозуміння, заснованого на правді, знанні та повній інформованості.

Масштаби такої взаємодії, направленої на розвиток міцних зв'язків з громадськістю, можуть бути самими різними залежно від величини і характеру сторін, але філософія, стратегія і методи залишаються дуже схожими, яка б мета не ставилася – будь то, наприклад, вплив на міжнародне взаєморозуміння або поліпшення відносин між готельним комплексом і його споживачами, агентами і співробітниками.

Розумінню сприяють репутація, наявний досвід і культурні чинники. Важливими складовими більшості програм паблік рілейшнз у готельній індустрії по завоюванню надійної репутації є створення атмосфери довіри і здійснення єдиної стратегії.

Паблік рілейшнз у готельній індустрії включає наступні основні напрями: громадська думка, суспільні відносини, урядові відносини, життя суспільства, внутрішньоготельні відносини, фінансові відносини, міжнародні відносини, споживчі відносини, дослідження і статистика, засоби масової інформації (ЗМІ).

Основними каналами, використовуваними паблік рілейшнз у готельній індустрії є усна реклама, матеріали в пресі та на ТБ і особисті рекомендації.

Паблік рілейшнз готельного комплексу складається з чотирьох різних, але пов'язаних одна з одною частин:

1. Аналіз, дослідження і постановка завдання.
2. Розробка програми і кошторису.
3. Спілкування і здійснення програми.
4. Дослідження результатів, їх оцінка і можливі доопрацювання.

У середньому або великому готельному комплексі є певна система розповсюдження інформації від вищого керівництва вниз до співробітників. Від того, наскільки швидко, точно і ефективно ця система діє, залежить успіх готельного комплексу. Зокрема, бажано розповсюджувати інформацію одночасно по декількох каналах.

Постановка цілей і розробка програми

Цілі можуть бути найближчі та довготривалі, і у кожному випадку першорядне значення належить вибору часу. При розробці програми необхідно спиратися на результати проведених досліджень, а за період здійснення кампанії аналізувати її хід. Такий аналіз дозволить вносити відповідні зміни і тим самим надає всій кампанії необхідної гнучкості.

Організація паблік рилейшнз в готельному комплексі

Громадські відносини – це функція управління. При розробці політики готельного комплексу слід з самого початку враховувати вимоги паблік рілейшнз, оскільки в подальшому її дуже складно виправити. У великих готельних комплексах вся повнота влади належить раді директорів, і присутність радників з паблік рилейшнз необхідне на всіх їх засіданнях, що дозволяє їм бути в курсі того, що відбувається. Вони повинні одержувати всі порядки денні та протоколи засідань, щоб мати можливість наперед запропонувати на розгляд відповідне питання.

Працівники маркетингового відділу готельного комплексу, які проводять PR-кампанію, повинні бути свідомі не лише політики готельного комплексу, що проводиться, але і причин прийняття тих або інших рішень, щоб мати можливість роз'яснювати цю політику із знанням справи.

Оцінка результатів

Сумніви в цінності паблік рілейшнз для готельних комплексів породжуються складнощами оцінки результатів цієї діяльності та відсутністю критеріїв, по яких ці результати можна було б визначити з достатньою точністю. Навіть там, де вони цілком конкретні, як, наприклад, у відносинах з пресою, оцінки бувають украй неточними. Вирізки матеріалів преси – матеріальне свідоцтво того, що з'явилося у пресі, і хоча кількість рядків у статті щось означає, необхідно проте проаналізувати вирізки, взявши до уваги тип

видання, його положення серед інших, тираж, соціальний склад читачів.

Управління паблік рілейшнз в готельному комплексі

Завданням паблік рілейшнз готельного комплексу є створення його сприятливого іміджу в уяві споживачів. Одним з напрямів паблік рілейшнз є створення газетних або журнальних матеріалів – новин або організація заходів, які дозволяють привернути увагу публіки до готельного комплексу та його послуг. Вірогідність того, що газетний або журнальний матеріал будуть прочитані, вища в порівнянні з вірогідністю прочитання реклами готельних послуг, крім того, більша і вірогідність того, що йому повірять. Паблік рілейшнз відрізняється від реклами тим, що публікація не є платною; газета або журнал публікує матеріал як новини і, звичайно, може подати його під будь-якою точкою зору на свій розсуд. Доцільно запрошувати у відділ маркетингу колишніх журналістів, що мають деякі зв'язки і знають, як скласти матеріал, який буде надрукований саме так, як того хоче готельний комплекс.

Діяльність відділу маркетингу з паблік рілейшнз у готельному комплексі має бути спрямована на створення і підтримку доброзичливості та взаєморозуміння між підприємством і його аудиторіями – клієнтами, співробітниками, акціонерами, посередниками, постачальниками, урядовцями і суспільством в цілому. Завданнями відділу маркетингу з паблік рілейшнз є координація всіх напрямів діяльності, які створюють суспільне обличчя готельного комплексу:

- проведення учбових семінарів для персоналу;
- організація заходів типу щорічних прийомів;
- робота з критичними зауваженнями, що надходять, і скаргами;
- підготовка вищого керівництва до виступів перед ЗМІ та організація цих інтерв'ю;
- внутрішній маркетинг; модифікування культури та іміджу готельного комплексу з урахуванням орієнтації його постояльців;
- організація і проведення престижної реклами готельного комплексу;
- підготовка і розповсюдження прес-релізів;
- організація і проведення прес-конференцій;
- публікація статей некомерційного характеру в спеціалізованих і туристських, зокрема готельних виданнях, в каталогах і довідниках;
- здійснення різного роду ювілейних заходів;
- спонсорська діяльність по виданню книг з науки та мистецтва, часткове або повне спонсорство по відношенню до організації та проведення спортивних, добродійних, культурних заходів і експедицій;
- видання щорічних звітів готельних комплексів (про їх комерційну та іншу діяльність);
- випуск нерекламних фірмових видань для співробітників і посередників;
- організація відвідувань готельних комплексів працівниками ЗМІ, широкою публікою, яка, зокрема, приїжджає на екскурсію в місто, де розташований готельний комплекс;
- організація і проведення науково-технічних конференцій, зокрема за участю іноземних фахівців.

Для проведення цих заходів можна використовувати практично будь-які події, пов'язані з успіхами готельного комплексу, відповідним чином подаючи їх широкій громадськості.

Реклама готельних послуг і паблік рілейшнз не замінюють, а доповнюють одне одного. Коли використовуються ці два методи просування послуг готельного комплексу разом, вони допомагають швидше досягти мети – реалізації послуг, налагодженню взаєморозуміння між структурними підрозділами готельного комплексу, організації прямих відносин з людьми під час проведення прес-конференцій, симпозіумів і конгресів.

7.7. СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Готельні комплекси мають можливість вибору декількох підходів до управління ринками готельних послуг і суб'єктами ринкових відносин. У одному випадку готельні комплекси

мають враховувати всі вимоги клієнтів, потреби яких складаються не залежним від готельного комплексу чином, він має лише задовольняти їх. У іншому випадку готельний комплекс бере активну участь у створенні потреб і створює саме ті, які може і має намір задовольняти.

Перший підхід характерний для економічної теорії, що розглядає потреби як щось дане і що не вивчає механізмів їх формування. Другий підхід властивий маркетингу, що передбачає активну позицію готельного комплексу на ринку, його здатність формувати потреби клієнтів і тим самим просувати на ринку свої нові послуги.

Таким чином, можна ставити питання про управління потребами шляхом впливу на самовизначення клієнта, на соціокультурні норми споживання послуг готельного комплексу або шляхом пропозиції нових комбінацій існуючих потреб і норм споживання.

Дещо витонченішим є часто використовуваний у рекламі прийом, коли деякий конкретний готельний комплекс та його послуги асоціативно пов'язуються з деякою привабливою ситуацією або способом життя; бажання відвідати готельний комплекс викликається нав'язуванням міфу про те, що даний готельний комплекс надасть можливість якось наблизитися до ситуації загалом недосяжної.

Принципово важливими є наступні характеристики будь-якої маркетингової стратегії:

- стратегія будується в умовах і з урахуванням непередбачуваності розвитку ситуації;
- стратегія повинна бути пов'язана з уявленням майбутнього в дуже широкій перспективі;
- стратегія передбачає поетапне розгортання діяльності, наявність окремих проміжних цілей по кожному етапу і пов'язує всі ці етапи і цілі єдиними підставами для прийняття рішень;
- стратегія повинна враховувати не тільки реальну наявність ресурсів, але і потенційні можливості їх отримання.

Непередбачуваність є основною причиною виникнення стратегічного маркетингу. У поєднанні з «широкою перспективою» бачення майбутнього – це заперечення можливості та необхідності постановки довгострокових цілей. Задається якась загальна (політична) характеристика кінцевого стану, а конкретні цілі ставляться тільки тактично: проміжні, короткострокові, що дозволяє досягати їх в умовах непередбачуваності. Спосіб, правила вибору цілей в конкретних, наперед непередбачуваних ситуаціях і засобів їх досягнення з числа можливих – це і є стратегія.

Стратегія – це сукупність певних принципів, але не сукупність дій або етапів деякої діяльності.

Стратегії охоплення ринку готельних послуг: стратегії концентрації (фокусування) ринку, функціональної спеціалізації, спеціалізації по споживачам, селективної спеціалізації, повного охоплення готельного ринку; стратегії розвитку ринку готельних послуг: стратегія лідерства за рахунок економії на витратах, диференціації, спеціалізації; існують також стратегії зростання, конкуренції, міжнародного розвитку.

Слід також відрізняти стратегічний і операційний маркетинг готельного комплексу. Коло завдань стратегічного маркетингу готельного комплексу – це систематичний і постійний аналіз потреб і вимог ключових груп споживачів, а також розробка концепцій ефективних готельних послуг або таких послуг, які дозволяють готельному комплексу обслуговувати вибрані групи постояльців краще, ніж конкуренти, і які тим самим забезпечують готельному комплексу стійку конкурентну перевагу. Роль операційного маркетингу готельного комплексу полягає в організації просування, продажу і комунікацій для інформування потенційних відвідувачів і демонстрації відмітних якостей готельних послуг при зниженні витрат на пошук відвідувачів.

Стратегічний маркетинг готельного комплексу – це перш за все аналіз потреб фізичних осіб і організацій в готельних послугах. Роль стратегічного маркетингу готельного комплексу полягає в простеженні еволюції певного ринку готельних послуг, виявленні різних існуючих або потенційних ринків або їх сегментів на основі аналізу потреб, що потребують задоволення. Операційний готельний маркетинг – це активний процес з

короткостроковим горизонтом планування, направлений на вже існуючі ринки. Стратегічний готельний маркетинг виявляє незадоволені потреби і розробляє відповідно адаптовані готельні послуги; операційний готельний маркетинг здійснює план дій, що призводить до створення і зростання попиту на ці готельні послуги.

7.8. СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

Сегментація ринку готельних послуг – це діяльність з класифікації потенційних постояльців готельних комплексів відповідно до якісних і кількісних особливостей їх попиту. Іншою мовою, здійснюючи сегментацію, готельний комплекс ділить ринок на окремі групи споживачів, для кожної з яких можуть бути потрібні однакові або схожі види готельних послуг.

Головна мета сегментації – забезпечити адресність готельних послуг, оскільки вони не можуть відповідати запитам відразу всіх споживачів. За допомогою її реалізується основний принцип маркетингу готельного комплексу – орієнтація на споживача. При цьому готельні комплекси не розпилюють, а концентрують свої зусилля у напрямі головного удару (найбільш перспективних для них сегментів ринку готельних послуг). Тим самим досягається підвищення ефективності вживаних форм і методів продажу, реклами, стимулювання просування і продажу готельних послуг. Від правильної сегментації, диференціації пропозицій і позиціювання залежить прибутковість готельного комплексу.

Таким чином, сегментація є, з одного боку, прийомом для знаходження частин готельного ринку і визначення об'єктів (перш за все, постояльців), на які орієнтується маркетингова діяльність готельного комплексу. З іншого боку – це управлінський підхід до процесу прийняття ринкових рішень і основа для вироблення оптимального поєднання елементів маркетингу готельного комплексу.

У певному сенсі сегментація є заходом концентрації і, отже, оптимізації використання ресурсів готельного комплексу.

За допомогою сегментації ринок готельних послуг ділиться з урахуванням результатів аналізу за певними ознаками на деякі сегменти споживачів. Вона здійснюється для подальшого виділення цільових сегментів, що вимагають різного підходу в стратегії розробки нового виду готельних послуг, організації просування, реклами і цілеспрямована на просування і продаж готельних послуг.

Якщо готельний комплекс зацікавлений в утриманні клієнтів і не бажає, щоб операції мали лише разовий характер, при розробці своєї пропозиції він повинен враховувати прагнення реальних і потенційних клієнтів. Відповідно, потрібно знати про потреби всього ринку готельних послуг і як розрізняються переваги підгруп (сегментів) постояльців.

Стратегія сегментації ринку дозволяє готельному комплексу, враховуючи свої сильні та слабкі сторони при виборі методів маркетингу, вибрати ті з них, які забезпечать концентрацію ресурсів саме в тих сферах діяльності, де його послуги мають максимальні переваги або, принаймні, мінімальні недоліки. При виділенні сегментів і виборі цільового з них слід завжди враховувати масштаб готельного ринку і тенденції, що складаються на ньому.

Сегмент ринку готельних послуг – це споживачі готельних послуг, що в масі своїй однаково реагують на заходи готельного комплексу щодо формування попиту і стимулювання просування і продажу готельних послуг. Дані споживачі визначаються як особи, що мають схожі потреби в тих або інших готельних послугах, і характеризуються приблизно однаковим віком, статтю, рівнем добробуту та іншими біосоціальними характеристиками.

На реальних ринках різні категорії споживачів прагнуть до різних наборів вигод, хоча всім їм потрібна одна і та ж базова функція. Ринковий сегмент складається з групи споживачів, усередині якої схожість потреб більше, ніж між будь-яким іншим сегментом ринку готельних послуг. Звідси можна зробити висновок, що:

- учасники різних ринкових сегментів можуть переслідувати одну мету, але дещо різними способами, і, як наслідок, шукати різні пропозиції разом з покупцями свого сегменту, не вважаючи те, що пропонується іншим сегментам, адекватним замінником;

- визначаюча ринок функція є засобом для функції вищого порядку, яку обслуговують інші ринки готельних послуг. Коли це відбувається, клієнти можуть переключатися між ринками готельних послуг, що веде до нестабільності продажів на кожному з них;

- хоча відвідувачам доводиться вибирати з того, що є в наявності, вони можуть бути і не задоволені пропонованим їм набором послуг. Таким чином, залишається можливість для створення пропозиції, краще відповідного сегменту.

Будь-який готельний комплекс усвідомлює, що його послуги не можуть подобатися відразу всім споживачам. Їх дуже багато, вони широко розкидані та відрізняються один від одного своїми потребами і звичками. Деяким готельним комплексам краще всього направити свою увагу на обслуговування певних частин або сегментів ринку готельних послуг. Кожен готельний комплекс повинен виявити найпривабливіші сегменти ринку готельних послуг, які він у змозі ефективно обслуговувати.

Сегментація ринку готельних послуг за критеріями і ознаками

У даному випадку під критерієм розуміється спосіб оцінки вибору того або іншого сегменту ринку для груп споживачів, послуг або готельних комплексів (конкурентів). Ознака – це спосіб виділення даного сегменту на ринку.

Існує багато способів сегментації ринку. Вибираючи той або інший підхід до проведення сегментації, потрібно керуватися наступними критеріями:

- місткість сегменту, за якою визначаться число потенційних споживачів і, відповідно, необхідні виробничі потужності;

- канали просування і продажу готельних послуг, що дозволяють вирішити питання про формування мережі просування і продажу готельних послуг;

- стійкість готельного ринку, що дозволяє прийняти рішення про доцільність завантаження потужностей готельного комплексу;

- прибутковість, що показує рівень рентабельності готельного комплексу на даному сегменті ринку, готельний комплекс повинен орієнтувати свою маркетингову стратегію на найбільшу гомогенну групу постояльців;

- сумісність сегменту ринку з сегментами основних конкурентів, що дозволяє оцінити силу або слабкість конкурентів і прийняти рішення щодо додаткових витрат при орієнтації на такому сегменті;

- оцінка досвіду роботи конкретного персоналу готельного комплексу (адміністративного або маркетингового) на вибраному сегменті ринку і вжиття відповідних заходів;

- захищеність від конкуренції (вже завойовані позиції, сформований позитивний імідж готельного комплексу);

- важливість сегменту для готельного комплексу;

- доступність освоєння сегменту для готельного комплексу;

- можлива ефективність роботи в цьому сегменті на перспективу;

- змінність – ступінь, з яким розмір і купівельна спроможність готельного ринку може бути виміряна;

- дієвість – ступінь, з яким ефективна маркетингова програма може бути використана для залучення споживачів.

Основними ознаками сегментації ринку готельних послуг по групах споживачів є географічні, демографічні, психографічні, поведінкові. Сегмент ринку готельних послуг по групах споживачів визначається за збігом у певних груп споживачів декількох ознак.

Основними ознаками сегментації готельного ринку по групах готельних послуг є їхні функціональні та технічні параметри, ціна тощо.

Основними ознаками сегментації ринку по готельних комплексах (конкурентах) є якісні

показники послуг, ціна, канали просування і продажу.

Сегментація ринку по споживачах, по послугах і конкурентах взаємно доповнюють одна одну і всі отримані результати розглядаються в комплексі, що дозволяє правильно вибрати найбільш ефективний сегмент ринку.

7.9. ПОЗИЦІЮВАННЯ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ І ЙОГО ПОСЛУГ НА РИНКУ

Позиціювання готельного комплексу і його послуг – це виділення сегменту ринку послуг, на якому пропонуються послуги, а також визначення місця на цьому сегменті ринку. Залежно від того, на яку категорію споживачів він розрахований, формуються вимоги до якості, дизайну, ціни, застосовуються різні форми оплати: готівка, безготівковий розрахунок, моментальна оплата і т.д. Тобто визначається позиція готельних послуг на вибраному сегменті ринку. Це процес пошуку такої ринкової позиції для готельних послуг, яка буде вигідно відрізняти їх від послуг конкурентів. Позиціювання здійснюється з урахуванням конкретної цільової групи споживачів, для якої створюються і пропонуються переваги і унікальність. Визначення конкурентного позиціювання часто диктує найбільш ефективні комбінації інструментів маркетингу.

7.9.1. Типи позиціювання готельних послуг

Позиціювання готельних послуг в цільовому сегменті може бути:

- засноване на відмітних якостях готельних послуг;
- засноване на вигодах від придбання послуг саме цього готельного комплексу;
- засноване на особливих послугах даного готельного комплексу;
- орієнтоване на певну категорію постояльців;
- протиставлене або орієнтоване на конкуруючі готельні послуги;
- засноване на розриві з певною категорією готельних послуг;
- засноване на приналежності готельних послуг до певного класу. Іноді позиція готельних послуг асоціюється з тією або іншою особою;
- створене за рахунок використання образу знаменитих та успішних людей, що збагачує «характер» готельних послуг;
- влаштоване на основі походження готельних послуг чи зв'язку їх з місцем розташування готельного комплексу, в якому вони надаються;

– засноване на декількох типах позиціювання. Готельні комплекси часто застосовують не одну з перерахованих вище «чистих» стратегій позиціювання, а їхню комбінацію.

Таким чином, позиціювання готельних послуг в цільовому сегменті пов'язане з виділенням їхніх відмітних переваг, задоволенням специфічних потреб або певної категорії відвідувачів, а також з формуванням характерного іміджу послуг і/або готельного комплексу.

Позиціювання готельних послуг відбувається після вибору сегменту ринку, в якому послуги необхідно визначити. Позиціювання дозволяє також в найбільш вигідному світлі представити послуги з погляду творчої концепції. Розуміння положення готельних послуг в психології мотивацій споживання дає чіткі директиви щодо вироблення іміджу послуг та готельного комплексу. На даній стадії потрібно вирішити наступні завдання:

- знайти відмітні властивості і/або вигоди, дійсні або уявні, на які сприятливо реагують споживачі;
- визначити спосіб сприйняття позиції конкуруючих готельних комплексів відносно цих властивостей або вигод;
- встановити потенційно кращу позицію в даному сегменті з урахуванням очікувань потенційних споживачів і позицій, вже зайнятих конкурентами;
- з'ясувати які маркетингові засоби краще всього підходять для того, щоб зайняти і захистити вибрану позицію.

Після позиціювання готельних послуг розробляється оперативна маркетингова програма

просування готельних послуг на ринок, яка уточнює бізнес-план готельного комплексу в частині продажу готельних послуг.

Таким чином, сегментація ринку готельних послуг, результатом якої є виділення однорідних груп постояльців з подібними потребами і звичками по відношенню до послуг конкретного готельного комплексу, дає можливість готельному комплексу концентрувати зусилля, зокрема кошти, на одному або декількох комерційних напрямах діяльності.

7.9.2. Стратегії позиціювання

Стратегія позиціювання залежить від вибору цільового ринку (сегменту) і створення комплексної пропозиції для залучення і задоволення цього (цільового) ринку кращим чином, ніж конкуренти. Після визначення поточної позиції і спрямованості її розвитку розглядаються декілька основних стратегічних альтернатив.

Зміцнення існуючих позицій

Існуюча позиція найбільш прийнятна (тобто найбільш близька до бажань цільового ринку і відмінна від конкурентних пропозицій), стратегія може полягати в зміцненні цієї позиції. Ця стратегія може бути заснована на збереженні існуючих готельних послуг і комунікацій. Позиція, запропонована для збереження, необов'язково повинна бути провідною.

Поступове репозиціювання

Там, де відвідувач бажає або чекає змін або розвитку способів задоволення потреб, переміщення з існуючих позицій неминуче. Такі зміни можуть бути радикальними або поступовими. Необхідно постійно адаптуватися до змін вимог постояльців.

Можливо там, де готельні послуги в достатній мірі наближені до бажань постояльців, існує необхідність реконструювати імідж для ще більшого наближення до їх бажань.

Радикальне репозиціювання

Там, де позиція несприятлива або мало відрізняється від конкурентів, можна здійснити більш інтенсивне репозиціювання. Під цим може матися на увазі реконструювання готельного комплексу для адаптації пропозиції до бажань споживачів.

Радикальне репозиціювання може означати захоплення нового ринкового сегменту. Репозиціювання може апелювати до нових цінностей, не поширених у даний момент на готельному ринку. Наприклад, яхт-клуби спочатку займаються тільки яхтингом. Проте цей ринок високосезонний (домінує літній період), і вони можуть в інші пори року надавати готельні послуги не лише яхтсменам, чим складають гідну конкуренцію місцевим готельним комплексам.

Детальніше репозиціювання готельних послуг можна розділити на чотири типи:

1) готельні послуги репозиціонуються для задоволення нового сегменту ринку (включає зміну послуг або можлива лише зміна шляхів їх впровадження на ринок);

2) готельний комплекс намагається додати до свого сегменту ринку новий цільовий сегмент. Нові послуги впроваджуються відповідно до потреб нового сегменту одночасно із збереженням старих послуг, що задовольняє старий сегмент ринку;

3) готельний комплекс збільшує розмір існуючого цільового сегменту. Це складне завдання, оскільки відвідувачі з часом можуть змінити своє ставлення до його послуг;

4) структура ринку змінюється самостійно. Взаємини між послугами готельних комплексів на ринку змінюються і відповідно змінюються характеристики, що визначають цільовий ринок.

Часто готельні комплекси створюють декілька типів обслуговування одночасно, що дозволяє займати унікальне положення для різних сегментів. Проте проблема тут полягає в тому, щоб один тип обслуговування не поглинув інший.

Витіснення конкурентів із займаної позиції

Там, де позиція сприятлива, але конкуренти вторгаються і займають нішу, стратегія може бути направлена на витіснення конкурентів. Наприклад, київський ринок готельних

послуг висококонкурентний, тому будь-який новий готельний комплекс, який не планує надання унікальних послуг і шукатиме нову нішу, обов'язково зіткнеться з необхідністю витіснення конкурентів.

Суб'єктивне і об'єктивне позиціювання

Об'єктивне позиціювання пов'язане в основному з фізичними атрибутами послуг і готельного комплексу, що їх надає. Відповідно реклама, що створює імідж готельного комплексу і його послуг, відображає фізичні характеристики і функціональні риси обох.

При об'єктивному позиціюванні готельним комплексам необхідно вибирати в певному розумінні унікальні характеристики готельних послуг. У зв'язку з цим багато готельних комплексів демонструють унікальні місця відпочинку, супроводжуючи це знімками закоханих пар або сімей, що чудово проводять там свою відпустку.

Суб'єктивне позиціювання проводиться для впливу на сприйняття постояльців. Створюваний таким шляхом імідж не відноситься до фізичних якостей послуг, а пов'язаний з ментальністю постояльців. Тут при здійсненні реклами враховується сприйняття готельних послуг з потрібним іміджем.

Врешті-решт позиціювання готельних послуг залежить від відношення певного цільового ринку; таким чином, готельні комплекси повинні або приймати це відношення таким, яким воно є, або намагатися змінити відношення до готельних послуг з боку постояльців. Звичайно легше і дешевше змінити послуги, ніж змінити постояльців, але іноді відношення ринку до готельних послуг буває настільки негативним, що готельні комплекси просто вимушені репозиціювати їх.

7.10. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПРОСУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

Стимулювання просування готельних послуг є частиною масштабнішого комплексу маркетингу, тобто підбору маркетингових засобів, які необхідно гармонійно пов'язати один з одним, щоб добитися максимальної дії на ринок. Більш того, практика маркетингу переконливо свідчить, що просування і продаж готельних послуг повинні розглядатися не як разовий захід, а як елемент глибоко продуманої довгострокової стратегії готельного комплексу.

Роль просування готельних послуг обумовлена декількома обставинами. Вони визначаються в результаті всіх маркетингових зусиль готельного комплексу. Пристосовуючи мережу просування готельних послуг до запитів постояльців, створюючи їм максимальні зручності для споживання готельних послуг, готельний комплекс має значно більше шансів для виграшу в конкурентній боротьбі; саме під час просування готельних послуг найефективніше відбувається виявлення переваг постояльців.

Розробка, просування готельних послуг передбачає:

- визначення мети, ринку, споживачів;
- вибір методів просування послуг;
- вибір посередників і визначення прийнятної форми роботи з ними.

При здійсненні просування послуг готельні комплекси повинні пам'ятати про те, що ці операції є складовими частинами їх комплексу маркетингу і, відповідно, не можуть реалізуватися у відриві від інших маркетингових заходів, не можуть бути самоціллю. Разом з тим, зважаючи на специфіку роботи готельних комплексів, завдання їх полягає не тільки у наданні якісних готельних послуг, але і у продажу їх, донесенні до цільового відвідувача в максимально зручній для нього формі, в найкоротший час і з максимальним економічним ефектом для самого готельного комплексу. Стратегія просування і продажу готельних послуг є однією з найважливіших частин загальної маркетингової стратегії готельного комплексу. Елементи маркетингової стратегії просування і продажу готельних послуг повинні бути тісно пов'язані із загальною метою і завданнями готельного комплексу, узгоджуватися із внутрішніми стандартами, прийнятими у готельному комплексі, які повинні бути направлені на максимальне задоволення потреб відвідувачів.

Стратегія просування готельних послуг розробляється готельним комплексом на основі прийнятої загальної стратегії маркетингу з урахуванням всієї решти її компонентів (послуги, ціна, комунікації).

Процес розробки маркетингової стратегії просування готельних послуг

Процес розробки, по суті, представляє наступну послідовність дій. Визначення зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на організацію мережі по просуванню і продажу готельних послуг – перший і один з найважливіших етапів у розробці даної стратегії. На цьому етапі необхідно відповісти на наступні питання: які послуги і яким чином продаються, хто їх придбаває.

Одержавши відповіді на першому етапі та визначивши таким чином початкові дані, готельний комплекс має сформулювати основні цілі та завдання стратегії просування і продажу готельних послуг. Основною метою стратегії просування і продажу будь-якого готельного комплексу є доведення права на отримання готельних послуг до споживача в максимально зручній для нього формі, в найкоротші терміни і доступному місці.

Вибір методу просування і продажу готельних послуг – основний етап в розробці даної стратегії готельного комплексу. Методи просування визначаються виходячи з цілей і завдань даної стратегії, обсягів продажів і швидкості обертання готельних послуг. Одним з найважливіших елементів цього етапу є керованість методів просування, велика гнучкість і здатність адаптуватися до вимог споживачів, а також можливість підвищення ефективності його використання.

Методи просування – це шлях, яким право на отримання готельних послуг просувається від готельного комплексу до споживачів. Методи просування виконують ряд дуже важливих функцій:

- дослідницька робота – збір інформації, необхідної для планування і забезпечення обміну;
- організація просування і продажу готельних послуг;
- встановлення контактів – налагодження і підтримка зв'язку з потенційними клієнтами;
- пристосування готельних послуг до вимог споживачів;
- стимулювання просування і продажу готельних послуг – створення і розповсюдження комунікацій для переконання щодо готельних послуг;
- фінансування – дослідження і використання коштів для покриття витрат по функціонуванню методів просування;
- прийняття ризику;
- контроль і відповідальність за функціонування методів просування.

Функції просування – це форма повідомлень для інформації, переконання, нагадування про готельні послуги, громадську діяльність готельного комплексу, ідеї тощо. До основних видів просування готельних послуг відносяться: реклама; PR; стимулювання продажів; персональні продажі.

Якщо маркетингові дослідження мають на меті досліджувати думку споживачів, то мета просування полягає в пропозиції споживачеві саме тих готельних послуг, які йому потрібні.

Найважливішими функціями просування є: створення образу престижності або низьких цін, інновацій; інформація про готельні послуги і їхні характеристики; збереження популярності готельних послуг; зміна образу готельних послуг; створення ентузіазму серед учасників мережі (системи) просування і продажу готельних послуг; переконання споживачів переходити до дорожчих готельних послуг; відповіді на питання споживачів; сприятлива інформація про готельний комплекс.

Просування слід розглядати як складову частину маркетингового комплексу в готелі. Звичайно рекламуються конкурентні готельні послуги. Але найпрогресивнішим є просування всього готельного комплексу, а не окремих його послуг. Оскільки готельний комплекс може використовувати різні типи просування, то це просування сприяє

просуванню й окремих видів його послуг. Кожен вид просування розрахований на специфічну цільову аудиторію. Але кожна з таких кампаній з просування повинна розглядатися як частина єдиного цілого.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ

1. Дайте визначення сутності маркетингу готельного комплексу.
2. Назвіть функції маркетингової служби готельного комплексу.
3. Як проводиться формування асортиментної політики готельного комплексу?
4. Наведіть методику маркетингових досліджень у готельному комплексі.
5. Як здійснюється сегментація готельного ринку?
6. Як здійснюється позиціювання готельного комплексу і його послуг на ринку?
7. Дайте визначення реклами. Як здійснюється реклама готельного комплексу?
8. Дайте визначення медіапланування. Як воно проводиться в готельних комплексах?
9. Назвіть функції паблік рілейшнз у маркетинговій діяльності готельного комплексу.
10. Дайте визначення маркетингових стратегій.
11. Як здійснюється стимулювання попиту і просування послуг готельного комплексу?

Розділ 8
ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

8.1. ВИМОГИ ДО ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ
8.1.1. Поняття якості готельних послуг
8.1.2. Специфіка якості готельних послуг
8.1.3. Вимоги до якісного обслуговування
8.1.4. Показники якісного обслуговування
8.2. ОЦІНКА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ
8.2.1. Методи оцінки якості обслуговування
8.2.2. Сприйняття і оцінка гостем якості обслуговування
8.2.3. Аналіз якості обслуговування на основі структуризації функції обслуговування
8.3. ПЕРСОНАЛ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ
8.4. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ
8.4.1. Причини незадовільної якості обслуговування
8.4.2. Значення підвищення якості обслуговування
8.4.3. Якість як об'єкт управління
8.4.4. Забезпечення якісного обслуговування
8.4.5. Контроль якісного обслуговування
8.4.6. Організаційна система управління якістю
8.4.7. Політика якісного обслуговування
8.5. ЛІЦЕНЗУВАННЯ, СТАНДАРТИЗАЦІЯ В ГОТЕЛЬНИЙ ІНДУСТРІЇ, СЕРТИФІКАЦІЯ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ
8.5.1. Правове регулювання сертифікації готельних послуг
8.5.2. Стандартизація якості
8.5.3. Переваги сертифікації готельних послуг
8.5.4. Класифікація найбільш поширених систем сертифікації
8.6. ВИТРАТИ НА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ
8.6.1. Види витрат на підвищення якості обслуговування
8.6.2. Методи аналізу витрат на якість готельних послуг
8.6.3. Звіт про витрати на якість
8.6.4. Управління витратами на якість

8.1. ВИМОГИ ДО ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

8.1.1. Поняття якості готельних послуг

Поняття якості виробництва формувалося під впливом історико-виробничих обставин. Це обумовлено тим, що кожне суспільне виробництво мало свої об'єктивні вимоги до якості. На перших порах управління виробництвом якісних товарів передбачало визначення точності та міцності (точність розмірів, міцність тканини і т.п.).

Підвищення складності виробництва привело до збільшення числа оцінюваних властивостей. Центр тяжіння змістився до комплексної перевірки функціональних здібностей товарів. В умовах масового управління виробництвом якість стала розглядатися не з позицій окремого екземпляра, а з позицій стандарту якості виробництва.

З розвитком науково-технічного прогресу, наслідком якого стала автоматизація управління виробництвом, з'явилися автоматичні пристрої для управління складним устаткуванням та іншими системами. Таким чином, поняття якості виробництва постійно розвивалося і уточнювалося. У зв'язку з необхідністю контролю якості були розроблені методи збору, обробки і аналізу інформації про якість.

Готельні комплекси, що функціонували в умовах ринкової економіки, також прагнули організувати спостереження за якістю в процесі управління наданням послуг. Упор був зроблений на попередження виправлення помилки в обслуговуванні гостей.

Якість послуг для готельного комплексу і постояльців – поняття взаємозв'язані. Готельний комплекс повинен проявляти турботу про якість протягом всього періоду виробництва та споживання його послуг.

Якість – це комплексне поняття, що характеризує ефективність всіх сторін діяльності: розробка стратегії, організація управління наданням якісних готельних послуг, маркетинг тощо. Найважливішою складовою всієї системи якісного обслуговування є якість готельних послуг. У сучасній літературі та практиці існують різні трактування поняття якість. Міжнародна організація по стандартизації визначає *якість* (стандарт ІСО-8402) як сукупність властивостей і характеристик послуг, які додають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби. Цей стандарт ввів такі поняття, як «забезпечення якісного обслуговування», «управління якістю», «спіраль якісного обслуговування».

Якість, крім того, часто асоціюється з розкішшю, готельними послугами класу «люкс». Цей висновок вельми суперечливий, оскільки можна одержати якісні готельні послуги і за помірну ціну і не одержати їх за великі гроші (якість готельних послуг – це не тільки їхній зміст, але і форма надання).

Таким чином, якість обслуговування – це в першу чергу відчуття задоволення гостя від обслуговування, а якісні готельні послуги – це ті, що відповідають потребам гостя. Рівень якості обслуговування, у свою чергу, залежить від ступеня збігу уявлень гостя про реальне і бажане обслуговування в готельному комплексі.

Якість готельних послуг має ряд особливостей. Готельні послуги загалом не є речовинними. В цьому випадку неможливо підтвердити їхню якість.

Надання готельних послуг і їх споживання взаємозв'язані. Без активної співпраці сторін ніяке обслуговування неможливе.

Якість готельних послуг має різні виміри. Якість робить найбільший вплив на життєздатність готельних комплексів. Історія багатьох сучасних корпорацій індустрії гостинності доводить, що саме якість дозволила ним досягти лідируючого положення в цій сфері.

Державні стандарти визначають якість готельних послуг як сукупність їх характеристик, що визначають їхню здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби клієнтів. Розглянемо інші точки зору.

Якість розуміється як властивості та характерні особливості готельних послуг, які викликають задоволення клієнтів, і як відсутність недоліків, що підсилює у них відчуття

задоволення. Цей тип якісного обслуговування збільшує витрати. Клієнти повинні бути згодні сплатити підвищені витрати на додаткові особливості та властивості готельних послуг, або ці особливості повинні робити постояльців лояльнішими і сприйнятливими до їх споживання. Готельні номери на поверхах з консьєржем мають більше властивостей і особливостей, ніж стандартні кімнати, і вимагають вищої ціни.

Ще один тип якісного обслуговування – суспільна якість (етична). Це – якість переконання, яка не може бути оцінена відвідувачем перед споживанням готельних послуг.

Багато готельних комплексів визначають якість як відповідність стандартам і нормативам. Такий підхід добре працює на операційному рівні управління наданням якісних послуг, особливо там, де можуть виникати проблеми з визначенням потреб гостей, але він небезпечний на вищому рівні управління. На цьому рівні керівникам важливо розуміти, що відповідність стандартам є тільки однією з умов досягнення високоякісного обслуговування. Якість як мета змінюється у міру зміни потреб гостей. Готельний комплекс повинен не тільки виділити готельні послуги, що краще за інші відповідають потребам постояльців, але і розробити таку пропозицію, яку при необхідності можна модифікувати або повністю змінити. Управління повинне бути орієнтоване на майбутнє якісне обслуговування.

Існують також два аспекти якісного обслуговування, а саме – технічний та функціональний.

Технічний аспект характеризує продукти управління створенням якісного готельного обслуговування – все, що одержує і споживає гість, є для нього надзвичайно важливим. Непросмажений стейк або неохайний номер з несправним устаткуванням формують певну думку клієнта про якість обслуговування в готельному комплексі в цілому. Проте, це лише один з аспектів, що характеризує те, що одержує гість і що можна реально оцінити (виміряти).

Функціональний аспект характеризує спосіб, яким гість одержує готельні послуги. Добре приготований стейк може бути поданий похмурим офіціантом, і сприйняття якісного обслуговування при цьому істотно знижується. Функціональний аспект якісного обслуговування – це більше, ніж просто взаємодія персоналу з гостями, сюди включається також структура процесу обслуговування клієнтів. Найдбайливіше і уважне відношення персоналу не зможе компенсувати погано організовану систему обслуговування. Цей аспект якісного обслуговування ще важче виміряти, оскільки він ґрунтується на суб'єктивній думці гостя про характер надання готельних послуг і його відчуттях, що складаються від обслуговування в цілому.

Ґрунтуючись на вищевикладеному, можна так визначити зміст поняття «якість» в готельній індустрії.

Якість готельних послуг – це правильно визначені потреби клієнтів готельного комплексу. Тут береться до уваги концепція, згідно якої необхідно надавати готельні послуги, що відповідають потребам гостей.

Готельні послуги повинні не лише відповідати потребам клієнтів (технічний аспект), але і вся система обслуговування повинна бути сконструйована так, щоб забезпечувати і зручність гостей, і хороші міжособові відносини персоналу. У цьому значенні якість – це основа компетентності.

Якість готельних послуг можна охарактеризувати і як постійність. Тут мається на увазі необхідність надавати готельні послуги на одному і тому ж рівні багато разів.

У обов'язки керівника, що управляє «якістю», входить об'єднання двох вищенаведених аспектів якісного обслуговування в єдину систему надання готельних послуг.

8.1.2. Специфіка якості готельних послуг

Готельний комплекс надає відвідувачам не тільки послуги проживання та харчування, але і широкий спектр таких послуг, як послуги транспорту, зв'язку, розваг, екскурсійне

обслуговування, медичні, спортивні послуги і послуги салонів краси тощо. Фактично готельні комплекси в структурі індустрії гостинності виконують ключові функції, оскільки формують і пропонують відвідувачам комплекс послуг, у формуванні та просуванні якого беруть участь всі сектори й елементи індустрії гостинності. Виходячи з цього, правомірно виділити готельну індустрію або готельний бізнес як найбільшу комплексну складову індустрії гостинності та розглядати її самостійно, у значній мірі ототожнюючи з єдиною індустрією гостинності. *Гостинність* – це привітність в прийманні та пригощанні клієнтів (гостей), прийом і пригощання мандрівників, або странноприймання.

Індустрія гостинності об'єднує різні професійні сфери діяльності людей: готельні комплекси, громадське харчування, відпочинок і розваги, організацію конференцій, семінарів і виставок, спортивну, музейно-виставкову, екскурсійну діяльність, а також сферу професійної освіти у області гостинності. Індустрія гостинності – складна, комплексна сфера професійної діяльності людей, зусилля яких направлені на задоволення різноманітних потреб клієнтів (гостей), – як туристів, так і місцевих жителів.

Останніми роками готельний ринок характеризується зростанням пропозиції при одночасному скороченні попиту на готельні послуги, що призводить до посилення конкуренції. Одним з основних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг в готельному бізнесі є надання послуг більш високої якості в порівнянні з конкуруючими аналогами. Ключовим тут є надання таких готельних послуг, які задовольняли б і навіть перевершували очікування цільових клієнтів.

Очікування клієнтів формуються на основі досвіду, що вже є у них, а також інформації, що одержується за прямими (особистими) або за масовими (неособистими) каналами маркетингових комунікацій. Виходячи з цього, клієнти вибирають готельний комплекс і після надання ним послуг порівнюють своє враження про них зі своїми очікуваннями. Якщо враження про надані готельні послуги не відповідає очікуванням, відвідувачі втрачають до нього всякий інтерес, якщо ж відповідає або перевершує їх очікування, вони можуть знов звернутися до такого готельного комплексу. Клієнт завжди прагне до визначеної ним відповідності ціни готельних послуг і їхньої якості. Цікаво відмітити, що, як правило, покупець невідчутних готельних послуг рідше скаржиться на їхню високу ціну, ніж покупець фізичних товарів. Якщо він вважає ціну завищеною, то просто не користується послугами цього готельного комплексу. Незадоволеність готельними послугами призводить, як правило, до великих втрат в частці ринку. Саме тому готельний комплекс повинен якомога точніше виявляти потреби і очікування своїх цільових споживачів.

Готельні послуги – це всі заходи, які готельний комплекс може запропонувати відвідувачу, які в основному невідчутні, і не приводять до отримання чогось матеріального. Вони не існують до їх надання. Це робить неможливим порівняння і оцінку готельних послуг до їх споживання. Тому порівняти можна лише очікувані та одержані вигоди. Готельній послузі властивий високий ступінь невизначеності, що ставить клієнта в невигідне становище, а готельним комплексам утрудняє просування своїх послуг на ринок.

Ці особливості ринку готельних послуг, а також специфіка самих готельних послуг, а саме: їх невідчутність, нездатність до зберігання, мінливість якості їх надання і нерозривність управління якісним обслуговуванням і споживання визначають особливості управління і проектування якості надання готельних послуг.

Перед готельним комплексом стоїть завдання підтримання якості обслуговування на належному рівні, своєчасного усунення недоліків у наданні готельних послуг, розробки стратегії покращення обслуговування.

Якість має на увазі відповідність готельних послуг, що надаються, очікуваним або встановленим стандартам. Таким чином, стандарти, їх реальна форма і зміст є критерієм якісного обслуговування. Критерій оцінки якості одержаних готельних послуг для клієнта – це ступінь його задоволеності, тобто відповідність одержаного і очікуваного. Критерій ступеня задоволеності клієнта – бажання повернутися ще раз і порадити це зробити своїм

друзям і знайомим.

Одним з основних документів, що визначає взаємовідносини між адміністрацією, службовцями готельного комплексу і споживачем є «Правила надання готельних послуг». Вони розроблені у відповідності із законом України «Про захист прав споживачів».

За цими правилами якість готельних послуг, що надаються, повинна відповідати умовам договору, а за відсутності або неповноти умов договору – вимогам, що звичайно висуваються до цих послуг.

Якщо нормативно-правовими актами передбачені обов'язкові вимоги до готельних послуг, їхня якість повинна відповідати цим вимогам.

Матеріально-технічне забезпечення готельного комплексу, перелік і якість готельних послуг, що надається, повинні відповідати вимогам привласненої йому категорії.

На якісне обслуговування в готельному комплексі впливають наступні чинники.

Перш за все, стан матеріально-технічної бази, а саме: зручне планування і якісне оформлення приміщень готельного комплексу, оснащення його громадських приміщень і житлових номерів комфортабельними меблями і устаткуванням, повні комплекти високоякісної білизни, сучасне високопродуктивне кухонне устаткування, зручне ліфтове господарство тощо.

Наступний чинник – прогресивна технологія обслуговування. Вона передбачає порядок і способи прибирання громадських приміщень і житлових номерів; реєстрацію і розрахунок з відвідувачами; рецептуру приготування блюд і напоїв у ресторанах і барах; форми обслуговування в торгових залах тощо.

Високий професіоналізм і компетентність обслуговуючого персоналу, його уміння і готовність чітко, швидко і культурно обслугувати гостя.

Найважливішим чинником в сучасних готельних комплексах є управління якістю обслуговування, що передбачає розробку і впровадження стандартів якісного обслуговування, навчання персоналу, контроль, коригування, вдосконалення обслуговування на всіх ділянках діяльності готельного комплексу.

Враховуючи той факт, що вимоги постояльців щодо надання високоякісного обслуговування постійно зростають і змінюються, найважливішою стратегією є, таким чином, надання такого якісного обслуговування, яке б задовольняло всі потреби клієнтів і відповідало встановленим стандартам.

Ефективність функціонування будь-якого готельного комплексу тісно пов'язана з якістю послуг, що ним надаються.

8.1.3. Вимоги до якісного обслуговування

В готельному комплексі якісне обслуговування має відповідати наступним вимогам:

- *доступність*: готельні послуги легко одержати в зручному місці, в потрібний час, без зайвого очікування їх надання;
- *комунікабельні*сть: опис готельних послуг виконано мовою відвідувача і є точним;
- *компетентність*: обслуговуючий персонал володіє необхідними навиками і знаннями.
- *ввічливість*: персонал привітний, уважний і дбайливий;
- *довіра:* на готельний комплекс і його службовців можна покластися, оскільки вони дійсно прагнуть задовольнити будь-які запити клієнтів;
- *стабільність і обережність*: готельні послуги надаються акуратно і на стабільному рівні;
- *чуйність*: службовці чуйні та творчо підходять до вирішення проблем і задоволення запитів клієнтів;
- *безпека*: готельні послуги, що надаються не несуть із собою ніякої небезпеки або ризику і не дають приводу для будь-яких сумнівів;
- *відчутність*: відчутні компоненти готельних послуг вірно відображають їхню якість;
- *розуміння/знання відвідувача*: співробітники прагнуть якнайкраще зрозуміти потреби

клієнтів і кожному з них приділяють увагу.

Постійне підвищення якості обслуговування – це не витрата, а довгостроковий внесок, заснований на забезпеченні вірності клієнтів шляхом задоволення їх потреб. Це твердження засноване на дослідженні, яке показує, що витрати на придбання нового клієнта в п'ять разів більше витрат на утримання старого за допомогою пропозиції якісного обслуговування. Це дослідження базується на наступних чинниках:

- здатність до клієнтів дозволяє скоротити витрати на маркетинг і, відповідно, збільшує рентабельність;
- задоволений клієнта здійснює безкоштовну рекламу, поширюючи сприятливу для готельного комплексу усну інформацію.

Якість готельних послуг у величезній мірі залежить від кваліфікації і зацікавленості людського капіталу, від його творчих здібностей, уміння освоювати нові технології, а також від використання нових організаційних процесів і форм використовуваної для обслуговування клієнтів матеріальної бази. Якість готельних послуг – це міра того, як рівень наданих готельних послуг задовольняє очікування споживачів.

8.1.4. Показники якості обслуговування

Основні напрями визначення складу і структури властивостей, що характеризуються, відображає класифікація показників, що застосовуються при оцінці рівня якості обслуговування.

За способом вираження вони можуть бути в натуральних одиницях (кілограми, метри, бали, безрозмірні), а також у вартісних одиницях.

За оцінкою рівня якісного обслуговування – базові, відносні показники.

За стадією визначення – прогнозовані, проектні, виробничі, експлуатаційні показники.

За властивостями, що характеризуються, вони можуть бути одиничними і комплексними (груповими, узагальненими, інтегральними).

Одиничні та комплексні показники якісного обслуговування можуть об'єднуватися в різні групи залежно від того, які відносини об'єкту (системи) із зовнішнім середовищем повинні бути відображені.

При аналізі груп показників можна відмітити певну кореляцію між ними. Якість готельних послуг оцінюється на основі кількісного вимірювання їх визначальних властивостей. Сучасна наука і практика виробили систему кількісної оцінки властивостей готельних послуг, які й дають показники якісного обслуговування. Широко застосовується класифікація властивостей готельних послуг за наступними групами відповідних показників їх якості:

- показники призначення готельних послуг;
- показники якісного обслуговування;
- показники технологічності;
- показники стандартизації та уніфікації;
- ергономічні показники;
- естетичні показники;
- патентно-правові показники;
- екологічні показники;
- показники безпеки.

Показники призначення характеризують корисний ефект від використання готельних послуг за призначенням і обумовлюють область їх застосування. Власне, якісне обслуговування є однією з основних властивостей готельних послуг. Складність й інтенсивність режимів обслуговування різних готельних послуг безперервно зростає, підвищується відповідальність виконуваних функцій. Чим відповідальніше функції, тим вище повинні бути вимоги до якості обслуговування. Недостатньо якісне обслуговування приводить до великих витрат на відновлення іміджу.

Показники технологічності характеризують ефективність конструкторсько-технологічних рішень для забезпечення високої продуктивності праці при наданні готельних послуг, саме за допомогою технологічності забезпечується масовість якісного обслуговування в готельному комплексі, раціональний розподіл витрат матеріалів, засобів праці та часу при технологічній підготовці управління якістю готельного обслуговування.

Показники стандартизації і уніфікації – це насиченість готельних послуг стандартними, уніфікованими і оригінальними складовими частинами. Чим вищий відсоток стандартних і уніфікованих складових, тим більш високої якості можна досягти.

Стандартизація і уніфікація передбачають раціоналізацію обслуговування. Ергономічні показники відображають взаємодію клієнта з матеріальними складовими готельних послуг, їх відповідність гігієнічним, фізіологічним, антропометричним і психологічним властивостям людини. До таких показників можна віднести, наприклад, зусилля, необхідні для розкладання складеного ліжка, розташування ручки у холодильника, кондиціонер у номері або ДУ телевізором, освітленість готельного номера, температура, вологість, запиленість, шум, вібрація тощо.

Ергономічні показники якості обслуговування використовуються при визначенні відповідності об'єкту готельного комплексу ергономічним вимогам, що висуваються, наприклад, до розмірів, форми, кольору готельних кімнат і елементів їх облаштування, до взаємного розташування кімнат і т.п.

Патентно-правові показники характеризують патентний захист і патентну чистоту готельних послуг і є істотним чинником при визначенні конкурентоспроможності. При визначенні патентно-правових показників слід враховувати в готельних послугах нові технічні рішення, а також рішення, захищені патентами в Україні, наявність реєстрації готельного комплексу і товарного знаку, як в країні-виробнику, так і в країнах передбачуваної туристської діяльності.

Патентно-правовий рівень готельного комплексу оцінюється за допомогою двох безрозмірних показників: показника патентного захисту (або патентоспроможності) і показника патентної чистоти.

Екологічні показники характеризують рівень шкідливих дій на навколишнє середовище, що виникають при створенні готельних послуг, що їх справляє готельний комплекс.

Показники безпеки характеризують особливості забезпечення безпеки гостя (та обслуговуючого персоналу) при створенні або споживанні готельних послуг, монтажі, обслуговуванні, ремонті, зберіганні, транспортуванні від механічних, електричних, теплових дій, отруйної і вибухової пари, акустичних шумів і т.п.

Деякі показники якості обслуговування можуть мати у відповідь позитивну або негативну реакцію клієнтів, тоді як інші не створюють у відповідь реакції зовсім. Оскільки потреби клієнтів виникають залежно від обставин, то для більшої ефективності стратегія обслуговування також повинна бути обумовленою.

Існує п'ять класифікаторів для визначення важливості елементів обслуговування виходячи із сприйняття клієнтів:

1. Критичні. Ці елементи звичайно формують найменшу нейтральну зону. Це головні чинники, які справляють безпосередню дію на відвідувача. Вони повинні бути задоволені в першу чергу, оскільки засновані на мінімумі стандартів, прийнятних для постояльців. Критичними ці елементи називаються тому, що вони викликають або позитивну, або негативну реакцію залежно від того, досягнуті ці мінімальні стандарти чи ні.

2. Нейтральні. Ці елементи, навпаки, створюють максимально нейтральну зону і не справляють дії на клієнтів. Це колір уніформи персоналу, палітра фарб, в яких виконаний інтер'єр будівлі, розташування автомобільної стоянки і т.п. Якщо ці елементи мають досить слабкий вплив на ступінь задоволення клієнтів, на них не варто витрачати значних управлінських зусиль

3. Ті, що приносять задоволення. Ці елементи можуть викликати вдячну реакцію, якщо

очікування передбачені, але ніякої реакції не буде, якщо очікування задоволені, або, навпаки, не задоволені. Прикладом може служити обслуговування в готельних комплексах в нічний час, напої, що надаються гостям під час банкетів від імені директора, квіти, що підносяться адміністрацією пані в ресторанах і т.п.

4. Ті, що приносять розчарування. Ці елементи, якщо вони не виконані правильно, в більшості випадків викликають негативну реакцію. У той же час ніякої реакції не буде, якщо все робити правильно.

5. *Ті, що приносять однаково, як задоволення, так і (знову-таки одночасно) незадоволення постояльців*. Такий (проблемний) тип критеріїв виникає, коли опитувана група постояльців неоднорідна.

Для оцінки споживчого сприйняття була розроблена особлива техніка опитування, при якій кожне питання задається двічі: у позитивній і в негативній формі. Звівши потім разом відповіді на обидва питання, можна встановити тип даної характеристики готельних послуг.

За допомогою цих класифікаторів готельний комплекс може оцінювати вплив своїх дій на споживчу цінність; може відразу з'ясувати, які властивості послуги повинні неодмінно мати (обов'язкові характеристики); які типи готельних послуг можуть служити «родзинкою», що привертає відвідувача до нових послуг (сюрпризні характеристики); які показники треба точно дозувати, зіставляючи витрати на їх досягнення і обумовлене поліпшенням відповідних якостей зростання числа постояльців (кількісні характеристики). Нарешті, можна виявити, що деякі готельні послуги взагалі нікого не хвилюють (маловажні характеристики) і, отже, на інфраструктуру їх надання дарма витрачаються кошти.

Хоча існує класифікація показників якості більш відповідна готельній індустрії.

Показники якості послуг є однією з основних характеристик ефективності діяльності готельного комплексу. Ці показники можна умовно розділити на три групи.

До першої групи відносяться якісні показники, пов'язані з наданням готельних місць і їх обслуговуванням: час очікування номера, число заповнюваних документів при одержанні номера або місця в готелі, стан номера і його благоустрій, стан постільної білизни, наявність усіх необхідних предметів побуту в номері.

До другої групи відносяться показники якості додаткових безкоштовних і платних послуг. Це наявність у номерах телевізорів, радіоприймачів, холодильників, фенів і т.д. А також замовлення квитків на транспорт, у театри, музеї, на екскурсії. Склад платних і безкоштовних додаткових послуг, що надаються готельним комплексом, необхідно широко рекламувати і, що дуже важливо, не повинно бути відмов у їх наданні.

До третьої групи показників відноситься культура обслуговування. У процесі аналізу цього показника необхідно встановити, наскільки обладнання номерів та інших приміщень готельного комплексу відповідає встановленим нормативам, чи не перевантажені приміщення непотрібними предметами, чи доцільно оформлені інтер'єри і наскільки вони відповідають вимогам експлуатації і сучасної естетики. Одним з важливих елементів, що визначають культуру обслуговування, є готельний етикет – зовнішній вигляд працівників готельного комплексу, уміння розмовляти, дотримання правил гостинності, акуратність, дисциплінованість.

Отже, будь-якому готельному комплексу життєво необхідно проводити маркетингові дослідження для вивчення запитів ринку до якості готельних послуг і подальшої реакції на них. Іншою мовою, керівництву готельного комплексу для підвищення ефективності його діяльності слід знати очікування своїх споживачів, очікування своїх цільових груп від пропонованих готельних послуг.

8.2. ОЦІНКА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

8.2.1. Методи оцінки якості обслуговування

Оцінка якості обслуговування є усвідомленням того, в якому ступені ті або інші готельні послуги можуть задовольняти потреби споживачів. Проте, якщо відірватися від змістовної

сторони оцінки і розглядати її з формальних процедурних позицій, то вона може бути визначена як сукупність операцій, що включає вибір номенклатури показників якісного обслуговування, визначення їх чисельних значень, а також значень базових і відносних показників з метою об´рунтування найкращих рішень, що реалізовуються при управлінні якістю готельних послуг. Іншою мовою, оцінка рівня якісного обслуговування складається з наступних операцій: вибору системи показників якісного обслуговування; вимірювання, тобто порівняння з відомими величинами деякої шкали і отримання чисельних значень; оцінки отриманих результатів.

Така структура дозволяє намітити деякі загальні принципи класифікації існуючих форм і методів оцінки якісного обслуговування.

Оцінки якісного обслуговування за вибором системи показників, або, інакше кажучи, за їх видом, можна розділити на диференційовані, комплексні та змішані.

При диференційованій оцінці аналізується звичайно одна або декілька окремих властивостей і параметрів готельних послуг, за якими у ряді випадків судять про якість в цілому. При комплексній оцінці об'єктом оцінки є якість готельних послуг в цілому. Змішана оцінка застосовується тоді, коли ряд показників якісного обслуговування оцінюється комплексно, а ряд – диференційовано.

Істотним недоліком диференційованого методу оцінки є неможливість порівняння окремих показників між собою у зв'язку з тим, що вони виражаються в різних одиницях. Крім того, диференційована оцінка не дозволяє однозначно відповісти на питання про рівень аналізованих готельних послуг в цілому. Тим самим неможливо порівняти і оцінити різнотипні готельні послуги, що виконують аналогічні функції.

Комплексний метод оцінки знайшов у даний час широке застосування і використовується в більшості сучасних методичних положень і рекомендацій. Він полягає в проведенні певних процедур, у результаті яких одержують узагальнену оцінну думку про готельні послуги. Процес комплексної оцінки включає перш за все відбір тих показників, на основі яких передбачається судити про рівень якості обслуговування в цілому. Потім кожний з відібраних показників оцінюється кількісно тим або іншим способом і результати цих диференційованих оцінок приводяться в порівнюваний вигляд. Після цього визначають коефіцієнти вагомості всіх окремих показників, тобто з'ясовують значущість кожного з них в загальній структурі якісного обслуговування. Найчастіше ця процедура здійснюється кваліфікованими експертами. На закінчення всі диференційовані показники якості обслуговування разом з їх коефіцієнтами вагомості об'єднують в один комплексний показник на основі певної математичної залежності.

За типом і характером дій всі оцінки якісного обслуговування можна розділити на прямі та непрямі. Прямі – це оцінки з безпосереднім вимірюванням показників якісного обслуговування. Непрямі – оцінки якісного обслуговування за непрямими ознаками, що безпосередньо до готельних послуг не відносяться.

Непряма оцінка показників якісного обслуговування знайшла останнім часом широке застосування. Це пояснюється, перш за все, тим, що більшість споживчих параметрів не можуть бути виміряні безпосередньо, і доводиться вдаватися до пошуку опосередкованих прийомів визначення їх рівня.

За засобами аналізу і вимірювання всі оцінки можуть бути проведені наступними методами:

1) лабораторним методом, коли для аналізу і вимірювання використовуються спеціальні прилади;

2) органолептичним методом, коли для аналізу і вимірювання використовують органи чуття людини (зір, дотик, нюх, слух);

3) експертним методом, коли інструментами аналізу і вимірювання служать інформація, досвід та інтуїція експерта;

4) змішаним методом, коли частина показників якісного обслуговування визначається

інструментальним, а частина – органолептичним або експертним методами.

Органолептичний метод передбачає отримання кількісної величини показників якісного обслуговування за допомогою органів чуття людини. Для цього методу характерна безпосередньо-чуттєва оцінка, заснована на фізіологічних особливостях людини. Метод вимагає наявності фахівця, який визначає присутність або інтенсивність дії окремих властивостей (параметрів) готельних послуг.

Органолептичним методом оцінюються такі показники, як силуети готельних приміщень, внутрішнє і зовнішнє облаштування, структура, колористичне оформлення, обробка тканин; смак, запах, колір, структура, консистенція харчових продуктів і т.д.

Експертний метод оцінки знаходить в даний час все більш широке застосування. Це пояснюється як порівняльною простотою проведення оцінки, так і досить великою її універсальністю. Експертний метод використовується, перш за все, там, де немає можливості застосувати лабораторні методи.

Змішаний метод оцінки використовується у тому випадку, коли окремі групи властивостей вимірюються і оцінюються, наприклад, лабораторним методом, а інша частина – органолептичним.

За формою вираження оцінки можуть бути: метричні, бальні та безрозмірні (відносні).

Метричні оцінки виражаються в існуючих системах метричних одиниць (кілограми, метри тощо). Звичайно, метричні оцінки виставляються після застосування лабораторного методу вимірювання.

Бальні оцінки є способом вираження результатів оцінки в балах. Цей спосіб вираження результатів оцінки широко застосовується при використанні органолептичних і експертних методів. Особливо широке застосування одержала система бальних оцінок при органолептичному аналізі якісного обслуговування. Розробляються принципи побудови різних систем бальних оцінок. В даний час застосовують 5-, 10-, 20- і 100-бальні системи.

Диференційована оцінка поділяється на оцінку за одиничним провідним показником; оцінку за мінімальним показником (включаючи оцінку за мінімальним «зваженим» показником); оцінку за групою провідних показників (включаючи оцінку за групою провідних «зважених» показників). Простим способом диференційованої оцінки є широко вживаний спосіб оцінки якісного обслуговування «за окремими головними показниками». Безперечно, цей спосіб оцінки якісного обслуговування є приблизним, бо він не враховує безліч властивостей, що характеризують сучасні готельні послуги. В той же час він може відігравати роль попереднього сита, що дозволяє відсіяти певну кількість готельних послуг без ретельного аналізу їх якості. Наприклад, за допомогою такої оцінки можна проводити попередню роботу для з'ясування питання про те, чи слід проводити оцінку естетичних властивостей готельних послуг.

8.2.2. Сприйняття і оцінка гостем якості обслуговування

Як вже відомо, сприйняття відвідувачем якісного готельного обслуговування – це формування в його свідомості чуттєвого образу відмінностей між очікуваним і фактично одержаним обслуговуванням з подальшим переростанням цього образу (через сприйняття і оцінку істотних властивостей одержаного обслуговування) в емоційний настрій по відношенню до готельного комплексу, що характеризується силою (рівнем) і напрямом. Сильний позитивний настрій – високий ступінь задоволеності, висока якість. Сильний негативний настрій – високий ступінь незадоволеності, низька якість. Кількісна характеристика цього настрою є оцінкою якості обслуговування.

Абсолютно ясно, що у власників, керівників, обслуговуючого персоналу готельного комплексу існують свої очікування, власні уявлення і практичний досвід щодо пропонованого гостеві обслуговування.

Коли готельні комплекси через рекламу, каталоги і в прямих контактах на етапах прийняття відвідувачем рішень загального і конкретного вибору обслуговування завіряють,

чи обслуговування, яке надається, відповідає побажанням гостей, це повинно означати наступне.

По-перше, власники і керівництво готельного комплексу напевно знають про очікування кожного конкретного гостя, і вони довели це знання до персоналу готельного комплексу у вигляді визначених для кожного співробітника обов'язкових правил роботи.

По-друге, весь персонал готельного комплексу хоче і може працювати за встановленими для них правилами: бармен – за своїми, покоївка – за своїми, портьє – за своїми і т.д.

На жаль, часто трапляється так, що персонал не дотримується в роботі вимог, встановлених керівниками, точно так, як і встановлені вимоги не повною мірою відображають вимоги гостей до якості готельних послуг. Це «зіткнення очікувань» показане на мал. 8.1.

Мал. 8.1 Схема впливу очікувань зацікавлених сторін на якість готельних послуг

При сприйнятті та оцінці якості обслуговування гість виходить зі своїх очікувань. Обслуговуючий персонал, надаючи послуги, виходить з вимог керівництва і своїх очікувань, які персоналом розглядаються як найбільш вірогідна версія очікувань гостя. Власники і керівництво готельного комплексу мають свою версію очікувань гостя і, керуючись зовнішніми нормативними документами, які задають обов'язкові та встановлені вимоги, регламентують в інструкціях, стандартах, технічній документації вимоги до роботи персоналу.

Немає жодних сумнівів, що сприйняття обслуговування на тлі цього «зіткнення очікувань» супроводжується найвищими позитивними емоціями гостя і він дає якості максимальну оцінку, якщо:

- співпадають очікування всіх сторін, причетних до процесу обслуговування – клієнтів, персоналу, керівників і власників готельного комплексу;

- у повній відповідності з очікуваннями, що співпали, персонал забезпечує обслуговування.

Оцінка споживачем якості готельного обслуговування ґрунтується на його сприйнятті та полягає у формуванні в його свідомості позитивного або негативного емоційного настрою по відношенню до готельного комплексу, настрою, що характеризує ступінь (загальний рівень) відповідності одержаних послуг його очікуванням. Кількісна характеристика цього

емоційного настрою – його сила, виражена позитивним або негативним числом відповідно до певної шкали – це і є оцінка гостем якості одержаного ним обслуговування. Дане поняття оцінки якості обслуговування розповсюджується як на всі одержані гостем послуги протягом його перебування в готельному комплексі – на весь процес, так і на окремий структурний елемент процесу обслуговування.

Сприйняття і оцінка якості обслуговування – єдиний процес. Елементами процесу сприйняття і оцінки якості одержаних послуг є локальне сприйняття і оцінка гостем якості виконання окремих елементів процесу обслуговування. При цьому первинним є процес сприйняття якості обслуговування, що протікає також поелементно, але який підсумовує її сприйняття за всією сукупністю виконаних елементів.

Вибір типології елементів обслуговування визначає конструкцію відповідної цій типології моделі сприйняття і оцінки гостем якості одержаних послуг. Наявність такої моделі дає можливість прогнозувати оцінку якості нових готельних послуг, попарно порівнювати оцінки якості обслуговування різними зацікавленими сторонами, наприклад гостем і персоналом, гостем і керівництвом, керівництвом і персоналом. Тим самим здійснюється оцінка близькості функцій якісного обслуговування зацікавлених сторін.

Типологія елементів обслуговування дає можливість побудувати гранично просту і наочну модель сприйняття і оцінки якості обслуговування. Типологія побудована на якісному (у поняттях «задоволення», «розчарування», «нейтральне сприйняття») нормуванні сприйняття і оцінки гостем окремо кожного з елементів одержаних послуг, оскільки рівень задоволеності або розчарування від елементу обслуговування – критерій класифікації в даній типології – є, по суті, мірою його відповідності очікуванням.

Для кількісної оцінки рівня задоволення або розчарування досить використовувати бальну оцінку із знаком плюс або мінус. Шкала оцінок може бути як єдина для всіх елементів, так і різна – для одних, наприклад, 3-бальна, для інших, більш значущих, елементів – 10-бальна. Питання вибору шкал розв'язується самим готельним комплексом при встановленні пріоритетних вимог щодо забезпечення якісного обслуговування. Сукупність елементів обслуговування, що сприймаються незалежно, є сумою (з урахуванням знаку плюс або мінус) сприйняття окремих елементів.

Використання даної моделі для структуризації функції якісного готельного обслуговування буде розглянуто нижче як найбільш просте рішення цієї задачі.

Модель сприйняття і оцінки якості обслуговування, що використовує типологію елементів обслуговування, складніша в побудові, але дає істотно більші можливості представлення функції якісного обслуговування. Сприйняття конкретного адитивного елементу обслуговування, як і в моделі якісного обслуговування на основі типології, характеризується силою і напрямом емоційного настрою гостя з приводу цього елементу і виражається позитивним (позитивне сприйняття – задоволення) або негативним (негативне сприйняття – розчарування) числом. Назвемо цю характеристику сприйняттям адитивного елементу якісного обслуговування.

Сприйняття якісного обслуговування кожного окремо взятого мультиплікативного елементу обслуговування може бути представлено у вигляді коефіцієнта сприйняття якісного обслуговування відповідної залежної підвищуючої або знижуючої сукупності адитивних елементів обслуговування.

Сприйняття якісного обслуговування декількох мультиплікативних елементів обслуговування, адитивних елементів, що мають одну і ту ж залежну сукупність, виражається добутком коефіцієнтів, що відповідають кожному мультиплікативному елементу.

Таким чином, результат загального сприйняття та оцінки якості одержаного обслуговування є сумою приватних результатів – результатів сприйняття якісного обслуговування окремих адитивних елементів, узятих з поправкою на дію відповідних мультиплікативних елементів.

8.2.3. Аналіз якості обслуговування на основі структуризації функції обслуговування

Вирішуючи проблему структуризації функції якісного обслуговування будь-якої із зацікавлених сторін, орієнтуються на якість обслуговування відвідувача – на його функцію якісного обслуговування, яка існує у нього лише в свідомості, причому у кожного конкретного гостя – своя. Тому основна увага в ході структуризації повинна бути приділена виявленню і відбиттю в структурі функції якісного обслуговування основних, властивих більшості споживачів, закономірностей процесів сприйняття, що протікають в свідомості споживача при його обслуговуванні.

Якщо службовці та обслуговуючий персонал оптимально налаштовані на функцію якісного обслуговування клієнтів, відповідає їй, середній рівень якості обслуговування досягає максимуму, і основним завданням управління якістю обслуговування стає мінімізація відхилень від цього максимуму в меншу сторону. Виявлення невідповідностей між функціями якісного обслуговування гостя і персоналу і ліквідація їх джерел в процесі обслуговування – головна функція системи управління якістю обслуговування.

Використовувана керівництвом версія функції якісного обслуговування об'єднує в собі:

- еталон якісного обслуговування гостей, що діє в готельному комплексі у вигляді системи вимог до роботи персоналу;
- кадровий інструмент управління якістю життєдіяльності готельного комплексу відповідно до прийнятої політики якісного обслуговування, довгострокових та інших цілей і завдань, поставлених власниками і суспільством.

У порівнянні з еталоном повинні виявлятися невідповідності та оцінюватися якість обслуговування персоналу: чим ближче еталон до фактичних очікувань гостя і чим ретельніше його дотримується в своїй роботі обслуговуючий персонал, тим вище рівень якості обслуговування клієнтів.

Існують наступні різновиди характеристик якості обслуговування:

- нормативні (еталонні) рівні (в цьому має місце карта нормування якості обслуговування);
- контрольно-експертні індивідуальні оцінки (карта перевірки якості обслуговування контролером-експертом);
- індивідуальні оцінки сприйняття відвідувачем (карта індивідуальної оцінки якості обслуговування);
- усереднені оцінки сприйняття за категоріями клієнтів (карта оцінки якості обслуговування по категоріях клієнтів);
- середньозважені оцінки сприйняття по всій масі клієнтів (карта середньозваженої оцінки якості обслуговування).

Карта якісного обслуговування може формуватися залежно від вирішуваної задачі для нормування і оцінки якісного обслуговування:

- окремо взятих готельних послуг;
- різних варіантів готельного циклу, наприклад, для певних категорій гостей, за сезонами і т.д.

При нормуванні карта заповнюється повністю, при індивідуальній оцінці в кожному рядку заповнюється лише один осередок, відповідний фактичному рівню сприйняття елементу обслуговування.

На основі карти якості обслуговування може бути побудована в гранично спрощеному вигляді функція якісного обслуговування.

Інтегральна індивідуальна (контролера-експерта або клієнта) кількісна оцінка якості обслуговування – сума оцінок по всіх рядках, одержана від конкретного експерта або клієнта.

Усереднені та середньозважені оцінки якості обслуговування здійснюються за допомогою

статистичної обробки карт індивідуальної оцінки. В цьому випадку в кожен осередок поміщаються параметри функції розподілу вірогідності індивідуальних оцінок, а як інтегральні оцінки беруться суми математичних очікувань з осередків карти якісного обслуговування.

Оцінка якісного обслуговування на основі даних, узятих тільки з карти якісного обслуговування, залишає за межами розгляду чинники внутрішньоготельної обстановки – гостинність і внутрішньовиробничі відносини.

Ці чинники нормувати не можна, але оцінювати вплив їх фактичного рівня на сприйняття гостем наданих послуг і, отже, на оцінку його сприйняття якості обслуговування – необхідно. З цією метою вводиться коефіцієнт загального враження гостей від перебування в готельному комплексі.

Усереднені та середньозважені оцінки якості обслуговування помножуються на цей підвищуючий або понижуючий коефіцієнт для коригування їх значень на ефект сприйняття гостями внутрішньоготельної обстановки.

Якість надання конкретних готельних послуг і підтримка внутрішньоготельної обстановки, що складається з характеру загального відношення до гостей і внутрішньовиробничих відносин, повинні розглядатися як однаково важливі та відносно незалежні напрями забезпечення якості обслуговування. Окремі зміни якості обслуговування можуть бути прив'язані до конкретних елементів обслуговування. Тобто можна планувати структуру зміни якісного обслуговування, зокрема з урахуванням матеріальних і кадрових можливостей. Основні інструменти обслуговування такі: статистичний контроль якості обслуговування, технологічні стандарти, регламенти, інструкції, цілеспрямована підготовка і перепідготовка кадрів.

Подібний нормативний підхід до поліпшення внутрішньоготельної обстановки неможливий. Гостинність не піддається вимірюванню, як не піддаються вимірюванню внутрішньовиробничі взаємовідносини персоналу і клієнтів готельного комплексу.

Збір даних про якість обслуговування проводиться за допомогою різних способів зв'язку з аудиторією, а саме: інтерв'ю за телефоном, анкети, інтерв'ю, що розсилаються поштою, особисті, групові інтерв'ю. За допомогою анкетного методу, вважається, можна якнайповніше вивчити переваги цільової групи.

Для збору даних про рівень сервісу в готельному комплексі використовується ряд методів, що включають, наприклад, аналіз скарг і пропозицій, команди сервіс-аудиту тощо. Специфічним саме для діяльності готельних комплексів є метод експертних оцінок, що передбачає звернення до команди експертів – людей, найбільш компетентних з досліджуваних питань. Під час проведення такого дослідження відібрані експерти, що користуються довірою, заповнюють дослідний лист.

Необхідно відмітити, що звернення до експертів для визначення рівня якості обслуговування є абсолютною нормою для зарубіжних готельних комплексів. Наприклад, в міжнародних готельних корпораціях існують так звані «контролери якісного обслуговування», які, озброївшись листами контролю, оцінюють даний готельний комплекс з погляду професіонала. Проте присутність контролерів для забезпечення високої ефективності обслуговування в готельному комплексі звичайно буває недостатньою з наступних причин:

- таке поняття як «якість готельних послуг» неможливо визначити тільки з погляду фахівця готельного господарства. На нього необхідно поглянути очима гостя;

- тільки постійне, поступальне дотримання стандартів якісного обслуговування здатне насправді локалізувати тенденцію підвищення або пониження його рівня;

- шлях від виникнення можливої проблеми до її усунення за системою «контролерів якісного обслуговування» довгий і непродуктивний.

Бальний метод аналізу

Зі всієї сукупності можливих методів аналізу одним з найбільш перспективних є бальний метод. Його можна використовувати не тільки для аналізу, але і для планування і

прогнозування. Цей метод дозволяє об'єктивувати сукупність суб'єктивних думок.

Існує загальна методологія бального методу, яку у формалізованому варіанті можна представити таким чином:

1) формулювання мети проведення експертного аналізу;
2) визначення групи фахівців, які забезпечать проведення експертизи;
3) розробка і забезпечення проведення експертного аналізу;
4) формування групи експертів, що беруть участь в експертизі;
5) розробка анкети з формулюванням питань;
6) проведення анкетування.

Вибір способу зв'язку з аудиторією залежить від цілей, завдань дослідження. Всі ці способи по-своєму гарні.

Наступним етапом маркетингового дослідження є витягання з одержаної інформації найбільш важливих даних і результатів. Ці одержані дані зводяться в таблиці та обробляються за допомогою статистичних методик.

Дослідник повинен прагнути до того, щоб результати маркетингового дослідження, що надаються ним, були чіткими і з найменшим числом невизначеностей.

Наприклад, результати декількох незалежних досліджень допомагають менеджерам готельних комплексів у розробці готельних послуг для регулярних ділових мандрівників. Готельний ланцюг ITT Sheraton Corp. проводив дослідження, де було поставлене питання «За рівних умов місцезнаходження, цін і чистоти готельного комплексу, які інші чинники є найбільш важливими при його виборі?». Були отримані такі результати:

- наявність ресторану – 32%;
- рівень якості обслуговування – 22%;
- обстановка кімнат – 10%;
- контингент гостей – 11%;
- наявність тренажерів і устаткування для відпочинку – 12%;
- попередній досвід 10%;
- безпека – 3%.

Таким чином, готельний комплекс, зацікавлений в збільшенні числа клієнтів – ділових мандрівників і утриманні постійних клієнтів цієї категорії, маючи дані цього дослідження, може працювати над поліпшенням якості обслуговування і розширенням спектру готельних послуг, на які ділові мандрівники звертають більшу увагу.

8.3. ПЕРСОНАЛ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

Відомо, що в будь-якій справі людська праця є важливим детермінантом прибутковості, але у сфері обслуговування людська праця набуває такого значення, при якому саме існування єдиного господарського механізму ставитися в пряму залежність від кількості і, зокрема, від якості самої праці. Останнім часом людському чиннику в індустрії гостинності приділяється важлива увага.

Якість обслуговування відіграє велику роль у конкурентноздатності готельного комплексу. Будь-який працівник готельного комплексу повинен вірити, що якість його роботи по обслуговуванню – те, чого чекає від нього клієнт – є найважливішим завданням в роботі. Клієнт все з більшим нетерпінням вимагає кращого обслуговування, і ті готельні комплекси, які здатні завдяки своєму персоналу надати краще обслуговування, опиняються у вигіднішому, в порівнянні зі своїми конкурентами, становищі.

Виховання кадрів збільшує їх кваліфікацію та, у свою чергу, якість надання послуг. Висунення обслуговуючого персоналу всередині готельного комплексу є хорошим моральним стимулом. У колективі повинна спостерігатися хороша робоча атмосфера, створений сприятливий робочий клімат, колектив має бути достатньо дружний. При просуванні обслуговуючого персоналу по службових сходах, звичайно, велике значення

має той факт, що адміністрація і сам персонал мають достатньо хороше уявлення про працівника, його характер, професійну підготовку і т.п. Працівнику ж знайомі організаційна структура готельного комплексу, його колектив, певна робоча атмосфера, що склалася в ньому.

Створення для службовців і обслуговуючого персоналу сприятливого робочого клімату уможливлює досягнення вищого рівня трудової активності, який, будучи правильно організований, стимулює високу трудову активність кожного і відображається на доходах готельного комплексу в цілому.

Сприятливий робочий клімат полягає у:

- справедливому процесі підбору і розстановки кадрів;
- наявності на кожному робочому місці закріплених у письмовій формі службових обов'язків (посадова інструкція), які б встановлювали критерії оцінки виконання норм і стандартів;
- оцінці потреб в підвищенні кваліфікації обслуговуючого персоналу і умовах підвищення кваліфікації з погляду просування по службі; і підвищення заробітної плати (підвищення розряду);
- постійному підвищенні кваліфікації;
- перевірці роботи всього персоналу, що проводяться періодично;
- програмі заохочень і умовах заохочення обслуговуючого персоналу готельного комплексу на всіх рівнях;
- офіційному плані просування обслуговуючого персоналу по службових сходах, що містить критерії і умови просування;
- періодичному підвищенні рівнів заробітної плати;
- періодичному вдосконаленні системи пільг для працюючих;
- зафіксуванні в документальній формі цілей і завдань готельного комплексу в питаннях скорочення штатної чисельності, узгоджених з робочим колективом;
- обов'язковості порядку розгляду трудових суперечок адміністрацією.

Для того, щоб підвищити ефективність в підтриманні стандартів обслуговування, готельний комплекс повинен налагодити обмін інформацією в тих областях, які на даний момент відсутні або неефективні. При цьому використовуються так звані «ланцюжки якісного обслуговування», анкетування обслуговуючого персоналу і багато інших методів. Часто проблема якісного обслуговування і помилки в управлінні кадрами і наданні готельних послуг або виявляються знеособленими і їм не приділяється достатньої уваги, або до їх ліквідації приступають в поспішному порядку, оскільки заходи, спрямовані на дотримання стандартів у наданні послуг в готельних комплексах використовуються малоефективно.

Керівництву готельного комплексу слід залучати співробітників у всі сфери діяльності, що робить їх співучасниками загальної справи і допомагає в поліпшенні якості обслуговування. Необхідно ефективніше використовувати заходи, спрямовані на дотримання стандартів якісного обслуговування, щоб запобігати помилкам і всіляким проблемам.

8.4. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ

8.4.1. Причини незадовільної якості обслуговування

Обслуговуючий персонал дуже часто сприймає встановлені стандарти по-своєму і не надає готельні послуги тієї якості, яку хотіли б отримувати гості.

Реальна причина такого стану справ полягає в методах управління. Байдужість є першопричиною для виникнення проблем управління якістю обслуговування. Найбільш характерними з цих проблем є:

- відсутність загальної згоди – виникає декілька стандартів для одних операцій, оскільки керівництво не встановило порядок узгодження управлінських рішень і обслуговування.

В результаті надаються послуги різної якості, виникає плутанина, зростають ціни тощо;

- неоднакове надання готельних послуг – це найчастіша причина зниження якості обслуговування. Відвідувач рідко буває задоволеним, коли в результаті недоробки обслуговуючого персоналу і контролю обслуговування надається по-різному;

- неефективні зв'язки – виникають внаслідок проблеми підтримання зв'язку між різними рівнями управління готельним комплексом. Звичайним є односторонній зв'язок від керівника до самої нижньої виконавчої ланки. Зворотний зв'язок від обслуговуючого персоналу і гостей є видимим рідко. Неефективні зв'язки впливають на якість послуг, створюючи нові проблеми, що випливають з неясності очікувань і неоднорідності кінцевих послуг;

- оцінка праці за активністю, а не за результатами – нерідко праця керівника і виконавця оцінюються залежно від реальної діяльності. А фактичні результати цієї праці не завжди дають реальну картину. Не процес праці, а його кінцевий результат повинен бути мірилом якісної роботи;

- реакція на симптоми, а не на причини – дійсні причини недоліків не розкриті, відповідні рішення не прийняті та проблеми не усунені. Причиною прояву грубості обслуговуючого персоналу може бути не його тимчасовий настрій, а недоліки в підборі та навчанні кадрів, помилкова практика керівництва тощо;

- недоліки у оцінці та заохоченні праці службовців – якщо обслуговуючий персонал виконує свої обов'язки чесно і сумлінно, він рідко турбує свого керівника. Проте слід помічати таких людей і не забувати заохочувати їх. На жаль, керівники рідко звертають на це увагу;

- відсутність підтримки – індивідуалізм, заздрість і відносини, що не сприяють створенню групових інтересів, виникають як результат конкуренції серед керівників і службовців і перешкоджають створенню згуртованого колективу;

- управління обслуговуючим персоналом, а не готельним комплексом в цілому – коли керівник покидає свій пост, дуже часто разом з ним йдуть і стандарти обслуговування. Успіху досягає той готельний комплекс, який має управлінські системи і стандарти, що не залежать від конкретного керівника;

- надмірна завантаженість співробітників. В результаті – низька продуктивність праці, помилки, втрати доходів, незадоволеність клієнтів;

- оцінка і управління якістю – контроль за дотриманням стандартів обслуговування є важливою частиною управління;

- проблеми якісного обслуговування – керівники рідко прагнуть вирішувати проблеми, пов'язані зі скаргами на обслуговування. У разі надходження таких скарг з боку клієнтів звичайним заходом стає пошук винного, а не розгляд причин і наслідків. Попередження виникнення претензій повинне будуватися на згоді між керівництвом, обслуговуючим персоналом і клієнтами.

Отже, вище були перераховані причини недоліків в управлінні якістю обслуговування, що найчастіше спостерігаються в готельних комплексах. Ці причини в основному знаходяться у сфері відносин між керівництвом, персоналом та клієнтами при консервативному стилі управління і культурі ділових відносин, що спостерігаються в багатьох готельних комплексах.

Важливе значення повинне приділятися контролю за якістю обслуговування. У готельному комплексі повинні проводиться її періодичні перевірки. Чергові на поверхах проводять контроль за прибиранням номерів перед кожним новим заселенням, в ресторані готельного комплексу має бути брокеражний журнал, який має контролювати якість страв. Комісія, до складу якої обов'язково входить інженер з техніки безпеки, на чолі із завідувачем відділу кадрів проводить перевірку відповідності рівня обслуговування клієнтів, стан матеріально-технічної бази готельного комплексу, виправлення недоліків. Всі недоліки відмічаються і, по можливості, виправляються негайно.

Обслуговування повинне бути високого рівня щодня, кожну хвилину. Клієнтів не цікавлять перевірки, які здійснюються періодично в готельному комплексі. Тому і контроль має бути систематичним. Багато готельних комплексів із цією метою приймають на роботу одного – двох незалежних людей, які знаходяться в безпосередньому підпорядкуванні у генерального директора. Вони здійснюють спостереження за якістю обслуговування у всіх службах готельного комплексу, записують всі порушення в обслуговуванні. Щодня надають інформацію генеральному директору. Їх заробітна плата є достатньо високою, оскільки і функція, яку вони виконують, є найважливішою.

Консервативний стиль управління і культура ділових відносин, на жаль, звичні для готельної індустрії. При цьому консерватизм часто є стратегією готельного комплексу. На практиці це веде до того, що в готельних комплексах встановлені колись давно стандарти обслуговування визначають їх політику на довгий час. Консервативна за своєю сутністю ділова культура і її віддзеркалення в стратегії окремих готельних комплексів – ось головна причина виникнення проблем з якістю обслуговування і фінансових втрат готельних комплексів.

Консервативні елементи культури управління наданням якісних послуг є головними джерелами виникнення витрат, пов'язаних із зовнішніми і внутрішніми невдачами. Зовнішні невдачі управління наданням якісних готельних послуг включають такі обставини, як незадоволення клієнтів, негативна громадська думка, проблеми недовіри до якості послуг. Внутрішні невдачі породжують витрати на оплату трудових витрат, що виявилися непотрібними, можливих аварій, пошкоджень устаткування, неефективного управління обслуговуванням.

Витрати на виправлення недоліків звичайно включають втрати робочого часу на проведення інспекцій, ознайомлення із звітами різних служб і т.д. Витрати на запобіжні заходи є мінімальними.

У готельних комплексах з радикальною стратегією такі витрати будуть найвищими, оскільки культура управління наданням якісних готельних послуг вимагає постійного прагнення до високоякісного обслуговування. Коли запобіганню недолікам приділяється головна увага, якість носить постійний характер і задовольняє очікування постояльців. Запобіжні заходи включають витрати праці на досягнення загального розуміння стандартів, навчання обслуговуючого персоналу методам контролю, проведення нарад в ланцюжках якісного обслуговування, оцінку індивідуальної і колективної ефективності. Очевидно, що якщо якість носить постійний характер і проблеми запобігаються, ціна внутрішніх і зовнішніх невдач буде значно понижена.

Радикальні форми культури управління наданням якісних послуг носять характер профілактичних заходів, запобіганню збоям приділяється основна увага. (При консервативній культурі управління наданням послуг увага колективу сконцентрована на регулюванні вже виниклих конфліктів з клієнтами).

8.4.2. Значення підвищення якості обслуговування

В даний час однією з серйозних проблем українських готельних комплексів є створення системи якісного обслуговування, що дозволяє забезпечити надання конкурентноздатних готельних послуг. Система якісного обслуговування важлива при проведенні переговорів із зарубіжними інвесторами та відвідувачами, що вважають обов'язковою умовою наявність в готельному комплексі системи якісного обслуговування і сертифікату на цю систему, виданого авторитетним органом сертифікації. Система якісного обслуговування повинна враховувати особливості готельного комплексу, забезпечувати мінімізацію витрат на розробку готельних послуг і їх впровадження. Гість бажає мати упевненість, що якість готельних послуг буде стабільною і стійкою.

У теорії і практиці управління якістю виділені дві проблеми: якість готельних послуг і управління якістю обслуговування.

Забезпечення якісного обслуговування вимагає чималих витрат. До недавнього часу основна частка у витратах на якість припадала на фізичну працю. Але сьогодні висока частка інтелектуальної праці. Проблема якісного обслуговування не може бути вирішена без участі вчених, інженерів, менеджерів. Повинна бути гармонія всіх складових професійного впливу на якість.

Значення якісного обслуговування полягає в тому, що лише якісні послуги відкривають експортну дорогу на платоспроможні західні ринки. Велику роль в наданні якісних послуг в українських готельних комплексах і їх успішної конкуренції на світових ринках покликані відіграти спеціальні конкурси. Різного роду конкурси з присудженням їх переможцям почесних нагород широко використовуються в світовій практиці.

Основна мета премій – допомогти готельним комплексам підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку.

Якість є важливим інструментом у боротьбі за ринки просування і продажу готельних послуг. Саме якість забезпечує конкурентоспроможність готельних послуг. Вона складається з технічного рівня готельних послуг і корисності готельних послуг для відвідувача через функціональні, соціальні, естетичні, ергономічні, екологічні властивості. При цьому конкурентоспроможність визначається сукупністю якісних і вартісних особливостей готельних послуг, які можуть задовольняти потреби клієнтів, а також їх ціною. Слід враховувати, що серед готельних послуг аналогічного призначення більшу конкурентоспроможність має та, яка забезпечує найвищий корисний ефект по відношенню до сумарних витрат відвідувача. Безумовно, підвищення якості обслуговування пов'язане з витратами. Проте вони окупляться завдяки одержаному прибутку. Заняття лідируючого положення на ринку неможливе без розробки і освоєння нових готельних послуг (модифікованих, поліпшених).

Значення підвищення якісного обслуговування достатньо багатообразне. Вирішення цієї проблеми на мікрорівні важливо і для економіки в цілому, оскільки дозволить встановити нові та прогресивні пропорції усередині готельної індустрії. Забезпечення пропорцій може бути здійснено шляхом вдосконалення технології управління наданням якісних готельних послуг і підвищення її економічності.

Якщо не приділяти серйозної уваги якості, будуть потрібні значні кошти на виправлення помилки в обслуговуванні гостей. Набагато більший ефект буде досягнутий шляхом розробки довгострокових програм по запобіганню виправленню помилки в обслуговуванні гостей.

До недавнього часу вважалося, що якістю повинні займатися спеціальні підрозділи. Перехід до ринкової економіки обумовлює необхідність вивчення досвіду провідних готельних комплексів світу по досягненню високоякісного обслуговування. Провідні готельні комплекси країн з розвиненою ринковою економікою вважають, що на досягнення якісного обслуговування повинні бути націлені всі служби. Ключову роль в підвищенні якості обслуговування відіграють вимоги та оцінки клієнтів, інформація про несправності, прорахунки і помилки.

Дослідження, проведені у ряді країн, показали, що в готельних комплексах, що мало приділяють уваги якості, до 60% часу може йти на виправлення неякісного обслуговування.

Система контролю якісного обслуговування виходить за рамки мікрорівня і включає контроль ринку просування і продажу готельних послуг, аналіз ринкової кон'юнктури. При цьому традиційне управління якістю не усувається, а удосконалюється. Значення контролю якісного обслуговування полягає в тому, що він підсилює дію запитів постояльців на якість готельних послуг.

Вкладання капіталів в управління якістю приводить врешті-решт до збільшення доходів внаслідок запобігання недолікам в обслуговуванні та пред'явлення претензій, підвищення рівня задоволеності гостей і підвищення рівня ефективності управління і діяльності готельного комплексу в цілому.

Збільшення доходів виникає завдяки таким чинникам, як:

- запобігання проблемам, пов'язаним з неякісним обслуговуванням і появою претензій;
- підвищення рівня задоволеності гостей;
- підвищення рівня задоволеності персоналу;
- підвищення рівня ефективності управління і ефективності роботи готельного комплексу в цілому;
- зниження кількості внутрішніх і зовнішніх невдач.

8.4.3. Якість як об'єкт управління

Сучасне управління якістю виходить з того, що діяльність з управління якістю не може бути ефективною після того, як готельні послуги надані, ця діяльність повинна здійснюватися в ході управління обслуговуванням. Важлива також діяльність по забезпеченню якості послуг, яка передує процесу управління обслуговуванням.

Якість визначається дією багатьох випадкових, місцевих і суб'єктивних чинників. Для попередження впливу цих чинників на рівень якості обслуговування необхідна система управління якістю. При цьому потрібні не окремі розрізнені та епізодичні зусилля, а сукупність заходів постійного впливу на процес обслуговування з метою підтримання відповідного рівня якості.

Розрізняють управляючу та керовану системи. Керована система представлена різними рівнями управління готельним комплексом. Управляюча система створює і забезпечує управління якісним обслуговуванням. В сучасній літературі та практиці використовуються наступні концепції управління якістю обслуговування: Quality System, Quality Driven Management System, Total Quality Management, Quality Assurance, Quality Control, Statistical Quality Control, Total Manufacturing Management, Total Quality and Productivity Management, тощо.

Є й інші концепції управління якістю обслуговування. Ми навели тільки невелику їх частину, але важливу для розуміння якісного обслуговування як об'єкту управління. Перераховані концепції відображають сутність різних методів, що використовуються в методології загального управління якістю готельних послуг для вирішення різних проблем якісного обслуговування.

Загальне управління якістю готельних послуг має величезне значення в управлінні сучасними готельними комплексами.

Управляюча система починається з керівництва вищої ланки. Саме керівництво вищої ланки повинне виходити із стратегії, що готельний комплекс здатен на більше в порівнянні з минулим. У організаційній структурі готельного комплексу можуть бути передбачені спеціальні підрозділи, що займаються координацією робіт по управлінню якістю. Розподіл спеціальних функцій управління якістю між підрозділами залежить від обсягів і характеру діяльності готельного комплексу.

Для якості обслуговування як об'єкту управління властиві всі складові частини управління: планування, аналіз, контроль.

Основою діяльності готельних комплексів мають стати наступні напрями поліпшення обслуговування:

- зацікавленість керівництва вищої ланки;
- утворення ради з поліпшення якості обслуговування;
- залучення всього керівного складу в процес поліпшення обслуговування;
- забезпечення колективної участі;
- забезпечення індивідуальної участі;
- створення груп із вдосконалення систем (груп регулювання процесів);
- повніше залучення постачальників;
- забезпечення якісного обслуговування функціонування систем управління;
- розробка і реалізація короткострокових планів і довгострокової стратегії поліпшення

обслуговування;

- створення системи визнання заслуг.

8.4.4. Забезпечення якісного обслуговування

Обслуговування у готельному комплексі – це система заходів, що забезпечують високий рівень комфорту та задовольняють найрізноманітніші побутові, господарські та культурні запити гостей. З кожним роком ці запити і вимоги до послуг підвищуються. При цьому чим вищий рівень культури і якості обслуговування гостей – тим вищий імідж готельного комплексу, тим привабливіший він для клієнтів, тим успішніша його діяльність. Висока якість обслуговування клієнтів забезпечується колективними зусиллями працівників усіх служб готельного комплексу, постійним і ефективним контролем з боку адміністрації, проведенням роботи з удосконалювання форм і методів обслуговування, вивчення і впровадження передового досвіду, нової техніки і технологій, розширення асортименту та вдосконалення якості послуг.

Забезпечення високої якості обслуговування гостей, найбільш повне задоволення їхніх запитів – запорука успіху готельного комплексу. Тому управління якістю є дуже важливим елементом його системи управління.

Забезпечення якісного обслуговування – це сукупність планованих і систематичних заходів, що створюють необхідні умови для виконання кожного етапу петлі якості (див. стандарт ISO 9000).

Управління якістю включає прийняття рішень, чому передує контроль, облік, аналіз.

Найкращих результатів у наданні конкурентноздатних послуг добиваються готельні комплекси, що мають вичерпні відомості про стан і можливості виробничих процесів, а також своєчасні дії керівників щодо їх вдосконалення.

На думку вітчизняних і зарубіжних фахівців, якість готельних послуг закладається в конструкторській і технологічній документації, і та, й інша повинні відповідним чином оцінюватися.

8.4.5. Контроль якості обслуговування

Контроль якості обслуговування незалежно від досконалості застосовуваних для цього методик передбачає перш за все відділення хороших готельних послуг від поганих. Природно, що якість готельних послуг не підвищується за рахунок неякісного обслуговування. Відзначимо, що деякі неякісні готельні послуги виправити взагалі неможливо. Тому сучасні готельні комплекси зосереджують увагу не на виявленні неякісного обслуговування, а на його попередженні, на ретельному контролі процесу обслуговування і здійснюють свою діяльність відповідно до концепції «регулювання якості обслуговування».

Велику роль у забезпеченні якісного обслуговування відіграють статистичні методи.

Метою методів статистичного контролю є виключення випадкових змін якісного обслуговування. Такі зміни викликаються конкретними причинами, які потрібно встановити і усунути. Статистичні методи контролю якісного обслуговування підрозділяються на:

- статистичний приймальний контроль за альтернативною ознакою;
- вибірковий приймальний контроль по варіюючих характеристиках якісного обслуговування;
- стандарти статистичного приймального контролю;
- система економічних планів;
- плани безперервного вибіркового контролю;
- методи статистичного регулювання технологічних процесів.

8.4.6. Організаційна система управління якістю

Добре відомо, що в Україні організаційні структури управління, як правило, мають ієрархічний характер, де управління відбувається зверху вниз. Проте ієрархічні

організаційні структури з вертикальною системою відносин «начальник – виконавець» погано відповідають цілям управління якістю.

Організаційні системи управління якістю можуть різною мірою охоплювати горизонтальне управління, зокрема управління процесами, і вертикальне управління від низу до верху. Але дуже важливо відразу зрозуміти необхідність врахування цих напрямів управління.

Для того, щоб та або інша спроектована і документована система якісного обслуговування, що включає управління процесами, запрацювала, потрібно:

а) використовувати засоби мотивації для персоналу;

б) навчати його як з професійних питань, так і з питань управління якістю обслуговування;

в) збудувати правильні відносини із споживачами;

г) навчитися так управляти постачальниками, щоб вчасно одержувати від них необхідні ТМР.

Система загального управління якістю готельних послуг є комплексною системою, орієнтованою на постійне поліпшення якості обслуговування, мінімізацію виробничих витрат і постачання точно в строк. Основна філософія загального управління якістю готельних послуг базується на принципі – "поліпшенню немає меж". Стосовно якості діє цільова установка – прагнення до виправлення помилки в обслуговуванні гостей, до витрат – неготельних витрат, до постачань – точно в строк. При цьому усвідомлюється, що досягти цих меж неможливо, але до цього треба постійно прагнути і не зупинятися на досягнутих результатах. Ця філософія має спеціальний термін – «постійне поліпшення якісного обслуговування».

У системі загального управління якістю готельних послуг використовуються адекватні цілям методи управління якістю. Однією з ключових особливостей системи є використання колективних форм і методів пошуку, аналізу і вирішення проблем, постійна участь в поліпшенні якості обслуговування з боку всього колективу.

У загальному управлінні якістю готельних послуг істотно зростає роль людини і навчання персоналу.

Навчання стає безперервним, супроводжуючим обслуговуючий персонал протягом всієї їх трудової діяльності. Істотно змінюються форми навчання, стаючи все більш активними. Так, використовуються ділові ігри, спеціальні тести, комп'ютерні методи і т.п.

Навчання перетворюється і на частину мотивації. Оскільки добре навчена людина впевненіше відчуває себе в колективі, здатна на роль лідера, має переваги в кар'єрі. Розробляються і використовуються спеціальні прийоми розвитку творчих здібностей обслуговуючого персоналу.

8.4.7. Політика якісного обслуговування

Політика в області якісного обслуговування може бути сформульована у вигляді принципу діяльності або довгострокової мети і включати:

- поліпшення економічного стану готельного комплексу;
- розширення або завоювання нових ринків просування і продажу готельних послуг;
- досягнення технічного рівня готельних послуг, що перевищує рівень провідних готельних комплексів;
- орієнтацію на задоволення вимог клієнтів певних верств або певних регіонів;
- освоєння готельних послуг, функціональні можливості яких реалізуються на нових принципах;
- поліпшення найважливіших показників якості обслуговування;
- зниження рівня виправлення помилки в обслуговуванні гостя;
- розвиток надання послуг.

Для упевненості в тому, що якість сприймається серйозно всіма співробітниками

готельного комплексу, вище керівництво повинне визначити і опублікувати Політику якісного обслуговування. Вона визначає цілі якісного обслуговування для всіх працівників і допомагає продемонструвати схильність вищого керівництва до цілей якісного обслуговування. Після затвердження політики у області якісного обслуговування, вище керівництво несе відповідальність за розуміння, здійснення і підтримку цієї політики на всіх рівнях готельного комплексу.

Цей документ має містити цілі, яких готельний комплекс бажає досягти, а також його зобов'язання щодо якості. Перед тим, як документувати всі положення цієї політики, вони повинні бути повною мірою осмислені вищим керівництвом.

Політика в області якісного обслуговування є початковою точкою програми управління якістю: це означає готовність готельного комплексу слідувати цій програмі та щоденно підвищувати ефективність обслуговування.

Політика є метою діяльності, як виконавців, так і керівної ланки готельного комплексу, включаючи раду директорів. Краща стратегія полягає в здійсненні програми по навчанню кожного працівника від керівника готельного комплексу до найнижчого працівника деталям політики і особливостям її застосування в їхній персональній діяльності.

8.5. ЛІЦЕНЗУВАННЯ, СТАНДАРТИЗАЦІЯ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЯ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

Готельні послуги, так само як і самі готельні комплекси, підлягають обов'язковій сертифікації, ліцензуванню та стандартизації.

Сертифікація – це діяльність незалежної від готельного комплексу сторони по підтвердженню відповідності готельних послуг вимогам, які встановлені законодавчими актами, стандартами та іншими нормативно-технічними документами (НТД).

Якщо готельний комплекс не пройшов ліцензування, він не має права надавати готельні послуги.

Якщо послуги даного готельного комплексу не відповідають державним стандартам, вони не сертифікуються, отже готельний комплекс не має право надавати їх.

Ліцензування готельної діяльності – дієвий захід для захисту прав та інтересів споживачів і створенню умов для дотримання законодавства.

Сертифікація, як і ліцензування, є одним із способів державного контролю над якістю і безпекою готельних послуг, що надаються споживачам. Важливо і те, що сертифікація захищає як споживача, так і готельний комплекс: споживача – спонукаючи готельний комплекс чітко і в повному обсязі виконувати всі встановлені законами та іншими нормативними актами правила і норми надання готельних послуг з тим, щоб він за свої гроші одержував якісне обслуговування, а готельні комплекси – шляхом застосування тих же законів і нормативних актів, що не дають йому можливості знайти відсутні недоліки в обслуговуванні та висунути проти готельного комплексу необ´рунтовані претензії.

При сертифікації готельних послуг застосовують: законодавчі акти, правила надання окремих видів готельних послуг, затверджені урядом України та Держстандартами.

Сертифікація готельних послуг проводиться за схемами, що передбачають оцінку готельних послуг, перевірку та інспекційний контроль сертифікованих готельних послуг.

Для зниження кількості оцінок, перевірок, контролю правила допускають можливість використання документів, що підтверджують відповідність встановленим вимогам і одержаних поза роботами по сертифікації:

- договори готельних комплексів з контрагентами;
- акти перевірок;
- висновки органів виконавчої влади;
- сертифікати громадських об'єднань споживачів;
- технічна або інша документація готельних комплексів.

8.5.1. Правове регулювання сертифікації готельних послуг

До сфери діяльності готельних комплексів відносяться ряд спеціальних актів.

Основоположним документом цього ряду є: «Правила сертифікації готельних комплексів», затверджені Держстандартом України в 1994 році. Вони встановлюють організаційну структуру, схеми сертифікації і порядок проведення робіт по сертифікації готельних комплексів.

Сертифікацію готельних послуг здійснюють органи по сертифікації, акредитовані в установленому порядку і зареєстровані в Держстандарті України.

Правила визначають наступну організаційну структуру і склад учасників сертифікації послуг готельних комплексів:

1. Національний орган по сертифікації – Держстандарт України.
2. Центральний орган системи сертифікації – Держтурадміністрація України.

При обов'язковій сертифікації можуть застосовуватися:

- міжнародні стандарти;
- державні стандарти України;
- інструкції, затверджені органами державного управління.

При добровільній сертифікації готельні комплекси самі надають документи, на відповідність вимогам яких проводиться сертифікація за умовами договору між заявником і органом по сертифікації.

Порядок проведення добровільної сертифікації включає:

1. Подачу заявки на сертифікацію.
2. Прийняття рішення по заявці.
3. Розробку методів проведення перевірки.
4. Видачу сертифікату відповідності та ліцензії на застосування знаків відповідності.
5. Укладення договору на проведення інспекційного контролю відповідності готельних послуг сертифікату і вимогам нормативних документів.

Забезпечення якісного результату обслуговування, якщо інше не передбачене договором, розповсюджується на всі складові результату обслуговування.

Таким чином, готельні послуги повинні відповідати їхній якості.

Державний стандарт встановлює обов'язкові і рекомендовані вимоги до якості готельних послуг. Обов'язкові вимоги – це вимоги, що забезпечують безпеку готельних послуг для здоров'я клієнтів, збереження їх майна і навколишнього середовища.

Рекомендовані вимоги – можуть бути основою для розробки і включення в договір з клієнтом умов про якість готельних послуг і обслуговування.

До рекомендованих вимог, що висуваються до готельних послуг відносяться:

- відповідність призначенню;
- точність і своєчасність надання;
- комплексність;
- естетичність інтер'єру і комфортність.

Значна частина претензій виникає внаслідок недостовірної реклами, слабкої підготовки договірної документації і недбалості в її оформленні. Часто клієнти недостатньо чітко знають і розуміють, що вони купують насправді, а готельний комплекс недостатньо зрозуміло формулює свої зобов'язання щодо надання послуг.

Послідовна реалізація основ вітчизняного законодавства в області сертифікації готельних послуг, активізація діяльності урядових і неурядових організацій в цьому напрямі зумовили формування в країні організаційно-технічного механізму проведення сертифікації в законодавчо-обов'язковій і добровільній сферах, дозволили приступити до здійснення координації діяльності українських органів виконавчої влади у області обов'язкової сертифікації з метою реалізації державної політики.

Основоположним міжгалузевим документом державного рівня у області сертифікації

сьогодні є «Правила по проведенню сертифікації в Україні». Дані правила застосовуються при організації робіт по обов'язковій і добровільній сертифікації, служать основою для створення систем (правил) сертифікації однорідних готельних послуг. Положення даного документа розроблялися з урахуванням діючих у міжнародній та європейській практиці сертифікації та акредитації нормативних документів, таких як керівництво ІСО і МЕК, міжнародні стандарти серій 9000 і 10000, європейські стандарти 45000 і 29000 та інші документи міжнародних і регіональних організацій, що здійснюють сертифікацію. Це дозволяє забезпечити визнання сертифікатів і знаків відповідності за кордоном. Таке визнання в Україні (відповідно українських за кордоном) здійснюється на основі багатобічних і двосторонніх угод, учасником яких є Україна.

Першим законодавчим актом, що вводить обов'язкову сертифікацію в країні, є Закон України «Про захист прав споживачів», згідно якого обов'язковій сертифікації підлягають готельні послуги, на які законами або стандартами встановлені вимоги, що забезпечують безпеку життя, здоров'я відвідувача і охорону навколишнього середовища, запобігання спричиненню шкоди майну відвідувача, а також засоби, що забезпечують безпеку життя і здоров'я відвідувача.

Організація і проведення робіт по обов'язковій сертифікації покладені на Держстандарт України. На цій основі сформульована обов'язкова система сертифікації – Система сертифікації України. Стосовно неї сформульована номенклатура готельних послуг, що підлягають обов'язковій сертифікації. Прив'язана до класифікаторів ОКП і номенклатури готельних послуг, дана номенклатура однозначно встановлює необхідні для проведення сертифікації державні стандарти (зокрема прийняті Україною міждержавні та міжнародні стандарти), санітарні норми і правила, норми безпеки, а також інші документи, які відповідно до законодавства України містять обов'язкові вимоги до готельних послуг.

В даний час передбачено, що в цілях здійснення державного регулювання сертифікації в країні загальний перелік готельних послуг, що підлягають обов'язковій сертифікації, затверджується урядом України.

Добровільна сертифікація проводиться за ініціативою юридичних осіб і громадян на основі договірних відносин між заявниками і органами по сертифікації. Цей вид сертифікації можуть проводити юридичні особи, що взяли на себе функції органів по добровільній сертифікації, що зареєстрували системи і знаки відповідності в Держстандарті України, а також органи по обов'язковій сертифікації в межах своєї акредитації.

8.5.2. Стандартизація якості

В сучасних умовах управління якістю багато в чому базується на стандартизації. Стандартизація є нормативним способом управління. Її дія на об'єкт здійснюється шляхом встановлення норм і правил, оформлених у вигляді нормативного документа і мають юридичну силу.

Стандарт – це нормативно-технічний документ, що встановлює основні вимоги до якості готельних послуг.

Важлива роль в управлінні якістю належить технічним умовам.

Технічні умови – це нормативно-технічний документ, що встановлює додаткові до державних стандартів, а при їх відсутності самостійні вимоги до якісних показників готельних послуг, а також прирівнювані до цього документа технічний опис, рецептура, зразок-еталон. Вимоги, передбачені технічними умовами, не можуть бути нижчими, ніж в державних стандартах.

Система управління якістю готельних послуг базується на комплексній стандартизації.

Стандарти визначають порядок і методи планування підвищення якості обслуговування на всіх етапах життєвого циклу, встановлюють вимоги до засобів і методів контролю і оцінки якості обслуговування. Управління якістю готельних послуг здійснюється на основі: державних, міжнародних, галузевих стандартів і стандартів окремих готельних комплексів.

Державна стандартизація виступає засобом захисту інтересів суспільства і конкретних клієнтів готельного комплексу і розповсюджується на всі рівні управління.

У взаємовідносини готельних комплексів і їх клієнтів вельми ґрунтовно включилася сертифікація систем обслуговування на відповідність стандартам ІСО 9000, які на міжнародному рівні визначають вимоги до якості. Перша редакція міжнародних стандартів ІСО серії 9000 вийшла в кінці 80-х років і ознаменувала вихід міжнародної стандартизації на якісно новий рівень. Ці стандарти встановили чіткі вимоги до систем забезпечення якісного обслуговування. Вони поклали початок сертифікації систем якісного обслуговування. Виник самостійний напрям управління – управління якістю обслуговування. В даний час вчені та практики за кордоном пов'язують сучасні методи управління якістю обслуговування з методологією загального управління якістю (total quality management).

ІСО серії 9000 забезпечують відвідувачу право активніше впливати на якість готельних послуг; забезпечують законодавчу базу, що передбачає активну роль клієнта в процесі обслуговування.

ІСО 9000 використовуються для визначення відмінностей і взаємозв'язків між основними поняттями у області якісного обслуговування і як представлення керівних положень щодо вибору і застосування стандартів ІСО на системи якісного обслуговування, які служать для внутрішнього користування у готельному комплексі при вирішенні завдань управління якістю (ІСО 9004).

Стандарти ІСО серії 9000 встановили єдиний, визнаний в світі підхід до договірних умов за оцінкою систем якості і одночасно регламентували відносини між готельними комплексами і їх клієнтами.

Якість обслуговування включає об´рунтованість прийнятих управлінських рішень, систему планування. Особливе значення має якість обслуговування, безпосередньо пов'язана з виробництвом готельних послуг (контроль якісного обслуговування технологічних процесів, своєчасне виявлення неякісного обслуговування). Тут безпосередньо оцінюється якість готельних послуг, думка споживача, аналізуються рекламації.

Для того, щоб надати готельні послуги, здійснити ті або інші роботи, необхідно здійснити цілий ряд операцій, підготовчих робіт. Кінцева якість залежить від якісного обслуговування на кожному етапі.

Якість обслуговування, як вже наголошувалося, безпосередньо пов'язана із забезпеченням функціонування готельного комплексу. Це – якість керівництва і управління (планування, аналіз, контроль). Від якісного планування (розробки стратегії, системи планів і т.п.) залежить досягнення поставленої мети і якість послуг готельного комплексу.

Головна цільова установка систем якісного обслуговування, побудованих на основі стандартів ІСО серії 9000, – забезпечення якісного обслуговування, що вимагається споживачами, і надання їм доказів здатності готельного комплексу зробити це. Відповідно механізм системи, застосовувані методи і засоби орієнтовані на цю мету. Разом з тим в стандартах ІСО серії 9000 цільова установка на економічну ефективність виражена вельми слабо, а на своєчасність постачань – просто відсутня.

Але, не дивлячись на те, що система не вирішує всіх задач, необхідних для забезпечення конкурентоспроможності, популярність системи лавиноподібно зростає, і сьогодні вона займає міцну позицію в ринковому механізмі. Зовнішньою ж ознакою того, чи є в готельному комплексі система якості за стандартами ІСО серії 9000, є сертифікат на систему.

У результаті наявність у готельного комплексу сертифікату на систему якісного обслуговування стала у багатьох випадках однією з основних умов його допуску до тендерів по участі в різних проектах.

Про популярність стандартів ІСО серії 9000 свідчить загальна динаміка сертифікації систем якісного обслуговування на відповідність їх вимогам.

Для успішного обслуговування в готельних комплексах на сучасному ринку наявність у них системи якісного обслуговування, відповідної стандартам ІСО серії 9000, і сертифікату на неї є може не зовсім достатньою, але необхідною умовою. Тому і в Україні деякі готельні комплекси вже впровадили стандарти ІСО серії 9000 і мають сертифікати на свої системи якості.

У 90-і роки посилився вплив суспільства на господарюючі суб'єкти, які, в свою чергу, стали все більше враховувати інтереси суспільства. Це призвело до появи стандартів ІСО 14000, що встановлюють вимоги до систем управління з погляду захисту навколишнього середовища і безпеки.

Сертифікація систем якості на відповідність стандартам ІСО 14000 стає не менш популярною, ніж на відповідність стандартам ІСО 9000. Істотно зріс вплив гуманістичної складової якісного обслуговування. Посилюється увага керівників готельних комплексів до задоволення потреб свого персоналу.

Впровадження стандартів ІСО 14000 і ІСО 9000, а також методів самооцінки по моделях Європейської премії за якість – це головне досягнення етапу, що характеризується п'ятою зіркою.

8.5.3. Переваги сертифікації готельних послуг

Застосування готельними комплексами в Україні сертифікації готельних послуг в умовах ринкових відносин дає наступні переваги:

- забезпечує довіру внутрішніх і зарубіжних споживачів та партнерів до якості готельних послуг;
- полегшує і спрощує вибір необхідних готельних послуг споживачам;
- забезпечує споживачам отримання об'єктивної інформації про якість готельних послуг;
- сприяє тривалішому успіху і захисту в конкурентній боротьбі;
- стимулює поліпшення якості обслуговування в готельних комплексах шляхом встановлення в них прогресивніших вимог;
- сприяє підвищенню організаційно-технічного рівня управління якістю обслуговування;
- стимулює прискорення НТП.

8.5.4. Класифікація найбільш поширених систем сертифікації

Національна система сертифікації готельних послуг створюється на національному рівні урядовою або неурядовою організацією. Як національний орган по сертифікації в Україні визначений Держстандарт України. Крім державних форм контролю за безпекою і якістю готельних послуг в умовах ринку, що формується, розвиваються й інші паралельні форми цієї діяльності. Регіональна міжнародна система сертифікації готельних послуг створюється на рівні деяких країн одного регіону, наприклад в рамках Європейської економічної комісії ООН на регіональному рівні функціонує близько 100 систем і угод по сертифікації.

Міжнародна система сертифікації готельних послуг створюється на рівні низки країн із будь-яких регіонів світу урядовою міжнародною організацією.

Обов'язкова система створюється для готельних послуг, на яку в нормативно-технічній документації (НТД) повинні міститися вимоги з охорони довкілля, забезпечення безпеки життя і здоров'я людей. В цьому випадку готельний комплекс без відповідного сертифікату не має права надавати послуги.

Добровільна система сертифікації передбачає сертифікацію готельних послуг тільки за ініціативою готельного комплексу, що їх надає. В цьому випадку він має право сертифікувати свої послуги на відповідність будь-яким вимогам НТД, у т.ч. зарубіжної. Даний вид сертифікації дуже важливий для підвищення конкурентоспроможності готельних послуг.

Самостійна система сертифікації готельних послуг (самосертифікація) створюється самим готельним комплексом. При цьому сертифікати на готельні послуги видає сам готельний комплекс строго під свою відповідальність. По суті, самосертифікація є заявою

готельного комплексу про відповідність його послуг і управління якістю вимогам НТД.

Система сертифікації готельних послуг третьою стороною створюється сторонньою організацією, яка перевіряє, оцінює і підтверджує відповідність якості обслуговування в готельному комплексі та заходів, що проводяться ним, вимогам НТД.

Основними цілями сертифікації є:

- забезпечення реалізації прав громадян на безпеку готельних послуг для життя, здоров'я, майна і навколишнього середовища;

- створення умов для діяльності юридичних осіб та індивідуальних підприємців на готельному ринку України, а також для участі в міжнародному економічному, науково-технічному співробітництві та міжнародному партнерстві у сфері туризму; сприяння відвідувачам в компетентному виборі готельних послуг; захист відвідувача від несумлінності готельного комплексу;

- підтвердження характеристик готельних послуг, заявлених готельним комплексом. Як обов'язкова, так і добровільна сертифікація застосовується в сфері управління наданням якісних послуг на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Національним органом України по сертифікації є Держстандарт України, який координує діяльність вітчизняних органів виконавчої влади в області обов'язкової сертифікації з метою реалізації державної політики, встановлює загальні правила і рекомендації щодо проведення робіт із сертифікації з урахуванням міжнародної практики, встановлює загальні вимоги до експертів із сертифікації і порядок їх підготовки та атестації, веде Державний реєстр систем сертифікації та знаків відповідності, публікує офіційну інформацію по всіх аспектах сертифікації, готує пропозиції про приєднання до міжнародних (регіональних) систем сертифікації і укладає угоди про взаємне визнання результатів сертифікації, взаємодіє з національними органами по сертифікації СНД та інших зарубіжних держав.

Основним функціональним утворенням систем сертифікації є органи по сертифікації, які сертифікують послуги, видають сертифікати і ліцензії на застосування знаків відповідності. Вони ж здійснюють інспекційний контроль за сертифікованими послугами, припиняють або відміняють дію виданих ними сертифікатів, формують й актуалізують фонд нормативних документів для сертифікації, надають заявнику на його вимогу необхідну інформацію.

8.6. ВИТРАТИ НА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

8.6.1. Види витрат на підвищення якості обслуговування

Забезпечення якісного обслуговування пов'язане з витратами. Якість готельних послуг повинна забезпечувати клієнтам задоволення їх запитів та економію витрат.

Ці властивості формуються в процесі всієї обслуговуючої сфери діяльності готельного комплексу, на всіх її етапах і у всіх ланках. Разом з ними утворюється вартісна величина послуг, що характеризує ці властивості від планування розробки готельних послуг до їх надання.

Укрупнені витрати, пов'язані з якістю готельних послуг, можна розділити на науково-технічні, управлінські та виробничі. Науково-технічні та управлінські готують, забезпечують і контролюють умови управління якістю обслуговування, тобто ніби зумовлюють наявність і величину виробничих витрат.

Якщо розробка нових готельних послуг здійснюється зовнішніми організаціями, то витрати, що забезпечують якість в даному готельному комплексі, включатимуть тільки витрати на впровадження.

У загальному випадку управлінські витрати, пов'язані із забезпеченням якісного обслуговування, включають:

- транспортні. Вони підрозділяються на організаційні, такі, що забезпечують безперебійну роботу транспорту, взаємозв'язок можливостей і необхідностей повноти його

завантаження; технічні, тобто такі, що включають вартість транспортних засобів, обслуговування під'їзних шляхів і витрати на персонал транспортних підрозділів – його набір і оплату праці;

- постачальницькі (закупівля запланованих по видах, кількості та якості напівфабрикатів і комплектуючих матеріалів). Їх можна розділити на безпосередньо матеріальні – відповідність фактичних матеріальних ресурсів запланованим; технічні, – такі, що відносяться до закупівлі необхідного устаткування та інших видів основних фондів виробничого призначення і для цілей управління готельного комплексу; і витрати на персонал постачальницьких підрозділів, від діяльності та компетентності якого залежить надалі виконання програми надання послуг;

- витрати на підрозділ, що контролює надання готельних послуг;

- витрати, пов'язані з роботою економічних служб, від діяльності яких залежить якість готельних послуг: плановий відділ (своєчасне складання планів), фінансовий (своєчасне забезпечення проекту фінансовими ресурсами), бухгалтерія (виписка рахунків) і т.п.;

- витрати на діяльність інших служб апарату управління готельним комплексом, які в різному ступені зв'язані та впливають на забезпечення якості обслуговування, особливо управління кадрами, у функції якого входить набір персоналу, підвищення його кваліфікації і перевірка відповідності необхідному рівню і умовам.

Виробничі витрати в свою чергу можна розділити на матеріальні, технічні та трудові. Причому всі вони прямо відносяться на вартість готельних послуг. І якщо величину управлінських витрат у витратах на якість можна визначити лише умовно, опосередковано, то розмір матеріальних піддається прямому рахунку. Значно простіше, ніж з управлінськими, розрахувати і розмір технічних виробничих витрат – через амортизаційні відрахування, і трудових – через заробітну плату (оплату нормо-годин).

З метою управління витратами, пов'язаними із забезпеченням якісного обслуговування, треба розрізняти базові, які утворюються в процесі розробки, освоєння і управління створенням наданням якісної нової готельної послуги та існує надалі до моменту її виключення з процесу обслуговування; і додаткові, пов'язані з її удосконаленням і відновленням загубленого (недоотриманого в порівнянні із запланованим) рівня якості обслуговування.

Основна частина базових витрат відображає вартісну величину чинників управління створенням якісного готельного обслуговування, а також загальногосподарські та загальновиробничі витрати, що відносяться на надання конкретних готельних послуг через кошторис витрат.

Додаткові витрати включають витрати на оцінку і витрати на запобігання.

До перших відносяться витрати, які несе готельний комплекс для того, щоб визначити, чи відповідають його послуги запланованим технічним, екологічним, ергономічним та іншим умовам. Звичайно їх неважко розрахувати. Частково вони включають витрати на контролюючий персонал, спеціальне устаткування і накладні витрати відділу технічного контролю (відділу якісного обслуговування). Іншу частину складають витрати на інформацію у сфері реалізації готельних послуг, на вивчення думки клієнтів про якість готельних послуг, а саме: розробку, організацію і проведення спеціальних вибіркових обстежень, включаючи інструментарій і витрати на оплату персоналу.

До других відносяться витрати на доопрацювання і удосконалення готельних послуг, що не відповідають стандартам, кращим світовим зразкам, вимогам постояльців, на перевірку, ремонт, удосконалення устаткування, оснащення, методи і технології обслуговування. У дану групу слід включити витрати на впровадження системи управління якістю, зокрема її технічне забезпечення, розробку стандартів, витрати на документацію, на персонал: його підбір, підготовку, оплату і т.д.

Існує ще одна група витрат, які при їх виникненні слід відносити або до базових, або до додаткових залежно від новизни готельних послуг. Це витрати на неякісне обслуговування

(брак) і його виправлення, які складаються як з витрат на надання цих послуг, так і з витрат на їх виправлення, а може також включати оплату морального і (або) фізичного збитку, нанесеного клієнту неякісним обслуговуванням. В останньому випадку витрати, пов'язані з якістю готельних послуг, а точніше її відсутністю, можуть опинитися вельми великі.

Витрати по їх видах у взаємозв'язку із створенням нових готельних послуг і їх удосконаленням. При цьому витрати останньої групи виникають як в сфері управління наданням якісних готельних послуг, так і за її межами – у сфері споживання. Це висуває додаткові вимоги до інформації про якість, яка може позитивно вплинути на мінімізацію витрат на запобігання неякісному обслуговуванню і його виправленню.

Одним з внутрішніх видів даних, що дозволяють визначити структуру витрат на готельні послуги і мають велику перевагу перед іншими завдяки обов'язковості складання, спадкоємності вхідних у неї показників, достовірності та наочності, є кошторис витрат на надання готельних послуг. Він зручний для пошуку напрямів їх зниження і мінімізації ціни готельних послуг. Крім того, можна використовувати дані про витрати на надання готельних послуг по їх видах, що збираються на рахунках бухгалтерського обліку.

Крім того, витрати на якість звичайно поділяються на наступні категорії:

- витрати на запобігання можливості виникнення виправлення помилки в обслуговуванні гостей, тобто витрати, пов'язані з якою-небудь діяльністю, яка знижує або повністю запобігає можливості появи виправлення помилки в обслуговуванні гостей або втрат (витрати на попереджувальні заходи або попереджувальні витрати);
- витрати на контроль, тобто витрати на визначення і підтвердження досягнутого рівня якості обслуговування;
- внутрішні витрати на виправлення помилки в обслуговуванні гостя – витрати, понесені усередині готельного комплексу, коли обумовлений рівень якості обслуговування не досягнутий, тобто до того, як послуги були надані (внутрішні втрати);
- зовнішні витрати на виправлення помилки в обслуговуванні гостя – витрати, понесені поза готельним комплексом, коли обумовлений рівень якості обслуговування не досягнутий, тобто після того, як послуги були надані (зовнішні втрати);
- сума всіх цих витрат дає загальні витрати на якість.

Категоризація цих елементів у основному умовна і незначні відмінності в деталях зустрічаються в різних готельних комплексах.

8.6.2. Методи аналізу витрат на якість готельних послуг

Залежно від цілей, завдань аналізу витрат на якість і можливостей отримання необхідних для його здійснення даних, аналітичні методи істотно розрізняються. Впливає на цю відмінність і місце послуги в ланцюжку формування витрат в конкретний момент

Функціонально-вартісний аналіз

На етапах проектування, технологічного планування, підготовки і освоєння управління наданням якісних готельних послуг доцільне застосування функціонально-вартісного аналізу (ФАВ). Це – метод системного дослідження функцій окремої готельної послуги або технологічного, виробничого, господарського процесу, структури, орієнтованої на підвищення ефективності використання ресурсів шляхом оптимізації співвідношення між споживчими властивостями об'єкту і витратами на його розробку, надання готельних послуг.

Основними принципами застосування ФАВ є:

- функціональний підхід до об'єкту дослідження;
- системний підхід до аналізу об'єкту і виконуваних ним функцій;
- дослідження функцій об'єкту і їх матеріальних носіїв на всіх стадіях життєвого циклу готельних послуг;
- відповідність якісного обслуговування і корисності функцій готельних послуг витратам на них;
- колективна творчість.

Мета функціонально-вартісного аналізу полягає в розвитку корисних функцій об'єкту при оптимальному співвідношенні між їх значущістю для відвідувача і витратами на їх здійснення, тобто виборі найбільш сприятливого для відвідувача і готельного комплексу варіанту вирішення задачі про якість готельних послуг і їх вартість.

Етапи проведення функціонально-вартісного аналізу

На першому, підготовчому етапі, уточнюють об'єкт аналізу – носій витрат. Це особливо важливо при обмеженості ресурсів готельного комплексу.

Наприклад, вибір і розробка або удосконалення якості обслуговування в готельному комплексі в масовому порядку може принести значно більше вигод, ніж більш дороге обслуговування.

Даний етап завершується, якщо знайдений варіант з нижчою в порівнянні з іншими собівартістю і високою якістю.

На другому, інформаційному етапі, збираються дані про досліджуваний об'єкт (призначення, техніко-економічні характеристики) і складові його блоків, деталі (функції, матеріали, собівартість). Вони йдуть декількома потоками за принципом відкритої інформаційної мережі.

У неї інформація щодо поліпшення якості обслуговування і зниження витрат на надання готельних послуг поступає з різних підрозділів готельного комплексу і від клієнтів до керівників відповідних служб. Оцінки і побажання клієнтів акумулюються в маркетинговому відділі. У процесі обслуговування початкові дані обробляються, перетворюючись у відповідні показники якісного обслуговування і витрат, проходячи всі зацікавлені підрозділи, і надходять до керівника проекту.

На третьому, аналітичному етапі, детально вивчаються функції готельних послуг (їх склад, ступінь корисності), їх вартість і можливості її зменшення шляхом відсікання другорядних і непотрібних. Одночасно відсікаються колишні витрати.

Далі можна побудувати таблицю вартості складових по кошторису або найбільш важливим його статтям і оцінити значущість функцій кожної складової у взаємозв'язку з витратами на їх забезпечення. Це дозволить виявити можливі напрями зниження витрат шляхом внесення змін в склад готельних послуг, технологію управління якістю обслуговування, заміни частини власних послуг послугами інших підприємств, які надають їх на рівні більш високої якості, заміни одного виду матеріалу іншим, дешевшим або економічнішим, зміни постачальника матеріалів, розміру їх постачань і т.д.

Угрупування витрат на функції за чинниками управління якісним обслуговуванням дозволить виявити першочерговість напрямів зниження її вартості. Такі напрями доцільно деталізувати, ранжируючи за ступенем значущості, що визначається експертним шляхом, і порівнюючи з витратами, вибирати шляхи здешевлення готельних послуг.

З урахуванням значущості функцій готельних послуг і рівня витрат за допомогою ціноутворення, ґрунтуючись на знанні попиту на послуги, визначається рівень їх рентабельності. Все це в сукупності служить меті прийняття рішення про вибір конкретних готельних послуг до їх надання або напрямів і масштабу їх удосконалення.

Ступінь тісноти зв'язку між будь-якими характеристиками якісного обслуговування, що мають кількісний вираз, і витратами на нього або ціною готельних послуг, як формою їх вартості, в якій основну питому вагу становлять витрати, дозволяє визначити коефіцієнт кореляції.

Одним з методів, що дозволяють проаналізувати зміну витрат, пов'язаних із зміною якості обслуговування є індексний метод. Складність його застосування до даного предмету дослідження полягає в тому, що обидві ознаки повинні бути виражені кількісно. Якість же не завжди має кількісне значення і може описуватися словесно, наприклад: послуга придатна і така, що не пройшла сертифікацію, відповідає і не відповідає технічним умовам тощо.

8.6.3. Звіт про витрати на якість

Аналіз витрат на якість – сильний інструмент управління, він, зокрема, використовується керівництвом готельного комплексу і для вимірювання досягнутої якості обслуговування і виявлення проблем, при встановленні цілей по досягненню якості обслуговування.

Представлений у фінансових термінах і складений звичною мовою, звіт за витратами на якість має значні переваги перед іншими видами звітів управління. Аналіз цього документа надає негайну дію і дає сильний поштовх кожному, хто його одержує.

Зміст звіту за витратами на якість у великій мірі залежить від того, кому він призначається і від того, яку роль грає в рамках готельного комплексу той, кому даний конкретний звіт призначений.

Вище керівництво повинне одержати звіт у вигляді загальних форм, що узагальнюють в цілому готельний комплекс, відділ, групу і т.д. Звіт повинен давати загальну картину про стан якості обслуговування в готельному комплексі та бути виконаний в чисто фінансових термінах. Він повинен бути доступно і об'єктивно викладений.

Середнє і лінійне керівництво повинне одержати детальнішу інформацію про досягнутий рівень якості обслуговування в тій області діяльності, якою воно керує. Звіт повинен бути дуже докладним і представляти дані по типах послуг. Основний принцип всіх видів аналізу витрат на якість – надати кожному, кому він призначається, інформацію за витратами на якість в тій формі, яка була б найбільш корисна і найбільш зручна у використанні.

Звіт повинен містити інформацію, яка дозволить:

- порівняти поточний рівень досягнень із рівнем минулого періоду, тобто виявити тенденції;
- порівняти поточний рівень із поставленою метою;
- виявити найбільш значні області витрат;
- вибрати області для поліпшення;
- оцінити ефективність програм по поліпшенню.

8.6.4. Управління витратами на якість

Функціональні заходи готельного комплексу з управління витратами на якість наступні:

- планування надання готельних послуг (визначення обсягу цільових витрат на основі планування нових готельних послуг і планування прибутку, та розподіл їх на складові та надання цільового обсягу готельних послуг);
- розробка готельних послуг (визначення витрат на основі моделі, за якими визначаються цільові витрати і вжиття необхідних заходів для досягнення оптимального співвідношення між обсягами і витратами, визначеними за моделлю);
- підготовка готельного комплексу до надання готельних послуг (визначення і планування витрат за тимчасовим принципом, після якого здійснюється оцінка обсягу цільових витрат і вжиття заходів для зменшення відхилень із визначення обсягу капіталовкладень в обладнання, оцінка оснащення і плани надання готельних послуг, умов їх надання і прийняття рішень щодо їх асортименту та обсягу);
- постачання (оцінка планів постачання та умов закупівлі, встановлення контролю за цінами постачальників, порівняння цільового і реального зниження витрат, аналіз і вжиття необхідних заходів, оцінка можливостей зниження цін постачальників, надання допомоги постачальникам у здійсненні заходів для зниження їхніх витрат);
- надання готельних послуг та контроль цього процесу (здійснення управління витратами через фінансово-економічні та виробничі відділи);
- планування і зниження витрат у первинних проектах за кожним типом готельних послуг і за кожним вартісним фактором, робота серед персоналу з проведення заходів, що спрямовані на зниження витрат;
- визначення обсягу витрат на нові готельні послуги шляхом всебічної оцінки,

характеристики готельних послуг, проведення аналізу ефективності схеми управління витратами.

З перерахованих вище аспектів видно, що всі етапи діяльності готельного комплексу з реалізації та надання готельних послуг містять у собі елементи управління витратами.

Базові та додаткові витрати

З метою управління витратами, пов'язаними з забезпеченням якості, необхідно розрізняти базові витрати, що утворюються в процесі розробки, освоєння і надання нових готельних послуг і надалі до моменту закінчення їх надання, і додаткові, пов'язані з їх удосконаленням і поновленням втраченого (недоотриманого у порівнянні із запланованим) рівня якості, витрати. Основна частина базових витрат відображає вартісну величину факторів надання готельних послуг, таких як загальногосподарські витрати готельного комплексу, що відносяться до надання конкретної послуги через кошторис витрат. Додаткові витрати містять у собі витрати на оцінку і витрати на запобігання втрат якісних характеристик послуг. До перших відносяться витрати, що несе готельний комплекс для того, щоб визначити, чи відповідають готельні послуги запланованим умовам. Частково вони включають витрати на контролюючий персонал, спеціальне устаткування і накладні витрати відділу якості. Іншу частину складають витрати на інформацію в сфері реалізації готельних послуг, на вивчення думки споживачів про їхню якість, а саме: розробку, організацію і проведення спеціальних вибіркових обстежень, включаючи інструментарій і витрати на оплату персоналу. До другого відносяться витрати на удосконалення готельних послуг, що не відповідають стандартам, кращим світовим зразкам, вимогам відвідувача, на перевірку, ремонт, удосконалення готельних фондів, оснащення готельного комплексу тощо. До даної групи також включаються витрати на впровадження системи управління якістю, у тому числі її технічне забезпечення, розробку стандартів, витрати на документацію, на персонал: його підбір, підготовку, оплату праці тощо.

Існує ще одна група витрат, які при їхньому виникненні варто відносити або до базових, або до додаткових в залежності від новизни готельних послуг. Їхня величина може істотно коливатися і складатися як з витрат на надання неякісних готельних послуг, так і на оплату морального, або фізичного збитку, що нанесені цими готельними послугами.

Збір інформації для вартісного аналізу якості

Для аналізу витрат на забезпечення якості готельних послуг використовується різна інформація. Але перш ніж розпочати її збирання, варто визначити її призначення.

Мета збирання даних у процесі вартісного аналізу якості може полягати в наступному:

- зниження витрат на надання готельних послуг при збереженні їхньої якості;
- зниження витрат на готельні послуги та одночасного поліпшення їхніх властивостей;
- підвищення питомих витрат, що дозволяє досягти високого рівня якості, що надає переваги в порівнянні з конкурентами і веде до збільшення обсягу продажів;
- визначення обсягу витрат по видах для зміни їхньої структури, але збереження обсягу надання готельних послуг, що дозволяє підтримати сформований рівень ціни з метою випередження конкурента за якістю аналогічних готельних послуг;
- збільшення обсягу надання готельних послуг без зниження їх якості;
- аналіз відхилень від встановлених вимог на всіх етапах надання готельних послуг;
- контроль за якістю готельних послуг;
- формування ціни на готельні послуги.

Звідси видно, що частково дані про якість, що особливо стосуються характеристик готельних послуг і технологій їх надання, знаходяться в сфері діяльності готельного комплексу, частково в сфері реалізації на конкурентному ринку.

Більш складним, трудомістким і дорогим є отримання зовнішньої інформації. Частина її міститься в рекламних професійних виданнях, прайс-листах, матеріалах періодичної преси і спеціальній літературі. Ці дані більш надійні в порівнянні з тими, що отримуються шляхом проведення спеціальних вибіркових досліджень з вивчення думки клієнтів про

ціну і якість готельних послуг. Однак інформацію, одержувану шляхом вибіркового моніторингу, важко чим-небудь замінити, якщо готельний комплекс хоче врахувати бажання клієнта з метою збільшення обсягу продажів шляхом поліпшення властивостей готельних послуг. З цією метою можна використовувати опитування персоналу готельного комплексу, що безпосередньо спілкується з гостями, посередників у ланцюжку реалізації готельних послуг і клієнтів, або проводити анкетування споживачів, яких в процесі обробки даних необхідно розбити на групи (класи). Це дозволить визначити думку різних соціальних, вікових та інших груп клієнтів про якість готельних послуг.

При збиранні таких даних за обмеженою кількістю клієнтів, особливо за малої вибірки, зручна побудова діаграм розсіювання, що дозволяють дослідити залежність між ціною і якістю пропонованих готельних послуг. Цими змінними можуть бути:

- характеристика якості або факторів, що впливає на неї;
- різні характеристики якості;
- альтернативні фактори, що впливають на одну характеристику якості.

Доцільно хоча б однією із змінних брати показник, що виражає витрати на якість, створення або підтримку якої-небудь властивості готельних послуг, тобто її вартісну величину.

Зі зміною досягнутого рівня якості змінюються і величини складених витрат, і, відповідно, їхня сума – загальні витрати на якість. Зменшення складової (витрати на усунення недостачі) значно знижує рівень загальних витрат на надання готельних послуг.

Витрати на якість як інструмент управління

В більшості готельних комплексів витрати на задоволення очікувань споживачів в області якісного обслуговування складають значні суми, які насправді не знижують величину прибутку, тому представляється логічним, що витрати на якість повинні бути виявлені, оброблені та представлені керівництву подібно до інших витрат. На жаль, багато керівників не мають можливості одержувати наочну інформацію про рівень витрат на якість просто тому, що в готельному комплексі немає системи для їх збору і аналізу, хоча реєстрація і підрахунок витрат на якість – не складна, вже відпрацьована процедура. Визначені один раз, вони забезпечать керівництво додатковим могутнім інструментом управління.

Припустимо, що вище керівництво готельного комплексу вже визначило свій ринок, тобто встановлені та відбиті з достатньою переконливістю комплекси вимог до різних готельних послуг для постояльців різних рівнів: що вимагають розкіш, середнього класу і бережливих.

Необхідно концентруватися на витратах на той рівень якості тих готельних послуг, який реально відповідатиме очікуванням відвідувача.

Сьогодні жодний готельний комплекс, не просунутий в області управління якістю обслуговування, не може розраховувати на успіх в готельному бізнесі та будь-яке суспільне визнання.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

1. Назвіть вимоги до якості готельних послуг.

2. Які існують методи оцінки якості обслуговування?

3. В чому полягає значення персоналу, як чинника забезпечення якості послуг готельного комплексу?

4. Як здійснюється управління якістю обслуговування в готельних комплексах?

5. Наведіть стандарти якісного обслуговування в готельних комплексах.

6. Що таке політика якісного обслуговування?

7. Як здійснюється контроль якості обслуговування?

8. Дайте визначення сертифікації якості.

9. В чому полягають переваги сертифікації послуг готельного комплексу?

10. Як здійснюється оцінка системи якісного обслуговування?

11. Назвіть види витрат на підвищення якості обслуговування в готельному комплексі.

12. Які існують методи аналізу витрат на якість готельних послуг?

14. Що таке якість як економічна категорія?

15. Охарактеризуйте систему управління якістю обслуговування.

16. Назвіть основні принципи системи забезпечення якості послуг готельного комплексу.

17. Наведіть способи аналізу надання послуг у готельних комплексах та шляхи підвищення їх якості.

Розділ 9
ЛОГІСТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНО-МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

9.1. СУТНІСТЬ ЛОГІСТИКИ

9.1.1. Поняття логістики

9.1.2. Функції логістики

9.1.3. Рівні розвитку логістики

9.1.4. Види товарно-матеріальних запасів

9.2. СТРУКТУРА ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТА ВУЗЛІВ РЕСУРСОПОТОКІВ

9.2.1. Структура логістичної системи

9.2.2. Вузли інформаційних, фінансових і сервісних потоків

9.2.3. Зв'язки між готельним комплексом і постачальниками

9.3. СТРУКТУРА І ФУНКЦІЇ ВІДДІЛУ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОСТАЧАННЯ (ВМТП) У ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

9.4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ ТОВАРНО-МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

9.4.1. Методи нормування товарно-матеріальних ресурсів

9.4.2. Процес нормування товарно-матеріальних запасів

9.4.3. Нормування обігових коштів у товарно-матеріальних запасах

9.5. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

9.5.1. Показники ефективності товарно-матеріальних ресурсів

9.5.2. Виявлення резервів економії матеріалів

9.6. ОРГАНІЗАЦІЯ ОБІГОВИХ КОШТІВ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

9.6.1. Структура оборотних активів готельного комплексу

9.6.2. Нормування обігових активів у витратах майбутніх періодів

9.6.3. Нормування обігових активів у незавершеному виробництві (створених напівфабрикатах)

9.7. УПРАВЛІННЯ ТОВАРНО-МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ

9.7.1. Етапи управління товарно-матеріальними запасами готельного комплексу

9.7.2. Системи управління товарно-матеріальними запасами

9.7.3. Основні системи управління товарно-матеріальними запасами

9.7.4. Інші системи управління товарно-матеріальними запасами

9.8. ОРГАНІЗАЦІЯ СКЛАДСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

9.8.1. Види складів

9.8.2. Організація складських робіт

9.8.3. Основні зони складів і їх характеристики

9.8.4. Технології складських операцій у готельних комплексах

9.8.5. Визначення складських витрат на підготовку замовлень

9.1. СУТНІСТЬ ЛОГІСТИКИ

9.1.1. Поняття логістики

Логістика пов'язана з функціональним підходом до руху товару, тобто управлінням операціями з пересування товарно-матеріальних ресурсів (ТМР), воно включає аналіз ринку постачальників і споживачів, координацію попиту і пропозиції на ринку товарів і послуг, а також здійснює гармонізацію інтересів учасників процесу руху товару.

Логістика, з одного боку, – це планування, управління і контроль потоку матеріальної частини готельних послуг і відповідного йому інформаційного потоку, що надходить до готельного комплексу та обробляється там.

Багато фахівців досліджуваної області віддають перевагу економічній стороні логістики і трактують її як сукупність різних видів діяльності з метою отримання з найменшими витратами необхідної кількості напівфабрикатів у встановлений час і у встановленому місці, в якому існує конкретна потреба в них.

Логістика, крім того, визначається як певна система, вироблена для кожного готельного комплексу окремо з метою оптимального, з погляду отримання прибутку, прискорення руху матеріальних ресурсів і товарів всередині та поза готельним комплексом, починаючи від закупівель напівфабрикатів, проходження їх через процес надання послуг, включаючи інформаційну систему, яка пов'язує ці завдання.

У ряді визначень логістики підкреслюється її оперативно-фінансовий аспект. У них трактування логістики виходить з часу розрахунку партнерів по операційній діяльності, пов'язаній з рухом і зберіганням напівфабрикатів у господарському обороті з моменту сплати грошей постачальнику до моменту отримання грошей за надання готельних послуг клієнтам. У інших визначеннях логістики знаходять віддзеркалення погляди фахівців, що акцентують увагу на окремих функціях в даному циклі.

Узагальнюючи вищевикладені визначення логістики, її можна охарактеризувати наступним чином: *Логістика* – це (наука) управління матеріально-технічними потоками від первинного джерела до кінцевого споживача з мінімальними витратами, пов'язаними з рухом ТМР і потоком інформації, що відноситься до нього.

У сучасних умовах виділяють декілька видів логістики: логістику, пов'язану із забезпеченням готельного комплексу матеріалами (закупівельна логістика); виробничу логістику; логістику просування і продажу готельних послуг (маркетингову, або розподільчу логістику). Виділяють також і транспортну логістику (яка забезпечує трансфер туристів), яка, по суті, є складовою частиною кожного з трьох видів логістики. Невід'ємною частиною всіх видів логістики є також обов'язкова наявність логістичного інформаційного потоку, що включає збір даних про товарний потік, їх передачу, обробку і систематизацію з подальшою видачею готової інформації.

У логістичному ланцюзі готельного комплексу виділяють наступні головні ланки: постачання матеріалів і напівфабрикатів; їх зберігання; надання готельних послуг.

Кожна ланка логістичного ланцюга включає свої елементи, що в сукупності утворює матеріальну основу логістики. До матеріальних елементів логістики відносяться транспортні засоби і облаштування, складське господарство, засоби зв'язку і управління. Логістична система, природно, охоплює кадри, тобто тих працівників, які виконують всі послідовні операції.

Останнім часом, головним завданням логістики стала розробка ретельно зваженої і об´рунтованої пропозиції, яка сприяла б досягненню найбільшої ефективності роботи готельного комплексу, підвищенню його ринкової частки і отриманню переваг перед конкурентами. Зрозуміло, орієнтація на мінімізацію витрат залишається у силі, але лише за умови знаходження оптимального рівня поєднання витрат і рентабельності основного і оборотного капіталу, задіяного в рамках ринкової стратегії.

Одне з основних завдань логістики полягає також у створенні інтегрованої ефективної

системи регулювання і контролю матеріальних та інформаційних потоків, яка забезпечує високу якість надання послуг.

9.1.2. Функції логістики

Відповідно до сучасних завдань логістики розрізняють два види її функцій: оперативні та координаційні. Оперативний характер функцій пов'язаний з безпосереднім управлінням рухом матеріальних цінностей у сфері постачання та надання послуг, по суті, мало, чим відрізняється від функцій традиційного матеріально-технічного забезпечення. До функцій у сфері постачання відноситься управління рухом напівфабрикатів, окремих частин або товарно-матеріальних запасів для надання послуг. У фазі надання послуг функцією логістики стає управління товарно-матеріальними ресурсами, що включає контроль руху напівфабрикатів (наприклад, в області ресторанного господарства) і компонентів через всі стадії процесу надання послуг.

До функцій логістичної координації належать: виявлення і аналіз потреб у матеріальних ресурсах різних фаз і частин надання готельних послуг; аналіз ринків, на яких діє готельний комплекс, і прогнозування поведінки інших джерел цих ринків; обробка даних, що стосуються замовлень і потреб клієнтури тощо.

9.1.3. Рівні розвитку логістики

У реальній економіці системи логістики в рамках різних виробничих об'єднань з об'єктивних причин знаходяться на різних стадіях або рівнях розвитку. Існують окремі стадії, через які функції логістики неминуче повинні пройти, перш ніж вони досягнуть високого рівня розвитку. Аналіз провідних готельних комплексів різних країн дозволив виявити в їх рамках чотири послідовні стадії розвитку логістичних систем.

За першої стадії розвитку логістики готельні комплекси працюють на основі виконання змінно-добових планових завдань, логістика використовується в найменшому ступені.

Система діє за принципом безпосереднього реагування на щоденні коливання попиту і збої в процесі надання готельних послуг. Роботу системи логістики на даній стадії її розвитку в готельному комплексі звичайно оцінюють величиною витрат на транспортування та інші операції з надання готельних послуг в загальній сумі виручки від продажу.

Для готельних комплексів, що мають *системи логістики другого рівня розвитку*, характерне управління потоком послуг від першого пункту процесу надання послуг до останнього пункту взаємодії готельного комплексу з клієнтом. Контроль системи логістики розповсюджується на наступні функції: обслуговування гостей, обробка бронювання, перспективне планування роботи системи логістики. При виконанні цих завдань використовуються комп'ютери, проте, відповідні інформаційні системи не відрізняються, як правило, високою складністю. Робота логістичної системи оцінюється виходячи із зіставлення даних кошторису витрат і реальних витрат.

Системи логістики третього рівня контролюють логістичні операції від закупівлі напівфабрикатів до обслуговування гостей готельного комплексу. До додаткових функцій таких систем відносяться: доставка напівфабрикатів у готельний комплекс, прогнозування просування і продажів готельних послуг, виробниче планування, закупівля напівфабрикатів, управління товарно-матеріальними ресурсами, проектування систем логістики. Єдина сфера, яка не контролюється менеджером по логістиці, – це повсякденне управління готельним комплексом. Робота системи оцінюється не шляхом порівняння витрат минулого року або кошторису витрат, а порівнюється із стандартом якості обслуговування. При цьому готельні комплекси прагнуть підвищити продуктивність системи, а не скоротити витрати, як це характерне для систем другого рівня. Управління здійснюється не за принципом безпосереднього реагування, а засноване на плануванні попереджуючих дій.

Небагато готельних комплексів використовують *логістичні системи четвертого рівня*. Область дій логістичних функцій тут в основному аналогічна тій, що характерна для систем

логістики третьої стадії розвитку, але з одним важливим виключенням. Такі готельні комплекси інтегрують процеси планування і контролю операцій логістики з операціями маркетингу, фінансів, надання, просування і продажів готельних послуг. Інтеграція сприяє узгодженню часто суперечливих цілей різних підрозділів готельного комплексу. Управління системою здійснюється на основі довготривалого (більше одного року) планування. Робота системи оцінюється з урахуванням вимог міжнародних стандартів. Подібні готельні комплекси здійснюють свою діяльність, як правило, на міжнародному туристському ринку, а не тільки на національному або регіональному. Вони надають готельні послуги для світового ринку і управляють частиною світової готельної індустрії, передбачаючи оптимізацію витрат і задоволення вимог гостей. Управління функціями глобального розподілу, а також потоком матеріалів та інформації висуває нові, підвищені вимоги до менеджерів логістики. Посилюється потреба в залученні інших підприємств («третіх учасників» – банків та ін.) до участі в логістичних процесах.

Практичний досвід роботи готельних комплексів в різних країнах світу показав, що сходження від нижчої стадії розвитку систем логістики до вищих відбувається як поступово, так і – при виникненні сприятливих умов – стрибкоподібно. Такими умовами можуть бути злиття готельних комплексів, новий режим управління, політичні ініціативи (наприклад, ухвалення закону про вільну торгівлю).

Останніми роками в країнах з розвиненою ринковою економікою розвиток логістики характеризується передачею функцій контролю над продажем готельних послуг від готельного комплексу до спеціалізованих компаній, тобто зовнішніх туристських агентів. Розвиток даної тенденції призводить до значних змін в організації роботи з пропозиції та надання готельних послуг.

Логістика за контрактом, або із застосуванням третього учасника, передбачає залучення самостійного туропертатора для виконання ним всіх або частини функцій готельного комплексу по наданню готельних послуг, включаючи транспортування, зберігання та управління товарно-матеріальними ресурсами, обслуговування гостей і надання інформаційних систем логістики. У цьому – один з проявів безперервного процесу поглиблення суспільного розподілу праці. Включення в систему логістики спеціалізованих компаній обумовлено, по-перше, тим, що вони мають у своєму розпорядженні такий досвід роботи у сфері реалізації послуг, який відсутній у самому готельному комплексі; по-друге, прагненням останніх скоротити свої накладні витрати і концентруватися на основних прибуткових функціях.

Слід також сказати, що розвиток логістичних систем здійснюється у взаємозв'язку з еволюцією концепції логістики та її принципів.

9.1.4. Види товарно-матеріальних запасів

Товарно-матеріальні запаси – це засоби виробництва, що поступили на склади готельного комплексу, але ще не залучені у процес виробництва готельних послуг. Надання таких товарно-матеріальних запасів дозволяє забезпечувати відправку матеріалів у відділи і на робочі місця відповідно до вимог технологічного процесу. Слід зазначити, що на створення товарно-матеріальних запасів відволікається значна кількість матеріальних ресурсів.

Товарно-матеріальні запаси є матеріальними цінностями, що очікують виробничого або особистого споживання. Вони, як правило, класифікуються за двома критеріями:

- параметрами руху матеріальних потоків – простором (або місцезнаходженням) і часом;
- функціями товарно-матеріальних запасів.

Всі наявні в готельному комплексі товарно-матеріальні запаси визначаються як сукупні. Вони включають матеріали, основні та допоміжні напівфабрикати, паливо, а також запасні частини для ремонту засобів виробництва.

Сукупні товарно-матеріальні запаси виробництва підрозділяються на виробничі та

товарні.

Виробничі товарно-матеріальні запаси враховуються в натуральних, умовно-натуральних і вартісних вимірниках. До них відносяться предмети праці, що поступили в підрозділи готельного комплексу різного рівня, але ще не використані та не піддані переробці.

Товарно-матеріальні запаси підрозділяються на наступні види:

- поточні товарно-матеріальні запаси забезпечують безперервність постачання процесу надання послуг між двома постачаннями, а також організацій торгівлі та відвідувачів. Ці товарно-матеріальні запаси складають основну частину виробничих і товарних матеріальних запасів. Їх обсяг постійно змінюється;
- підготовчі (буферні, технологічні) товарно-матеріальні запаси виділяються з виробничих товарно-матеріальних запасів при необхідності додаткової їх підготовки перед використанням у наданні готельних послуг. Такі товарно-матеріальні запаси формуються у разі підготовки матеріальних ресурсів до надання відвідувачам великих обсягів готельних послуг;
- гарантійні (страхові) товарно-матеріальні запаси призначені для безперервного постачання в непередбачених обставинах (наприклад, затримки постачань у дорозі). На відміну від поточних гарантійні товарно-матеріальні запаси постійні. За нормальних умов роботи ці товарно-матеріальні запаси недоторканні;
- перехідні товарно-матеріальні запаси – залишки матеріальних ресурсів на кінець звітного періоду. Вони призначаються для забезпечення безперервності виробництва і споживання в звітному і наступному за звітним періодах до чергового постачання.

За часом товарно-матеріальні запаси розбиваються на кількісні рівні:

- максимальні бажані товарно-матеріальні запаси визначають економічно доцільний в даній системі управління запасами рівень запасів і застосовуються як орієнтир при розрахунку обсягу замовлення;
- граничний рівень товарно-матеріальних запасів використовується для визначення моменту часу видачі чергового замовлення;
- поточні товарно-матеріальні запаси відповідають рівню товарно-матеріальних запасів у будь-який момент обліку. Він може співпасти з максимальними бажаними, граничними або гарантійними товарно-матеріальними запасами.

9.2. СТРУКТУРА ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТА ВУЗЛІВ РЕСУРСОПОТОКІВ

9.2.1. Структура логістичної системи

Різноманіття ресурсопотоків у готельному комплексі в умовах безперервного зростання потоку інформації, складності проведення розрахункових і фінансових операцій, ускладнення логістичних каналів руху потоків товарно-матеріальних ресурсів, розвитку концепції загального управління якістю вимагає вироблення єдиного систематизованого підходу до управління потоковими процесами і логістичними функціями готельного комплексу. У зв'язку з цим, нагальним стає питання про створення логістичної системи управління ресурсопотоками готельного комплексу.

Архітектура пропонованої системи має бути виконана на основі виділення елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, взаємодія яких визначається рухом сукупності логістичних потоків. При цьому найважливішим елементом зовнішнього середовища є клієнти готельного комплексу – основне джерело генерування всіх фінансових і значної частини інформаційних потоків у логістичній системі. Логістичні посередники, наприклад, перевізники груп туристів, або транспортні компанії, які доставляють товарно-матеріальні ресурси на склад готельного комплексу, є сполучною ланкою між готелем і відвідувачами, або між готелем та іншим туристським підприємством, наприклад, – екскурсійним бюро, за рахунок акумуляції і перерозподілу логістичних потоків. Готельний комплекс проводить рух як інформаційно-фінансових, так і товарно-матеріальних потоків.

Вся логістична діяльність готельного комплексу визначається інформаційною

взаємодією чотирьох основних підсистем у внутрішньому середовищі та обумовлена:

- необхідністю надання і підтримки безперервного зв'язку з об'єктами зовнішнього середовища логістичної системи (підсистема №1);
- необхідністю управління різноманіттям інформації на всіх етапах логістичної діяльності та стадіях взаємодії клієнтів і готельних послуг (підсистема №2);
- потребою оптимізації використання всіх видів внутрішніх ресурсів готельного комплексу в процесі формування замовлень і надання готельних послуг (підсистема №3);
- необхідністю обробки та інтерпретації результатів діяльності готельного комплексу (підсистема №4).

Підсистема № 1 відповідає за логістичні канали зв'язку з об'єктами зовнішнього середовища і характеризується безпосередньою взаємодією із відвідувачами в процесі просування готельних послуг на ринок і формування замовлень. У рамках цієї підсистеми повинна здійснюватися оптимізація наявних ресурсів у процесі використання засобів просування готельних послуг – реклами, зв'язків із громадськістю, засобів стимулювання продажу готельних послуг і прямого маркетингу. Крім того, логістична діяльність у рамках підсистеми має на увазі використання інструментів інформаційної логістики по комунікаційній взаємодії об'єктів двох середовищ, управлінню каналами просування і продажу готельних послуг, організації руху документації та інформації при бронюванні готельних послуг.

Підсистема № 2 відповідає за весь комплекс операцій по управлінню зовнішніми і внутрішніми потоками інформації і об'єднує фахівців, устаткування і процедури для збору, обробки, аналізу, зберігання і розподілу логістичної інформації. Актуальність даної підсистеми визначається необхідністю збору інформації про зовнішнє середовище і його об'єкти, організації прогнозування з використанням найбільш ефективних методів, а також необхідністю використання інформації співробітниками готельного комплексу в процесі обслуговування. Крім того, діяльність у рамках підсистеми повинна відповідати критеріям надійності за джерелами інформації, своєчасності за термінами отримання інформації, оперативності в передачі, достатності за обсягом і економічності за витратами. Тому управління логістичними процесами в рамках цієї підсистеми доцільніше здійснювати при підтримці єдиної автоматизованої системи управління (АСУ).

У рамках підсистеми логістичної системи № 3 здійснюється безпосередня дія на параметри внутрішніх ресурсів готельного комплексу – трудові (персонал), управлінські, технічні, фінансові та часові. У зв'язку з цим дуже важливий повноцінний інформаційний обмін даної підсистеми з іншими елементами внутрішнього середовища. На основі інформації про параметри поточних замовлень і прогнозних даних з перших двох підсистем тут здійснюється планування майбутніх потреб у ресурсах при використанні механізмів ціноутворення, мотивації персоналу, графіків використання об'єктів, схем ротації і т.д.

У підсистемі № 4 інтерпретуються дані, що поступають від всіх розглянутих елементів обробляються і розподіляються у формі звітів для внутрішніх і зовнішніх користувачів.

9.2.2. Вузли інформаційних, фінансових і сервісних потоків

У результаті руху інформаційних, фінансових і сервісних потоків у логістичній системі готельного комплексу утворюються області, де концентрація всіх потоків в однакові моменти часу є найбільшою. Це так звані точки або вузли накладення ресурсопотоків. Як показало раніше проведене дослідження, всі ресурсопотоки взаємозв'язані та впливають на характеристики один одного. Отже, організація управлінських дій на потоки переважна і найбільш ефективна у вузлах їх перетину, де одна управлінська дія може бути направлена на зміну параметрів відразу декількох ресурсопотоків.

Формування таких вузлів відбувається не випадково. Прийняті в готелі правила обслуговування, форми і методи розрахунків, характер руху інформації між компаніями і готельним комплексом, між гостями і персоналом, а також внутрішніми службами в процесі

обслуговування природним чином формують параметри вузлів і визначають їх місцеположення по відношенню до організаційної структури готельного комплексу – конкретних служб і відділів.

У результаті поєднання запропонованої структури центральної логістичної системи з адміністративною мережею готельного комплексу з'являються вузли перетину ресурсопотоків. Як показав аналіз, всі вузли відкриті для постійної управлінської дії і саме в них повинні концентруватися основні ресурси управління готельного комплексу.

Вузол № 1 – це вузол банківського і касового обслуговування розрахунків готельного комплексу, основу якого складають банківські та касові рахунки. Його формування визначається необхідністю проведення розрахункових та облікових операцій в готельному комплексі. В адміністративній сітці готельного комплексу він прив'язаний до відділу бухгалтерії, яка відповідає за зв'язок із банком, організацію безготівкових розрахунків із клієнтами готельного комплексу, підрядчиками, веде облік руху наявних грошових коштів у готельн□□ому комплексі.

Структуру даного вузла утворюють два види потоків – зовнішні та внутрішні. До перших відносяться зовнішні інформаційні потоки – договори, рахунки, платіжні документи, що обслуговують відповідні зовнішні фінансові потоки, які проходять через вузол і характеризують оплату наданих або майбутніх готельних послуг. До внутрішніх потоків відноситься сукупність потоків, що входять і витікають із вузла документації щодо елементарних логістичних функцій – довідки, звіти, бухгалтерські форми, що забезпечують інформаційну підтримку інших вузлових служб готельного комплексу.

Наявність двох видів потоків по відношенню до центральної логістичної системи визначають змішаний тип даного вузла. Крім того, структура і поточні параметри вузла роблять прямий вплив на вузли № 2 і № 3 і непрямий на вузол № 4. Так, наприклад, існуючий у вузлі інформаційний потік про наявність дебіторської заборгованості у якого-небудь корпоративного клієнта може генерувати прямі потоки інформації у відділ бронювання і відділ продажів про припинення бронювання заявок і обслуговування договору. У свою чергу, це впливає на параметри фінансових показників і планів.

Формування *вузла № 2* характеризується тим, що походження ресурсопотоків, що входять і витікають з нього визначається безпосереднім контактом відповідних служб готельного комплексу із відвідувачами. Це вузол інформаційного обслуговування гостей готельного комплексу (бронювання, стійка портьє), а також касового обслуговування готівкових розрахунків (каси портьє, ресторанів і барів). Перш за все він прив'язаний до служби прийому і розміщення, яка, будучи інформаційним посередником між гостями і внутрішніми службами готельного комплексу, виконує функції інформаційного центру, а також до служби ресторанів і барів.

Структуру вузла складають вхідні інформаційні потоки від гостей, які обробляються і продовжують рух в різні підрозділи готельного комплексу. Вхідні фінансові потоки від гостей – готівка і кредитні карти, перетворюючись в інформаційні потоки – рахунки, інформацію в електронній системі, прямують для подальшої обробки у вузол № 1. Даний вузол є змішаним і робить прямий вплив на вузли № 1 і 3 і непрямий на вузол № 4. Так, наприклад, заявка на прийом групи відвідувачів, що поступила в бронювання, генерує інформаційні потоки у вузол № 3 про кількість групи, дати заїзду і т.п. для аналізу можливостей готельного комплексу у вказаний період і визначення ціни, а також у вузол №1 для організації розрахункових операцій по обслуговуванню групи.

Вузол № 3 є ключовим вузлом, в якому формується клієнтська база готельного комплексу, готуються, складаються, і обслуговуються договори на надання готельних послуг, розробляється і затверджується тарифний план, план маркетингу. Існування вузла пояснюється необхідністю взаємодії готельного комплексу з іншими учасниками готельного ринку – туроператорами, агентами, конкурентами.

В адміністративній сітці він прив'язаний до відділу продажів і маркетингу, а його

структуру складають зовнішні інформаційні потоки від організованих відвідувачів, про стан, динаміку і перспективи розвитку ринку, параметри конкуренції, а також внутрішні потоки про результати роботи, споживчі переваги, якість обслуговування. Вузол також є змішаним і справляє пряму дію на всі інші вузли. Так, при використанні інструментів маркетингу, наприклад, механізму ціноутворення, можуть бути змінені параметри вхідного потоку по бронюванню послуг у вузлі № 2, обсяги проведення розрахункових операцій у вузлі № 1, здійснене коректування фінансових показників і планів у вузлі № 4.

Існування *вузла № 4* визначається необхідністю планування діяльності готельного комплексу і його ресурсів, проведення аналітичної роботи, здійснення контролю над виконанням планів, зміною показників. Сюди приходять потоки інформації про стан і параметри інших вузлів, обробляються і розподіляються у вигляді планів, бюджетів служб і т.д. Тому цей вузол є внутрішнім і робить прямий вплив на всі інші вузли.

Як бачимо, вузлові дії охоплюють всю організаційну структуру управління готельного комплексу. Більш того, прямий характер взаємодії вузлів № 1-3 в логістичній діяльності готельного комплексу доводить необхідність безпосередньої участі представників відповідних служб при організації і оперативному управлінні всіма логістичними процесами. При стратегічному управлінні та плануванні логістичних процесів необхідно також розробляти технології взаємодії представників всіх вузлових служб. Це дозволить підвищити рівень координації та узгодженість служб, мінімізувати можливі збої в роботі, ефективніше здійснювати управління ресурсопотоками готельного комплексу у вузлах їх перетину на кожній стадії логістичного процесу – планування, організації і контролю.

Так, на стадії планування ресурсопотоків у вузлі № 2 відбувається формування заявок на майбутні періоди, здійснюється завантаження даних у комп'ютерну систему, визначаються параметри (обсяг потоку гостей, рівень нез'явлення) для бронювання місць понад тих, що є в наявності. У вузлі № 3 робиться прогноз стану ринку і туристських прибуттів, плануються обсяги сервісних потоків і можливостей готельного комплексу на майбутні періоди, формуються пропозиції за цінами на конкретні прибуття майбутніх періодів, розробляється план маркетингу. У вузлі № 4 готується необхідна планова документація щодо ресурсопотоків, розраховуються потреби у фінансових і трудових ресурсах, проводиться розрахунок собівартості по окремих готельних послугах.

На стадії організації ресурсопотоків у вузлі № 1 обслуговуються безготівкові розрахунки, кредитні картки гостей, проводиться обробка звітів касирів, організація бухгалтерського обліку. У вузлі №2 проводиться касове обслуговування готівкових розрахунків у готельному комплексі, організовується рух внутрішніх інформаційних потоків у процесі обслуговування, здійснюється надання додаткових послуг, вирішення поточних питань. У вузлі №3 оформляються договори і угоди, ведеться і оновлюється база даних корпоративних клієнтів, використовуються необхідні маркетингові інструменти для дії на параметри ресурсопотоків. Аналітичний центр (вузол № 4) організує фінансовий облік, облік оплачуваного робочого часу і т.п.

На стадії контролю і обліку ресурсопотоків бухгалтерія (вузол № 1) виявляє невідповідності в параметрах потоків послуг і відповідних їм фінансових потоків, веде облік дебіторської і кредиторської заборгованості, здійснює фінансовий і управлінський облік. Служби прийому і розміщення ресторанів і барів (вузол № 2) враховують і коректують рівень нез'явлення по різних видах бронювання, складають і оновлюють список постійних постояльців. Відділ продажів і маркетингу аналізує характеристики фактичних потоків послуг, проводить коректування цінової політики, веде аналіз і облік споживчих переваг, складає звіти про роботу готельних комплексів-конкурентів. При цьому аналітичний центр відстежує відхилення в планових показниках і характеристиках ресурсопотоків, зміни собівартості, здійснює аналіз фінансово-господарської діяльності готельного комплексу.

Запропонований варіант поетапного планування діяльності вузлових служб готельного комплексу рекомендується здійснювати при розробці нових готельних послуг, стимулюванні

роботи агентів ринку, розробці спеціальних програм і меню в ресторанах готельного комплексу, вдосконаленні системи якості, розробці системи заохочення постійних клієнтів, програм клубного членства і т.п.

Розглянуті аспекти управління ресурсопотоками готельного комплексу при використанні логістичного підходу повинні враховуватися при розробці схем і механізмів управління потоками і стати основою для надання комплексної системи управління всіма ресурсопотоками готельного комплексу. Зрештою це сприятиме зростанню якості готельних послуг, прискоренню і підвищенню надійності розрахунків, максимізації доходів готельного комплексу, створить основу для збільшення конкурентного потенціалу готельного комплексу в довгостроковому періоді.

9.2.3. Зв'язки між готельним комплексом і постачальниками

Господарські зв'язки між постачальниками та готельними комплексами можуть бути прямими і опосередкованими (непрямими), тривалими, і короткостроковими.

Прямі є зв'язками, при яких відносини щодо постачання товарно-матеріальних ресурсів встановлюються між готельним комплексом і постачальниками прямо, безпосередньо.

Опосередкованими вважаються зв'язки, коли є хоч би один посередник. Постачання можуть здійснюватися змішаним шляхом, тобто як безпосередньо, так і через посередників (дистриб'юторів, агентів, брокерів).

Прямі господарські зв'язки для готельних комплексів є найбільш економічними і прогресивними в порівнянні з непрямими, оскільки вони, виключаючи посередників, зменшують витрати обігу, документообіг, укріплюють взаємини між постачальниками і готельним комплексом. Постачання стають регулярнішими і стабільнішими.

Опосередковані господарські зв'язки менш економічні. Вони вимагають додаткових витрат на покриття діяльності посередників.

Потреба в непрямих зв'язках пояснюється тим, що прямі зв'язки вигідні та доцільні в умовах споживання матеріальних ресурсів у крупних масштабах. Якщо ж готельний комплекс споживає матеріальні ресурси в незначних кількостях, що не досягають транзитної форми відвантаження, то, щоб не створювати в готельних комплексах зайві товарно-матеріальні запаси, доцільні зв'язки і через послуги посередників.

Як прямі, так і опосередковані зв'язки можуть носити тривалий і короткостроковий характер. Тривалі господарські зв'язки – прогресивна форма матеріально-технічного постачання. В цьому випадку готельні комплекси мають можливість розвивати на довгостроковій основі співпрацю по вдосконаленню ТМР, зниженню їх матеріалоємності, доведенню до світових стандартів.

Із класифікацією зв'язків на прямі та непрямі тісно зв'язане ділення їх за формами організації постачань. З цієї точки зору розрізняють транзитну і складську форми постачань.

При транзитній формі постачання матеріальні ресурси переміщаються від постачальника до готельного комплексу прямо, не минаючи проміжні бази і склади посередницьких організацій. Крім того, готельний комплекс, одержуючи матеріал безпосередньо від постачальника, прискорює доставку і скорочує транспортно-заготовчі витрати. Проте її використання обмежено транзитними нормами відправки, менше за які постачальник не приймає до виконання. Використання цієї форми постачання для матеріалів із невеликою потребою приводить до збільшення товарно-матеріальних запасів на власному складі готельного комплексу і пов'язаних з цим витрат.

При складській формі матеріальні ресурси завозяться на склади і бази посередницьких організацій, а потім з них відвантажуються безпосередньо готельним комплексам.

Складська форма постачання відіграє велику роль у забезпеченні дрібних потреб. Вона дозволяє замовляти необхідні матеріали в кількостях менше встановленої транзитної норми, під якою розуміється мінімально допустима загальна кількість товарно-матеріальних ресурсів. При складській формі постачання товарно-матеріальні ресурси зі складів

посередницьких організацій можуть завозитися малими партіями і з більшою частотою, що сприяє скороченню товарно-матеріальних запасів на складі готельного комплексу. Проте в цьому випадку останні несуть додаткові витрати за складську переробку, зберігання і транспортування з баз посередницьких організацій. Тому в кожному конкретному випадку потрібне економічне об´рунтування вибору форм постачання.

Важливі етапи в організації матеріально-технічного постачання готельного комплексу – специфікація ресурсів і укладення господарських договорів щодо постачання товарно-матеріальних ресурсів.

Під специфікацією ресурсів розуміється розшифровка укрупненої номенклатури за конкретними видами, марками, профілями, сортами, типами, розмірами та іншими ознаками. Від того, наскільки правильно складена специфікація матеріальних ресурсів, багато в чому залежить матеріальне забезпечення виробництва. Якщо в специфікації допущена неточність, то це може призвести до того, що фактичні постачання не відповідатимуть дійсній потребі. Тим самим готельний комплекс буде поставлено під загрозу невиконання програми із надання, просування і продажу готельних послуг.

У договорах указуються найменування товарно-матеріальних ресурсів, кількість, асортимент, комплектність, якість і сортність із зазначенням стандартів і технічних умов, вимоги до упаковки і тари, терміни постачання, загальний термін дії договору, ціна товарно-матеріальних ресурсів, загальна їх вартість, умови оплати, передбачається відповідальність сторін за дотримання умов договорів.

Після укладення договорів ВМТП готельних комплексів повинні забезпечити своєчасне і комплектне отримання матеріалів, їх кількісне і якісне приймання, правильне зберігання на складах готельного комплексу. Оперативна робота по завезенню матеріалів здійснюється на основі місячних планів, в яких указуються календарні терміни і обсяги постачань по найважливіших видах матеріальних ресурсів. Копії таких планів передаються на відповідні склади і використовуються ними для організації підготовчих робіт.

Існує два варіанти організації завезення матеріальних ресурсів: самовивезення і централізована доставка.

Самовивезення характеризується відсутністю єдиного органу, що забезпечує оптимальне використання транспорту. Готельний комплекс самостійно домовляється з транспортними організаціями, не висуває жорстких вимог до типів використовуваного транспорту – головне вивезти матеріальні ресурси. При цьому застосовуються технологічні процеси вантажопереробки, що історично склалися, як правило, не узгоджені між собою. Відсутня необхідність використання строго певних видів тари, часто відсутні умови для безперешкодного під'їзду транспорту, швидкого розвантаження і приймання матеріальних ресурсів.

При централізованій доставці поставщик і готельний комплекс створюють єдиний орган, мета якого – оптимізувати сукупний матеріальний потік. Для цього розробляються схеми завезення товарно-матеріальних ресурсів, визначаються раціональні розміри партій постачань і частота завезення; розробляються оптимальні маршрути і графіки завезення; створюється парк спеціалізованих автомобілів і виконується низка інших заходів.

Таким чином, централізована доставка дозволяє:

- підвищити ступінь використання транспорту і складських площ;
- оптимізувати товарно-матеріальні запаси;
- підвищити якість і рівень матеріально-технічного забезпечення виробництва;
- оптимізувати розміри партії постачань товарно-матеріальних ресурсів.

9.3. СТРУКТУРА І ФУНКЦІЇ ВІДДІЛУ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОСТАЧАННЯ (ВМТП) В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

Зміст функцій органів матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) готельного комплексу включає три напрями.

1. Планування, яке передбачає:

- вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища готельного комплексу, а також ринку окремих матеріальних ресурсів;
- прогнозування і визначення потреби у всіх видах матеріальних ресурсів, планування оптимальних господарських зв'язків;
- оптимізацію товарно-матеріальних запасів;
- планування потреби матеріалів і встановлення їх ліміту на відправку відділам;
- оперативне планування постачання.

2. Організація, яка включає:

- збір інформації про потрібні товарно-матеріальні ресурси, участь в ярмарках, виставках-продажах тощо;
- аналіз всіх джерел задоволення потреби в матеріальних ресурсах з метою вибору найбільш оптимального;
- складання з постачальниками господарських договорів на постачання;
- отримання і організацію завезення реальних ресурсів;
- організацію складського господарства, що входить до складу органів постачання;
- забезпечення відділів, ділянок, робочих місць необхідними матеріальними ресурсами;

3. Контроль і координація роботи, до складу яких входять:

- контроль за виконанням договірних зобов'язань постачальників, виконання ними термінів постачання;
- контроль за витрачанням матеріальних ресурсів;
- вхідний контроль за якістю і комплектністю матеріальних ресурсів, що надходять;
- контроль за товарно-матеріальними запасами;
- висунення претензій постачальникам і транспортним організаціям;
- аналіз дієвості постачальницької служби, розробка заходів щодо координації постачальницької діяльності та підвищення її ефективності.

Крім того, служба постачання відповідає за своєчасну та якісну підготовку матеріальних ресурсів до виробничого споживання, для чого виконує роботи по розпаковуванню, розконсервації, комплектуванню, які узгоджуються з технологічною службою готельного комплексу.

Цілеспрямована і економна витрата матеріальних ресурсів у відділах знаходиться під постійним контролем служби постачання і періодично перевіряється шляхом ревізії матеріального обліку. За результатами перевірки вживаються конкретні заходи по усуненню розкритих недоліків.

Робота органів МТЗ прямо або побічно впливає на рівень основних техніко-економічних показників готельного комплексу.

До показників МТЗ належать кількісні та якісні показники плану завезення матеріальних ресурсів (номенклатура, кількість і вартість матеріальних ресурсів); транспортно-заготовчі витрати (вартість перевезення матеріалів до станції приймання – витрати на доставку матеріалів до складу готельного комплексу; націнки постачальницьких і торгових організацій; витрати на тару і т.п.); витрати на зберігання, видачу у виробництво готельних послуг і відвантаження матеріальних ресурсів; адміністративно-господарські витрати (витрати на утримання апарату відділу МТП) тощо.

Підставою для позитивної оцінки діяльності органів МТЗ служать: відсутність перебоїв у постачанні виробництва, наднормативних товарно-матеріальних запасів і неліквідів, своєчасне укладення договорів, зниження постачальницьких витрат і т.д.

Своєчасне забезпечення виробництва матеріальними ресурсами залежить від величини і комплектності виробничих товарно-матеріальних запасів на складах готельного комплексу.

Зменшення товарно-матеріальних запасів скорочує витрати на їх утримання, знижує витрати, прискорює оборотність обігових коштів, що, кінець кінцем, підвищує прибуток і рентабельність готельного комплексу. Тому дуже важливо оптимізувати величину товарно-

матеріальних запасів.

Для безперебійного функціонування виробництва необхідне добре налагоджене матеріально-технічне забезпечення (МТЗ), яке в готельних комплексах здійснюється через органи матеріально-технічного постачання.

Головним завданням органів постачання готельного комплексу є своєчасне і оптимальне забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами відповідної комплектності та якості.

Вирішуючи цю задачу, працівники органів постачання повинні вивчати і враховувати попит і пропозицію на всі споживані готельним комплексом матеріальні ресурси, рівень і зміни цін на них і на послуги посередницьких організацій, вибирати найбільш економічну форму руху товарно-матеріальних ресурсів, оптимізувати товарно-матеріальні запаси, знижувати транспортно-заготовчі та складські витрати.

В умовах готельного ринку виникає право вибору постачальника, а значить, і право закупівлі ефективніших матеріальних ресурсів. Це примушує постачальницький персонал готельного комплексу уважно вивчати якісні характеристики товарно-матеріальних ресурсів, що постачаються різними постачальниками.

Критеріями вибору постачальника можуть бути надійність постачання, можливість вибору способу доставки, час на здійснення замовлення, можливість надання кредиту, рівень сервісу тощо. Причому співвідношення значущості окремих критеріїв з часом може мінятися.

Організаційна побудова, характер і методи роботи служб постачання в готельних комплексах відзначаються своєрідністю. Залежно від обсягів, типів і спеціалізації виробництва, матеріалоємності готельних послуг і територіального розміщення готельного комплексу складаються різні умови, що вимагають відповідного розмежування функцій і вибору типу структури органів постачання. У невеликих готельних комплексах, що споживають малі обсяги матеріальних ресурсів в обмеженій номенклатурі, функції постачання покладаються на невеликі групи або окремих працівників господарського відділу готельного комплексу.

У більшості середніх і крупних готельних комплексів цю функцію виконують спеціальні відділи матеріально-технічного постачання, які побудовані за функціональною або матеріальною ознакою. У першому випадку кожна функція постачання (планування, заготівка, зберігання, відправка матеріалів) виконується окремою групою працівників. При побудові постачальницьких органів за матеріальною ознакою певні групи працівників виконують всі функції постачання по конкретному виду матеріалів.

Характерний тип структури служби постачання – змішаний, коли товарні відділи, групи, бюро спеціалізовані на постачанні конкретними видами напівфабрикатів, матеріалів, устаткування. Проте разом з товарними до складу відділу постачання входять функціональні підрозділи: плановий, диспетчерський.

Змішаний тип структури відділу постачання – найбільш раціональний метод будови, який сприяє підвищенню відповідальності працівників, поліпшенню МТЗ виробництва.

Планове бюро (група) виконує функції по аналізу навколишнього середовища і ринковим дослідженням, визначенню потреби в матеріальних ресурсах, оптимізації ринкової поведінки по найбільш вигідному забезпеченню, формуванню нормативної бази, розробці планів постачання і аналізу їх виконання, контролю за виконанням постачальниками договірних зобов'язань.

Товарне бюро (група) виконує комплекс планово-оперативних функцій по забезпеченню виробництва конкретними видами матеріальних ресурсів: плануванню, обліку, завезенню, зберіганню і відпуску матеріалу у виробництво, тобто регулює роботу матеріальних складів.

Диспетчерське бюро (група) виконує оперативне регулювання і контроль за виконанням плану постачання готельного комплексу і відділів напівфабрикатами і матеріалами; усуває недоліки, що виникають у ході постачання; контролює і регулює хід постачань матеріалів

у готельний комплекс.

В усіх готельних комплексах служба постачання включає і відділ зовнішньої кооперації (або бюро, групу), який може входити до складу ВМТП.

Відділи (бюро, групи) зовнішньої кооперації забезпечують готельний комплекс напівфабрикатами. Вони також можуть будуватися за функціональною або товарною ознакою.

Для здійснення технічного переозброєння і реконструкції виробництва готельного комплексу створюються відділи устаткування.

Особливістю цього типу структури є те, що підрозділи мають свої служби постачання з функціями по плануванню і оперативному регулюванню постачання виробничих відділів і ділянок матеріальними ресурсами, а також по контролю за їх виконанням.

Формування нормативної бази, прогнозування і розробка планів МТЗ, встановлення господарських зв'язків, і координація роботи служб постачання, що входять у готельний комплекс, сконцентровані на базі служби постачання готельного комплексу. Взаємодія підрозділів служби постачання готельного комплексу здійснюється на основі функціональних зв'язків, а не адміністративного підпорядкування.

Постачання матеріальних ресурсів у готельний комплекс здійснюються через господарські зв'язки. Господарські зв'язки є сукупністю економічних, організаційних і правових взаємин, які виникають між постачальниками і відвідувачами готельного комплексу. Раціональна система господарських зв'язків припускає мінімізацію витрат на надання готельних послуг і обіг, повну відповідність кількості, якості та асортименту товарно-матеріальних ресурсів, що поставляються, своєчасність і комплектність їх надходження.

План матеріально-технічного постачання

Одним з найбільш відповідальних завдань МТЗ є визначення потреби в матеріальних ресурсах на майбутній плановий період, яка складається в план матеріально-технічного постачання.

Зведений план матеріально-технічного постачання, що враховує загальну потребу в матеріалах для всіх потреб готельного комплексу, включаючи утворення товарно-матеріальних запасів, а також джерела покриття потреби в матеріалах, набуває наступного вигляду (див. табл. 9.1.).

Таблиця 9.1.

План матеріально-технічного постачання готельного комплексу.

Перелік матеріалів та устаткування	Одиниця виміру	Очікуваний зал-шок на початок планованого періоду	Потреби в планованому періоді	Планові товарно-матеріальні запаси у плановану періоді на кінець року	Підлягає заготівлі на планований період					Джерело постачання	Ціна	Сума, тис. грн.				
					Всього за рік	У тому числі по кварталах						Всього	У тому числі по кварталах			
						1	2	3	4				1	2	3	4

Аналіз і відбір постачальників

В обов'язки ВМТП входить також аналізування та відбирання постачальників. Кожен постачальник розглядається з погляду відповідності вимогам. Його устаткування і процеси аналізуються, щоб переконатися у відповідності специфікацій і матеріалів постачальника. Працівники готельного комплексу повинні мати відповідний професійний рівень і досвід роботи щодо даних стандартів. Устаткування і персонал ретельно перевіряються, їх взаємодія відіграє найважливішу роль у сприйнятті підприємства, як можливого постачальника.

Постачальник також розглядається відносно показників якості, наприклад, контролю статистичного процесу, який визначає показники якості відповідно до кількості продукції, яка виходить за рамки, встановлені для якості. Готельний комплекс може диктувати подібні показники за допомогою специфікацій. Матеріали досліджуються на відповідність вимогам специфікації. Перевірка контролю статистичного процесу може визначити наступне:

- відповідність матеріалів специфікації;
- невідповідність матеріалів специфікації;
- процентне співвідношення якості продукції.

Очевидно, що готельний комплекс і постачальник прагнутимуть до 100-процентної відповідності специфікаціям. Проте, тільки контроль, що проводиться системою контролю статистичного процесу, може задокументувати якість. Невідповідні матеріали бракуються та поставляються нові. Якщо постачальник не забезпечує якість матеріалу, то можливе зниження ціни, коли кількість некондиційних товарно-матеріальних ресурсів перекриває кількість товарно-матеріальних ресурсів, відповідних стандартам якості.

Основною причиною, через яку необхідно вимагати певної якості від постачальника, є бажання уникнути подальших утруднень. Наприклад, проведення тестів та інспекцій якості матеріалів постачальника під час їх прибуття на склад готельного комплексу є таким утрудненням. Даний крок вимагає зусиль і часу, збільшуючи вартість, але не якість. Забезпечення якості товарно-матеріальних ресурсів представляє інтереси, в першу чергу, готельного комплексу. Це допомагає уникнути додаткових перевірок, коли прибувають ТМР, а також дозволяє швидше забезпечити виробничий процес.

Іншим ключовим чинником вибору постачальника є доставка. Виробничий процес у всьому світі побудований на дотриманні певних часових рамок. Для такої організації виробництва характерна наявність на складі невеликої кількості товарно-матеріальних ресурсів або практично повної їх відсутності, тобто поточне складування. Постачальники підтримують складські товарно-матеріальні запаси лише □□□□□на рівні, достатньому для забезпечення процесу надання готельних послуг.

Постачальники повинні привести свій процес у відповідність із таким готельного комплексу, а також координувати відправки, ґрунтуючись на вимогах виробництва готельного комплексу. Подібна організація може мати на увазі щотижневі, щоденні або навіть постачання по кілька разів на день. Таким чином, просто необхідно уникати додаткових втрат, оскільки будь-які затримки постачань можуть уповільнити або зупинити виробничий процес готельного комплексу.

Ще одним важливим чинником при виборі постачальника є ціна. Звичайно готельний комплекс має в своєму розпорядженні певний бюджет для здійснення закупівель у постачальників. Проте, ціна є лише одним з трьох ключових чинників, поряд з якістю і доставкою.

Якщо акцент при виборі постачальника падає на найбільш низьку ціну, то такий підхід носить назву цінового закупівельного варіанту. Коли бюджет готельного комплексу на матеріали встановлений, то кожна закупівля проводиться відповідно до даних за плановаными і стандартними цінами. Розглядаються варіанти, після чого ситуація аналізується. Якщо ціновий закупівельний варіант більший, ніж розміри бюджету, і ціна закладається у вартість виробництва, то це знижує значення прибутку. Якщо ціновий

закупівельний варіант менший розмірів бюджету, то в результаті прибуток зростає.

Бюджет кожного підрозділу, що входить у виробничу структуру, а також загальний виробничий бюджет дають можливість досягти максимального рівня економії в межах готельного комплексу. Крім того, бюджет багато в чому гарантує відсутність закупівель матеріалів, які можуть лише збільшити складські товарно-матеріальні запаси, оскільки не використовуватимуться протягом довгого часу, а також чіткий контроль вартості напівфабрикатів, що купуються, та їх якості. Інтерес кожного працівника, чий дохід безпосередньо залежить від виконання бюджету відповідної служби, полягає в тому, щоб максимально ефективно використовувати наявні потужності, економно витрачати ресурси і вимагати цього від інших.

Сукупність результатів реалізації перерахованих можливостей дозволить знизити виробничі витрати, а також знизити до певного рівня обсяг закупівель і підвищити якість готельних послуг.

9.4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ ТОВАРНО-МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

Необхідною умовою організації надання готельних послуг є забезпечення готельного комплексу матеріальними ресурсами: матеріалами, енергією, напівфабрикатами і т.д.

Вартість матеріальних ресурсів входить у собівартість готельних послуг за елементом «Матеріальні витрати» і включає ціну їх придбання (без урахування ПДВ і акцизів), націнки, комісійні винагороди, що сплачуються постачальницьким і зовнішньоекономічним організаціям, вартість послуг бірж, митних зборів, плату за транспортування, зберігання і доставку, здійснені сторонніми організаціями.

Задоволення потреби готельного комплексу в матеріальних ресурсах може забезпечуватися двома шляхами: екстенсивним та інтенсивним. Екстенсивний шлях передбачає збільшення придбання матеріальних ресурсів і пов'язаний з додатковими витратами. Тому зростання потреби готельного комплексу в матеріальних ресурсах повинне здійснюватися за рахунок економнішого їх використання в процесі надання готельних послуг або інтенсивним шляхом.

9.4.1. Методи нормування товарно-матеріальних ресурсів

Розрізняють наступні методи нормування матеріальних ресурсів: розрахунково-аналітичний, звітно-статистичний і дослідний.

Розрахунково-аналітичний метод розрахунку індивідуальних норм витрати напівфабрикатів, матеріалів, палива і енергії заснований на виконанні поелементних розрахунків за даними проектно-конструкторської, технологічної та іншої технічної документації. При цьому методі корисна витрата матеріальних ресурсів на страву, харчовий вузол, одного відвідувача закладу ресторанного господарства розраховується за даними робочих розрахунків, конструкторських специфічних рецептур, технологічних регламентів. Нормовані величини важкопоправних технологічних відходів і втрат визначаються на основі карт технологічних процесів, технологічних карт сервірування, карт узгодження обслуговування, актів зважування заготовлених продуктів. Цей метод є найбільш прогресивним, дозволяючи визначити науково об´рунтовані норми витрат, оскільки поєднує техніко-економічні розрахунки з аналізом конкретних виробничих умов. У зв'язку з цим його застосування найбільш доцільне в нормуванні напівфабрикатів і основних матеріалів.

Дослідний метод – спосіб розробки індивідуальних норм витрати напівфабрикатів, палива і енергії, заснований на вимірах їх витрати і обсягів надання готельних послуг в лабораторних і дослідно-виробничих умовах. При цьому необхідно прагнути до визначення значень роздільно по кожному елементу складу норми витрат.

Умови проведення дослідів повинні бути найбільш типовими для надання даного виду готельних послуг і разом з тим максимально наближеними до тих умов, які виникнуть

після реалізації в плановану періоді якихось заходів щодо вдосконалення їх надання. Дослід повинен провадитися максимально можливу кількість раз на технічно справному і налагодженому устаткуванні та в умовах, передбачених технологічними регламентами та інструкціями. Норми витрати встановлюються шляхом відбору найбільш достовірних результатів і обчислення середнього значення методами математичної статистики. Цей метод доцільно застосовувати для нормування витрати допоміжних матеріалів та напівфабрикатів.

Звітно-статистичний метод – спосіб розробки індивідуальних і групових норм витрати напівфабрикатів, матеріалів, палива і енергії, заснований на аналізі даних статистичної (бухгалтерської, оперативної) звітності про фактичну їх витрату на одиницю готельних послуг на минулий період. При розрахунку вказаним способом необхідно враховувати зіставність послуг та технологій і організації їх виробництва, а також можливість повного і точного віддзеркалення в звітності фактичних витрат матеріальних ресурсів у попередні роки.

При цьому методі рекомендуються два основні варіанти розрахунку норм витрати:

1) обчислюється величина фактичних витрат за останній звітний рік, яка коригується на певну величину унаслідок планованих заходів щодо вдосконалення техніки, технології і організації виробництва послуг;

2) за даними фактичних питомих розрахунків матеріалів формується інтегральний ряд динаміки показників за минулі роки. Розрахунок норми витрат зводиться до знаходження рівня ряду за його межами статистичними методами екстраполяції.

Витрати матеріальних ресурсів значною мірою залежать від досконалості нормативів витрат ТМР □□□в готельному комплексі. Тому їх систематичний аналіз дозволяє знати їхній стан і своєчасно здійснювати заходи щодо їх вдосконалення з метою раціональнішого використання матеріальних ресурсів у готельному комплексі.

З переходом на ринкові умови готельним комплексам норматив обігових коштів ніхто не встановлює і не контролює. Але це не означає, що в умовах ринку готельні комплекси не повинні самі встановлювати і контролювати норматив обігових коштів.

В умовах ринкових відносин значення нормування обігових коштів різко зростає, оскільки зрештою це пов'язано з платоспроможністю і фінансовим станом готельного комплексу.

Загальний норматив обігових коштів ($\mathbf{Н_{ЗАГ}}$) складається із суми часткових нормативів:

$$\mathbf{Н_{ЗАГ} = Н_{ВЗ} + Н_{НВ} + Н_{ГВ} + Н_{МВ}} \quad \textbf{(9.1),}$$

де $\mathbf{Н_{ВЗ}}$ – норматив виробничих товарно-матеріальних запасів;

$\mathbf{Н_{НВ}}$ – норматив незавершеного виробництва;

$\mathbf{Н_{ГВ}}$ – норматив послуг готельного комплексу;

$\mathbf{Н_{МВ}}$ – норматив майбутніх витрат.

Аналітично-розрахунковий метод нормування витрати матеріалів

Норма витрат матеріалів складається, як правило, з трьох частин: корисного вмісту матеріалів у послугах готельного комплексу, відходів, що одержуються в процесі їх надання, і втрат, пов'язаних із зберіганням і транспортуванням матеріалів. Питома вага кожної з цих частин характеризує структуру норми.

Досвід роботи готельних комплексів показує, що на різних ділянках, що споживають однакові матеріали і що виконують аналогічну роботу, а також на споріднених ділянках витрачається різна кількість матеріалів при створенні одного і того ж або аналогічного виду послуг. В цілях виявлення можливості економії матеріальних ресурсів і встановлення прогресивних норм проводять аналіз фактичних витрат на різних ділянках.

На основі аналізу передового виробничого досвіду і розробки заходів щодо широкого його розповсюдження встановлюють оптимальний в даних умовах метод роботи і мінімальну витрату матеріальних ресурсів на надання готельних послуг. Ці величини і беруться в основу розрахунку норм витрати матеріалів.

На додаток до матеріалів аналізу проводиться технічний розрахунок потреби в матеріалах на надання одиниці готельних послуг. Ці розрахунки проводяться стосовно окремих видів матеріальних ресурсів.

У кожному готельному комплексі споживається велика кількість різноманітних видів матеріальних ресурсів. Їх номенклатура доходить нерідко до тисяч найменувань. До того ж слід врахувати різноманіття готельних послуг і їх складових, а також інструментів, товарно-матеріальних запасів та інших об'єктів, на які встановлюються норми витрати матеріальних ресурсів. Все це значною мірою збільшує обсяг роботи, нормування. Проведення у кожному окремому випадку аналізу впливу всіх чинників на витрату матеріалів і детальний розрахунок норм стають у цих умовах вельми трудомісткою справою.

Ця обставина спонукає окремі готельні комплекси на встановлення норм укрупненим шляхом, за аналогією з іншими об'єктами, за звітними даними і т.д., що абсолютно неприйнятно.

Усунення вказаної трудності досягається шляхом розробки загальногалузевих норм витрати матеріальних ресурсів.

Встановлені галузеві норми дозволяють більш об´рунтовано розробляти плани і показники оцінки діяльності готельного комплексу. Вони повинні мати характер рекомендацій, з тим, щоб залежно від умов роботи кожний готельний комплекс міг коректувати їх за умови ретельного об´рунтування відхилення від середньогалузевих норм.

Норми комплексних витрат

Чітка організація матеріально-технічного постачання, планування і контролю використання матеріальних ресурсів, особливо у виробництвах зі складною взаємодією різних частин, вимагає обліку не тільки прямих витрат ресурсів на одиницю готельних послуг, але і витрат, побічно пов'язаних із наданням даної готельної послуги. Це досягається розробкою норм або коефіцієнтів комплексних витрат, які визначають загальну сумарну витрату певного виду ресурсів на всіх стадіях виробництва, на виготовлення одиниці готельних послуг. Прикладом такої комплексної норми може бути норма витрат енергії на опалення готельного номеру.

Нормування витрати матеріалів

Норма витрати основних матеріалів може встановлюватися в різних видах. Найбільш поширеними є норми, що визначають питому величину витрати матеріалів на одиницю конкретного виду готельних послуг.

Нормування витрати допоміжних матеріалів та джерел опалювання

Методика нормування допоміжних матеріалів встановлюється залежно від їх призначення. Допоміжні матеріали можуть бути розбиті в цьому відношенні на наступні групи:

а) матеріали, що витрачаються безпосередньо на надання готельних послуг. Витрата їх нормується на одиницю створеної комплексної готельної послуги;

б) матеріали, що витрачаються на ремонт устаткування, будівель і споруд, звичайно нормуються на умовну ремонтну одиницю;

в) матеріали, використовувані для утримання устаткування і приміщень у чистоті (змащувальні, обтиральні, миючі, для чищення тощо), нормуються на одиницю часу роботи устаткування або на одиницю площі приміщення.

Витрата палива чи електроенергії на опалювання приміщень встановлюється з розрахунку на кубометр приміщення, виходячи з тривалості опалювального сезону, середньої різниці зовнішньої і внутрішньої температур за час опалювального сезону, теплопровідності стінного, матеріалу і ступеня охолоджування приміщення, пов'язаного з призначенням даного приміщення.

У зв'язку з тим, що при нормуванні витрати багатьох видів матеріалів і палива чи електроенергії теоретичний розрахунок утруднений, зважаючи на різноманітність чинників, від яких залежить їх споживання, значно підвищується роль аналізу передового виробничого

досвіду.

9.4.2. Процес нормування товарно-матеріальних запасів

Нормування виробничих товарно-матеріальних запасів – це визначення їх мінімального розміру по видах матеріальних ресурсів для безперебійного забезпечення виробництва. При нормуванні виробничих товарно-матеріальних запасів спочатку визначаються їх норми у днях, а потім у натуральному і грошовому вираженні.

Норма товарно-матеріальних запасів у днях встановлюється на основі наступних даних.

1. Знаходження матеріалів у дорозі (транспортні товарно-матеріальні запаси $Н_{ТР}$). Визначається як різниця між часом пробігу вантажу від постачальника до готельного комплексу і часом обороту платіжних документів.

2. Приймання, розвантаження, складування і аналіз якості матеріалів, що поступають (підготовчі товарно-матеріальні запаси $Н_{П}$). Визначається на основі розрахункового або фактичного часу за звітний період, скоректованого з урахуванням організаційно-технічних заходів щодо механізації вантажо-розвантажувальних робіт.

3. Технологічна підготовка матеріалів до виробництва (технологічні товарно-матеріальні запаси $Н_{Т}$). Утворюються в тому випадку, якщо до початку виробництва потрібна попередня обробка матеріалів. Визначається на основі нормативів часу для даних операцій.

4. Перебування матеріалів на складі (поточні товарно-матеріальні запаси $Н_{ПОТ}$). Задовольняє поточну потребу виробництва, забезпечує ритмічну роботу між черговими постачаннями матеріалів. Визначається множенням середньодобової норми споживання матеріалу на плановий кратний інтервал між двома черговими постачаннями.

5. Резерв на випадок перебоїв у постачанні та збільшення обсягу надання послуг (страхові або гарантійні товарно-матеріальні запаси $Н_{С}$). Характеризуються відносно постійною величиною і відновлюється після отримання чергової партії матеріалів. Норматив страхових товарно-матеріальних запасів визначається по інтервалу відставання постачань або за фактичними даними про надходження матеріалів.

Загальна норма виробничих товарно-матеріальних запасів по видах матеріальних ресурсів у днях визначається підсумовуванням вказаних видів товарно-матеріальних запасів:

$$\mathbf{Н_{ДН} = Н_{ТР} + Н_{П} + Н_{Т} + Н_{ПОТ} + Н_{С}} \qquad \mathbf{(9.2).}$$

Норматив виробничих товарно-матеріальних запасів у натуральному вираженні по кожному виду матеріальних ресурсів:

$$\mathbf{Н_{НАТ} = Н_{ДН} \cdot В_{ДН}} \qquad \mathbf{(9.3),}$$

де $\mathbf{Н_{НАТ}}$ визначає добуток нормативу в днях та їх одноденної витрати.

Норматив у грошовому виразі $\mathbf{Н_{ГР}}$, тобто норматив власних обігових коштів на напівфабрикати, основні матеріали, визначається добутком вартості одноденної витрати основних матеріалів і напівфабрикатів ($\mathbf{С_{М}}$) на норматив у днях.

$$\mathbf{Н_{ГР} = Н_{ДН} \cdot С_{М}} \qquad \mathbf{(9.4).}$$

Вартість одноденної витрати ($\mathbf{С_{М}}$) визначається шляхом множення середньоденної витрати в натуральному виразі на ціну матеріальних ресурсів, включаючи заготовчі витрати і вартість відходів Ц згідно планових норм.

$$\mathbf{С_{М} = Н_{НАТ} \cdot В_{ДН} \cdot Ц} \qquad \mathbf{(9.5).}$$

Розрахунок потреби в матеріалах методично простий, але трудомісткий. Трудомісткість розрахунку зростає і з тієї причини, що в процесі розробки плану виникає ряд варіантів виробничої програми і по кожному з них доводиться проводити новий розрахунок потреби в матеріалах.

Ця робота значно полегшується при використанні ЕОМ. Нормативи витрати матеріалів заносяться у комп'ютер, що дозволяє легко розраховувати потреби в матеріалах при будь-яких варіантах виробничої програми.

Крім безпосередньої потреби в матеріалах, готельний комплекс для своєї поточної

діяльності повинен постійно мати деяку кількість їх у вигляді товарно-матеріальних запасів.

Одним з найважливіших завдань матеріально-технічного постачання є своєчасність забезпечення готельного комплексу необхідними йому матеріальними ресурсами. При цьому під своєчасністю мається на увазі постачання всіх різновидів матеріальних ресурсів безпосередньо до місць споживання у встановлені терміни і необхідної якості.

Порушення термінів постачань матеріалів веде до невиконання планів надання готельних послуг.

Розрахунок різних видів товарно-матеріальних ресурсів

Норма поточних товарно-матеріальних запасів ($\mathbf{Н_{пот}}$) приймається рівній половині середнього інтервалу між двома черговими постачаннями.

Норма страхових товарно-матеріальних запасів ($\mathbf{Н_С}$) встановлюється в 30% від норми поточних товарно-матеріальних запасів.

$$\mathbf{Н_С = 0{,}3\ Н_{пот}} \qquad \mathbf{(9.6).}$$

Норма підготовчих товарно-матеріальних запасів ($\mathbf{Н_П}$) визначається з урахуванням конкретного виду готельних послуг і включає час на приймання, розвантаження, оформлення документів і підготовку до подальшого використання напівфабрикатів, матеріалів і комплектуючих. Нп = 1 день.

Величина підготовчих товарно-матеріальних запасів – $\mathbf{Н_П}$

$$\mathbf{Н_П = Ч_{ПІДГ} \cdot М_С} \qquad \mathbf{(9.7),}$$

де $\mathbf{Ч_{ПІДГ}}$ – визначається періодом часу підготовки матеріалів до виробничого споживання;

$\mathbf{М_С}$ – середньодобові потреби в матеріалах.

Величина $Ч_{ПІДГ}$ включає також час на розвантаження, сортування і приймання матеріалів.

Розмір гарантійних товарно-матеріальних запасів ($Н_С$) встановлюється виходячи з часу, необхідного для термінового постачання матеріалів, і повинен бути нижче за звичайний термін постачання. В готельних комплексах, де особливо важливо забезпечити безперебійну роботу, встановлюється незнижуваний гарантійний товарно-матеріальний запас в значніших розмірах.

У багатьох готельних комплексах створюються ще і сезонні товарно-матеріальні запаси. Розмір сезонних товарно-матеріальних запасів визначається залежно від періоду часу, на який вони повинні бути створені, і середньодобового споживання матеріалів у період сезону.

Повний облік потреби в матеріалах для задоволення всіх перерахованих потреб є обов'язковою вимогою, що висувається до планування матеріально-технічного постачання, оскільки недостатнє врахування цих потреб може привести до браку матеріальних ресурсів, що може викликати перебої у виробництві, порушення плану впровадження нової техніки або плану ремонтних та інших робіт.

9.4.3. Нормування обігових коштів у товарно-матеріальних запасах

Склад обігових коштів у виробничих товарно-матеріальних ресурсах включає наступні елементи: основні матеріали і покупні напівфабрикати; допоміжні матеріали; паливо; тару; запасні частини; зокрема:

- матеріали і пристосування малоцінні та які швидко зношуються;
- малоцінний господарський інвентар (виробничий інвентар – вогнегасники, відра, лопати тощо; офісний інвентар – столи, стільці, шафи; побутовий інвентар – ліжка, тумбочки, штори, скатертини і т.д.);
- спеціальний одяг і взуття;
- спеціальний інструмент і пристосування;
- змінне устаткування;
- виробнича тара.

Норма обігових коштів у виробничих товарно-матеріальних ресурсах включає наступні елементи:

- транспортні товарно-матеріальні ресурси (час знаходження матеріалів у дорозі);

- підготовчі товарно-матеріальні ресурси (час на приймання, розвантаження, сортування, складування і підготовку до надання готельних послуг);

- поточні товарно-матеріальні ресурси (час знаходження на складі у вигляді змінного, денного і тому подібного товарно-матеріального запасу);

- страхові товарно-матеріальні запаси (час знаходження на складі у вигляді гарантійних товарно-матеріальних ресурсів).

Враховуючи ступінь сезонності, який майже завжди присутній в готельній індустрії створюються сезонні товарно-матеріальні запаси.

Величина транспортних ресурсів розраховується методом прямого рахунку або аналітичним методом. Метод прямого рахунку застосовується при вузькій номенклатурі матеріальних ресурсів, що надходять від обмеженого числа постачальників. У цьому випадку за підсумками минулого періоду визначається середня тривалість пробігу вантажу від постачальника до готельного комплексу, що і є нормою транспортних ресурсів. При великому числі постачальників і широкій номенклатурі споживаних ресурсів норма транспортних ресурсів визначається аналітичним методом на основі нормативу минулого періоду.

Розрахунок часу перебування коштів у підготовчих товарно-матеріальних ресурсах визначається виходячи з фактичних витрат, що встановлюються хронометражем, або на основі звітних даних за попередній період. Час підготовки матеріалів до надання послуг зумовлюється переліком відповідних операцій і умовами їх виконання. При механізації навантажувально-розвантажувальних і складських операцій цей час звичайно не перевищує декількох годин.

Як норму поточних ресурсів приймають половину середньозваженого інтервалу між постачаннями. По окремих видах товарно-матеріальних цінностей, що поступають з інтервалом 1-5 днів, норма запасів може бути збільшена до повної тривалості середнього інтервалу. Величина середньозваженого інтервалу обчислюється на основі оптимального розміру замовлення або режиму надходження ресурсів, що склався в звітному періоді. У випадках, коли постачання плануються регулярно, а даний матеріал споживається рівномірно, середній інтервал між постачаннями визначається діленням числа днів у році на число планових постачань.

При розрахунку норми поточних товарно-матеріальних запасів по режиму надходження товарно-матеріальних цінностей, що склався, середньозважений інтервал визначається по складських картках обліку постачань за минулий рік. При цьому не беруться до уваги повернення матеріалів на склад, випадкові та нетипові постачання. При отриманні одного і того ж матеріалу або напівфабрикату від декількох постачальників в один день такі надходження розглядаються як одне постачання. Аналогічно розв'язується питання під час надходження напівфабрикатів від одного постачальника протягом декількох днів підряд, але за умови, що на всі відвантаження виписаний один платіжний документ.

Норма обігових коштів у днях по страхових товарно-матеріальних запасах звичайно встановлюється в межах до 50% норми поточних товарно-матеріальних запасів, якщо даний матеріал поступає від іногородніх постачальників. Якщо здійснюються постачання в межах одного міста, то страхові товарно-матеріальні запаси не передбачаються або утворюються по окремих позиціях у розмірі до 30% норми поточних товарно-матеріальних запасів. Норма страхових товарно-матеріальних запасів збільшується понад 50%, якщо:

- окремі види матеріалів (напівфабрикатів) виготовляються тільки для даного готельного комплексу одним постачальником;

- готельний комплекс розташований далеко від зручних транспортних шляхів або доставка матеріалів можлива лише в окрему пору року.

Норматив обігових коштів по товарно-матеріальних запасах розраховується виходячи з описаних вище норм і одноденної витрати як сума всіх вхідних елементів. При цьому треба мати на увазі, що, як правило, норматив обігових коштів по допоміжних матеріалах

розраховується аналітичним методом. При використанні цього методу спочатку обчислюється норматив обігових коштів у гривнях на одного працівника або на 1000 грн. вартості готельних послуг виходячи з фактичного споживання в базовому періоді. Потім одержаний показник множиться на плановану чисельність персоналу або надання готельних послуг.

Норматив виробничих товарно-матеріальних запасів (Нвз) складається з нормативу поточних товарно-матеріальних запасів, підготовчих і страхових і може бути визначений за формулою:

$$\mathbf{Н_{вз} = С_{доб} \cdot (Н_{пот} + Н_{п} + Н_{С})} \qquad \mathbf{(9.8),}$$

де $\mathbf{С_{доб}}$ – середньодобове споживання матеріалів;

$\mathbf{Н_{пот}}$ – норма поточних товарно-матеріальних запасів, дн;

$\mathbf{Н_{п}}$ – норма підготовчих товарно-матеріальних запасів, дн;

$\mathbf{Н_{С}}$ – норма страхових товарно-матеріальних запасів, дн.

9.5. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

Дослідження внутрішньовиробничих резервів економії матеріальних ресурсів складає зміст економічного аналізу, який передбачає наступні етапи:

1. Оцінка якості планів матеріально-технічного постачання, аналіз їх виконання.
2. Оцінка потреби готельного комплексу в матеріальних ресурсах.
3. Оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів.

Джерела інформації для аналізу матеріальних ресурсів: план матеріально-технічного постачання, заявки, специфікації, договори на постачання напівфабрикатів, форми статистичної звітності про наявність і використання матеріальних ресурсів і їх витрати на надання послуг, планові та звітні калькуляції собівартості послуг, дані про нормативи і норми витрат матеріальних ресурсів.

Важливою умовою безперебійної нормальної роботи готельного комплексу є *повна забезпеченість потреби в товарно-матеріальних ресурсах* ($\mathbf{МР_I}$) джерелами покриття ($\mathbf{U_I}$):

$$\mathbf{МР_I = U_I} \qquad \mathbf{(9.10).}$$

Розрізняють внутрішні (власні) джерела і зовнішні.

До внутрішніх джерел відносять скорочення відходів напівфабрикатів, використання вторинних напівфабрикатів, власне виготовлення матеріалів і напівфабрикатів, економію матеріалів у результаті впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

До зовнішніх джерел відносять надходження матеріальних ресурсів від постачальників відповідно до укладених договорів.

Потреба в завезенні матеріальних ресурсів зі сторони визначається різницею між загальною потребою в І-му виді матеріальних ресурсів і сумою внутрішніх джерел її покриття. Ступінь забезпеченості потреби в матеріальних ресурсах договорами на їх постачання оцінюється за допомогою наступних показників:

Коефіцієнт забезпеченості за планом $\mathbf{К_{зп}}$**:**

$$\mathbf{К_{зп} = В / П} \qquad \mathbf{(9.11),}$$

де **В** – вартість матеріальних ресурсів за укладеними договорами, **П** – планова потреба.

Коефіцієнт забезпеченості фактичний **Кзф**:

$$\mathbf{К_{зф} = В_{ф} / П} \qquad \mathbf{(9.12),}$$

де $\mathbf{В_{ф}}$ – Вартість фактично поставлених матеріальних ресурсів,

П – планова потреба.

Аналіз даних коефіцієнтів проводиться по кожному виду матеріалів

Потреба в матеріальних ресурсах визначається також у розрізі їх видів на потреби основної і не основної діяльності готельного комплексу і на товарно-матеріальні ресурси, необхідні для нормального функціонування на кінець періоду.

Потреба в товарно-матеріальних ресурсах на утворення запасів визначається в трьох

оцінках:

- у натуральних одиницях вимірювання, що необхідно для встановлення потреби в складських приміщеннях;

- у грошовій (вартісній) оцінці для виявлення потреби в оборотних коштах і ув'язки з фінансовим планом;

- у днях забезпеченості – в цілях планування і контролю за виконанням графіка постачання.

Забезпеченість готельного комплексу товарно-матеріальними ресурсами в днях обчислюється за формулою:

$$\mathbf{З_{дн} = З_{мі} / В_{ді}} \qquad \mathbf{(9.13),}$$

де $\mathbf{З_{дн}}$ – товарно-матеріальні запаси, в днях;

$\mathbf{З_{мі}}$ – запаси і-ого виду товарно-матеріальних ресурсів у натуральних або вартісних показниках;

$\mathbf{В_{ді}}$ – середня денна витрата і-ого виду товарно-матеріальних ресурсів у тих же одиницях виміру.

Середня денна витрата кожного виду товарно-матеріальних ресурсів розраховується діленням сумарної витрати і-ого виду товарно-матеріальних ресурсів за аналізований період ($\mathbf{МР_І}$) на кількість календарних періодів (**Д**):

$$\mathbf{В_{ді} = МР_І / Д} \qquad \mathbf{(9.14).}$$

У процесі аналізу фактичні товарно-матеріальні ресурси найважливіших видів порівнюють із нормативними і виявляють відхилення.

Перевіряють також стан запасів напівфабрикатів і матеріалів на предмет виявлення зайвих і непотрібних. Їх можна встановити за даними складського обліку шляхом порівняння приходу і витрат. До неходових відносять матеріали, по яких не було витрат більше одного року.

9.5.1. Показники ефективності товарно-матеріальних ресурсів

У процесі споживання товарно-матеріальних ресурсів у наданні послуг відбувається їх трансформація в матеріальні витрати, тому рівень їх витрачання визначається через показники, обчислені виходячи з суми матеріальних витрат.

Для оцінки ефективності матеріальних ресурсів використовується система узагальнюючих і часткових показників.

Узагальнюючі показники

Матеріалоємність готельних послуг (**МЄ**):

$$\mathbf{МЄ = С / В} \qquad \mathbf{(9.15),}$$

де **С**- сума матеріальних витрат, **В** – вартість послуг.

Відображає величину матеріальних витрат, на 1 грн. наданих послуг.

Матеріаловіддача послуг (**МВ**):

$$\mathbf{МВ = В / С} \qquad \mathbf{(9.16),}$$

де **В** – вартість послуг, **С** – сума матеріальних витрат.

Характеризує вихід послуг з кожної гривні спожитих матеріальних ресурсів.

Питома вагомість матеріальних витрат у собівартості послуг (**ПВ**):

$$\mathbf{ПВ = С / П} \qquad \mathbf{(9.17),}$$

де **С** – сума матеріальних витрат,

П – повна собівартість послуг.

Відображає рівень використання матеріальних ресурсів, а також структуру (матеріалоємність готельних послуг).

Коефіцієнт використання матеріалів ($\mathbf{К_{вм}}$):

$$\mathbf{К_{вм} = С_Ф / С_П} \qquad \mathbf{(9.18),}$$

де $\mathbf{С_Ф}$ – сума фактичних матеріальних витрат,

$\mathbf{С_П}$ – сума матеріальних витрат за планом при фактичному наданні послуг.

Показує рівень ефективності використання матеріалів, дотримання норм їх витрачання.

Часткові показники

Вони відображають ефективність споживання окремих елементів товарно-матеріальних ресурсів на 1 грн. наданих готельних послуг.

Напівфабрикатоємність послуг ($\mathbf{Н_{ФЄ}}$):

$$\mathbf{Н_{ФЄ} = В_{СМ} / В_{П}} \qquad \mathbf{(9.20),}$$

де $\mathbf{В_{СМ}}$ – вартість спожитих напівфабрикатів і матеріалів,

Вп – вартість послуг.

Паливоємність послуг ($\mathbf{П_{ЄП}}$):

$$\mathbf{П_{ЄГП} = В_{СП} / В_{П}} \qquad \mathbf{(9.21),}$$

де $\mathbf{В_{СП}}$ – вартість спожитого палива,

$\mathbf{В_{П}}$ – вартість послуг.

Енергоємність послуг ($\mathbf{Е_{ЄП}}$):

$$\mathbf{Е_{ЄГП} = В_{СЕ} / В_{П}} \qquad \mathbf{(9.22),}$$

де $\mathbf{В_{СЕ}}$ – вартість спожитої енергії,

$\mathbf{В_{ГП}}$ – вартість послуг.

Питома матеріалоємність послуг ($\mathbf{П_{МЄ}}$):

$$\mathbf{П_{МЄ} = В_{ВМ} / Ц} \qquad \mathbf{(9.23),}$$

де $\mathbf{В_{ВМ}}$ – вартість всіх спожитих на послуги матеріалів,

Ц – ціна послуг.

Характеризує величину матеріальних витрат, витрачених на одиницю певного виду послуг.

Застосування узагальнюючих показників в аналізі дозволяє одержати загальне уявлення про рівень ефективності використання товарно-матеріальних ресурсів і резерви його підвищення.

Часткові показники використовуються для характеристики ефективності споживання окремих елементів матеріальних ресурсів (основних, допоміжних матеріалів, палива, енергії тощо), а також для встановлення зниження матеріалоємності окремих послуг (питомої матеріалоємності).

У готельних комплексах частковими показниками можуть бути: матеріалоємність і напівфабрикатоємність.

Питома матеріалоємність окремих послуг може бути обчислена як у вартісному, так і в умовно-натуральному і натуральному виразі.

У процесі аналізу фактичний рівень показників ефективності використання матеріалів порівнюють із плановим, вивчають їх динаміку і причини зміни.

Ефективність використання обігових коштів

Ефективність використання обігових коштів (ОК) характеризується їх структурою (часткою фінансування за рахунок власних коштів і розподілом у виробничому циклі) і оборотністю.

Величина власних ОК є різницею між загальною сумою ОК і короткостроковими зобов'язаннями (кредити і позики, кредиторська заборгованість, одержані аванси тощо) і є однією з характеристик фінансової стійкості готельного комплексу.

Структура ОК показує пропорції розподілу ресурсів між окремими елементами. Її аналіз дозволяє визначити, які саме статті є найбільш специфічними для даного готельного комплексу.

Оборотність ОК характеризується коефіцієнтом оборотності. Показником комплексної оцінки ефективності використання ОК служить їх рентабельність. Вона розраховується як відношення рентабельності продажів до середньої величини обігових коштів за період. Зниження рентабельності свідчить про неправильність використання ОК і необхідності їх перерозподілу.

Часто під раціональним управлінням ОК розуміють тільки їх зменшення. Проте це не

так – їх нестача може мати такі ж негативні наслідки, як і надлишок. З дуже великою величиною ОК пов'язані проблеми додаткових витрат на зберігання надлишків товарно-матеріальних ресурсів, псування і фізичне старіння товарно-матеріальних запасів через тривалий термін зберігання, зменшення реальної вартості активів через інфляцію, ризик неплатоспроможності дебіторів. Брак ОК може викликати збої в постачанні, а як наслідок – збільшення виробничого циклу і зростання витрат, зниження обсягів продажів, додаткові витрати на фінансування. Тому управління ОК передбачає не тільки зниження їх величини, але і оптимізацію виходячи з потреби готельного комплексу.

Цільовою установкою управління оборотними коштами є визначення обсягу і структури обігових коштів, джерел їх покриття і співвідношення між ними, достатнього для забезпечення довгострокової виробничої і ефективної діяльності готельного комплексу.

Сформульована цільова установка має стратегічний характер; не менш важливою є підтримання обігових коштів у розмірі, що оптимізує управління поточною діяльністю. З цих позицій найважливішою фінансово-господарською характеристикою готельного комплексу є його ліквідність, тобто здатність вчасно гасити короткострокову кредиторську заборгованість. Для будь-якого готельного комплексу достатній рівень ліквідності є однією з найважливіших характеристик стабільності господарської діяльності. Втрата ліквідності загрожує не тільки додатковими витратами, але і періодичними зупинками виробничого процесу.

При низькому рівні обігових коштів виробнича діяльність не підтримується належним чином, звідси – можлива втрата ліквідності, періодичні збої в роботі та низький прибуток. При деякому оптимальному рівні обігових коштів прибуток стає максимальним. Подальше підвищення величини обігових коштів призведе до того, що готельний комплекс матиме в розпорядженні тимчасово вільні, недіючі поточні активи, а також зайві витрати фінансування, що спричинить зниження прибутку.

Таким чином, стратегія і тактика управління оборотними коштами повинні забезпечити пошук компромісу між ризиком втрати ліквідності та ефективністю роботи. Це зводиться до вирішення двох важливих задач.

1. Забезпечення платоспроможності. Така умова відсутня, якщо готельний комплекс не в змозі оплачувати рахунки, виконувати зобов'язання і, можливо, оголосить про банкрутство. Готельний комплекс, що не має достатнього рівня обігових коштів, може зіткнутися з ризиком неплатоспроможності.

2. Забезпечення прийнятного обсягу, структури і рентабельності активів. Відомо, що різні рівні різних поточних активів по-різному впливають на прибуток. Наприклад, високий рівень виробничо-матеріальних запасів вимагає відповідно значних поточних витрат, тоді як широкий асортимент послуг надалі може сприяти підвищенню обсягів реалізації і збільшенню доходів. Кожне рішення, пов'язане з визначенням рівня грошових коштів, дебіторської заборгованості та товарно-матеріальних ресурсів, повинно бути розглянуто як з позиції рентабельності даного виду активів, так і з позиції оптимальної структури обігових коштів.

Ризик втрати ліквідності або зниження ефективності, обумовлений обсягом і структурою обігових коштів, потенційно несе в собі наступні явища:

1. Недостатність грошових коштів. Готельний комплекс повинен мати грошові кошти для ведення поточної діяльності, на випадок непередбачених витрат і на випадок вірогідних ефективних капіталовкладень. Брак грошових коштів у потрібний момент пов'язаний з ризиком переривання виробничого процесу, можливим невиконанням зобов'язань або з втратою можливого додаткового прибутку.

2. Недостатність власних кредитних можливостей. Цей ризик пов'язаний з тим, що при продажі готельних послуг в кредит покупці можуть сплатити їх протягом декількох днів або навіть місяців, внаслідок чого в готельному комплексі утворюється дебіторська заборгованість. З позиції управління фінансовою діяльністю дебіторська заборгованість має двояку природу. З одного боку, «нормальне» зростання дебіторської заборгованості

свідчить про збільшення потенційних доходів і підвищення ліквідності. З іншого боку, готельний комплекс може «винести» не всякий розмір дебіторської заборгованості, оскільки невиправдана дебіторська заборгованість є іммобілізацією власного оборотного капіталу, а перевищення ним деякої межі може привести також до втрати ліквідності та навіть зупинки виробництва.

3. Недостатність виробничих товарно-матеріальних ресурсів. Готельний комплекс повинен мати в своєму розпорядженні достатню кількість напівфабрикатів і матеріалів для проведення ефективного процесу надання готельних послуг; запасів повинно завжди вистачати т.д. Неоптимальний обсяг товарно-матеріальних запасів пов'язаний з ризиком додаткових витрат або зупинки надання послуг.

4. Зайвий обсяг обігових коштів. Оскільки величина обігових коштів прямо пов'язана з витратами фінансування, то підтримання зайвих активів скорочує доходи. Можливі різні причини утворення зайвих активів: неходові та залежані товарно-матеріальні ресурси, занадто велика запасливість тощо.

9.5.2. Виявлення резервів економії матеріалів

У цілях найбільш економного витрачання матеріальних ресурсів планування їх використання, виявлення потреби готельного комплексу в них і поліпшення організації матеріально-технічного постачання проводиться аналіз використання основних і допоміжних матеріалів у поточному і в майбутніх періодах.

Звичайно цей аналіз починають зі встановлення узагальнювальних показників, до яких належать наступні:

а) вага напівфабрикатів на одиницю готельних послуг або їх корисних властивостей. Цей показник характеризує прогресивність структури послуг;

б) коефіцієнт використання товарно-матеріальних ресурсів (наприклад, відношення ваги приготованого блюда до ваги продуктів, що йдуть на його виготовлення). У деяких різновидах послуг цей показник замінюється виходом послуг з одиниці використаних напівфабрикатів. Даний показник характеризує раціональність процесу виробництва з погляду ефективності використання матеріалів і величини відходів;

в) витрата палива на одну одиницю послуг. Цей показник встановлюється або з розрахунку на одиницю комплексної готельної послуги, або по укрупненій номенклатурі готельних послуг. У багатьох випадках показники витрати напівфабрикатів і палива встановлюються по окремих стадіях процесу надання послуг;

г) відношення фактичної витрати матеріалів до планового, яке характеризує дотримання встановлених норм.

д) відсоток зниження норм витрати матеріалів, встановлених на аналізований період, в порівнянні з нормами, що діяли в минулому періоді. Цей показник характеризує прогресивність самих планових завдань по витраті матеріалів і динамічність норм їх використання. Він встановлюється як середньозважена величина з питомих норм витрати матеріальних ресурсів у базисному та аналізованому періодах з урахуванням цін на матеріали, що приймаються однаковими для обох періодів і кількості фактично створених в аналізованому періоді готельних послуг. Метод розрахунку цього показника аналогічний попередньому;

е) питома вага відходів, що виникають у процесі надання готельних послуг, з виділенням поворотних і безповоротних відходів. Кількість поворотних відходів у свою чергу ділиться залежно від напряму їх використання.

Всі перераховані вище показники визначаються в цілому по готельному комплексу і по окремих стадіях надання послуг. Вони розглядаються в зіставленні з аналогічними показниками за попередні періоди, із завданнями плану, з проектованими нормами, а також порівняно з досягненнями аналогічних передових готельних комплексів і кращих робочих бригад того ж готельного комплексу.

Приступаючи до аналізу використання матеріалів, перш за все, визначають відносну їх економію або перевитрату. З цією метою підраховують, скільки матеріалів слід було витратити готельному комплексу в умовах досягнутого фактично обсягу надання і асортименту послуг при дотриманні планових норм, і порівнюють цю кількість з фактичною витратою.

Планова витрата перераховується відповідно до фактичного надання послуг тільки за основними матеріалами і тими видами допоміжних матеріалів, споживання яких безпосередньо пов'язане з наданням послуг. Витрата інших матеріалів не залежить безпосередньо від обсягу надання готельних послуг, а тому і не підлягає перерахунку.

Оскільки подібні обчислення по всіх видах послуг і по всій номенклатурі матеріалів дуже трудомісткі, то для спрощення вони нерідко виконуються в сумарному виразі за вартістю витрачених матеріалів або по груповій номенклатурі матеріалів, виходячи з обсягу надання послуг в грошовому виразі. У ряді випадків при необхідності проаналізувати використання найбільш дефіцитних або дорогих матеріалів вказаний перерахунок проводиться по окремих їх видах.

Проте зведені показники створюють тільки початкову базу для аналізу, оскільки вони дозволяють визначити лише загальні результати роботи і оцінити ступінь виконання норм. Зіставлення ж даних про чисту вагу і коефіцієнти використання матеріалів показує, де слід шукати джерела економії. Точніші дані про використання матеріалів одержують шляхом встановлення показників надання готельних послуг по переходах (вихід готової їжі з кухні, вага відходів при готуванні).

У готельних комплексах, де застосовується нормативний облік, є можливість значно поглибити аналіз використання матеріалів шляхом розгляду додаткових вимог на видачу матеріалів понад встановлені норми. Наявність таких документів саме по собі свідчить про перевитрату матеріалів, а причини зайвої витрати, вказані у вимогах, підказують шляхи усунення перевитрати.

У разі значних розбіжностей фактичної питомої витрати товарно-матеріальних ресурсів на різних ділянках надання готельних послуг або в різні періоди часу проводиться поглиблене вивчення причин цих відхилень. При цьому вивчають роботу передовиків виробництва (проводять бенчмаркинг), зіставляють показники роботи різних передових робочих, виявляють особливості використання матеріалів на передових, середніх і відстаючих ділянках.

Однією з причин порушення норм витрати матеріалів є перебої в системі матеріального постачання, порушення комплектності та термінів постачання матеріалів. Для уточнення дійсного положення у виконанні плану матеріально-технічного постачання перевіряють комплектність і своєчасність постачань. Комплектність постачання визначається так: підраховується загальна вартість матеріалів, які повинні бути одержані за планом, і вартість фактичних надходжень у межах планового асортименту. При цьому понадпланові або позапланові надходження в обсяг фактичних постачань не зараховуються. Для перевірки дотримання планових термінів постачань із даних про надходження матеріалів виписують випадки запізнень із зазначенням того, на скільки днів затримане дане постачання матеріалів.

Дотримання термінів постачань тісно пов'язане із станом складських товарно-матеріальних запасів. Для оцінки зміни товарно-матеріальних запасів спеціально фіксують всі випадки, коли фактичний товарно-матеріальний запас був нижчий за нормальний рівень, і визначають причини кожного з цих випадків. Часто аналіз руху товарно-матеріальних запасів може замінити перевірку дотримання планових термінів постачань, оскільки ці показники тісно зв'язані між собою.

Аналіз використання палива виявляє втрати тепла в опалювальній мережі, дозволяє встановити, наскільки фактичний коефіцієнт корисної дії теплових агрегатів відповідає їх паспортним даним і т.п.

До роботи по аналізу використання матеріалів притягуються начальники відділів, службовці та обслуговуючий персонал, які вносять багато цінних раціоналізаторських пропозицій щодо економії матеріалів.

Виявлені в процесі аналізу резерви економії матеріалів визначають зміст розробки плану організаційних і технічних заходів, направлених на використання цих резервів.

Чинники економії матеріалів

Всі чинники, що визначають, економію матеріалів, можна звести до наступних основних груп: матеріальні, технологічні, проектно-конструктивні та організаційно-економічні.

Перша група чинників – матеріальних визначає вибір оптимальних видів матеріалів, які дозволили б скоротити їх витрату, зменшити споживання особливо дефіцитних матеріалів і понизити розмір матеріальних витрат в собівартості готельних послуг. До матеріальних чинників належить також підготовка матеріалів.

Використання технологічних чинників економії матеріалів означає вибір таких варіантів технологічних процесів, які скорочують відходи, що одержуються в процесі надання послуг.

Проектно-конструктивні чинники призводять до економії матеріалів шляхом вибору оптимальних проектів послуг (рецептів), ліквідації надмірних товарно-матеріальних запасів, а також надмірностей у потужностях.

Скорочення питомої ваги матеріалів у послугах жодною мірою не повинне погіршувати їхню якість. Більш того, підвищення споживчих властивостей готельних послуг, їх якості приводить до скорочення витрати матеріалів у господарстві, оскільки потреба в даному виді матеріалів при поліпшенні його якості може скоротитися.

До організаційно-економічних чинників належать: раціональне використання відходів, скорочення втрат матеріалів при зберіганні та транспортуванні. Кожен організаційний захід повинен бути ретельно продуманий, економічно об´рунтований і включений у відповідний розділ плану розвитку готельного комплексу. Результати проведеної роботи враховуються при вдосконаленні норм витрати матеріалів.

Завершенням аналізу є розробка практичних заходів, що дозволяють поліпшити використання матеріальних ресурсів, на їх основі встановити нові, прогресивні норми, що відображають передовий досвід і науково-технічні досягнення, які повинні бути реалізовані в майбутньому плановому періоді.

У міру розвитку техніки і організації надання готельних послуг виявляються нові можливості економії матеріальних ресурсів, і тим самим створюється можливість розробки прогресивних норм і перегляду тих, що діяли раніше.

У роботі з організації і планування використання матеріальних ресурсів найважливіше місце посідає встановлення прогресивних норм витрати матеріалів. Техніко-економічні норми витрати матеріалів – це планово-установлені величини, що визначають максимально допустимі витрати відповідних матеріальних ресурсів на надання одиниці конкретного виду послуг.

Рівень прогресивних норм повинен бути вище досягнутих середніх показників. Норми повинні орієнтувати колектив працівників на планомірне впровадження нових технологій, відображати передовий досвід і змінюватися у міру вдосконалення технологій і організації обслуговування, зростання кваліфікації кадрів.

9.6. ОРГАНІЗАЦІЯ ОБІГОВИХ КОШТІВ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Обігові кошти готельного комплексу є економічною категорією, в якій переплітається безліч теоретичних і практичних аспектів. Серед них вельми важливим є питання про суть, значення і основи організації обігових коштів.

У своєму обороті фонди послідовно приймають грошову, продуктивну і товарну форми, що веде до їх розділення на виробничі фонди і фонди обігу. Речовинним носієм виробничих фондів є засоби виробництва, засоби праці, створена комплексна готельна послуга (приготована страва, звільнена і прибрана кімната тощо), предмети праці. Створена

комплексна готельна послуга разом з грошовими коштами в розрахунках утворює фонди обігу.

До оборотних виробничих фондів готельних комплексів відносять частину коштів виробництва, речовинні елементи яких у процесі праці на відміну від основних виробничих фондів витрачаються в кожному виробничому циклі, і їх вартість переноситься на продукти праці цілком і відразу. Речовинні елементи оборотних фондів у процесі праці зазнають зміни своєї натуральної форми і фізико-хімічних властивостей. Вони втрачають свою споживну вартість у міру їх виробничого споживання. Оборотні виробничі фонди складаються з трьох частин: виробничі товарно-матеріальні запаси, надання готельних послуг і напівфабрикати власного виготовлення, витрати майбутніх періодів.

Фонди обігу обслуговують сферу виробництва. Вони включають послуги, ТМР □□□□в дорозі, грошові кошти і кошти в розрахунках із мешканцями готельного комплексу, зокрема, дебіторську заборгованість.

Кругообіг фондів готельних комплексів починається з авансування вартості в грошовій формі на придбання засобів для надання готельних послуг.

Кругообіг фондів готельних комплексів може здійснюватися тільки за наявності певної авансованої вартості в грошовій формі. У теорії і практиці ця вартість прийняла назву обігових активів.

Обігові активи виступають перш за все як вартісна категорія: на практиці вони не є матеріальними цінностями, бо з них не можна створювати готельні послуги. Будучи вартістю в грошовій формі, обігові активи вже в процесі кругообігу приймають форму виробничих товарно-матеріальних запасів, незавершених готельних послуг, створених комплексних готельних послуг. Обігові активи не витрачаються і не споживаються, а авансуються (відмінна риса власних коштів) з тим, щоб повернутися після одного кругообігу і вступити в інший. Оборотні фонди безпосередньо беруть участь у створенні нової вартості, а обігові активи – побічно, через оборотні фонди. У процесі кругообігу обігові активи утілюють свою вартість у оборотних фондах і тому за допомогою останніх функціонують у процесі надання готельних послуг, беруть участь у формуванні витрат виробництва.

Отже, *обігові активи* – це вартість, що авансується в грошовій формі, приймає в процесі планомірного кругообігу коштів форму оборотних фондів і фондів обігу, необхідна для підтримки безперервності кругообігу і така, що повертається в початкову форму після його завершення.

Під складом обігових активів розуміється сукупність елементів, які формують оборотні виробничі фонди і фонди обігу.

Джерела обігових активів:

1. Власні (у момент введення в експлуатацію) покривають мінімальні потреби у виробничих товарно-матеріальних запасах, незавершеній готельній послузі, витрат майбутніх періодів;

2. Позикові: короткострокові кредити, за допомогою яких задовольняється тимчасова додаткова потреба в оборотних коштах.

9.6.1. Структура оборотних активів готельного комплексу

Оборотні активи складаються з:

- вартісної оцінки товарно-матеріальних ресурсів, зокрема напівфабрикатів, матеріалів та інших аналогічних цінностей;
- витрат у незавершеному виробництві (витрат обігу);
- вартісної оцінки готових готельних номерів і товарів для продажу;
- витрати майбутніх періодів;
- інші товарно-матеріальні ресурси і витрати;
- податок на додану вартість на придбані цінності;
- дебіторська заборгованість (платежі по якій очікуються більш ніж через 12 місяців

після звітної дати);

- дебіторська заборгованість (платежі по якій очікуються протягом 12 місяців після звітної дати), зокрема покупці та замовники, аванси видані, інші дебітори.

Грошові кошти включають: касу, розрахункові рахунки, валютні рахунки та інші грошові кошти.

Коефіцієнт забезпеченості оборотними активами обчислюється шляхом ділення оборотних активів готельного комплексу на середньомісячну виручку і характеризує обсяг оборотних активів, виражений в середньомісячних доходах готельного комплексу, а також їх оборотність. Даний показник оцінює швидкість обігу коштів, вкладених в оборотні активи. Показник доповнюється ***коефіцієнтами обігових коштів*** у виробництві та в розрахунках, значення яких характеризують структуру оборотних активів готельного комплексу.

$$К_{ОК} = ОА / К1 \qquad (9.24),$$

де **ОА** – оборотні активи; **К1** – середньомісячна виручка.

Середньомісячна виручка розраховується, як відношення виручки, одержаної готельним комплексом за звітний період, до кількості місяців у звітному періоді:

$$К1 = В_{ВО} / Т \qquad (9.25),$$

де $В_{ВО}$ – валова виручка по оплаті; **Т** – коефіцієнт місяців у даному звітному періоді.

Середньомісячна виручка обчислюється згідно з валовою виручкою, що включає виручку від реалізації за звітний період (по оплаті), ПДВ, акцизи та інші обов'язкові платежі. Вона характеризує обсяг доходів готельного комплексу за даний період і визначає основний фінансовий ресурс готельного комплексу, який використовується для здійснення готельної діяльності, зокрема для виконання зобов'язань перед податковою системою держави, іншими організаціями, своїми працівниками. Середньомісячна виручка, що розглядається порівняно з аналогічними показниками інших організацій, характеризує масштаб бізнесу готельного комплексу.

Власний капітал в обороті ($К_{ВКО}$) обчислюється як різниця між власним капіталом готельного комплексу і його позаобіговими активами.

$$К_{ВКО} = В_К – П_А \qquad (9.26),$$

де **ВК** – власний капітал; $П_А$ – позаобігові активи.

Наявність власного капіталу в обігу (власних обігових коштів) є одним з важливих показників фінансової стійкості готельного комплексу. Відсутність власного капіталу в обігу готельного комплексу свідчить про те, що всі обігові кошти, а також, можливо, частина позаобігових активів (у разі негативного значення показника) сформовані за рахунок позикових коштів (джерел).

Наявність власного капіталу в обороті готельного комплексу говорить про те, що готельний комплекс мало використовує позиковий капітал і його діяльність в основному ведеться на власні кошти.

Частка власного капіталу в оборотних коштах (коефіцієнт забезпеченості власними коштами) ($К_{ЗВЗ}$) розраховується як відношення власних коштів в обороті до всієї величини обігових коштів.

$$К_{ЗВЗ} = (ВК – ПА) / ОА \qquad (9.27),$$

де **ВК** – власний капітал; **ПА** – позаобігові активи; **ОА** – обігові активи.

Показник характеризує співвідношення власних і позикових обігових активів і визначає ступінь забезпеченості готельного комплексу власними оборотними активами, необхідними для його фінансової стійкості.

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) ($К_{ФН}$) обчислюється, як частка від ділення власного капіталу на суму активів готельного комплексу.

$$К_{ФН} = ВК / (ПА + ОА) \qquad (9.28),$$

де **ВК** – власний капітал; **ПА** – позаобігові активи; **ОА** – оборотні активи.

Коефіцієнт автономії, або фінансової незалежності визначається відношенням вартості

капіталу і резервів готельного комплексу, очищених від збитків, до суми коштів готельного комплексу у вигляді позаобігових і обігових активів. Даний показник визначає частку активів готельного комплексу, які покриваються за рахунок власного капіталу (забезпечуються власними джерелами формування). Частка активів, що залишилася, покривається за рахунок позикових коштів. Показник характеризує співвідношення власного і позикового капіталу готельного комплексу.

Коефіцієнт обігових активів у виробництві (**$К_{ОАВ}$**) обчислюється, як відношення вартості обігових активів у виробництві до середньомісячної виручки. Обігові активи у виробництві визначаються як засоби в товарно-матеріальних запасах з урахуванням ПДВ мінус вартість створених комплексних готельних послуг.

$$К_{ОАВ} = (А_{ТМЗ} + С_{ПДВ}) – В_{СП}) / К1 \quad (9.29),$$

де $А_{ТМЗ}$ – активи в товарно-матеріальних запасах;

$С_{ПДВ}$ – сума ПДВ;

$В_{СП}$ – вартість створених комплексних готельних послуг;

К1- середньомісячна виручка.

Коефіцієнт обігових активів у виробництві характеризує оборотність товарно-матеріальних запасів готельного комплексу. Значення даного показника визначаються галузевою специфікою готельної індустрії, характеризують ефективність виробничої і маркетингової діяльності готельного комплексу.

Якщо коефіцієнт оборотності активів значно більше одиниці – це позитивний момент, він свідчить про швидку оборотність капіталу, вкладеного в активи.

Коефіцієнт обігових активів у розрахунках (**$К_{ОАР}$**) обчислюється, як відношення вартості обігових коштів за відрахуванням обігових коштів у виробництві до середньомісячної виручки.

$$К_{ОАР} = (ОА – К_{ТМЗ} – С_{ПДВ} + В_{СП}) / К1 \quad (9.30),$$

де $О_А$ – оборотні активи;

Ктмз – засоби в товарно-матеріальних запасах; **Спдв** – сума ПДВ;

Всп – вартість створених комплексних готельних послуг;

К1- середньомісячна виручка.

Коефіцієнт обігових активів у розрахунках визначає швидкість обігу оборотних активів готельного комплексу, що не беруть участь у безпосередньому виробництві готельних послуг. Показник характеризує, в першу чергу, середні терміни розрахунків з організацією за продані, але ще не сплачені товарно-матеріальні ресурси, тобто визначає середні терміни, на які виведені з процесу доставки ресурсів обігові активи, що знаходяться в розрахунках.

Крім того, коефіцієнт обігових активів у розрахунках показує, наскільки ліквідними є готельні послуги, що надаються готельним комплексом, і наскільки ефективно організовані взаємини готельного комплексу із його споживачами. Він відображає ефективність політики готельного комплексу з погляду збору оплати з продажу, здійсненого в кредит. Даний показник характеризує вірогідність виникнення сумнівної і безнадійної дебіторської заборгованості та її списання в результаті ненадходження платежів, тобто ступінь комерційного ризику.

Зростання даного показника вимагає заповнення обігових коштів організації за рахунок нових запозичень і призводить до зниження платоспроможності готельного комплексу.

Рентабельність оборотного капіталу (**$К_{РОК}$**) обчислюється як частка від ділення прибутку, що залишається у розпорядженні готельного комплексу після сплати податків і всіх відрахувань, на суму обігових активів.

$$К_{РОК} = П_ч / ОА \quad (9.31),$$

де $П_ч$ – чистий прибуток готельного комплексу; **ОА** – оборотні активи.

Даний показник відображає ефективність використання оборотного капіталу готельного комплексу. Він визначає, скільки гривень прибутку припадає на одну гривню, вкладену в оборотні активи.

Оборотність обігових активів – тривалість одного обігу в днях, визначається за формулою:

$$К_{ООА} = ОА / Н \times 360 днів \quad (9.32),$$

де **ОА = ОА початку року + ОА кінця року / 2**

Коефіцієнт оборотності (у оборотах):

$$К_{ООК(О)} = Н / ОА_{ОБОРОТІВ} \quad (9.33).$$

У структурі обігових коштів значну питому вагу становлять товарно-матеріальні запаси і запаси. Тому їх скорочення до оптимальних розмірів сприятиме підвищенню рентабельності, оскільки чим більшу суму обігових активів має в своєму розпорядженні готельний комплекс при даному розмірі прибутку, тим менша рентабельність.

Прискорення оборотності обігових активів є центральною економічною проблемою матеріально-технічного постачання. Її вирішення дозволить не тільки збільшити матеріальні ресурси для повного задоволення потреб, але і поліпшити економічні показники роботи.

9.6.2. Нормування обігових активів у витратах майбутніх періодів

Економічний зміст витрат майбутніх періодів полягає в необхідності фінансування деяких витрат, які здійснюються в даний час, але будуть списані на собівартість у подальшому. До складу витрат майбутніх періодів входять наступні витрати: на освоєння нового виду готельних послуг і нових технологічних процесів (за винятком деяких видів готельних комплексів, де ці витрати фінансуються з державних фондів та за винятком витрат, що здійснюються за рахунок капітальних вкладень); на передплату періодичних видань; орендна плата; на зв'язок; податки і збори, що сплачуються за майбутній час. Норматив визначається за формулою:

$$Н_{ВМП} = С_{П} + С_{ПЛ} - С_{С} \quad (9.34),$$

де $Н_{ВМП}$ – норматив обігових активів по витратах майбутніх періодів;

$С_{П}$ – сума витрат на початок планового року;

$С_{ПЛ}$ – планована сума витрат у майбутньому періоді;

$С_{С}$ – сума витрат, які відносяться до собівартості готельних послуг у плановому періоді.

Сума витрат на початок планованого року береться з балансу. Намічена сума витрат в плановому році обчислюється на основі плану науково-технічного розвитку готельного комплексу, який передбачає освоєння нового виду готельних послуг і нових технологічних процесів, придбання і виготовлення для цих цілей необхідних матеріалів і напівфабрикатів, інструменту і пристосувань, оформлення технічної документації та інші витрати. Сума витрат майбутніх періодів, що включається в собівартість планованого періоду, визначається на основі планового кошторису витрат на надання готельних послуг.

9.6.3. Нормування обігових активів у незавершеному виробництві (створених напівфабрикатах)

Обігові активи в незавершеному виробництві (створених напівфабрикатах) авансуються для надання циклового, оборотного і страхового заділів, що забезпечують безперебійний хід процесу надання готельних послуг. У натуральному виразі залишки незавершеного виробництва (створених напівфабрикатів) складаються з їжі та напівфабрикатів, створених для продажу або для використання в обслуговуванні. Розмір незавершеного виробництва (створених напівфабрикатів) визначають наступні чинники:

- обсяг готельних послуг, що надаються;
- тривалість циклу надання готельних послуг;
- коефіцієнт наростання витрат у незавершеному виробництві.

Коефіцієнт наростання витрат розраховується як відношення собівартості незавершеного виробництва (створених напівфабрикатів) до планової собівартості створених напівфабрикатів і враховує тривалість циклу надання готельних послуг. При нерівномірному наростанні витрат використовують формулу:

$$К_{НВ} = Вi / С \cdot Т \quad (9.35),$$

де **Bi** – витрати на і-й період часу наростаючим підсумком,

С – планова собівартість готельних послуг;

Т – тривалість повного циклу надання готельних послуг у календарних часових одиницях (дні, тижні, місяці).

Норма обігових коштів у незавершеному виробництві (створених напівфабрикатах) розраховується по готельному комплексу в цілому або по підрозділах з подальшим підсумовуванням.

Величина нормативу незавершеного виробництва (створених напівфабрикатів) ($\mathbf{Н_{нв}}$) може бути визначена за формулою:

$$\mathbf{Н_{нв} = V \cdot Т_{ц} \cdot К_{нв}} \qquad \mathbf{(9.36),}$$

де **V** – плановий обсяг випуску створених напівфабрикатів за виробничою собівартістю;

$\mathbf{Т_{ц}}$ – тривалість циклу виробництва напівфабрикатів;

$\mathbf{К_{нв}}$ – коефіцієнт наростання витрат.

Таким чином, норматив обігових активів у незавершеному виробництві залежить від добового обсягу створених напівфабрикатів, тривалості виробничого циклу і коефіцієнта наростання витрат. Він характеризує ступінь готовності напівфабрикатів і визначається відношенням собівартості незавершеного виробництва до собівартості наданих послуг.

Фінансова вартість готельної послуги характеризує перехід обігових активів зі сфери виробництва у сферу обігу. Це практично єдиний елемент фондів обігу, який нормується. Забезпечення регулярного надання послуг гостям вимагає обрання відповідного асортименту готельних послуг, а також оформлення відповідних документів.

9.7. УПРАВЛІННЯ ТОВАРНО-МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ

Завдання управління товарно-матеріальними запасами виникає, коли необхідно створити запаси матеріальних ресурсів або предметів споживання з метою задоволення попиту на заданому інтервалі часу (кінцевому або нескінченному). Для забезпечення безперервного і ефективного функціонування будь-якого готельного комплексу необхідне створення товарно-матеріальних запасів. У будь-якому завданні управління товарно-матеріальними запасами потрібно визначати кількість готельних послуг, що замовляються і терміни розміщення замовлення. Попит можна задовольнити шляхом одноразового створення товарно-матеріальних запасів на весь даний період часу або за допомогою створення товарно-матеріальних запасів для кожної одиниці часу цього періоду. Ці два випадки відповідають надмірному виду товарно-матеріальних запасів (по відношенню до одиниці часу) і недостатньому виду товарно-матеріальних запасів (по відношенню до повного періоду часу).

При надмірному вид товарно-матеріальних запасів потрібні вищі питомі (віднесені до одиниці часу) капітальні вкладення, але дефіцит виникає рідше і частота розміщення замовлень менша. З іншого боку, при недостатніх товарно-матеріальних запасах питомі капітальні вкладення знижуються, але частота розміщення замовлень і ризик дефіциту зростає. Для будь-якого з вказаних крайніх випадків характерні значні економічні втрати. Таким чином, рішення щодо розміру замовлення і моменту його розміщення можуть ґрунтуватися на мінімізації відповідної функції загальних витрат, що включають витрати, обумовлені втратами від надмірних товарно-матеріальних запасів і дефіциту.

Чим менше розмір замовлення, тим частіше потрібно розміщувати нові замовлення. З іншого боку, із збільшенням розміру замовлення рівень товарно-матеріальних запасів підвищується, але замовлення розміщуються рідше. Оскільки витрати залежать від частоти розміщення замовлень і обсягу товарно-матеріальних запасів, то величина запасів вибирається з умови забезпечення збалансованості між двома видами витрат. Це лежить в основі побудови відповідної моделі управління товарно-матеріальними запасами.

9.7.1. Етапи управління товарно-матеріальними ресурсами готельного комплексу

1. Аналіз:

- аналіз і контроль показників ефективності руху і використання ТМР у всіх ланках постачальницько-виробничо-збутової системи готельного комплексу;
- аналіз заявок, що надійшли, вироблення і пропозиція варіантів використання товарів і матеріалів;
- аналіз і управління поточним станом товарно-матеріальних запасів за номенклатурою та асортиментом;
- аналіз витрат з управління та обліку;
- аналіз потреб продуктивності праці в системі управління ТМР і ефективності обслуговування гостей;
- аналіз ефективності закупівельних операцій;
- аналіз витрат надання послуг і цін;
- аналіз статистичних досліджень;
- аналіз виробничих можливостей постачальників.

2. Організація:

- організація процесу закупівель і поставки ТМР;
- організація зберігання матеріалів і товарів;
- організація розподілу та обслуговування відвідувачів;
- організація поставок товарів та матеріалів;
- організація переміщення товарів та матеріалів у ході опрацювання.

3. Контроль:

- контроль за виконанням заявок;
- контроль за виконанням стратегічних, тактичних, оперативних планів в управлінні ТМР;
- контроль якості ТМР;
- контроль і активне регулювання використання ТМР.

4. Планування:

- стратегічне, тактичне та оперативне планування потреби в товарах та матеріалах;
- розробка графіків закупівлі.

5. Координація та регулювання:

- координація роботи усіх функціональних і лінійних служб;
- співставлення різних методів відвантажень;
- розробка маршрутів перевезення;
- розробка графіків.

6. Дослідження:

- аналіз заявок, що надійшли;
- вироблення пропозицій і варіантів використання різних матеріалів і товарів;
- конструювання вартості використання тих або інших видів матеріалів;
- дослідження, що проводяться з метою удосконалення форм документів (документообігу);
- дослідження ринку збуту;
- дослідження ринку матеріалів.

Важливість ефективного управління ТМР на всіх етапах діяльності готельного комплексу пояснюється тим, що готельна послуга як остаточний товар характеризується несхоронністю, невідчутністю, що значною мірою ускладнює процес її надання і робить управління ТМР готельного комплексу однією з найвідповідальніших і складних ланок у системі обслугування, що має на меті задоволення потреб кожного конкретного клієнта в конкретний час, з постійною високою якістю. Тому надзвичайно важливим є розвиток і вдосконалення системи управління ТМР у готельному комплексі. Ця система повинна підтримувати оптимальний рівень ТМР, оскільки якщо цей рівень буде нижче необхідного, можливі втрати фінансових коштів, а надлишковий рівень ТМР призведе до зростання

витрат на їхнє обслуговування. У більшості випадків, через неефективне і нераціональне використання ТМР в готелях виникає недостача обігових коштів і виникає необхідність залучення додаткових для їх нормального функціонування, що у свою чергу приводить до додаткових витрат.

ТМР – один із найбільш дорогих активів більшості готельних комплексів, що складає 8-10% загальних коштів, які інвестуються в надання готельних послуг. Витрати на ТМР готельних комплексів можна класифікувати так:

- капітальні витрати (витрати, пов'язані з вкладанням капіталу в ТМР);
- витрати, пов'язані з оформленням замовлень на ТМР (підготовка та оформлення заявок на закупівлю необхідних товарів і матеріалів);
- витрати зберігання (складське господарство, приймання товарів і матеріалів на склад, видача зі складу і переміщення у складському приміщенні);
- витрати, пов'язані із знецінюванням ТМР (зміна властивостей товарів і матеріалів, дрібні крадіжки, фізичний і моральний знос);
- витрати, пов'язані зі страхуванням;
- витрати, пов'язані з податками;
- інші витрати (витрати, пов'язані з терміновою закупівлею ТМР, витрати від скорочення виробництва і реалізації готельних послуг);
- витрати, пов'язані з розміщенням замовлень;
- витрати, пов'язані з перевіркою та аналізом замовлень.

Управління ТМР складається з ряду відособлених процесів і функцій, що носять суперечливий характер. Кожен функціональний підрозділ діє відповідно до поставлених перед ним мети, задач і критеріїв щодо збільшення прибутку і мінімізації витрат у собівартості готельних послуг. У цих умовах виникає необхідність комплексного, системного підходу до оптимізації параметрів ТМР, що надасть можливість забезпечити реальне і постійне зростання ефективності роботи операційної системи готельного комплексу за допомогою постачальницько-збутових операцій, як ключового елемента у виробничо-господарській діяльності готельного комплексу.

9.7.2. Системи управління товарно-матеріальними запасами

В умовах конкуренції, що загострилася, серед заходів, за допомогою яких можна забезпечити раціоналізацію виробництва і удосконалити його технологію, слід виділити зниження часу на проходження напівфабрикатів і товарно-матеріальних запасів у кухонних і складських приміщеннях. Використовувані сьогодні для цього системи управління наданням готельних послуг мають наступні основні недоліки:

- дуже великі відхилення кошторисного планування від реального стану справ, не дивлячись на значні витрати на електронну обробку даних і систему в цілому;
- відсутність можливостей ефективно впливати на продуктивність, терміни проходження циклу і необхідний рівень товарно-матеріальних запасів;
- недостатня свобода дій плануючих структур і пов'язаних з плануванням співробітників.

Як показує зарубіжний досвід, у готельних комплексах розвинених країн ефективний час обробки напівфабрикатів складає максимально 20% від часу проходження циклу. Це свідчить про вельми тривале знаходження напівфабрикатів у напівготовому вигляді та приводить до створення великих товарно-матеріальних запасів, а відповідно і зростання витрат на них. Дослідження, що проводяться у ряді західних країн, дають підстави стверджувати, що очікуваний прибуток від кожного відсотка скорочення рівня товарно-матеріальних запасів може бути прирівняний до 10-процентного зростання обігу.

В даний час значно зросли вимоги ринку до параметрів готельних послуг, і, перш за все до їх якості. Відбулося це унаслідок переважання пропозиції над попитом, наявності надмірних виробничих потужностей і т.д. Звідси випливає, що успіху в конкурентній боротьбі може досягти той, хто найбільш раціональним чином побудував свій процес

надання готельних послуг, так, що його економічні показники знаходяться на оптимальному рівні. Ця мета досягається, окрім інших заходів, шляхом:

а) зниження витрат, пов'язаних із наданням і зберіганням товарно-матеріальних запасів;

б) скорочення часу постачань;

в) чіткішого дотримання термінів постачання;

г) збільшення гнучкості виробництва, його пристосованості до умов ринку;

д) підвищення якості готельних послуг;

е) збільшення продуктивності.

Останніми роками відбулося помітне удосконалення методів надання готельних послуг, що дозволило знизити виробничі витрати. Подальша економія коштів, як вже наголошувалося вище, може бути досягнута, якщо будуть реалізовані резерви, закладені в раціоналізації постачальницьких процесів. Перш за все, це стосується до оптимізації товарно-матеріальних запасів. Рішення, що приймаються керівництвом готельного комплексу в цій області, кінець кінцем торкаються кожного окремого виду готельних послуг або предмету зберігання, що підлягають контролю, конкретна одиниця яких називається «одиницею обліку товарно-матеріальних запасів» (ООТМЗ).

Вивчення реально діючих систем управління товарно-матеріальними запасами, показало, що існує статистична закономірність, що визначає розміри потреби у видах товарно-матеріальних запасів. Типове положення, коли на приблизно 20% ООТМЗ припадає 80% обсягу попиту в грошовому виразі. При цьому для товарно-матеріальних запасів напівфабрикатів широкого споживання характерна менша концентрація ООТМЗ високої вартості, чим для товарно-матеріальних запасів напівфабрикатів вузького призначення. Звідси випливає що, всі ООТМЗ не повинні контролюватися на одному рівні.

Даний висновок є одним з найбільш важливих, і його необхідно враховувати при управлінні безліччю товарно-матеріальних запасів за умови, що вони розглядаються ізольовано один від одного. Це допомагає ідентифікувати найбільш важливі ООТМЗ, що знаходяться в товарно-матеріальних запасах. Вони одержують пріоритет при розподілі часу в процесі управління товарно-матеріальними запасами в будь-якій даній системі. Проте відносний пріоритет, яким користується та або інша готельна послуга часто змінюється, оскільки попит на неї, як і її вартість, не залишаються постійними. Це означає, що розподіл за вартістю одиниць обліку готельних послуг є динамічним, а не статичним поняттям.

Сьогодні, завдяки активізації ряду чинників, у тому числі і впровадженню логістики, багато підприємств послідовно пов'язані один з одним, надання готельних послуг і система товарно-матеріальних запасів набувають взаємозалежного характеру. У такій ситуації управління наданням готельних послуг означає організацію роботи не тільки кожної ланки окремо, але і всіх разом як єдиного цілого. Аналізуючи систему замовлень, багато готельних комплексів стали виходити з методу комплексного регулювання, що дозволяє гармонійно з'єднати, всі ланки і розміряти обсяги виробництва і товарно-матеріальних запасів. Для цього важливо понизити їх коливання на кожній стадії шляхом точного прогнозування попиту на готельні послуги і проведення такої політики замовлень, яка дозволила б збалансувати зміни попиту. Крім того, для досягнення шуканої відповідності на кожній стадії всі розбіжності необхідно реєструвати, а інформація про них за допомогою зворотного зв'язку повинна враховуватися в початковому виробничому плані з подальшою можливістю коригування.

У цілях зниження на кожній стадії відповідності обсягів надання готельних послуг і товарно-матеріальних запасів у даний час найширше застосовується такий метод контролю, як зворотний зв'язок в системі виробничих товарно-матеріальних запасів.

Завдяки цілеспрямованому застосуванню організованих, планових і контрольних заходів можливо перешкодити створенню зайвих товарно-матеріальних запасів.

Логістичний підхід до управління товарно-матеріальними запасами передбачає відмову

від функціонально орієнтованої концепції в цій області, оскільки вона має наступні недоліки:

- проблеми, що виникають у створенні та зберіганні товарно-матеріальних запасів, часто розв'язуються за принципом пошуку винного в іншій структурі, замість виявлення їх дійсних причин;
- будь-яка функціональна ланка кожної організаційної структури розробляє свою власну політику товарно-матеріальних запасів, що не завжди узгоджується на вищому рівні;
- готельні комплекси, як правило, забезпечується надлишками товарно-матеріальних запасів.

Отже, проблема товарно-матеріальних запасів не може бути вирішена, якщо окремі функції організованої структури розвиватимуться не комплексно. Вимога оптимізації товарно-матеріальних запасів призвела до необхідності розробити єдину концепцію відповідальності за товарно-матеріальні запаси.

Із розвитком логістики в готельних комплексах почалася перебудова управління матеріальними товарно-матеріальними запасами, стала налагоджуватися їх тісна координація із загальним матеріальним потоком готельного комплексу. Стало можливо звести до нуля погрішності в складуванні та передавати дані про стан складських товарно-матеріальних запасів в масштабі реального часу.

Враховуючи потенційне значення товарно-матеріальних запасів, дослідження логістичної системи повинне включити проблему управління товарно-матеріальними запасами, яка конкретизується в наступних питаннях:

1. Який рівень товарно-матеріальних запасів необхідно мати кожному готельному комплексу для забезпечення необхідного рівня надання послуг?
2. У чому полягає компроміс між рівнем надання послуг і рівнем товарно-матеріальних запасів у системі логістики?
3. Які обсяги товарно-матеріальних запасів повинні бути створені на кожній стадії логістичного і виробничого процесу?
4. Чи повинні напівфабрикати відвантажуватися безпосередньо з готельного комплексу?
5. Яке значення компромісу між вибраним способом транспортування і товарно-матеріальними запасами?
6. Які загальні рівні товарно-матеріальних запасів у даному готельному комплексі, пов'язані із специфічним рівнем обслуговування?
7. Як змінюються витрати на утримання товарно-матеріальних запасів у залежності від зміни числа складів?
8. Як і де слід розміщувати страхові товарно-матеріальні запаси?

9.7.3. Основні системи управління товарно-матеріальними запасами

Логістична система управління товарно-матеріальними запасами проектується з метою безперервного забезпечення гоотельного комплексу певним видом матеріальних ресурсів. Реалізація цієї мети досягається вирішенням наступних задач:

- облік поточного рівня товарно-матеріальних запасів на складах різних рівнів;
- визначення розміру гарантійних (страхових) товарно-матеріальних запасів;
- розрахунок розміру замовлення;
- визначення інтервалу часу між замовленнями.

Для ситуації, коли відсутні відхилення від запланованих показників і товарно-матеріальні запаси споживаються рівномірно, в теорії управління товарно-матеріальними запасами розроблені дві основні системи управління, які вирішують поставлені задачі, відповідаючи меті безперервного забезпечення готельного комплексу матеріальними ресурсами: 1) система управління товарно-матеріальними запасами з фіксованим розміром замовлення; 2) система управління товарно-матеріальними запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.

Система з фіксованим розміром замовлення

Сама назва говорить про основоположний параметр системи. Це – розмір замовлення. Він строго зафіксований і не міняється ні за яких умов роботи системи. Тому визначення розміру замовлення є першим завданням, яке вирішується при роботі з даною системою управління товарно-матеріальними запасами.

Така система буде корисною, якщо перевага віддається, наприклад зручності транспортування або можливості завантаження складських приміщень.

Тим часом у системі з фіксованим розміром замовлення обсяг закупівлі повинен бути не тільки раціональним, але і оптимальним, тобто найкращим. Оскільки розглядається проблема управління товарно-матеріальними запасами в логістичній системі окремого готельного комплексу, то критерієм оптимізації повинен бути мінімум сукупних витрат на зберігання товарно-матеріальних запасів і повторення замовлення. Даний критерій враховує три чинники, що діють на величину названих сукупних витрат:

1. Використовувана площа складських приміщень.
2. Витрати на зберігання товарно-матеріальних запасів.
3. Вартість оформлення замовлення.

Ці чинники тісно взаємозв'язані між собою, причому сам напрям їх взаємодії неоднаковий в різних випадках. Бажання максимально заощадити витрати на зберігання товарно-матеріальних запасів викликає зростання витрат на оформлення замовлень. Економія витрат на повторення замовлення призводить до втрат, пов'язаних із утриманням зайвих складських приміщень, і, крім того, знижує рівень обслуговування у готельному комплексі. При максимальному завантаженні складських приміщень значно збільшуються витрати на зберігання товарно-матеріальних запасів, вірогідніший ризик появи неліквідних товарно-матеріальних запасів.

Використання критерію мінімізації сукупних витрат на зберігання товарно-матеріальних запасів і повторне замовлення не мають сенсу, якщо час виконання замовлення занадто тривалий, попит зазнає істотних коливань, а ціни на напівфабрикати, матеріали та ін. сильно коливаються, у такому разі недоцільно економити на утриманні товарно-матеріальних запасів. Це найімовірніше призведе до неможливості безперервного обслуговування, що не відповідає меті функціонування логістичної системи управління товарно-матеріальними запасами. У всіх інших ситуаціях визначення оптимального розміру замовлення забезпечує зменшення витрат на зберігання товарно-матеріальних запасів без втрати якості обслуговування.

Гарантійні (страхові) товарно-матеріальні запаси дозволяють забезпечувати потребу на час передбачуваної затримки постачання. При цьому під можливою затримкою постачання мається на увазі максимально можлива затримка. Заповнення гарантійних товарно-матеріальних запасів проводиться в ході подальших постачань через перерахунок розміру замовлення так, щоб його постачання збільшило товарно-матеріальні запаси до бажаного максимального рівня.

Граничний рівень товарно-матеріальних запасів визначає рівень товарно-матеріальних запасів, досягнувши якого здійснюється чергове замовлення. Величина граничного рівня розраховується таким чином, що надходження замовлення на склад відбувається у момент зниження поточних товарно-матеріальних запасів до гарантійного рівня. При розрахунку граничного рівня затримка постачання не враховується.

Третій основний параметр системи управління товарно-матеріальними запасами з фіксованим розміром замовлення – бажаний максимальний рівень товарно-матеріальних запасів. На відміну від попередніх двох параметрів він не здійснює безпосередню дію на функціонування системи в цілому. Цей рівень товарно-матеріальних запасів визначається для відстежування доцільного завантаження площ з погляду критерію мінімізації сукупних витрат.

Система з фіксованим інтервалом часу між замовленнями

Система з фіксованим інтервалом часу між замовленням – друга система управління товарно-матеріальними запасами, яка відноситься до основних. Класифікація систем на основні та інші викликана тим, що дві дані системи лежать в основі всіх інших систем управління товарно-матеріальними запасами.

У системі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, як ясно з назви, замовлення здійснюються в чітко визначені моменти часу, які знаходяться один від одного на рівні інтервалу, наприклад, 1 раз на місяць, 1 раз на тиждень, 1 раз на 14 днів і т.п.

Визначити інтервал часу між замовленнями можна з урахуванням оптимального розміру замовлення. Оптимальний розмір замовлення дозволяє мінімізувати сукупні витрати на зберігання товарно-матеріальних запасів і повторення замовлення, а також досягти якнайкращого поєднання взаємодіючих чинників, таких, як використовувана площа складських приміщень, витрати на зберігання товарно-матеріальних запасів і вартість замовлення.

Розрахунок інтервалу часу між замовленнями можна проводити таким чином:

$$I = N \cdot S / Орз \qquad (9.37),$$

де **N** – кількість робочих днів у році;

S – потреба в готельному продукті, що замовляється, од.;

Орз – оптимальний розмір замовлення, од.

Одержаний за допомогою формули інтервал часу між замовленнями не може розглядатися як обов'язковий до застосування. Він може бути скоректований на основі експертних оцінок.

Оскільки в даній системі момент замовлення наперед визначений і не змінюється ні за яких обставин, постійно змінюваним параметром є саме розмір замовлення. Його обчислення ґрунтується на прогнозованому рівні споживання.

Розрахунок розміру замовлення в системі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями проводиться за формулою:

$$РЗ = З_{мб} – ПЗ + ОС \qquad (9.38),$$

де **РЗ** – розмір замовлення, од.;

$З_{мб}$ – максимально бажане замовлення, од.;

ПЗ – поточне замовлення, од.;

ОС – очікуване споживання за певний час.

Як видно з формули, розмір замовлення розраховується таким чином, що за умови точної відповідності фактичного споживання очікуваному, постачання поповнює товарно-матеріальні запаси на складі до максимального бажаного рівня. Дійсно різниця між максимальними бажаними і поточними товарно-матеріальними запасами визначає величину замовлення, необхідну для поповнення товарно-матеріальних запасів до максимального бажаного рівня, а очікуване споживання забезпечує це заповнення під час постачання.

9.7.4. Інші системи управління товарно-матеріальними запасами

Розглянуті вище основні системи управління товарно-матеріальними запасами базуються на фіксації одного з двох можливих параметрів – розміру замовлення або інтервалу часу між замовленнями. В умовах відсутності відхилень від запланованих показників і рівномірного споживання товарно-матеріальних запасів, для яких розроблені основні системи, такий підхід є цілком достатнім.

Проте на практиці частіше зустрічаються інші, складніші ситуації. Зокрема, при значних коливаннях попиту основні системи управління товарно-матеріальними запасами не в змозі забезпечити безперебійне постачання готельного комплексу без значного завищення обсягу товарно-матеріальних запасів. За наявності систематичних збоїв у встановленні та споживанні основні системи управління товарно-матеріальними запасами стають неефективними. Для таких випадків проектуються інші системи управління товарно-

матеріальними запасами.

Різне поєднання ланок основних систем управління товарно-матеріальними запасами, а також додавання принципово нових ідей в алгоритм роботи системи призводить до можливості формування величезного числа систем управління товарно-матеріальними запасами, що відповідають найрізноманітнішим вимогам. Найбільш поширені інші системи, як-от: 1) система зі встановленою періодичністю поповнення товарно-матеріальних запасів до постійного рівня; 2) система „максимуму-мінімуму".

Система зі встановленою періодичністю поповнення товарно-матеріальних запасів до встановленого рівня

У даній системі, як і в системі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, вхідним параметром є період часу між замовленнями. На відміну від основної системи, вона зорієнтована на роботу при значних коливаннях відвідування готельного комплексу. Щоб запобігти завищенню обсягів товарно-матеріальних запасів, що містяться на складі, або їх дефіциту, замовлення проводяться не тільки у встановлені моменти часу, але і при досягненні товарно-матеріальними запасами граничного рівня. Таким чином, дана система включає елемент системи з фіксованим інтервалом часу між замовленнями (встановлену періодичність оформлення замовлення) і елемент системи з фіксованим розміром замовлення (відстежування граничного рівня товарно-матеріальних запасів).

Гарантійний (страховий) запас дозволяє продовжувати надавати послуги у разі передбачуваної затримки постачання. Поповнення гарантійних товарно-матеріальних запасів проводиться під час подальших постачань через перерахунок розміру замовлення так, щоб його постачання збільшило товарно-матеріальні запаси до максимального бажаного рівня. Гарантійні товарно-матеріальні запаси не справляють безпосередньої дії на функціонування системи в цілому.

З системи управління товарно-матеріальними запасами з фіксованим розміром замовлення дана система запозичила параметр граничного рівня товарно-матеріальних запасів. Граничний рівень товарно-матеріальних запасів визначає таку їх кількість, при досягненні якої проводиться чергове замовлення. Величина граничного рівня розраховується виходячи із значення очікуваного денного споживання таким чином, що надходження замовлення відбувається у момент зниження поточних товарно-матеріальних запасів до гарантійного рівня. Отже, відмітною особливістю системи є те, що замовлення діляться на дві категорії. Планові замовлення проводяться через задані інтервали часу. Можливі додаткові замовлення, якщо наявність товарно-матеріальних запасів на складі доходить до граничного рівня. Очевидно, що необхідність додаткових замовлень може з'явитися тільки при відхиленні темпів споживання від запланованих.

Максимально бажані товарно-матеріальні запаси є тим постійним рівнем, поповнення до якого вважається за доцільне. Цей рівень товарно-матеріальних запасів побічно (через інтервал часу між замовленнями) пов'язаний з найбільш раціональним завантаженням площ складу при врахуванні можливих збоїв постачання і необхідності безперебійного постачання.

Параметром системи управління товарно-матеріальними запасами, що постійно розраховується, зі встановленою періодичністю поповнення товарно-матеріальних запасів до постійного рівня є розмір замовлення. Як і в системі з фіксованими інтервалом часу між замовленнями, його обчислення ґрунтується на прогнозованому рівні споживання.

Розрахунок розміру замовлення в даній системі проводиться або за формулою (9.30) (у фіксовані моменти замовлень), або за наступною формулою (в момент досягнення граничного рівня):

РЗ = МБЗ – ГР + ОС **(9.39),**

де **РЗ** – розмір замовлення, од.;

МБЗ – максимально бажане замовлення, од.;

ГР – граничний рівень товарно-матеріальних запасів, од.;

ОС – очікуване споживання до моменту постачання, од.

Розмір замовлення розраховується таким чином, що за умови точної відповідності фактичного споживання (до моменту постачання) прогнозованому постачання поповнює товарно-матеріальні запаси на складі до максимального бажаного рівня.

Система «Мінімум-максимум»

Ця система, як і система зі встановленою періодичністю поповнення товарно-матеріальних запасів до постійного рівня, містить у собі елементи основних систем управління товарно-матеріальними запасами. Як і в системі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, тут використовується постійний інтервал часу між замовленнями. Система «Мінімум-максимум» орієнтована на ситуацію, коли витрати на утримання товарно-матеріальних запасів і витрати на оформлення замовлення настільки значні, що стають сумірні з втратами від дефіциту товарно-матеріальних запасів. Тому в даній системі замовлення, проводяться не через кожен заданий інтервал часу, а тільки за умови, що товарно-матеріальні запаси на складі у цей момент виявилися рівними або менше встановленого мінімального рівня. У разі видачі розмір розраховується так, щоб постачання поповнило товарно-матеріальні запаси до максимального бажаного рівня. Таким чином, дана система працює лише з двома рівнями товарно-матеріальних запасів – мінімальним і максимальним.

Гарантійні (страхові) товарно-матеріальні запаси дозволяють готельному комплексу надавати послуги у разі передбачуваної затримки постачання. Як і система зі встановленою періодичністю поповнення товарно-матеріальних запасів до постійного рівня, гарантійні товарно-матеріальні запаси використовуються для розрахунку граничного рівня товарно-матеріальних запасів.

Граничний рівень товарно-матеріальних запасів у системі "Мінімум-максимум" виконує роль "мінімального" рівня. Якщо у встановлений момент часу цей рівень пройдений, тобто наявні товарно-матеріальні запаси рівні граничному рівню, або не досягають його, то замовлення оформляється. Інакше замовлення не видається, і відстежування граничного рівня, а також видача замовлення будуть проведені тільки через заданий інтервал часу.

Максимальні бажані товарно-матеріальні запаси в системі "Мінімум-максимум" виконують роль "максимального" рівня. Його розмір враховується при визначенні розміру замовлення. Він побічно (через інтервал часу між замовленнями) пов'язаний з найбільш раціональним завантаженням площ складу при врахуванні можливих збоїв постачання і необхідності його безперебійності.

Параметром системи "Мінімум-максимум" є розмір замовлення, що постійно розраховується. Як і в попередніх системах управління, товарно-матеріальними запасами, його обчислення ґрунтується на прогнозованому рівні споживання до моменту надходження замовлення.

9.8. ОРГАНІЗАЦІЯ СКЛАДСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Склади – це будівлі, споруди і різноманітні пристрої, призначені для приймання, розміщення і зберігання товарів, що поступили на них, оброблення їх, іноді – видачі з них напівфабрикатів (харчових продуктів для інших ресторанів, випраної на замовлення іншого підприємства білизни, чищеного одягу, якщо є хімчистка) готельного комплексу.

Склади є одним з найважливіших елементів логістичних систем. Об'єктивна необхідність у спеціально облаштованих місцях для утримання товарно-матеріальних запасів існує на всіх стадіях потоку матеріалів, починаючи від первинного джерела напівфабрикатів і закінчуючи клієнтом готельного комплексу. Цим пояснюється велика кількість різноманітних видів складів.

9.8.1. Види складів

Розміри складів варіюються в широкому діапазоні: від невеликих приміщень, загальною площею в декілька сотень квадратних метрів, до складів-гігантів, що покривають площі в сотні тисяч квадратних метрів.

Розрізняються склади і за висотою укладання вантажів. У одних вантаж зберігається не вище за людський зріст, в інших необхідні спеціальні пристрої здатні підняти і точно укласти вантаж в осередок на висоті 24 м і більше.

Склади можуть мати різні конструкції: розміщуватися в окремих приміщеннях (закриті), мати тільки дах або дах і одну, дві або три стіни (напівзакриті). Деякі вантажі зберігаються взагалі поза приміщеннями на спеціально обладнаних майданчиках, у так званих відкритих складах.

У складі може створюватися і підтримуватися спеціальний режим, наприклад температура, вологість.

Готельний комплекс може мати для зберігання товарів свій склад (склад індивідуального користування), може, на умовах лізингу, здавати його в оренду іншим фізичним або юридичним особам (склад колективного користування або склад-фірма), або ж використовувати склад іншого підприємства, чи навіть конкурента.

Розрізняються склади і за ступенем механізації складських операцій: немеханізовані; комплексно-механізовані; автоматизовані; автоматичні.

Істотною ознакою класифікації складів є можливість доставки і вивозу вантажу за допомогою транспорту.

Залежно від широти асортименту товарно-матеріальних запасів, що зберігаються виділяють:

- спеціалізовані склади;
- склади із змішаним або універсальним асортиментом.

Сукупність робіт, що виконуються на різних складах, приблизно однакова. Це пояснюється тим, що в різних логістичних процесах склади виконують наступні схожі функції:

- тимчасове розміщення і зберігання товарно-матеріальних запасів;
- перетворення матеріальних потоків;
- забезпечення логістичного сервісу в системі обслуговування.

Кількість, склад, місткість і спеціалізація складів утворюють структуру складського господарства готельного комплексу. Організація складів, їх технічне оснащення і розміщення на території готельного комплексу мають істотне значення для роботи та економіки готельного комплексу. Організація складського господарства робить вплив на пропускну спроможність складів, трудомісткість і собівартість складських робіт, на величину внутрішньоготельних транспортних витрат і т.д.

За рівнем спеціалізації матеріальні склади підрозділяються на спеціалізовані та універсальні. Звичайно склади оснащуються стелажами, які розміщуються так, щоб ефективно використовувати всю їх кубатуру (об'єм). Матеріали зберігаються в стандартній тарі, яка зручно розміщується на стелажах і легко перевозиться за допомогою транспортерів і штабелеукладальників.

9.8.2. Організація складських робіт

Здійснювані на складах роботи можна звести до наступних основних операцій: приймання матеріалів, розміщення їх, зберігання, підготовка до виробничого споживання, відправка виробничим та іншим ділянкам готельного комплексу і облік матеріальних цінностей.

Матеріали, що поступають на склад, проходять кількісне та якісне приймання. Кількісне приймання полягає в перевірці відповідності фактичної наявності матеріалів, вказаних у супровідних документах. Первинна перевірка вантажів, що поступають ззовні, проводиться

представником готельного комплексу на приймальній станції. Тут перевіряється число прибулих місць, цілість упаковки, іноді вага вантажу. Якщо встановлюється розбіжність між фактичною наявністю і тією, яка вказана в супровідних документах, то на приймальній станції складається так званий комерційний акт для висунення претензій винуватцю недостачі – постачальнику або транспортній організації.

Якщо ж кількість матеріалу, що надійшов, при зовнішньому огляді не викликає сумніву, то вага його на станції прибуття звичайно не перевіряється. Такий матеріал вибірковим шляхом перевіряється на складі готельного комплексу. При виявленні в результаті перевірки розбіжності між кількістю згідно документів і фактичною наявністю складається акт для висунення його постачальнику.

Разом із кількісною перевіркою на складах проводиться якісна перевірка. Вона здійснюється органами технічного контролю із залученням у необхідних випадках лабораторій. Якісною перевіркою встановлюється відповідність одержаних матеріалів стандартам або технічним умовам. При невідповідності матеріалу стандарту або технічним умовам викликається представник постачальника і складається акт про непридатність матеріалу. Якщо ж партія непридатного матеріалу невелика або представник постачальника не може прибути, то акт про непридатність складається комісією готельного комплексу із залученням представника незацікавленої організації. Акт прямує постачальнику з одночасним запитом, як поступити із забракованим матеріалом. Останній, до вказівки власника знаходиться у готельному комплексі на відповідальному зберіганні в особливо відведеному місці. Як правило, якісна перевірка матеріалів і напівфабрикатів застосовується тільки до особливо важливих їх видів, оскільки величезна більшість постачальників самі перевіряють якість свого вантажу перед його відправкою.

Прийняті на склад матеріали розміщуються з дотриманням певних вимог обліку і зберігання. При цьому кожен матеріал повинен розміщуватися на складі з урахуванням того, щоб забезпечити збереження кількості та якості матеріалів. Матеріали однакового найменування розміщуються на одній ділянці, матеріали важкі та громіздкі повинні розміщуватися ближче до місця видачі.

На більшості готельних комплексів при матеріальних складах існують спеціальні ділянки підготовки матеріалів до виробництва.

Одним із видів підготовки матеріалів до виробництва є комплектування матеріалів і напівфабрикатів перед відправкою їх виробничим відділам. Відправка матеріалу відділам здійснюється на підставі встановлених лімітів для кожного відділу. Залежно від типу виробництва і характеру матеріалів застосовується різний порядок відправки матеріалів.

Основні матеріали в масовому виробництві відпускаються згідно планкарт. *Планкарта* – це документ, що складається відділом постачання або планово-виробничим відділом, в якому указується встановлений відділу місячний ліміт по кожному виду матеріалу, а також терміни і партії подачі. Відповідно до планкарт склад своїми транспортними засобами доставляє кожному відділу у встановлені терміни партії матеріалів і напівфабрикатів. Відправка матеріалів оформляється приймально-здавальними накладними.

У готельних комплексах сезонної роботи основні та допоміжні матеріали відпускаються на разові вимоги відповідно до лімітних карт і відомостей. Відправка оформляється накладними або розписками одержувача в лімітних картах або відомостях.

Для забезпечення нормальної роботи готельного комплексу дуже важливо організувати оперативне регулювання товарно-матеріальних запасів. З цією метою встановлюється контроль за станом гарантійних товарно-матеріальних запасів на складах. Якщо частина гарантійних товарно-матеріальних запасів починає видаватися у відділи, то це служить сигналом того, що нормальний хід виробництва може бути порушений. Про це повідомляються органи матеріально-технічного постачання. Таку ж реакцію повинні викликати факти перевищення розмірів товарно-матеріальних запасів, встановлених по категоріях матеріальних ресурсів. Таким чином, склади не тільки виконують функції

зберігання і підготовки матеріалів до видачі їх у процес виробництва готельних послуг, але і допомагають оперативно регулювати їх споживання.

При плануванні матеріально-технічного постачання в готельних комплексах виникає завдання забезпечення виробництва початковими напівфабрикатами і матеріалами (необхідної номенклатури і якості) і раціональнішого їх використання. Завдання формулюється так: необхідно скласти такий план використання початкових напівфабрикатів і матеріалів, який, гарантуючи високу якість кінцевої готельної послуги, забезпечував би найбільшу ефективність виробництва.

Цільова функція цього завдання може бути побудована згідно того або іншого критерію, у тому числі і по найбільш загальному – максимуму рентабельності виробництва, максимуму прибутку, мінімуму витрат виробництва (собівартості), витрати початкових напівфабрикатів і матеріалів і т.д. Вибір її критерію залежить від конкретних умов діяльності готельного комплексу.

При постановці завдання вибору оптимального асортименту початкових напівфабрикатів і матеріалів для виробництва певних видів готельних послуг можна орієнтуватись на наступні, зазвичай, відомі дані:

а) планований обсяг готельних послуг у встановленому асортименті;

б) види (номенклатури) і асортимент початкових напівфабрикатів і матеріалів, які можуть бути використані при виробленні певних видів готельних послуг;

в) умови замінності одних видів напівфабрикатів і матеріалів іншими (співвідношення замінності);

г) норми витрати кожного виду початкових напівфабрикатів і матеріалів на одиницю певного виду готельних послуг;

д) граничні кількості тих або інших видів початкових напівфабрикатів і матеріалів, на отримання яких може орієнтуватися готельний комплекс.

Відповідно до характеру цільової функції і заданих (відомих) умов будують систему обмежувальних рівнянь і нерівностей.

При цільовій функції, побудованій згідно критерію мінімальних витрат виробництва, обмежувальними рівняннями і нерівностями можуть бути наступні, які відображають:

а) пряме (плановане) обмеження кількості деяких видів початкових напівфабрикатів і матеріалів;

б) пряме (плановане) обмеження кількості деяких готельних послуг;

в) пряме (плановане) обмеження кількості готельних послуг тільки певного виду;

г) умови взаємозамінності одних видів напівфабрикатів (матеріалів) іншими при створенні певних видів готельних послуг;

д) можливе утворення деякої кількості напівфабрикатів (матеріалів) певного виду, яка не може бути використана в даному виробництві (буде передана іншим підприємствам);

е) баланс витрати різних видів напівфабрикатів (матеріалів) на кожен вид готельних послуг, що створюється;

ж) «позитивність» змінних.

9.8.3. Основні зони складів і їх характеристики

Перерахуємо основні операції, які виконуються на виділених ділянках складу.

Ділянка розвантаження:

- механізоване розвантаження транспортних засобів;
- ручне розвантаження транспортних засобів.

Приймальна експедиція (розміщується в окремому приміщенні складу):

- приймання прибулої в неробочий час продукції по кількості місць і її короткочасне зберігання до передачі в основний склад. Вантажі в приймальну експедицію надходять з ділянки розвантаження.

Ділянка приймання (розміщується в основному приміщенні складу):

- приймання товарно-матеріальних ресурсів за кількістю та якістю. Вантажі на ділянку приймання можуть надходити з ділянки розвантаження і з приймальної експедиції.

Ділянка зберігання (головна частина основного приміщення складу):

- розміщення вантажу на зберігання;
- відбір вантажу з місць зберігання.

Ділянка комплектування (розміщується в основному приміщенні складу):

- формування вантажних одиниць, що містять підібраний відповідно до замовлень асортимент напівфабрикатів.

9.8.4. Технології складських операцій у готельних комплексах

Основу технології складського процесу складає раціональна побудова, чітке і послідовне виконання складських операції, постійне вдосконалення організації праці та технологічних рішень, ефективне використання підйомно-транспортного і технологічного устаткування.

Правильно організований технологічний процес роботи готельного комплексу повинен забезпечити:

- чітке і своєчасне проведення кількісного та якісного приймання напівфабрикатів;
- ефективне використання засобів механізації навантажувально-розвантажувальних і транспортно-складських робіт;
- раціональне складування товарно-матеріальних ресурсів, що забезпечує максимальне використання складських обсягів і площ, а також їх зберігання;
- виконання вимог щодо раціональної організації роботи залу дегустації чи відділу випробувань, складських операцій щодо відбірки товарно-матеріальних ресурсів із місць зберігання, комплектуванню і підготовці їх до обробки;
- чітку роботу експедиції і організацію централізованої доставки ТМР;
- послідовне і ритмічне виконання складських операцій, що сприяє планомірному завантаженню працівників складу, і надання сприятливих умов праці.

Істотним резервом підвищення ефективності функціонування матеріалопровідних систем є перехід від традиційно розрізненого рішення задач складування і транспортування до проектування єдиних транспортно-складських процесів.

Зв'язаність складського процесу із зовнішнім середовищем досягається рішенням різних задач, значна частина яких пов'язана з обробкою матеріальних потоків на постах розвантаження і приймання товарно-матеріальних ресурсів.

Визначення кількості навантажувально-розвантажувальних постів на складі

Надійність і економічність роботи складу залежить від того, наскільки правильно визначено кількість постів для виконання навантажувально-розвантажувальних робіт. Збільшення цієї кількості спричиняє за собою зростання будівельних і експлуатаційних витрат, скорочення – збільшує чергу транспорту, що очікує на обслуговування, тобто збільшує потребу в площі для паркування і маневрування. Крім того, очікування розвантаження – це витрати, пов'язані з простоєм транспортних засобів.

При визначенні кількості постів обслуговування транспорту необхідно знаходити компроміс між: розміром витрат на будівництво і експлуатацію постів обслуговування транспорту; і розміром сумарних витрат на будівництво майданчиків для очікування і маневрування транспорту і витрат на можливий простій транспортних засобів в очікуванні обслуговування.

Очевидно, що при збільшенні числа постів черга скорочується. Пропускна спроможність навантажувально-розвантажувальної зони залежить не тільки від числа постів, але і від вантажопідйомності транспорту, що під'їжджає.

Поєднання ділянок надходження і відпуску дозволяє:

- скоротити розмір площі, необхідної для виконання відповідних операції;
- скоротити розкрадання;
- полегшити контроль операцій розвантаження і вантаження – операцій з високою

інтенсивністю матеріальних, транспортних і людських потоків;

- підвищити ступінь використання устаткування за рахунок зосередження в одному місці всього обсягу навантажувально-розвантажувальних робіт, гнучкіше використовувати персонал складу.

Основним недоліком поєднання ділянок приймання і відпуску вантажів є поява так званих стрічних вантажних потоків зі всіма складнощами, які випливають звідси, у тому числі і з можливою плутаниною між товарно-матеріальними ресурсами, що одержуються і напівфабрикатами, що відправляються.

Організація в одному місці приймання і відправки буде істотно утруднена, якщо тип і розміри транспорту, що прибуває і відправляється зі складу, різні.

Полегшити організацію суміщеної ділянки може роз'єднання за часом операцій надходження і відправки.

Визначення розмірних параметрів вантажних і розвантажувальних рамп

Вивантаження товарно-матеріальних ресурсів може здійснюватися з рівня дороги або із спеціальної рампи, піднятої на рівень кузова транспортного засобу. Більшість вантажних автомобілів мають двері та борти в задній частині кузова. Розвантажувати такі автомобілі краще з рамп, оскільки це дозволяє вводити в кузов навантажувально-розвантажувальну техніку. Автомобілі, оснащені бічними по відношенню до подовжньої осі дверима, можна розвантажувати з рівня дороги.

Мінімальна ширина рампи, використовуваної для вантаження і розвантаження транспорту, повинна бути не менша радіусу повороту працюючого на ній навантажувача плюс ще приблизно 1 м. Слід мати на увазі, що швидкість обслуговування транспорту, тобто швидкість виїзду навантажувача з кузова транспортного засобу і подальшого розвороту, зросте, якщо оператору надати деякий запас простору. Більшість нових складів мають ширину розвантажувальних рамп 6 м.

Відстань між осями дверних отворів і постів вантаження автомобілів повинне бути не менше 3,6 м. В цьому випадку автомобілі можуть в'їжджати заднім ходом на місця вантаження без особливих труднощів.

Вхідний контроль постачань товарно-матеріальних ресурсів на склад

На шляху від первинного джерела напівфабрикатів до відповідальної особи в готельному комплексі власність на вантажі, створюючи матеріальний потік, послідовно переходить від одного учасника логістичного процесу до іншого. У цих так званих «місцях стику» відбувається звірення фактичних параметрів матеріального потоку з даними супровідних документів. Фактичний склад матеріального потоку може відрізнятися від інформації про нього. Управління ж здійснюється на основі саме інформації. Послідовне приймання на всьому шляху руху вантажів дозволяє постійно актуалізувати дані, що становлять інформаційний потік.

Матеріальний потік – це рух матеріальних цінностей, збереження яких забезпечується системою матеріальної відповідальності.

Завдання постійного оновлення і коректування інформації про матеріальні потоки – одне з найбільш актуальних завдань логістичної діяльності.

Складність завдання обумовлена тим, що передача матеріальної відповідальності відбувається не безпосередньо від одного власника до іншого, а за участю логістичних посередників – експедиторських організацій.

Без покладання матеріальної відповідальності на конкретних осіб складно забезпечити збереження вантажу на всьому шляху руху матеріального потоку. Проте слід мати на увазі, що для учасників логістичного процесу, що мають статус матеріально-відповідальних осіб, безумовно, пріоритетним завданням є не швидкість, не надійність, не ціна, а точна відповідність кількісного і якісного складу потоку даним супровідних документів. Весь логістичний процес може зупинитися, якщо матеріально-відповідальна особа не упевнена в точній відповідності кількості та якості товарно-матеріальних ресурсів даним супровідних

документів.

Система матеріальної відповідальності не повинна гальмувати логістичний процес. Отже, при проектуванні логістичних систем необхідно знаходити компроміс між різними системами, що забезпечують збереження матеріальних цінностей. Можливо, система без особистої матеріальної відповідальності принесе збиток, але ризик зупинки процесу у зв'язку з необхідністю актування невідповідностей може принести більший збиток. Вихід може бути знайдений у високих гарантіях дотримання якості та комплектності постачань, тобто в тому, щоб функцію контролю узяли на себе постачальник і експедитор. В Україні та в умовах практики, що історично склалася, найбільш перспективною є чітка організація вхідного контролю. Порядок приймання товарно-матеріальних ресурсів регламентується нормативними актами держави, а також умовами договору. Відповідно, всі процедури приймання повинні бути чітко сплановані, що дозволить, не знімаючи матеріальної відповідальності з конкретних осіб, понизити ризик зупинки логістичного процесу.

Прийом ТМР ведеться матеріально відповідальними особами для обліку товарно-матеріальних цінностей. На кожне найменування товарно-матеріальних ресурсів (кожен номенклатурний номер) у книзі відкривається окремий рахунок. Рахунки розташовуються у порядку зростання номенклатурних номерів.

Документи, що беруть участь в операціях з продажу і відправки товарно-матеріальних ресурсів зі складів чи на склади готельного комплексу:

*Замовлення-заявка с*кладається відділом, який має потребу у товарно-матеріальних ресурсах і коректується товарознавцем з урахуванням наявності товарно-матеріальних ресурсів на складі. Товарознавець уточнює і заповнює в замовленні-заявці дані, необхідні для виписки рахунку-фактури, а також для спрощення пошуку товарно-матеріальних ресурсів на складі.

Договір постачання складається між готельним комплексом і постачальником певних видів товарно-матеріальних ресурсів і служить для визначення розмірів, термінів і умов купівлі, відправки і доставки товарно-матеріальних ресурсів.

Журнал реєстрації замовлень ведеться товарознавцем на підставі замовлень різних відділів: кухні, офісних приміщень, старшої покоївки. Служить для контролю своєчасності виконання замовлення.

Картка незадоволеного попиту ведеться товарознавцем на підставі невиконаних замовлень і служить для обліку незадоволеного попиту, а також для контролю виконання незадоволених замовлень.

Рахунок-фактура виписується на товари, куплені в інших підприємств.

Журнал передачі товарно-матеріальних ресурсів зі складів в експедицію. Ведеться завідувачем складом на підставі рахунків-фактур для контролю передачі товарів в експедицію.

Товарно-транспортна накладна. Виписується в чотирьох екземплярах (якщо платником є вантажоодержувач):

- перший служить підставою для розрахунків з автотранспортною організацією і є додатком до рахунку на оплату за перевезення матеріальних цінностей;
- другий служить підставою для обліку роботи автотранспорту і залишається разом із дорожним листком;
- третій при товарному звіті вантажовідправника здається в бухгалтерію;
- четвертий прямує вантажоодержувачу. Якщо платником є вантажовідправник, то товарно-транспортна накладна виписується у трьох екземплярах.

Пропуск на виїзд з території готельного комплексу - виписується якщо товарно-матеріальні ресурси (напівфабрикати) вивозяться з території.

Заявка на автотранспортні перевезення є документом для забезпечення своєчасної доставки товарно-матеріальних ресурсів.

Журнал обліку використання автотранспорту - служить для обліку автотранспорту,

що прибуває згідно заявки, та контролю за його знаходженням на маршруті.

Картка обліку інвентарної тари - ведеться експедицією для обліку руху інвентарної тари.

Книга реєстрації документів, зданих особою, що здійснює централізовану доставку і кільцеве завезення товарно-матеріальних ресурсів. Видається особі, що здійснює централізовану доставку і кільцеве завезення товарів.

Картка обліку виконання договорів відвантаження

Книга оперативного обліку постачання товарно-матеріальних ресурсів. Ведеться товарознавцем для обліку постачання товарно-матеріальних ресурсів на підставі картки обліку виконання договорів відвантаження.

9.8.5. Визначення складських витрат на підготовку замовлень

Необхідно визначити витрати, пов'язані з плануванням, фінансуванням, реєстрацією і контролем товарно-матеріальних запасів, оскільки за відомої вартості товарно-матеріальних запасів можна розрахувати суму своєчасного фінансування.

Витрати на зберігання товарно-матеріальних запасів включають складування, обробку, страхування, майнові податки і альтернативну вартість утримання товарно-матеріальних запасів. Попередня оцінка вартості зіпсованих або застарілих товарно-матеріальних запасів також повинна бути включена в даний аналіз. Чим більше товарно-матеріальних запасів, тим більша вартість їх утримання.

Знання вартості зберігання товарно-матеріальних запасів допоможе визначити, які їх види слід тримати на складі.

Вартість замовлення ТМР – це вартість розміщення замовлення і отримання ТМР. Вони включають транспортні та конторські витрати, пов'язані з розміщенням замовлення. Для мінімізації витрат на розміщення замовлень слід звести кількість розміщуваних замовлень до мінімуму.

Знання вартості замовлення допомагає визначити число замовлень, які можна розмістити за певний термін, щоб задовольнити потреби готельного комплексу.

Деяка рівновага існує між вартістю розміщення замовлення і вартістю зберігання товарно-матеріальних запасів. Велика кількість замовлених ТМР збільшує вартість їх знаходження в резерві, проте знижує їх загальну вартість.

Економічно об´рунтований обсяг замовлення є оптимальним вартісним виразом кількості ТМР, необхідної для замовлення кожного разу та для мінімізації загальної вартості товарно-матеріальних запасів готельного комплексу.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

1. У чому полягає сутність і функції логістики?
2. Що таке товарно-матеріальні запаси?
3. Назвіть види товарно-матеріальних запасів готельного комплексу.
4. Наведіть функції та задачі служби з управління ТМР готельного комплексу (служби матеріально-технічного постачання).
5. Охарактеризуйте рух інформаційних, фінансових і сервісних потоків у готельному комплексі.
6. Як визначається потреба готельного комплексу в матеріальних ресурсах?
7. Як проводиться розрахунок запасів матеріальних ресурсів? Наведіть методики їхнього нормування.
8. Як здійснюється оцінка ефективності використання товарно-матеріальних ресурсів?
9. Назвіть шляхи економії і раціонального використання матеріальних ресурсів в готельних комплексах.
10. Назвіть шляхи підвищення ефективності управління товарно-матеріальними ресурсами готельного комплексу.
11. Як організовується обіг коштів готельного комплексу?
12. Наведіть етапи управління товарно-матеріальними ресурсами готельного комплексу.
13. Дайте визн

ачення та наведіть методи створення ефективної логістичної системи управління товарно-матеріальними ресурсами готельного комплексу.

14. Наведіть принципи формування і функціонування системи управління товарно-матеріальними ресурсами готельного комплексу.
15. Як організовується складське господарство в готельному комплексі?

Розділ 10

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ПРИ ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

10.1. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

10.1.1. Класифікація закладів ресторанного господарства

10.1.2. Специфіка організації ресторанного господарства в готельному комплексі

10.2. РЕСТОРАННИЙ ІНВЕНТАР

10.2.1. Посуд

10.2.2. Столи і крісла

10.2.3. Скатертина

10.2.4. Серветки

10.3. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАРУ

10.3.1. Види барів

10.3.2. Устаткування барів

10.3.3. Інвентар і посуд для коктейлів і напоїв

10.3.4. Характеристики змішаних напоїв

10.4. БУФЕТ

10.5. ВИДИ СЕРВІСУ

10.5.1. Сутність ресторанного сервісу

10.5.2. Обслуговування у номерах готельного комплексу

10.5.3. Подача блюд на підносах

10.5.4. Сервіровка столів

10.5.5. Сервіс по-англійськи

10.5.6. Французька система обслуговування

10.5.7. Самообслуговування

10.5.8. Сервіровка напоїв

10.6. МЕНЮ

10.7. ВИРОБНИЧА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ПЛАНУВАННЯ ТОВАРООБІГУ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

10.7.1. Виробнича програма

10.7.2. Організація виробництва

10.7.3. Структура виробництва

10.7.4. Планування товарообігу в закладах ресторанного господарства

10.7.5. Управління закладом ресторанного господарства

10.8. ПЕРСОНАЛ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

10.8.1. Директор ресторану

10.8.2. Функції менеджера з обслуговування

10.8.3. Функції менеджера з виробництва

10.8.4. Організація роботи офіціантів

10.8.5. Персонал барів

10.8.6. Організація робочих місць

10.8.7. Розрахунок виробничого персоналу закладу ресторанного господарства

10.8.8. Організація праці

10.9. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ

10.9.1. Захворювання, що викликаються мікробіальними забруднювачами. Бактерійний токсикоз і мікротоксикоз. Харчові токсикоінфекції.

10.9.2. Правила особистої гігієни

10.9.3. Санітарні вимоги до устаткування, посуду, тари

10.1. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

10.1.1. Класифікація закладів РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Заклади ресторанного господарства класифікуються за виконуваними функціями, типами, місцезнаходженням готельного комплексу, характером контингенту, що обслуговується, асортиментом продукції, що випускається, націночною категорією тощо.

При визначенні типу закладу враховують наступні чинники:

- асортимент продукції, яка реалізується, її різноманітність і складність приготування;
- технічна оснащеність (матеріальна база, інженерно-технічне оснащення і устаткування, склад приміщень, архітектурно-планувальне рішення тощо);
- методи обслуговування;
- кваліфікація персоналу;
- якість обслуговування (комфортність, етика спілкування, естетика тощо);
- номенклатура послуг, що надаються споживачам.

Заклади ресторанного господарства за рівнем обслуговування і номенклатурою послуг, що надаються, підрозділяються на три класи – люкс, вищий і перший (кафе, їдальні та закусочні на класи не підрозділяють), які повинні відповідати наступним вимогам:

- «люкс» – вишуканість інтер'єру, високий рівень комфортності, широкий вибір послуг, асортимент оригінальних, вишуканих замовлених і фірмових страв, виробів для ресторанів, широкий вибір замовлених і фірмових напоїв, коктейлів – для барів, а також високий клас архітектурно-художнього оздоблення приміщень і довершене технічне оснащення;
- «вищий» – оригінальність інтер'єру, достатній асортимент послуг, комфортність, різноманітний асортимент оригінальних, вишуканих замовлених і фірмових страв і виробів для ресторанів, широкий вибір замовлених і фірмових напоїв, коктейлів – для барів;
- «перший» – гармонійність, комфортність і вибір послуг, різноманітний асортимент фірмових страв, виробів і напоїв складного приготування для ресторанів, набір напоїв, коктейлів нескладного приготування, в т.ч. замовлених і фірмових – для барів.

Віднесення закладів ресторанного господарства до вищої категорії проводиться міністерством економіки України.

Ресторан вищої категорії має в своєму розпорядженні банкетний зал, бар, коктейль-хол з барною стійкою. Приміщення повинні бути красиво оформлені, витримані в певному стилі, що відповідає назві ресторану. Менеджери з обслуговування та офіціанти зобов'язані досконало володіти технікою обслуговування споживачів, а також знанням іноземних мов у обсязі, що є необхідним для виконання їх обов'язків. Меню в ресторанах вищої категорії повинні бути надруковані трьома іноземними мовами. На обкладинці для меню, рекламних афіш, буклетів, запрошень поміщають, окрім назви ресторану, емблему готельного комплексу, а також малюнок, що відображає тематичну спрямованість закладу. У ресторані споживачам надають в основному обіди і вечері, а при обслуговуванні ділових зустрічей, конференцій та ін. – повний раціон харчування. У передсвяткові, суботні або недільні дні багато ресторанів організовують дегустації страв національної кухні. У практику обслуговування деяких ресторанів входить влаштування сімейних обідів, що користується великим успіхом.

У барах категорії люкс та вищої споживачів у залі обслуговують офіціанти, за барною стійкою – бармени, в барах першої категорії у залі використовується самообслуговування, за барною стійкою споживачів обслуговує бармен, за буфетним прилавком – буфетник.

У барах категорії люкс кількість місць за барною стійкою становить не менше 50 % від кількості місць за столами, вищої категорії – не менше 25 %, першої категорії – не менше 20 %. У барах категорії люкс і вищої на кожне місце за барною стійкою передбачається не менш 0,8 м довжини стійки, першої категорії – 0,6 м. Співвідношення місць за різними

столами в барах категорії люкс також, як і в ресторанах відповідної категорії; в барах вищої категорії: за двомісними столами – 80%, чотирьохмісними – 20%; першої категорії: за двомісними – 15%, чотирьохмісними – 85%; другої категорії: за двомісними – 10%, чотирьохмісними – 90%.

У барах різної категорії правила забезпечення посудом, меблями, засобами реклами, музикальне обслуговування такі ж, як і в ресторанах відповідної категорії.

У залежності від асортименту страв, що реалізовуються в закладах ресторанного господарства при готелях, форм обслуговування, характеру торгово-виробничої діяльності заклади ресторанного господарства розподіляються на різні типи.

Ресторани при готельних комплексах розрізняють за асортиментом продукції, яка реалізується – рибний, пивний; з національною кухнею або кухнею зарубіжних країн.

Бари розрізняють:

- за асортиментом продукції, яка реалізується, і способом приготування – молочний, пивний, винний, кавовий, коктейль-бар, гриль-бар;
- за специфікою обслуговування споживачів – диско-бар, відео-бар, вар'єте-бар та ін.

Кафе розрізняють:

- за асортиментом продукції, яка реалізується – кафе-морозиво, кафе-кондитерська, кафе-молочна;
- за контингентом споживачів – кафе молодіжне, дитяче та ін.

Їдальні розрізняють:

- за асортиментом продукції, яка реалізується – загального типу і дієтичні;
- за обслуговуваним контингентом споживачів.

Закусочні розподіляють: за асортиментом продукції, яка реалізується – загального типу і спеціалізовані (сосискова, пельменна, млинцева, пиріжкова, пончикова, шашличня, чайна, піцерія, гамбургерна тощо).

Ресторани, кафе і бари поєднують виробництво, реалізацію і організацію споживання продукції з організацією відпочинку і розваги споживачів.

Важливим нормативним документом, що визначає якість послуг, є ГОСТ «Послуги ресторанного господарства. Загальні вимоги». Цей стандарт встановлює класифікацію послуг ресторанного господарства, загальні вимоги до якості послуг і обов'язкові вимоги з безпеки послуг, що надаються у сфері ресторанного господарства. Стандарт застосовується закладами ресторанного господарства, а також для здійснення сертифікації ресторанного господарства відповідно до Законів України «Про захист прав споживачів», «Про сертифікацію продукції і послуг» з метою забезпечення безпеки життя і здоров'я споживачів і охорони навколишнього середовища.

10.1.2. Специфіка організації ресторанного господарства в готельному комплексі

У ресторанах при готелях постійно організовують зустрічі різних свят, тематичні вечори, прийоми, презентації тощо. Ввечері працює оркестр.

Ресторани в готелях організовують ділові обіди: як комплексні, у вигляді «шведського столу», так і на замовлення клієнтів. В якості додаткових послуг ресторани відпускають клієнтам обіди додому, організовують продаж напівфабрикатів, кулінарних і кондитерських виробів, приймають попередні замовлення на виготовлення страв для сімейних урочистостей і обслуговування вдома.

Страви та напої виготовляють висококваліфіковані кухарі, обслуговуванням гостей зайняті добре підготовлені офіціанти. Торгові приміщення обладнані з комфортом.

Основною задачею офіціантів є швидке та культурне обслуговування (особливо під час сніданку та обіду). У готельних комплексах використовують різні форми обслуговування офіціантами: накриття столів-буфетів у залі, реалізація скомплектованих сніданків, обідів, приймання попередніх замовлень, бригадне обслуговування. Кількість місць у торгових залах має відповідати місткості готелю.

При організації столів-буфетів на столах розміщують холодні закуски, кондитерські, хлібобулочні вироби, кисломолочні продукти, фрукти.

Холодні закуски виготовляють так, щоб їх легко було порціонувати. Буженину, шинку, сир, ковбасні вироби нарізають шматочками по 25 г, викладають на блюда, лотки у вигляді цілого шматка. Масло, джем, повидло краще реалізувати розфасованими в промисловій упаковці чи порціями, виготовленими на виробництві. Лимони нарізають кільцями, фрукти викладають у вазах. Поряд із виробами розміщують прибори для розкладання, тарілки для закусок, посуд для напоїв.

Кількість продукції, що її виставляють у буфеті, визначають за терміном її реалізації та споживчого попиту. Відвідувач самостійно вибирає необхідні для сніданку закуски, перекладає їх за допомогою приборів на тарілку. Їдять за столом у торговій залі. На замовлення відвідувачів офіціанти подають другі страви та гарячі напої; відвідувачі розраховуються за отриману продукцію біля стола-буфета або з офіціантами, що працюють у залі.

Перші та другі страви, гарячі напої відпускають у залі на спеціальних столиках, мармитах, що знаходяться поряд зі столом-буфетом. На них розміщують посуд для відпуску страв, встановлюють електрочайники, електрокавоварки, чайник із заваркою, нарізаний лимон, гаряче молоко, чайні чашки з блюдцями чи стакани з підстаканниками. Заварювати чай можна індивідуальними пакетами із заваркою.

Використання закладом під час сніданку столів-буфетів значно прискорює процес обслуговування, виключає з нього подачу холодних закусок, кисломолочних продуктів, фруктів, соків, гарячих напоїв.

Обслуговування скомплектованими сніданками постійної вартості та обслуговування за попередніми замовленнями вимагають додаткового сервірування столів з урахуванням особливостей обслуговування, асортименту страв.

10.2. РЕСТОРАННИЙ ІНВЕНТАР

10.2.1. Посуд

Хороший посуд – не тільки візитна картка ресторану, але і найбільш вагома частина його витрат. Слід зазначити, що фаянсовий і керамічний посуд у ресторанах прагнуть не використовувати. Причина – низька якість, недовговічність, тріщини, що регулярно з'являються на посуді. Інша справа – фарфор. До особливих вимог, що ставляться до професійного посуду, можна віднести і його екологічність – заборона на використання шкідливих для здоров'я дешевих фарбників, хімічних добавок при нанесенні малюнка, що може негативно позначитися на здоров'ї гостей. Виробники посуду особливим чином гартують проблемні місця – краї, борти, ручки, – штучно ущільнюють фарфор.

За своїми художніми характеристиками столовий посуд сьогодні може задовольнити найвимогливіший смак. Дизайнери створили лінії для класичних ресторанів, що знаходяться поза часом. Витонченість, практичність, ідеально гладка поверхня, що виблискує неповторною білизною, дозволяє кухарю створити на невинно білому фоні справжній шедевр. Сучасний посуд – це гармонійний колір, чіткі геометричні лінії, використання не тільки фарфору, але і прозорих і металевих елементів. Часто в таких сервізах використовується опуклий і рельєфний орнамент. Для ресторанів, що мають у своєму меню особливі та національні делікатеси, є незамінними спеціальні види посуду нетрадиційної форми – блюда-човники, квадратні та трикутні салатники, тарілки з підведеними куточками. Все це налаштовує гостя на особливий лад.

Останнім часом при сервіровці одного столу допускається використання посуду різних колірних рішень, особливо якщо він прикрашений орнаментом пастельних тонів: блідо-голубі, солом'яно-жовті тарілки гармонують м'ятно-зеленуватим і мандариново-сонячним. Модне використання скляних підставних тарілок, через які просвічується ошатна скатертина. Красиво поєднувати суворе убрання столу з ніжними квітковими композиціями,

свічниками, декоративними фарфоровими статуетками.

Існують суворо регламентовані норми використання та класифікації кожного виду посуду для продуктів. Для основних хлібобулочних виробів призначена пиріжкова тарілка, а також хлібниці (кошики) при обслуговуванні банкетів.

Найбільший вибір посуду призначений для подачі холодних закусок. Тут можуть застосовуватися салатники різної форми (круглі, квадратні, овальні), лотки (оселедниці), закусочні тарілки, овальні та круглі блюда, вази на низькій ніжці (креманки), соусники.

Супи (перші страви) подаються в горщиках, глибоких столових тарілках, бульйонних чашках.

Для гарячих закусок і других гарячих страв використовуються круглі та овальні блюда, великі тарілки, кокотниці, кокильниці. Це стосується подачі страв безпосередньо гостеві, доготівка ж або подача з подальшим перекладанням може проводитися з використанням баранчиків, шампурів, спеціальних пристосувань для приготування фондю або фламбе. У закладах із національними кухнями можлива подача страв безпосередньо гостеві в різного вигляду сковорідках на підставках або різноманітного роду жаростійкій кераміці. Десерти подаються на десертних тарілках.

Столові прибори

Одна з найважливіших частин сервіровки столу – прибори. Якнайкращий матеріал, з якого виходять найкрасивіші та довговічні прибори, – неіржавіюча сталь із додаванням хрому і нікелю. Цей матеріал додає прибору особливу міцність, гігієнічність і сучасність. Ресторани високого класу віддають перевагу важким, масивним приборам із солідними і багато декорованими ручками. Одним із модних напрямів є застосування полірованих і матових поверхонь.

Столові прибори виготовляють із різних матеріалів:

- із хромованої сталі, так званої нержавіючої сталі;
- з хромонікелевої сталі (благородних сортів); вони твердіші, ніж прибори з хромованої сталі;
- з благородних видів сталі з добавками срібла;
- зі срібла;
- зі срібла з додаванням золота;
- із золота.

Столові прибори поділяються на основні та допоміжні. До основних відносяться столові (виделка, ніж, ложка), закусочні (виделка, ніж), рибні (виделка, ніж), десертні (виделка, ніж, ложка), чайна і кавова ложки, а також фактично не використовувані фруктові прибори (виделка, ніж). Допоміжні прибори такі: ніж-виделка для нарізки і розкладки сиру, ніж для масла, прибор для оброблення ракових, виделки для устриць і равликів, ложка для салатів, щипці для цукру, льоду, спаржі, горіхів, секатор для сигар. Рідше застосовуються паштетна лопатка, лопатка для ікри, виделка для розкладки оселедця, ложка фігурна і деякі інші.

У ресторанах типу “люкс” у більшості випадків використовуються всі види столових приборів, які може запропонувати ринок. Матеріали, з яких вони зроблені, і їх форма в кожному закладі такого типу мають свою особливу відмінність. Палітра столових приборів тут найрізноманітніша – від срібних до золотих. Для кожної страви пропонуються навіть свої спеціальні види.

Розміри столових приборів можуть бути різні в різних закладах. Це залежить і від їх виробників, які, як правило, випускають прибори серіями. Кількість столових приборів, що з'являються на столі, залежить від класу того або іншого закладу.

Скло: келихи, чарки, стакани

Ще за старих часів ознакою особливої культури вважалося пригощання гостей напоями з келихів і стаканів красивої форми. Якість скла визначається основним матеріалом, що входить у його склад, тональністю звучання, віддзеркаленням світла, формою і міцністю стінок.

Келихи розрізняються за якістю використовуваних матеріалів:

- стакани масового виготовлення (прості стакани);
- кришталеві келихи і стакани;
- свинцево-кришталеві келихи і стакани.

Кришталеві та свинцево-кришталеві стакани і келихи відрізняються один від одного за гравіюванням, шліфовкою і малюнком орнаменту, монограмами, написами і віньєтками.

Скляні вироби розрізняються формою: чашевидні; ніжка з основою і висока чаша; шале; ніжка з підставою і плоска широка чаша; келихи; без ніжки і підстави, але на плоскому міцному денці; келихи на ніжках; чаша, що переходить у міцну ніжку.

Вказані форми постійно видозмінюються. У всіх ресторанах і кафе найчастіше використовуються скляні келихи, які ставляться суворо за призначенням. Адже, для кожного напою є свій стакан.

Залежно від призначення стакани і келихи підрозділяються на:

Розливні (Schankglaser). Це прості стакани високої міцності масового виготовлення. Більшість із них із товстими стінками, які легко запотівають. Розливні стакани призначені для різноманітних напоїв. Вони повинні відповідати стандартним розмірам.

Столові (Tischglaser). За якістю вони вище за розливні, містять більше кристалічного скла (маються на увазі посудини для води або келихи для всіляких напоїв: пива, білого і червоного вина, південних вин, шампанського). Їх подають на комплексних обідах у ресторанах або готелях.

Настільні (Tafelglaser). Ці келихи кращі за якістю (виготовлені із свинцево-кришталевого скла), різноманітніші за формами. Скло тонке; вони елегантні та завжди мають ручку; використовуються на святкових заходах (банкетах тощо). Келихи для шведського столу не можуть бути простими.

Келихи і стакани можна також класифікувати за напоями, які в них подають.

Стакани і келихи, призначені для безалкогольних напоїв, підрозділяються на стакани і келихи для води, лимонаду і молока.

Скляні вироби для води розливні та настільні виготовляють із певного виду скла. Крім того, вони відрізняються від звичайних формою, шліфовкою і технологією виготовлення. У сервісі використовуються для подачі різної води (питної, газованої, джерельної і мінеральної), а також інших видів безалкогольних напоїв. Келихи для води мають дві відмінні одна від одної форми, а саме – у вигляді чашки і стаканів з ручкою.

Стакани і кухлі для пива

Пивні стакани і кухлі використовуються для розливного і баночного пива, а також як столові, для шведського столу. Існує багато форм стаканів, келихів і кухлів для пива, а саме: у формі чашок; циліндрів; кубків; тюльпанів; коньячних чарок, що звужуються догори; високих келихів, що розходяться догори; шале (так звана берлінська пивна кружка) і кухлів з ручкою (глеків), а також пивні кухлі зі скла або кераміки, іноді з кришкою. Пивні стакани і кухлі використовуються виключно для пива. Тільки використовуючи перераховані вище келихи можна якнайповніше відчути смак пива. Для вибору келиха або кухля існує основоположне правило: чим тонший смак пива, тим тоншею повинна бути і стінка келиха.

Келихи і фужери для вина

Келих для вина має, як правило, тільки дві форми – римську і кубкову. Для першої характерні прозорі скляні келихи з довгою або короткою, зеленою або коричневою ніжкою. Для другої характерне міцне скло і приземиста товста ніжка. В даний час їх використовують головним чином для розливного вина.

Разом із цими типами келихів існують ще й інші: у формі кухлів, стаканів подовженої форми, кухлів із ручками, які знаходять застосування перш за все на святах, презентаціях і в простих готелях.

Для розливного білого вина якнайкращої якості, що відрізняється від дешевого, а також для особливих видів білого вина (зокрема домашнього); чаша біла, ніжка – зелена або

коричнева.

Келихи для червоного вина використовуються в більшості випадків для бургундських або бордоських червоних вин; вони завжди мають великий об'єм і високу ніжку. На відміну від келихів для білого вина у них широка і глибока чаша, оскільки червоні вина у процесі бродіння одержують більше кисню і краще проявляють свої якості. Вино неохолоджене і може довгий час знаходитися в келиху. Ці келихи найрізноманітніших розмірів, у більшості своїй з кулястими чашами, проте наповнюють їх не повністю, тільки трохи прикривши денце (винятком є лише прості стакани).

Форми келихів для білого вина в основному орієнтуються на бургундські та бордоські або мозельські вина, які відповідають за своїми характеристиками рейнським. Келихи для білих вин, як вже було сказано, мають менший об'єм, ніж для червоних, причому біле вино подається завжди охолодженим і не повинно довго стояти в келиху. Келихи для такого вина наповнюються на одну третину (за винятком простих стаканів).

На характер кожного сорту вин також впливає розмір і форма чаші. Існують різні форми: у вигляді яблука, тюльпана з прямою або опуклою лінією скла. Якщо келихи мають форму яблука або тюльпана, то аромат вин майже не відчувається, оскільки при такій формі він йде ніби у глиб келиха. Тому такого типу посуд використовується в основному для важких насичених вин. Келихи прямої або опуклої форми задумані перш за все для молодих іскристих білих і рожевих вин, букет яких не дуже різкий. Основні форми келихів: яблуко, тюльпан, пряма, опукла.

Келихи для ігристих вин мають форму тюльпана (товсті в середній частині, а у верхній переходять у конус), підкреслюють запах і пінявість. Такі келихи в основному використовуються для сухих видів шампанського, причому в цьому випадку вони повинні бути наповнені на третину, завдяки чому виникає «букет простору».

Принципи розташування келихів, чарок і стаканів на столі

Існують різноманітні варіанти для розстановки келихів, чарок і стаканів. Основним правилом є: вони завжди повинні ставитися так, щоб відвідувачу не доводилося робити руками непотрібні та важкі рухи і щоб взяти наповнений келих, чарку або стакан.

Варіанти встановлення скляних посудин залежать також і від їх форми. Вона може бути подовжена або блокового типа.

В основному слід дотримуватися наступних правил. Більшість келихів і стаканів, як правило, прямостоячі (з міцною основою) виставляються в першу чергу. Їх висота повинна бути приблизно на сантиметр вищою за лезо ножа, призначеного для основних страв. Слідом за цим скляним посудом можна ставити всю решту келихів, чарок і стаканів. Можуть бути і винятки з цього правила, оскільки високі, великого розміру келихи і стакани, унаслідок браку місця або з міркувань симетрії, можна замінити дрібнішими.

Найменший стакан, призначений для води, завжди має стояти перед фірмовими келихами, оскільки інакше в нього важко буде налити воду. Потім ставлять стакани солідніші, великих розмірів («принцип розташування органних труб»). Якщо виставляються три стакани у формі блоку (трикутника), то найбільший з них повинен бути і найвищим.

В умовах сучасного сервісу максимальна кількість келихів на столі обмежується чотирма. Більшу кількість є сенс виставляти тільки за наявності додатково накритих столів.

Що стосується келихів і кухлів для пива, то їх не ставлять наперед, а пізніше, праворуч від посуду, призначеного для вина.

10.2.2. Столи і крісла

Установка столів пов'язана з особливостями інтер'єру того або іншого закладу ресторанного господарства.

Крісло встановлене правильно тоді, коли подушка сидіння доходить до краю столової скатертини, а саме воно поставлене точно посередині однієї із сторін столу.

Вимоги, що висуваються до місць за столиками в одному залі

Для зручності відвідувачів розмір кожної сторони квадратного столу повинен бути встановлений у межах від 70 до 80 см, а крісло слід відсунути від центру столу на відстань 35- 40 см. В ідеальному випадку стіл на двох персон займає площу близько 80х80 см. Висота його – приблизно 72 см, висота крісел – 46 см.

Стіл на 4 персони (у більшості випадків його розмір складає приблизно 1х1 м) у цілому займає площу 2,5х2,5 м = 6,25 м^2. Відповідно на відвідувача визначається місце розміром 1,56 м^2 (включаючи необхідний робочий простір для обслуговуючого персоналу).

Столи, встановлені по діагоналі, можуть бути чотиримісними. Подібний варіант полегшує роботу обслуговуючого персоналу, і, крім того, зал при цьому виглядає комфортабельніше. Для такого розташування столів необхідна площа – 2х2 м = 4 м^2 на кожен стіл; на відвідувача відповідно припадає 1 м^2.

Круглі столи на 4 персони мають у діаметрі приблизно 90 см, на 6 персон – 110 см. Для квадратних столів на 4 персони передбачається розмір кожної сторони від 70 до 80 см, а на 6 персон – від 140 до 160 см.

Культура і дизайн столу

Відмінне обслуговування в першу чергу визначається культурою приміщення, яка багато в чому залежить від амбіцій того чи іншого закладу, його бажання показати високий клас обслуговування з тим, щоб відвідувач одержав максимум задоволення від перебування в ресторані та якості їжі, йому пропонованої. У багатьох ресторанах обслуговування варіюється залежно від пори року або свят (наприклад, Різдво, Великдень та ін.) Застосовуються такі елементи декоративного оформлення, як свіжі квіти, свічники, картини, різні фігурки, штучні рослини. Оформляються столи, буфети, шведські столи і, взагалі, все приміщення.

Конкурентна боротьба за престиж закладу дозволяє виробити для кожного з них свій індивідуальний стиль і свою особливість.

Чим приємніше враження залишає розташування приборів, страв і декоративних елементів на столі, а також відстань між ними, тим красивіше вони виглядають.

Встановлення декору та інших предметів оформлення залу

Як декоративне оформлення столів використовують квіти, підставки для них, свічки і свічники. Під додатковим декором розуміється установка сільниці, перечниці, млина для солі або перцю, цукорниці, пляшок під оцет і рослинне масло, спеціальних утримувачів для пармезанського сиру, пляшки з кетчупом, для уорчерського соусу, для соусу табаско і посудини для гірчиці. На красиво оформлений стіл виставляються тільки сільниця і перечниця. Всю решту додаткових предметів, включаючи зубочистки, обслуговуючий персонал приносить на прохання відвідувачів. Всякого роду прикраси та елементи додаткової сервіровки столів можуть встановлюватися по їх краях.

Декорації з квітів

Квіти мають таке ж значення, як і бездоганно накриті звичайні та шведські столи. При цьому зовнішнє оформлення кожного столика повинне відповідати інтер'єру всього залу. Свіжі живі квіти завжди додають особливу елегантність як кожному столу, так і всім їм разом.

Зі штучних квітів складають букет, а квіткові горщики створюють єдину композицію. Штучні квіти, звичайно, не можуть конкурувати зі свіжими, але вони служать хорошими уловлювачами пилу і знищують шкідливі бактерії, крім того можуть стояти протягом довгого часу.

При виборі квіткових горщиків необхідно звернути увагу на підставку, якій слід надати красиву форму, а також стежити за їх чистотою (це необхідно для того, щоб земля не потрапила на столову скатертину). Вибір квіткової композиції залежить від характеру заходів, що проводяться, і пори року.

Розмір букета повинен відповідати декору і площі даного столу чи ж відповідати розміру шведського. При цьому не слід створювати перешкод контактам гостей, що сидять за столом.

Бажано уникати квітів із різким запахом (наприклад, конвалій), які можуть негативно вплинути на самопочуття.

Свічки і свічники

Одним з основних чинників створення атмосфери простору є освітлення. Необхідно наперед подбати про свічки, встановивши в залі напівтемне освітлення в теплих колірних тонах для створення відповідної атмосфери. Проте на столах не можна встановлювати ні свічки, ні лампочки, світло від яких буде направлене убік. Свічки створять особливо приємне відчуття, якщо свічники поставити на дзеркальну площину.

Їх необхідно встановлювати дуже міцно і ніколи не ставити поряд із фіранками щоб уникнути пожежі.

Місце для тарілки

Для тарілки (настановної, основної або декоративної), великих тарілок для м'яса і серветок слід точно визначити місце на столі. Причому край тарілки або серветки повинен бути віддалений на сантиметр від краю столу. Ця симетрія абсолютно обов'язкова. Щоб обслуговуючий персонал міг вільно працювати, переміщаючись навколо столу, необхідно, щоб крісла не ускладнювали підхід до столу. От чому вони повинні бути відсунуті від столу приблизно на 0,5 метра.

Встановлення приборів

Подальша сервіровка цілком залежить від часу їжі (сніданок, обід, полудень, вечеря і т.д.) і від послідовності подачі страв.

Вибір місця для столових приборів, рівно як і їх розміри, повинен відповідати черговості подачі страв, тому послідовно кладуться ножі, вилки, ложки.

Прибори, як для основних страв, так і для закусок, повинні лежати спинкою вниз.

Потім подаються прибори для десерту.

На закінчення ліворуч виставляється основна тарілка для хліба разом з ножем для вершкового масла.

Накриваючи столи, необхідно звернути увагу на наступне: розкладаючи вилки, прослідкувати, щоб вони утворювали єдину лінію або по зубчиках, або по основі; основні та хлібні тарілки встановлювати або так, щоб нижній край разом із приборами утворював єдину лінію, або так, щоб центр обох тарілок вишикувався по одній певній лінії.

Послідовність подачі страв залежить від їх кількості, а також від наявності приборів або місця для них, але спочатку, разом із приборами для головних страв, необхідно поставити прибори для закусок у такій кількості, наскільки дозволяють можливості; для всіх інших страв столи накривають за особливою програмою.

При проведенні великих заходів столи необхідно підготувати наперед (поклопотатися про симетрію, про загальну картину оформлення, в той же час не порушуючи звичайної роботи в залах).

Декор столів (наприклад, квіти, свічки) і допоміжні прибори можна встановити і після основної сервіровки.

10.2.3. Скатертина

Величина скатертини залежить від розмірів столу. Столова скатертина повинна спускатися із столу на всі боки на 20-25 см.

Рівно складена і правильно покладена столова скатертина повинна розташовуватися по центру столу, при цьому центральний згин залишається зверху. Її слід скласти так, щоб обидва відкриті кінці потрапляли під складку. Нижня частина скатертини заздалегідь вирівнюється і укладається над нижнім краєм столу (укладання «візаві»). Скатертина столу поволі витягується, причому друга, щільніша її частина, залишається відкритою. Кінці скатертини повинні звішуватися вниз, на кожній стороні приблизно на 25 см, проте вона не повинна доходити до сидіння крісла приблизно на сантиметр.

Скатертини для столів переважно білі, але можуть бути і в пастельних тонах, таких, як

жовтий, блакитний, зелений, рожевий, бежевий і т.п. Застосовуються скатертини універсальні, прикрашені вишивкою або виткані малюнками. Багато закладів, використовуючи різні типи сервіровки, стелять столові скатертини різних кольорів. Наприклад, скатертини, оформлені в пастельних тонах, – для подачі сніданків, обідів і полуднів, білого кольору – для вечерь. Скатертини, якими накривають столи на відкритому повітрі, в парках і садах, повинні бути забарвлені в пастельні тони, щоб промені сонця якомога менше відбивалися від них.

Скатертини для столових дощок, як правило, білі. Вони звичніші та використовуються для всіх видів застіль (ювілеїв, пам'ятних дат, хрестин і т. п.).

Столові скатертини, скатертини для дощок і серветки для витирання рота, отриманні після прання і прасування комплектуються по видах.

Скатертині належить бути завжди ідеально відпрасованою, вона не повинна мати ніяких потертостей, дірок і плям. У закладі, що дорожить своєю репутацією, міняють скатертини після кожного обслуговування за столом, незалежно від того, забруднилася вона або залишилася чистою.

До речі, відсутність у залі скатертин абсолютно не є показником низького рівня закладу. Навіть ресторани класу «люкс» можуть застосовувати варіант сервіровки в дві серветки, прагнучи показати таким чином демократичність закладу.

10.2.4. Серветки

Серветки для сервіровки столу звичайно зберігаються в спеціально відведених для цих цілей шафах, поличках і робочих офіціантських станціях. Вони завжди повинні бути під рукою. Серветки – це не тільки предмет чисто практичного застосування, але і найважливіший елемент декору. Вони надають можливість красиво і різноманітно оформити стіл. При цьому важливо знати, як складаються серветки.

В основному застосовують два типи серветок – для витирання рота і для рук. До першої групи відносяться великі стандартні серветки, малі серветки для коктейлю, а також декоративні. Вони призначені для гостей. З другою групою серветок звичайно працює обслуговуючий персонал. У деяких ресторанах в якості рушника може використовуватися підставкова серветка. Призначення цієї серветки – уберегти руки офіціанта при подачі гарячих страв, а також її використовують для натирання приборів і посуду, покриття брудного посуду при винесенні із залу. 500 штук – той запас серветок, який необхідно підтримувати в закладі.

За формою серветки поділяються на прості та складені в різноманітних варіантах. Як правило, з гігієнічних міркувань і з міркувань швидкого обслуговування перевага віддається простим серветкам, які, при бажанні, досить просто скласти.

У тих випадках, коли столи накриті подвійною скатертиною, контрастною за кольором, допустимо складання серветок на закусочні тарілки або зліва від них.

Колір серветок може повторювати колір скатертини, відрізнятися відтінком або контрастувати, повторюючи забарвлення завіс, стільців тощо. За своїм кольором і складом тканини серветки повинні ідеально підходити і до використовуваного посуду. Так, наприклад, для чайної китайської церемонії найбільш доречними є серветки м'які, махрові, теплих тонів. В окремих випадках до столу – при подачі десертів, наприклад – можуть подаватися серветки меншого розміру (25х25 см або 35х35 см), але на практиці це трапляється нечасто.

Один із головних показників шику ресторану – красиво і бездоганно засервіровані столи – міцно асоціюються в свідомості саме з традиційно накрохмаленими, відпрасованими скатертинами і майстерно складеними серветками. Використання в сервіровці столу паперових серветок у ресторанах навіть найдемократичнішої спрямованості неприпустимо. Місце паперових серветок – в кафе, закусочних, столових.

Серветки не рекомендується розкладати до встановлення тарілок; слід принести відразу ж після основної сервіровки столу. Серветки розташовують праворуч від столових приборів.

Якщо ж немає тарілки для хліба, то зліва. Можна також розміщувати серветки і прямо на тарілці для хліба або навіть на основній тарілці, в тому випадку, якщо передбачена подача комплексного обіду, що складається принаймні з трьох страв.

10.3. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАРУ

10.3.1. Види барів

Бар – це заклад ресторанного господарства, в якому реалізовуються напої та закуски.

За асортиментом продукції розрізняють бари: загального призначення та спеціалізовані – десертні, вітамінні, молочні, пивні; за призначенням – танцювальні, диско-бари, ігрові (кегельбан). Обслуговування в них організують за барною стійкою або за стійкою та столами.

Бари загального призначення організовують при готелях у приміщеннях, суміжних із вестибюлем, холах, ресторанах, поряд з основною залою або у залі кафе. Тут реалізують різноманітні коктейлі, бутерброди, кондитерські вироби, фрукти, соки.

Вітамінний бар – це заклад, що спеціалізується на приготуванні безалкогольних коктейлів, соків, салатів з овочів, фруктів, ягід та гарячих напоїв.

Інтер'єр бару повинен відповідати сучасним естетичним вимогам. Бар обладнують стійкою, низькотемпературними прилавками для морозива, заморожених фруктів, ягід, кавоварками, фризерами для приготування м'якого морозива з фруктово-ягідними наповнювачами.

В асортименті бару повинні бути морси, відвари шипшини, трав, буряка, фруктово-молочні напої на основі кип'яченого молока, сливок, кефіру, протертого сиру, сиропи, соки, мінеральні фруктові води, тонізуючі напої на основі чаю, кави, холодні або гарячі, в залежності від пори року.

У барі також мають бути закуски, салати з овочів із фруктами, коктейль-салати із фруктів, фрукти, ягоди у натуральному вигляді, в сиропі, із сметаною, збитими вершками, фруктово-ягідні пюре; кондитерські вироби з наповнювачами: медом, цукатами, фруктами, фруктово-ягідним желе.

Десертний бар – це невеликий заклад, в якому представлено широкий асортимент змішаних напоїв на основі соків, відварів фруктів, ягід, коктейлів групи коблєр, жельовані солодкі страви, фрукти, ягоди в сиропі, зі збитими вершками, сметаною. Асортимент доповнюють два-три найменування морозива з наповнювачами, декілька найменувань кондитерських виробів. У залежності від сезону в барі використовують свіжі чи консервовані, висушені фрукти, ягоди, кавуни, дині, цитрусові, ананаси, банани.

У барі використовують різноманітні види музичної апаратури. Обслуговують бармени та офіціанти.

Танцювальні бари організовують при готелях, в будинках, що розташовані окремо. Вони працюють переважно у вечірній час.

У залі виділяють місце для оркестру, танців, концертних виступів. При проектуванні таких барів на одне місце відводиться до 1,8 м^2 за столиками та 0,4 м^2 для танцювального майданчика.

Клієнтів обслуговують за стійкою бармени, а за столиками у залі – офіціанти. Асортимент продукції, що реалізується, складається з вин, освіжаючих напоїв, коктейлів, а також невеликого асортименту холодних та гарячих закусок.

Одним із видів танцювального бару є диско-бар, призначений для організації вечорів відпочинку молоді та святкових вечорів. Вхід у ці заклади оплачується завчасно. У вартість білету включають вартість послуг музичного обслуговування, витрат на проведення лотерей, святкової вечері, меню якої розробляє заклад.

Місце для танців у таких барах має бути передбачене при плануванні зали чи поряд із баром у суміжному приміщенні. *Ігрові бари* – заклади, в яких реалізація коктейлів, спеціальних закусок, гарячих напоїв здійснюється у залах, де встановлені різноманітні ігрові

автомати.

Ігрові бари розташовують у готельних комплексах та зонах відпочинку населення. Клієнтів обслуговують бармени за стійкою чи офіціанти за замовленнями.

За призначенням первинні форми американських барів трансформувалися з часом в декілька видів. У даний час найбільш поширеними з них є:

Американський коктейль-бар – це стара форма барів і одночасно найбільш поширена у наш час. Основу американських барів складає баротека, де зосереджена велика частина товарів. На відміну від старих барів в устаткування включені затишні крісла і столики.

Основна увага відвідувачів зосереджується на коктейлях, приготування яких доведене до повної досконалості. Але тут можна одержати і деякі види простих страв, закуски і дрібні супутні товари.

В Англії та Америці американські бари – своєрідні центри спілкування людей, що відіграють приблизно ту ж роль, що у нас кав'ярні.

У барах при готелях навіть можна потанцювати, оскільки там є музичні автомати.

Бари при ресторанах. Багато ресторанів мають свої бари, що є складовою частиною торгівлі напоями і численними коктейлями. Гості мають тут можливість покуштувати аперитиви та інші алкогольні напої. Їм не доводиться чекати за столиками. Заощаджений час можна використовувати для перегляду карт страв і напоїв і спокійно зробити свій вибір. Бари при ресторанах також можуть бути місцем зустрічей перед обідом або вечерею і, відповідно, зручним і затишним приміщенням для сумісного спілкування після їжі.

Денні бари. Найбільша складність для таких барів (як і для американських) – подача алкогольних і безалкогольних напоїв. Адже вони відкриті тільки протягом дня. Особливо поширені денні бари в Англії та Америці і призначені в першу чергу як для зустрічей ділових людей, так і для використання як центрів комунікацій. Музики в денних барах немає.

Танцювальні бари. Основні складнощі таких барів полягають у тому, що вони не сприяють тихій бесіді (танці, музика часто звучать дуже голосно) і функції подачі напоїв йдуть на другий план.

Дискотеки – це сучасна форма танцювальних барів. Музика там особливо гучна. Керує нею так званий диск-жокей. Разом із звичайними освіжаючими напоями там подають і безалкогольні, а також спеціалізовані, які вживаються для підвищення тонусу і алкопопси (легкі освіжаючі алкогольні напої з різким запахом плодів).

Нічні клуби. Основна складність для барів у цих клубах полягає в організації і проведенні різного роду зустрічей з різноманітною метою, як, наприклад, різні види шоу, вар'єте, кабаре і т.д. Там пропонується ряд алкогольних напоїв.

Бар-еспрессо – такого роду бари виникли в Італії і у Франції. Вони розраховані на швидку зміну гостей, причому їх устаткування таке, що гості частіше стоять, ніж сидять. Там пропонується переважно кава, особливо кава-еспрессо, аперитиви і обмежена кількість страв.

Бари морозива, сніжні бари є у великій кількості в місцях, де займаються зимовими видами спорту. Там приміщення для барів іноді споруджують зі снігу і льоду. Сніг обливається водою, поки не утворюються крижані глиби необхідної форми. У цих барах замовляють такі гарячі напої, як глінтвейн, грог або чай.

Пляжні бари розташовані на пляжах уздовж берегів озер або морів. Напої там не дозволяється подавати в стаканах. Пропонується багато безалкогольних і легких алкогольних напоїв.

Пул-бари – їх влаштовують поруч або навіть безпосередньо в плавальному басейні («бари для нирців»). У цих барах пропонують в основному екзотичні види напоїв.

Особливою групою закладів ресторанного господарства є бари, призначені для реалізації певного виду виробу: гриль-бари, «снек»-бари, вітамінні.

Гриль-бари – заклади, призначені для реалізації виробів із м'яса, птиці, риби, смажених в

електрогрилях, а також гарячих та холодних напоїв, натуральних вин, кондитерських виробів.

«Снек»-бари – заклади, що поєднують у собі функції бара та закусочної. Поряд з організацією харчування в них реалізують різноманітні коктейлі та створюють умови для відпочинку відвідувачів. Ці заклади розташовують у великих торгових центрах, на автострадах, центральних магістралях міста, у місцях масового відпочинку.

10.3.2. Устаткування барів

У торговому приміщенні бару основним видом устаткування є барна стійка. Форма стійки визначає загальний інтер'єр залу бара і залежить від його конфігурації. Вона може бути виконана у вигляді літер Г або П.

У барах, що працюють у вечірні або нічні години, краще встановлювати стійки у вигляді підкови або хвилястої форми. Це дозволяє створити приємну, дещо незвичайну обстановку для відпочинку.

Кількість місць за стійкою завжди залежить від розміру залу. Сидіння розташовують за стійкою так, щоб відвідувачі не заважали один одному. Довжина і глибина сидіння рівні 400 мм; висоту (від 670 до 1200 мм) визначає висота барної стійки. Підніжки кріплять до стійки або до сидінь на відстані 440 мм від поверхні сидіння. Ширина робочого столу стійки бара дорівнює 600 мм.

Для більш ефективного використання торгового помешкання передбачають місця поза стійкою бара за столами з гігієнічним покриттям. У залежності від призначення бара за стійкою встановлюють різне устаткування, барвисто оформлену вітрину, що є внутрішньою рекламою закладу.

Всі бари повинні бути обладнані холодильними шафами і прилавками, вмонтованими в барну стійку. На робочому місці бармена можна встановити фризер для виготовлення м'якого морозива, соковижималку. Автоматичні кавоварки встановлюють на стійці або за нею. Тут же іноді встановлюють тостер для підсмажування шматочків хліба, ростер для підсмажування порціонних шматочків м'яса.

Підсобне приміщення бармена обладнують холодильною шафою, льодогенератором, стелажами для зберігання продуктів. Тут також передбачають місце для мийки посуду.

Якщо при барі є виробничі приміщення (кухня, холодний цех), то в них встановлюють ті ж види устаткування, що й в приміщенні кухні для приготування холодних закусок і нескладних других страв.

10.3.3. Інвентар і посуд для коктейлів і напоїв

Для приготування коктейлів потрібний різний інвентар:

- відерко для льоду – для зберігання шматочків льоду і подачі їх до столу відвідувача, а також зберігання льоду для бармена;
- відерко-охолоджувач для вина і шампанського – призначене для охолоджування білих і рожевих, ігристих вин і шампанського, а також для подачі охолоджених ігристих вин і шампанського;
- дошка для оброблення фруктів;
- електроміксер блендер – електроміксер з трьома швидкостями обертання; призначений для приготування багатокомпонентних напоїв, складених на основі молока, вершків або соків і для напоїв з яйцями або з яєчним білком, наприклад, коктейлів Frozen Daiquiris, Mikshakes, Frappes, Egg-Nogs, Flips;
- кавоварка – для приготування кави по-ірландськи;
- карафа для вершків і молока;
- карафа для плодових і овочевих соків – призначена для всіх свіжовичавлених або консервованих фруктових і овочевих соків, а також сиропів, використовуваних в барі;
- квірль «swizzle-stick» – спеціальний пристрій для видалення газів з напоїв, що їх містять, як, наприклад, сухе або солодке шампанське;

- келих для води (water-pitcher) – для напоїв, які п'ють з водою;

- келих-змішувач (mixig glass) – призначений для виготовлення коктейлів з невеликою кількістю інгредієнтів. Напій готують шляхом переміщення келиху вгору-вниз і справа наліво;

- комплект виделок – додається до комплекту тарілок;

- комплект загострених паличок – використовується як доповнення до комплекту тарілок;

- комплект ножів для цитрусових – призначений для шинкування плодів; додається до комплекту келихів;

- комплект щипців – для захоплення плодів, що подаються до коктейлю, а також як доповнення до комплекту келихів;

- ложка для льоду (ice-spoon) – з отворами для того, щоб виливалася вода з дрібними частинками льоду, і зубчиками, що допомагають витягувати шматочки льоду;

- ложки для бару – призначені для змішування легко перемішуваних інгредієнтів у спеціальному стакані-змішувачі, або в келиху, призначеному для відвідувача, або в маленьких чарках-квантах; для витягання вишень, кісточок і т.д.;

- лопатка для льоду (ice-shovel, ice-scoop) – застосовується замість щипців для льоду;

- міксер електричний – має тільки одну швидкість обертання; призначений для вичавки свіжих плодів і приготування напоїв, коктейлів, молочних коктейлів;

- ніж для видалення цедри з цитрусових плодів – може бути використаний і для отримання спіралей з цедри цитрусових плодів;

- пляшка із шприцевою пробкою – призначена для наповнення пляшок, коли необхідно лише декілька крапель; застосовується для напоїв, що містять гіркі пряноші, апельсин, гіркий персик;

- пробник – для закупорювання пляшок із шампанським;

- ситечко для бару – для проціджування напоїв і для запобігання попадання в них льоду із стакана або шейкера;

- соковник «squeezer» – призначений для вичавлювання соку з цитрусових плодів, таких, як лимони, апельсини, мандарини і грейпфрут;

- терка – для мускатних горіхів «grater» – призначена для подрібнення мускатних горіхів (доповнення до комплекту);

- трубочки – для коктейлю;

- цукорниця – для цукрової пудри (спеціально для крамбамбулів);

- чаша для вин – призначена для приготування крамбамбулів (Feuerzangenbowie);

- шейкер для збовтування «Boston shaker» – складається зі скляного стакана, в якому знаходиться рідина, і металевої частини, замінюючої товкач міксера. Може бути і з двох металевих частин. У такого шейкера немає ситечка, тому при розливі необхідно використовувати стандартне ситечко з бару, так званий стайнер (мається на увазі швидкий розлив); призначений для виготовлення коктейлів з великою кількістю змішуваних інгредієнтів;

- шейкер для змішування інгредієнтів, що складається з 3-х частин «standard shaker»;

- шейкер, що складається з трьох частин із спеціальним ситечком, яке, проте, є менш ефективним, ніж стандартний з бару; використовується для приготування коктейлів, які насилу змішуються;

- шпилі для льоду – призначені для витягання шматочків льоду з відерка; можуть бути використані як відвідувачами, так і барменом;

- шпилі для розтину пляшок – призначені для витягання пробок, що міцно сидять у пляшках з сухим і солодким шампанським;

- штопор – призначений для витягання корка з винних пляшок безпосередньо біля столів для відвідувачів і для розтину пляшок з фольгою на пробці.

Основним предметом для приготування коктейлів способом інтенсивного перемішування компонентів вручну є шейкер. Його виготовляють із металу або пластмаси. У верхній частині

шейкера знаходиться сито для затримування шматочків льоду і твердих домішок при виливанні з нього готового напою й отвір для зливу готових напоїв. Цей отвір при виготовленні коктейлів герметично закривається ковпачком.

При виготовленні напоїв з компонентами, що легко перемішуються, застосовують конусну барну склянку або келих із товстого скла місткістю не менше 0,5 л. Компоненти коктейлів перемішують барною ложкою з довгою ручкою, проціджують коктейль через спеціальне пристосування, що складається з металевої пластини з отворами, вушками і пружиною для фільтрування напоїв. Вушка служать для торцевої фіксації фільтра у барній склянці, пружина – для бічної.

Для приготування газованої води та ігристих коктейлів у барах використовують сифони з балончиками вуглекислого газу, а для збереження льоду на робочому місці – контейнери для льоду.

У процесі приготування коктейлів бармен користується інструментом для розкриття консервних банок, пляшок, щипцями для льоду і закусок, мірними склянками, мензурками місткістю 50, 100, 200, 500 см^3 для дозування напоїв, графинами, глечиками для сиропу, соків, теркою для цедри і шоколаду, обробною дошкою, мішечками для здрібнювання льоду, ножами для нарізування закусок, лимонів, фруктів, соковижималкою тощо. Для дозування компонентів коктейлів застосовують дозаторні пробки, для ароматизації їх – пробки-крапельниці, пробки з розбризкувачем, для закривання початих пляшок – барні стопорні пробки.

Коктейлі подають у різноманітному скляному посуді: чарках, фужерах, конусних келихах місткістю 150, 200, 250, 350 см^3, скляних чашках.

Фужери і келихи для барів

Добре обладнані бари зобов'язані пропонувати відвідувачам напої на будь-який смак. Умовам такого сервісу повинні відповідати різноманітні види келихів, стаканів і чарок. Виконані з тонкого елегантного скла, вони підсилюють приємний смак напоїв і, крім того, надають їм красивого зовнішнього вигляду. З цією метою кожен келих має певне призначення, простіше кажучи, його форма повинна відповідати певному сорту напою. Разом з вищепереліченими типами келихів і стаканів для барів мають значення наступні їх різновиди:

· *Тумблери* є звичайними келихами з дном, що обважнює. З одного боку, це підвищує їх міцність і стійкість, а з іншого – залишає напій прохолодним на довгий час. Існує шість видів тумблерів різних розмірів:

- Малий тумблер. Містить приблизно 16 мл напою, призначений для плодових і овочевих соків, коктейлів, охолоджених коктейлів, віскі, спиртних напоїв з льодом і т.д.

- Середній тумблер. Містить близько 20 мл напою, призначений для коктейлів типу «Fizzes», «Egg-Nogs» («Холодна ніч»), холодних пуншів тощо.

- Великий тумблер для коктейлів «Highball». Містить близько 28 мл напою, призначений для коктейлів Highballs, молочних коктейлів («Milchfrappees», «Milkshakes»), безалкогольних напоїв, для «Long and Fancy Drinks», анісових і багатьох інших.

- Стакан для коктейлю «Collins». Містить близько 32 мл напою, призначений для коктейлів «Coolers» і лимонаду.

- Стакан для коктейлю «Sling» або «Zombi». Містить близько 40 мл напою, призначений для коктейлів «Sling», а також «Coolers» і лимонаду.

- Стакан для коктейлю «Old-fashioned». Містить близько 32 мл напою, ширший за маленький тумблер. Призначений для всіх напоїв, змішаних у міксері, у тому числі й спиртних, а також напоїв з льодом («on the rocks») або для коктейлів типу «Frappee».

· *Коньячна чарка* використовується для малої дози коньяку, має форму балона і має велику поверхню випаровування, що підкреслює міцність алкоголю. Для дегустації подаються малорозмірні вузькі чарки. Призначена для коньяків типу «V. S. O. P.», молодих арманьяків, бренді, лікерів, кальвадосу, ромів, гарячих грогів.

· Коньячна чарка для міцних вин і лікерів – двох розмірів, але в обох випадках менше великої коньячної чарки, призначена для міцних вин, а також для лікерів типу «Kummel» і монастирського лікеру.

· Чарка для напоїв «Grappa» – для спиртних і міцних напоїв. У такій чарці втрачається міцність алкоголю; призначена для напоїв типу «Grappa», «Marc», для бренді «Trester».

· Чарка для кремових коктейлів – для всіх видів коктейлів, що мають кремову консистенцію (із збитих вершків і лікерів).

Крім того, використовуються чарки для лікерів, чарки для портвейну (підходять для мадери, мальвазії і вина Santo), чарка-шале для коктейлів, чарка-шале для лікерів.

10.3.4. Характеристики змішаних напоїв

До змішаних напоїв відносяться напої на основі соків, морсів, чаю, кави, какао, квасу, коктейлі, гроги, глінтвейни. Їх класифікують за наступними ознаками: складом компонентів – безалкогольні, молочні й інші; об'ємом порцій – короткі – до 75 мл, середні – до 100 мл, довгі -150 мл і вище; способом приготування – порційні або індивідуальні, групові; призначенням – аперитиви, пообідні, вечірні; температурою подачі – холодні, гарячі. При готуванні та відпустці напоїв варто дотримувати співвідношення компонентів, а також послідовність їхнього змішування.

Коктейлі класифікують за групами: сау (напої кислі на смак), джулепи (освіжаючі напої з м'ятою), фізи (ігристі напої), коблери (напої з фруктами), ігристі фліпи (із яйцем), айс-креми (з морозивом), ег-ног (молочно-фруктові з яйцем), санді (фруктові із сиропів, соків, фруктів, мороженого), шаруваті. До аперитивів відносяться напої, що сприяють виклику апетиту. Вони кислі на смак. Їх подають перед початком обіду, вечері, на банкетах, прийомах. До цих коктейлів у барі можна рекомендувати бутерброди з гастрономічними м'ясними продуктами та сиром, гарячі закуски на шпажках, у кокотницях, сир, нарізаний кубиками.

Десертні коктейлі містять підвищену кількість цукру. Різновидом десертних коктейлів є коблери, фізи, санді.

Коблери (коктейлі з фруктами), крім основних компонентів містять від 5 до 30 г фруктів, перемішаних із льодом. Їх готують у різних варіантах із різним співвідношенням рідких компонентів.

Коктейлі з фруктами відпускають у келихах, конусних склянках, фужерах конусної форми. Крім соломини, до них подають чайну ложечку.

Ігристі коктейлі готують із додаванням гристих напоїв промислового виробництва (фруктової, мінеральної, содової води). Для того щоб на поверхні коктейлю утрималася піна, у нього добавляють цукрову пудру або білок яйця. Всі компоненти, крім гристих напоїв, збивають у шейкері. Потім на 1/2 об'єму конусну склянку заповнюють льодом фрапе, вливають напій із шейкера, перемішують, а потім добавляють содову або мінеральну воду. Подають ці коктейлі дуже охолодженими у високих конусних келихах або вазочках для шампанського. До несолодких гристих коктейлів рекомендують бутерброди канапе, сир, а до солодких – фрукти, ягоди, кондитерські вироби.

Санді – фруктовий напій із сиропів, соків із протертими фруктами і з морозивом. Всі компоненти наливають у креманку або вазочку, не перемішуючи, потім кладуть морозиво.

Фліпи (коктейлі з яйцем) готують, перемішуючи жовток, білок або ціле яйце з додаванням інших компонентів.

У якості рідкого компонента можуть бути використані молоко, збиті вершки, морозиво. Ці коктейлі відпускаються в широких і високих келихах місткістю від 100 до 200 мл, подають соломину. Закуски не пропонують.

Коктейлі групи ойстер виготовлюють із жовтком яйця. Вони відрізняються від фліпів більш гострим смаком, тому що в їхній склад входять томатний соус, сіль, перець. Всі компоненти в них перемішують у міксері. Жовток кладуть цілим перед відпуском напою.

Коктейлі групи ег-ног виготовлюють на молочно-фруктовій основі з додаванням яйця

або жовтку і молока. Основою коктейлю можуть бути фруктові, ягідні, овочеві соки. Їх виготовлюють у шейкері або електроміксері, відпускають у конусній склянці.

Коктейлі джулеп відносяться до освіжаючих напоїв. Їх готують із додаванням м'яти, м'ятного сиропу. У склянку або келих кладуть 1-2 пагони м'яти і цукор, добре розтирають, добавляють здрібнений лід, заповнюючи 3/4 склянки, і вливають інші компоненти, перемішують ложечкою, прикрашають гілочкою м'яти.

Коктейлі айс-крім виготовляють на основі молока або сиропів із мінеральною або фруктовою водою і морозивом, які кладуть у конусну склянку перед відпуском, не змішуючи з іншими компонентами.

Молочні коктейлі з морозивом готують в електроміксерах, а із соками – у конічних склянках. Асортимент цих коктейлів дуже широкий.

При готуванні крюшонів використовують натуральні фрукти, ягоди, сиропи; подають у спеціальних крюшонницях із скляними чашками або склянками, із соломиною і чайною ложечкою для фруктів.

До гарячих змішаних напоїв відносяться гроги, глінтвейни. Безалкогольними готують пунші, глінтвейни. Пунш містить декілька компонентів: цукор, цукровий сироп або мед, сік фруктовий або цитрусовий, прянощі, у деяких випадках яйця.

Глінтвейн готують на основі чаю, соків, прянощів.

10.4. БУФЕТ

Буфет – це заклад ресторанного господарства, в якому реалізовують головним чином холодні закуски, солодкі страви, холодні та гарячі напої, соки, кондитерські вироби. Буфети призначені для швидкого обслуговування споживачів, вони отримують продукцію від ресторану або сторонніх виробників кулінарних виробів

У готельних комплексах організовують поверхові буфети, що обслуговують гостей. Вони працюють за методом самообслуговування.

Особи, що проживають у готелі, можуть харчуватися в буфетах, розташованих на поверхах. Буфети розміщують із розрахунком на два-три поверхи. Режим роботи передбачає забезпечення харчуванням у ранкові та вечірні години.

Буфет складається із зали, виробничих та підсобних приміщень. У залі повинно бути організовано робоче місце для буфетника, встановлені столи з гігієнічним покриттям для харчування. Обладнання буфета і організація праці буфетника аналогічні обладнанню та організації праці зовнішніх буфетів. Поверхові буфети за допомогою службових ліфтів, підйомників, повинні мати зручний зв'язок зі складом та виробництвом ресторану, що забезпечує їх безперебійну роботу.

Заявки з буфету на продукти та замовлення мешканців готелю на обслуговування у номері передають по телефону.

Передані заявки на постачання поверхового буфету продуктами записують у книзі замовлень складу чи виробництва ресторану, а замовлення на обслуговування у номерах – у книзі замовлень зала. У деяких готелях поверхові буфети використовують і для забезпечення офіціантів посудом, приборами при обслуговування у номері. У цьому випадку кількість приборів, посуду, чарок і фужерів, що знаходяться у поверховому буфеті, має бути збільшено з урахуванням обслуговування у номері.

Якщо виникає необхідність в організації допоміжних буфетів, то їх краще розташувати на перших поверхах поряд із кафе та рестораном. У відповідності з будівельними нормами кількість місць у буфетах повинна складати не менш ніж 10% від місткості готелю.

10.5. ВИДИ СЕРВІСУ

Для обслуговування відвідувачів у закладах ресторанного господарства необхідне знання певного комплексу основних дій, який дає обслуговуючому персоналу можливість послідовно виконувати свої завдання і в подальшій роботі доводити їх до досконалості. У

даному випадку на першому місці перед ним стоять такі проблеми, як, наприклад, надійне перенесення підносів, тарілок, чашок, лотків, келихів, стаканів і всього того, що йому доводиться носити на руках.

Далеко не скрізь обслуговують відвідувачів таким чином. Прийоми подачі страв багато в чому залежать від характеру закладу, умов, створених в ньому, видів і числа страв і напоїв, способів сервіровки, а також від числа і ступеня професійної придатності службовців сервісу. Крім того, не можна ігнорувати і час дня. Відвідувачі, які під час обіду поспішають (ділові люди, туристи, прибулі групою і т.п.), вимагають швидкого, нескладного обслуговування (сервіс, пов'язаний з тарілками). Якщо страви доводиться подавати на підносах або з приставного столика, то в цьому випадку обслуговування відвідувачів має якоюсь мірою особистий характер, вимагає безпосереднього спілкування з кожним гостем. Такий вид сервісу, проте, займає більше часу.

Повне обслуговування відвідувачів у залі включає наступні операції: зустріч адміністратором клієнтів, їх привітання та розміщення за столом, прийом замовлення, передача замовлення на виробництво, отримання замовлення з кухні та подача страв клієнтам, заміна та прибирання посуду (при підготуванні столу до наступної страви, при прибиранні столу після клієнтів), надання інших послуг.

Банкет із частковим обслуговуванням офіціантами є характерним для неофіційних прийомів (сніданок, обід, вечеря чи просто частування з приводу якоїсь події, нагоди). Меню на таких прийомах менш вишукані, сервірування більш просте, на столах не розкладаються візитні картки, напої можуть наливатися гостями самостійно.

Банкет-фуршет (переклад з французької – «на виделку») – приводом для його проведення бувають звичайно ділові зустрічі, переговори, підписання угод та ін. Крім того, вони можуть бути організованими на відзначення різних ювілеїв, сімейних урочистостей та інших святкових заходів. Характерною особливістю банкетів-фуршетів є те, що гості їдять і п'ють стоячи біля столів, до меню включають широкий асортимент холодних, гарячих закусок і страв, десерт, гарячі напої. Закуски подають невеликими порціями – «під виделку», оскільки стіл сервірується без ножів. Другі страви також подаються тільки маленькими порціями, дрібно нарізаними, що не потребують застосування ножа. Завдяки тому, що гості обслуговуються стоячи, на банкеті-фуршеті можна обслужити у 4-5 разів більше гостей, ніж за банкетним столом. Тривалість банкету-фуршету – 1-1,5 год. Столи для банкетів-фуршетів мають бути вище звичайних. У ресторані звичайно для такого виду банкетів використовують столи, що використовуються для шведського столу. Накривають фуршетні столи спеціальними скатертинами до підлоги.

Гостей на такому банкеті може бути більше ніж місць за столами, тому гостям, які не за столом, офіціанти підносять напої та закуски.

10.5.1. Сутність ресторанного сервісу

У структурі закладів ресторанного господарства чільне місце посідають ресторани. Вони відіграють помітну роль в організації відпочинку населення. Сюди приходять, щоб відзначити ювілей, важливу подію в житті того чи іншого колективу, провести весілля, ділову або офіційну зустріч, просто відпочити у колі близьких. Привітно зустріти, швидко і смачно нагодувати людей, створити їм всі умови для повноцінного відпочинку – в цьому полягає завдання працівників ресторанів.

Серйозна роль відводиться ресторанам, розташованим у готельних комплексах, в організації харчування туристів, зокрема іноземних. Широкого поширення набуває автотуризм – подорож на автобусах або машинах із зупинками в кемпінгах, під час яких туристи харчуються в ресторанах, кафе, барах. Від правильної і чіткої організації роботи обслуговуючого персоналу цих закладів ресторанного господарства залежить настрій і самопочуття всіх, хто користується їх послугами.

Ресторан – це загальнодоступний заклад ресторанного господарства, що надає

споживачам широкий асортимент страв складного приготування, в основному за індивідуальними замовленнями. У ресторані високий рівень обслуговування поєднується з організацією відпочинку відвідувачів. Ресторани організовують обслуговування з'їздів, конференцій, офіційних вечорів, прийомів, сімейних урочистостей, банкетів, проведення тематичних вечорів.

Разом із кваліфікацією службовців, ресторанним сервісом і його організацією важливо правильно підготувати необхідні робочі інструменти і предмети сервіровки, що дають можливість службовцям спокійно і безперешкодно виконувати свої обов'язки. Заклад має бути оснащений всім необхідним інвентарем, який необхідно постійно оновлювати і доповнювати. Крім того, його слід підбирати відповідно до профілю певного закладу. Так, наприклад, для столів слід використовувати певного вигляду столові скатертини; келихи, фарфор і вази повинні бути встановлені в прийнятому порядку залежно від загального інтер'єру. Слід, проте, передбачити і можливі зміни раз і назавжди встановленого порядку. Наприклад, при проведенні банкетів з великою кількістю гостей і у великих залах потрібні інші види сервіровки, ніж при роботі з туристами.

При підготовці інвентарю необхідно прослідкувати, щоб усі його інгредієнти були в достатній кількості. Купуючи предмети сервіровки, слід мати на увазі, що їх у будь-який час можна буде доповнити. У крупних ресторанах за це відповідають спеціальні відділи із закупівель. Інвентар коштує дуже дорого, тому дбайливе поводження з ним – прямий обов'язок кожного співробітника.

10.5.2. Обслуговування у номерах готельного комплексу

Обслуговування у номерах потребує від працівників готельного комплексу особливої підготовки. Воно пов'язане не тільки з виконанням побажань гостей, сервіруванням стола, послідовністю подачі страв, технікою обслуговування, але й з правилами поведінки в номері.

Всі робітники готелю, що беруть участь в обслуговування номерів, повинні пройти спеціальний інструктаж щодо дотримання правил етикету, поведінки у номері.

Кількість офіціантів визначається в залежності від класу готелю, кількості проживаючих у ньому гостей, наявності службових ліфтів, що забезпечують зв'язок між поверхами, торговою залою та виробництвом ресторану.

На кожному поверсі готелю поряд із службовим ліфтом бажано влаштувати приміщення для зберігання невеликого запасу столової білизни, посуду, приборів, чарок, фужерів, для приготування деяких закусок та напоїв, миття скляного посуду. Тут встановлюють шафи, сервант, робочий стіл, кип'ятильник, настільну електроплиту, мийну ванну. Приміщення повинне відповідати санітарним вимогам, що висуваються до закладів ресторанного господарства.

Черговий офіціант перед початком роботи уточнює кількість переданих раніше замовлень, номерів, з яких вони надійшли та час їх виконання. Крім того, він підготовляє сіль, перець, гірчицю, посуд, необхідний для виконання замовлень.

Готуючи піднос для подачі сніданку на одну особу, офіціант повинен мати предмети, необхідні для сніданку і приготовлені страви розмістити на підносі так, як при сервіровці стола, оскільки страви можна приймати на підносі. Якщо передбачається сніданок (вечеря) на декілька осіб, то для подачі можна використовувати офіціантський візок.

Замовлення на обслуговування у номері, що не поступили заздалегідь, можуть бути передані проживаючим черговому офіціанту по телефону. Інколи (у вечірні години) гості просять працівника ресторану прийти для складання замовлення в номер. Пропонуючи гостям меню, офіціант має допомогти у виборі страв і складанні замовлення, визначити місце, де можна потім провести сервіровку. Це дозволяє йому скоріше виконати замовлення.

Із службового приміщення офіціант по телефону передає замовлення на кухню ресторану і час його виконання, підготовляє посуд та прибори, що необхідні для сервірування столу в

номері.

Якщо замовлення поступають у той час, коли черговий офіціант зайнятий обслуговуванням у номері, то їх приймає і реєструє у книзі обліку метрдотель чи інший член бригади офіціантів зали. Приймаючи замовлення, треба записати, з якого номеру воно передане, час його виконання, асортимент страв та напоїв, особливості приготування, кількість гостей.

Якщо у номері немає обіднього столу, для сервірування використовують частину письмового столу чи журнальний столик. Сервірують стіл так, як і в залі ресторану, але використовують меншу кількість скляного посуду. Якщо при обслуговуванні у номері використовують офіціантський візок, то на ньому можна комплектувати декілька невеликих замовлень із номерів одного поверху.

Основну кількість продуктів для виконання замовлень офіціант отримує за забірним листком з кухні та буфету (з невеликим запасом). При цьому береться до уваги кількість продуктів, що необхідна для виконання замовлень, що уже надійшли, та можливість надходження допоміжних.

Використовуючи свої службові приміщення на поверхах чи приміщення поверхових буфетів готелю, офіціант має можливість зварити яйця, сосиски, сардельки, приготувати яєчню, гарячі напої, розкласти на тарілки чи блюда нарізані на кухні ковбасу, шинку, сир, розлити в стакани кефір, молоко. Організована таким чином робота скорочує час на обслуговування.

Холодні закуски, складні за виготовленням, порційні другі страви, які замовляють у денні та вечірні години роботи, офіціант отримує на кухні. Доставляє їх у номери у посуді з кришками чи накриває при переносі лляними серветками. Під час обслуговування декількох гостей необхідно уточнити строки подачі других страв, десерту, чорної кави.

За великої кількості замовлень номери обслуговують бригади по два офіціанти. Один із них займається підготовчою роботою з підбору посуду для сервіровки, передачі та приймання замовлень з кухні та буфету, комплектацією замовлень на підноси, візок, а другий чи обидва безпосередньо обслуговують у номері. Після обслуговування офіціант прибирає всі прибори, посуд, приводить у порядок стіл. Інколи посуд, прибори за проханням гостей можна залишити у номері до наступного дня.

У книзі обліку посуду записують номер, у якому залишено посуд, та його кількість. При цьому попереджають покоївку та чергову по поверху. Офіціанти другої зміни, перевіряючи перед початком роботи наявність переданого посуду, приборів і столової білизни, мають уточнити їхню кількість, що залишена у номері. У процесі роботи використаний посуд, який звільнився, забирають з номера, відмічають у журналі обліку, що він повернений.

Додаткову плату за обслуговування у номерах встановлюють за тарифами на додаткові послуги, що затверджують місцеві органи влади.

Для обслуговування в номерах можна виділяти окремі бригади офіціантів.

10.5.3. Подача страв на підносах

Коли доводиться підносити велику кількість їжі, напоїв, столових приборів або посуду в зал для відвідувачів і відносити їх на миття, необхідно освоїти прийоми роботи з підносами. Особливо часто використовують підноси, коли потрібно нести посуд або подавати страви на дальні відстані (у садах, на терасах і взагалі на відкритому повітрі) і при обслуговуванні, пов'язаному з переміщенням з поверху на поверх. Проте підноси необхідно формувати не на очах у відвідувачів, оскільки це може привести навіть до нещасних випадків.

Звичайно підноси покривають вологою серветкою, щоб запобігти можливості ковзання посуду. В даний час існують підноси з особливим покриттям, яке затримує посуд від зісковзування. Та все ж серветка продовжує використовуватися, оскільки, крім охайного

зовнішнього вигляду, вона ще і вбирає рідину, яка може пролитися від поштовхів.

10.5.4. Сервіровка столів

Сервіровка столів – це необхідний вид сервісного обслуговування. Страви поступають з кухні або укладеними в тарілки, або розташованими на порційних лотках. Тарілки ставляться праворуч від відвідувача. Вони покриті серветкою у тому випадку, коли офіціант несе більше двох тарілок. Згідно з інструкцією, серветка забирається одночасно із встановленням тарілки на стіл.

Якщо страви подаються на порційному лотку, то вони ставляться праворуч від відвідувача в теплих або охолоджених тарілках. Потім, проносячи лоток над тарілками, розкладають із нього столові прибори. Так поступають найчастіше при подачі гарячих страв, оскільки поряд знаходиться лоток, на якому встановлена спиртівка або плитка для підігріву.

Лоток застосовується тоді, коли обслуговується більше чотирьох персон за одним столом, хоча в більшості випадків страви розкладаються на тарілки.

Якщо працівник сфери обслуговування має справу з відкритими напоями, то вони теж виставляються праворуч. Наливають у келихи, стоячи праворуч, з пляшок, глеків або караф і лише після цього посуд ставлять на місце. У кав'ярнях чашки з кавою також подають і встановлюють праворуч.

10.5.5. Сервіс по-англійськи

При такому виді обслуговування страви встановлюються ще в кухні тільки на лотки, причому як для одного відвідувача, так і для групи (в тому випадку, якщо замовляється більше однієї страви на стіл). Перш ніж розкласти їжу по тарілках, лоток показують відвідувачу (або, відповідно, відвідувачам). Спочатку страву завжди ставлять на столик, сервіровки (“Gueri-don”). Офіціанти перекладають страви на тарілки. При цьому супова ложка знаходиться у них у правій руці, а велика виделка – в лівій. На край тарілки («Fahne») не можна укладати їжу (винятком є спаржа), оскільки інакше не вдасться утримати тарілку в рівновазі.

Розкладаючи гарнір, необхідно стежити за створенням колірної гамми. Овочеві та м'ясні гарніри можна міняти місцями (якщо це передбачено планом). У цьому випадку слід звертати увагу на те, щоб всі тарілки виглядали однаково.

Соуси з кухні подаються в соусниках у наступних видах:

- соусного асорті (коли смажене м'ясо рожевого кольору);
- тонких соусів, які використовуються тоді, коли м'ясо тонко нарізане. Разом з гарнірами не подаються;
- соусів з м'ясом, наприклад запеченим.

Якщо страва займає на тарілці більше 2/3 місця, то частину м'яса перекладають на спиртівку або плитку для підігріву. Вона подається або пізніше, або кладеться на свіжу підігріту тарілку. Столові прибори повинні знаходитися на столі ще до подачі страв.

Як виняток порожні тарілки дозволяється виставляти ліворуч лівою рукою, а наповнені – праворуч (заміна тарілок звичайно відбувається на банкетах державного значення). Прибирання і встановлення тарілок при підтриманні їх зверху з правого боку – інший можливий варіант.

При такому способі можна здійснювати транспортування, деталювання страв, їх заправку і оброблення на очах у відвідувачів (Hors-d'oevre). Використовуються візки для перевезення м'яса і закусок з буфета.

10.5.6. Французька система обслуговування

При французькій системі обслуговування повинні бути не більше чотирьох персон, що сидять за столом.

Подача страв за цією системою практикується на банкетах і святах. Крім того, її застосовують тоді, коли за одним столом більш ніж два гості замовляють одну й ту саму страву. В цьому випадку її можна подати на підносі.

Страву доставляють з кухні на підносі – максимум вісім порцій. Нарізані шматки м'яса заздалегідь показують відвідувачам. Використання більше одного підноса не прийняте, оскільки, поки страва дійде до тарілки, вона може остигнути.

Страва подається з лівого боку від гостя, в тій же самій послідовності дій, як і при сервіровці столу. Інакше кажучи, спочатку подається м'ясо, потім м'ясний і овочевий гарніри і соуси.

При ідеальній сфері обслуговування гарніри і соуси подаються різними офіціантами. Перший подає м'ясну страву, другий – гарнір і третій – соус.

10.5.7. Самообслуговування

У цьому випадку гість сам бере з лотка страву, що знаходиться від нього ліворуч, і таким чином обслуговує себе самостійно. Треба лише уважно стежити, щоб край лотка був направлений до відвідувача.

Такий вид сервісу все ще використовується на офіційних банкетах державного значення. Крім того подібна форма сервісного обслуговування знаходить застосування перш за все під час коктейль-парті, на сніданках з подачею шампанського, на вернісажах, презентаціях і т.п. Пропонуються напої, що подаються в чашках сервіровок, а також в чашках-канапе або в маленьких чарочках на підносах. Гість сам вибирає необхідні для нього напої і сам себе обслуговує.

10.5.8. Сервіровка напоїв

Температура напоїв при подачі на стіл коливається між одним-двома градусами від їх первинного стану. При підготовці напоїв, маючи при цьому на увазі та їх транспортування, вони підігріваються (також і влітку), так, щоб в результаті одержати ідеальну температуру для пиття. У холодну пору року напої (а при їх подачі на терасах це має особливе значення) через мінливість температур утепляють звичайно на один-два градуса.

Безалкогольні напої. Ідеальна температура при подачі на стіл коливається приблизно від 6 до 10°С.

Пиво. Температура при подачі на стіл близько 8°С. Слід побоюватися підвищення температури, оскільки це веде до втрати вуглекислого газу. Чим тепліше пиво, тим більше воно піниться, вуглекислий газ випаровується, і напій втрачає свій смак. І навпаки, якщо холодне пиво каламутніє, воно втрачає свій натуральний блиск, не утворює піни і стає непривабливим на вигляд.

Вино. Щоб вино донесло свій букет і аромат, зберегло оптимальну характеристику сорту і смаку, воно вимагає певної температури в процесі споживання. Якнайкращі та вичерпні дані про його якість можна одержати, продегустувавши його різні сорти.

Для підтримки рівномірної температури вина його у жодному випадку не можна трясти, піддавати швидкому охолоджуванню (наприклад, в умовах подачі на вулиці) або нагріванню (наприклад, в духовках, поблизу гарячих труб парового опалювання, під струменями гарячої води). Для охолоджування і підігріву вино вимагає певних витрат часу.

Спиртні напої. Ідеальна температура цілком залежить від сорту тих або інших спиртних напоїв. Частина їх охолоджується за допомогою льоду. Можуть бути напої сильно або слабо охолоджені, а також доведені до кімнатної температури. Наприклад, до спиртних напоїв, охолоджених на льоду, відносяться горілка, бренді (пшеничне), віскі, бренді (з фруктів з кісточками). До слабо охолоджених спиртних напоїв відносяться чисте бренді з ягід і з фруктів з кісточками, текіла і деякі види лікерів (наприклад, ірландський кремовий лікер Bailey's Irish Cream).

За бажанням відвідувача спиртні напої можна подавати при визначеній або

нестандартній температурі.

Сервіс із розливними напоями

Під розливними розуміють усі види безалкогольних і алкогольних напоїв, що подаються на столи без звичайних пляшок. У ресторани вони поступають у бочках (пиво, вино), у контейнерах (пиво, вино, безалкогольні напої) і в так званих контейнерах премікcу (у спеціальних нішах для напоїв) або в бутлях об'ємом 1 або 2 літри (вино, безалкогольні напої). Гостям їх розливають в оригінальні пляшки або в карафи і глеки.

Карафи, глеки або безпосередньо фужери наповнюють вином або пивом і у такому вигляді доставляють до столів для гостей.

В Австрії, Німеччині та Швейцарії напої подаються в певному співвідношенні. Залежно від їх міцності та кількості вмісту підбираються посудини. Вони покликані відповідати градусності, вишуканості напою, його властивостям тощо. Напій повинен легко пізнаватися в будь-якому посуді.

10.6. МЕНЮ

Меню (від франц. menu) – це перелік усіх страв, що пропонуються і постійно готуються закладом ресторанного господарства. У нас це слово залишилося як найзручніший і короткий термін для позначення основного переліку страв, тоді як у всьому світі зараз просять не «меню», а «карту» – окремо карту страв і карту вин.

Меню повинне протягом якогось часу – від місяця до півроку – залишатися незмінним і відрізнятися від меню інших закладів ресторанного господарства.

Меню є візитною карткою закладу ресторанного господарства. Папка з меню має бути красиво і добротно оформлена. Меню, мабуть, найважливіший інгредієнт успіху в ресторанній справі. Воно повинне узгоджуватися із загальною концепцією закладу ресторанного господарства, а оскільки концепція базується на очікуваннях відвідувача, то і виходить, що саме меню повинне задовольнити ці очікування або навіть перевершити їх.

Винною картою (буквальний переклад французького la carte des vins) називають папку, де перераховуються пропоновані відвідувачам вина. Залежно від обсягу, який визначається числом описаних в ній позицій, або від бажання рестораторів можуть використовуватися також інші назви: «винний листок» і навіть «винна книга». Винна карта є свого роду вітриною закладу ресторанного господарства, одним з найважливіших критеріїв, за якими судять про його рівень. Подача меню проводиться офіціантом безпосередньо в руки гостя, розміщення карти вин допускається як в центрі, так і на краю столу, ближче до основного замовника.

Основна послідовність страв у меню

Всі страви відразу не подаються. На сьогодні кількість страв, послідовність яких вказана в меню, скоротилася в результаті новітніх досліджень сучасної науки про харчування. Основне меню і відповідно щоденне звичайно замовляють у складі трьох, максимально чотирьох страв. Додаткові меню (меню для вечері, для свята, для банкету) загалом охоплює від 4 до 6 страв. У скорочене меню як основні можуть бути включені рибні, гарячі, холодні страви, печеня з додаванням гарніру, овочів і салатів. У класичну послідовність меню не включається кава, але вона подається під час сніданку, обіду або вечері, частково вона виноситься в особливе меню або в кінець звичайного.

Звичайно меню включає:

- від шести до восьми холодних закусок;
- від двох до чотирьох типів супу;
- декілька салатів (як закусок, так і як гарнір до м’яса);
- від восьми до шістнадцяти видів м’яса;
- від чотирьох до шести видів десерту.

Класична послідовність розстановки страв у меню (послідовність сервіровки):

1. Закуски (Hors-d'oeuvre froid).

2. Супи (Potage).
3. Гарячі закуски (Hors-d'ceuvre chaud).
4. Риба, дари моря в панцирі та без панцира (Poisson, crustaces, mollusques).
5. Основні страви (Grosse-piece/Releve).
6. Теплі основні страви (Entree chaude).
7. Холодні основні страви (Entree froide).
8. Напої з льодом (Sorbet).
9. Печеня, салат, овочі (Roti, Salade, Legumes).
10. Солодкі гарячі страви (Entremets chaud).
11. Холодні солодкі страви (Entremets froid).
12. Десерт (Dessert).
13. Прянощі (Savoury).

Сучасний послідовний ряд розташування страв у меню:

1. Холодні закуски.
5. Напої з льодом (сорбет).
2. Супи.
6. Основні види страв.
3. Гарячі закуски.
7. Сири.
4. Риба, дари моря в панцирі та без панцира.
8. Десерт.

Основоположні моменти, за якими складають меню, однакові у всіх нижченаведених випадках:

- правильна послідовність класичного ряду меню повинна бути гарантована;
- меню коригується за принципом фізіології харчування – при цьому слід звернути увагу на сучасні форми харчування, його повноцінність, калорійність, доступність, а також на смакові якості;
- всі види їжі повинні вибиратися залежно від пори року з урахуванням свіжих продуктів, таких, як салати, овочі, фрукти, риба, дичина і т. п.;
- при складанні меню необхідно поклопотатися про його оновлення, барвисте оформлення його папки;
- меню повинне відповідати певному колу гостей з урахуванням їх національності, особливостей харчування, загального числа клієнтів, а також їх віку і віросповідання;
- складаючи меню, слід враховувати можливості кухні залежно від її площі, вентиляції приміщення, наявності приладів і машин, посуду тощо;
- при плануванні меню на завершальному етапі необхідно також звертати увагу на економічні параметри (наприклад, калькуляцію, цінники, первинне планування, наявність допоміжної і готової продукції і т. п.).

При плануванні та складанні меню починають з основних страв, після чого оформляють всі інші, згідно встановленого порядку.

Враховуючи сучасну послідовність подачі страв у меню, шеф-кухар часто дотримується і власних правил. Це треба певною мірою враховувати перед плануванням основних страв, що входять у меню, і варіювати їх від 2 до 3 холодних і/або гарячих закусок (відповідно до пори року). Останнім часом в меню разом з основними включають і інші види страв, наприклад рибні або дичину.

Меню з великою кількістю послідовно включених в нього страв пропонує напої з льодом як освіжаючі, що йдуть перед основними стравами. Але нерідко напої з льодом самі по собі є десертом.

Десерт при сучасній послідовності страв завершує меню. Проте при складанні великого меню для банкетів і відповідно для гала-обідів десерт подається як до обіду, так і після нього і при цьому ділиться на солодкі страви і власне десерт, що складається з сирів, фруктів,

компотів, морозива і горіхів. Якщо до основних страв запропоновані важкі червоні вина, то сири нерідко пропонують відразу ж після них, інакше кажучи, перед солодкими стравами. У романських країнах сири також подають після основних страв. Навпаки, у Великобританії – відразу ж після солодких.

Тип меню залежить від профілю ресторану.

Існує шість основних типів меню:

- меню a la carte указує порційні страви з індивідуальною ціною на кожну;
- меню table d'hote пропонує вибір одного або більше варіантів кожної страви за фіксованими цінами.
- меню du jour перераховують чергові страви, тобто денні;
- туристське меню будується так, щоб привернути увагу клієнтів, акцентуючи на дешевизні та харчових якостях;
- каліфорнійське меню, назване так тому, що в деяких каліфорнійських ресторанах можна замовити будь-яку страву у будь-який час доби;
- циклічне меню, яке повторюється через певний період.

Складання меню вважається дуже складною справою, оскільки воно має враховувати багато чинників: смаки і бажання відвідувачів; кваліфікацію кухарів; наявне устаткування і потужності; ціни і цінову стратегію (собівартість і прибутковість); харчову цінність; валовий прибуток; точність формулювань; якісний аналіз меню; зовнішнє оформлення меню.

10.7. ВИРОБНИЧА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ПЛАНУВАННЯ ТОВАРООБІГУ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Основна діяльність закладів ресторанного господарства, полягає у виробництві, реалізації та організації споживання кулінарної продукції у формі сніданків, обідів і вечерь.

Однак, діяльність закладів ресторанного господарства не обмежується цими основними функціями і є багатогранною. З метою скорочення часу на приготування їжі в домашніх умовах, заклади ресторанного господарства випускають різноманітні напівфабрикати, кулінарні, кондитерські вироби, відпускають сніданки, обіди, вечері додому.

Корисний результат праці фахівців ресторанного господарства полягає не тільки у виробництві нових споживчих вартостей (кулінарних виробів і напівфабрикатів), але й у наданні послуг у реалізації та організації споживання; вартість цих послуг збільшує ціну продукції ресторанного господарства.

Загальний випуск продукції закладів ресторанного господарства визначається виробничою програмою та передбачає випуск перших, других, третіх страв, холодних закусок, холодних, змішаних і гарячих напоїв; борошняних, кондитерських, кулінарних виробів, бутербродів і напівфабрикатів. Ця продукція називається продукцією власного виробництва.

Продукція власного виробництва є найбільш важливою складовою виробничо-торговельної діяльності закладів ресторанного господарства. Частка продукції власного виробництва складає близько 2/3 загального обсягу товарообігу, в той же час, вона істотно диференціюється в залежності від типу закладів ресторанного господарства. Так, у ресторанах частка власної продукції складає 45-60%, у кафе 70-75%, а в їдальнях доходить до 90%.

Уся власна продукція в залежності від місця в раціоні харчування та ступеню готовності поділяється на дві групи: основну чи обідню та іншу продукцію.

Основна (обідня) продукція є основною частиною (75-80%) продукції власного виробництва. Показником обсягу виробництва цього виду продукції є страва. Стравою називають порцію обідньої продукції, що реалізується споживачам безпосередньо в закладах ресторанного господарства чи у порядку відпуску для споживання в домашніх умовах. У залежності від призначення страви поділяються на холодні та гарячі закуски, перші, другі, треті страви та холодні, змішані та гарячі напої.

Інша продукція власного виробництва – це різні борошняні, кондитерські, кулінарні вироби, бутерброди та напівфабрикати.

Виробнича програма – це план випуску продукції у натуральному вираженні: обідня продукція – у стравах, інша продукція власного виробництва – в одиницях, властивих тому чи іншому виду виробів (штуки, кілограми та ін.).

10.7.1. Виробнича програма

Успішне здійснення виробничого процесу залежить від оперативного планування і правильної організації роботи у закладах ресторанного господарства.

Сутність оперативного планування полягає в складанні виробничої програми закладу. Питаннями планування виробничої програми займаються завідувач виробництвом (його заступники), начальники виробничих цехів, бригадири, працівники бухгалтерії.

Виробнича програма – це об´рунтований план випуску всіх видів продукції власного виробництва.

Оперативне планування включає наступні елементи:

1. Складання планового меню на тиждень і розроблення на його основі меню-плану, що відображає денну програму закладу.
2. Розрахунок потреби в продуктах для приготування страв, передбачених меню-планом.
3. Оформлення вимоги-накладної на відпуск продуктів з комори.
4. Розподіл сировини між цехами і бригадами.
5. Виробнича програма складається на підставі графіка завантаження торгового залу і розрахунку відвідувачів.
6. Визначення кількості страв, реалізованих за день.
7. Складання меню-плану.
8. Розрахунок сировини, необхідної для приготування даних страв.
9. Складання технологічних карт.

Розрахунок кількості споживачів проводиться за наступною формулою:

$$\mathbf{N = P \cdot C \cdot X / 100} \qquad \mathbf{(10.1),}$$

де **N** – кількість споживачів за годину;

P – кількість місць у залі;

C – процент завантаження торгового залу;

X – оборотність одного місця за годину.

Розрахунок страв, що реалізовуються за день, проводиться за формулою:

$$\mathbf{N_{СТРАВ} = N_{ЗАГ} \cdot m} \qquad \mathbf{(10.2),}$$

де $\mathbf{N_{ЗАГ}}$ – кількість споживачів;

m – коефіцієнт споживання страв;

$\mathbf{N_{СТРАВ}}$ – кількість страв, що реалізовані за день.

Розрахунок порцій гарячих напоїв проводиться за формулою:

$$\mathbf{Nгар.напоїв = Nзаг \cdot Нгн} \qquad \mathbf{(10.3),}$$

де: **Нгн** - норма споживання гарячих напоїв.

Розрахунок порцій холодних напоїв проводиться за формулою:

$$\mathbf{N_{ХОЛ\ НАПОЇВ} = N_{ЗАГ} \cdot H_{ХН} / 0{,}2} \qquad \mathbf{(10.4),}$$

де: **Нхн** - норма споживання холодних напоїв.

Розрахунок порцій кондитерських виробів проводиться за формулою:

$$\mathbf{N_{КВ} = N_{ЗАГ} \cdot Нкв} \qquad \mathbf{(10.5),}$$

де: **Нкв** - норма споживання кондитерських виробів.

Складання плану-меню

Основний етап оперативного планування – складання плану-меню. План-меню складається завідувачем виробництва напередодні планованого дня і затверджується директором закладу. У ньому наводяться найменування, номери рецептур і кількість страв.

До основних чинників, які необхідно враховувати при складанні плану-меню,

відносяться: зразковий асортимент продукції, що випускається, рекомендований для ресторанного господарства залежно від його типу і виду раціону, що надається, наявність сировини і його сезонність. Страви і закуски, включені в план-меню, повинні бути різноманітними як за видами сировини, так і за способами теплової обробки, враховується також кваліфікований склад працівників, потужність виробництва і оснащеність його торгово-технологічним устаткуванням, а також трудомісткість страв.

Затверджуючи план-меню, директор і завідувач виробництва несуть відповідальність за те, щоб страви, що включаються в меню, були у продажу протягом всього торгового дня.

Складання розрахунку сировини

Далі здійснюється *розрахунок сировини*, необхідної для приготування даних страв. Розрахунок робиться за формулою:

Q = q . n / 1000 (10.6),

де **Q** – кількість сировини даного виду, необхідної для виконання плану-меню;

q – норма сировини на 1 порцію; n – кількість порцій за планом.

Складання технологічних карт

Останній крок оперативного планування – складання технологічних карт. У технологічних картах вказуються: найменування страви, номер і варіант рецептури, норма вкладення сировини масою нетто на одну порцію, а також дається розрахунок на певну кількість порцій або виробів, вказується вихід страви, приводиться короткий опис технології приготування страви.

10.7.2. Організація виробництва

Сутність організації виробництва полягає в створенні умов, що забезпечують правильне ведення технологічного процесу приготування їжі.

Для успішного виробничого процесу в закладах ресторанного господарства необхідно:

- вибрати раціональну структуру виробництва;
- виробничі приміщення повинні розміщуватися по ходу технологічного процесу, щоб виключити зустрічні потоки сировини, що надходить, напівфабрикатів і готової продукції. Так, заготівельні цехи повинні розташовуватися ближче до складських приміщень, але в той же час мати зручний зв'язок із доготівельними цехами;
- забезпечити потоковість виробництва і послідовність здійснення технологічних процесів;
- правильно розташувати устаткування;
- забезпечити робочі місця необхідним устаткуванням, інвентарем, інструментами;
- створити оптимальні умови праці.

Виробничі приміщення повинні розташовуватися в наземних поверхах і орієнтуватися на північ або північний захід. Склад і площа виробничих приміщень визначаються будівельними нормами і правилами проектування залежно від типу і потужності закладу.

Площа виробничих приміщень повинна забезпечувати безпечні умови праці та дотримання санітарно-гігієнічних вимог. Площа складається з корисної площі, зайнятої під різним технологічним устаткуванням, а також площі проходів.

Норми площі прийняті, $м^2$: для гарячого цеху-7-10; холодного-6-8; для заготівельних цехів - 4-6.

Висота виробничих приміщень повинна бути не менше 3,3 м. Стіни на висоту 1,8 м від підлоги облицьовуються керамічною плиткою, решта частини покривається світлою клейовою фарбою.

У сучасних приміщеннях облицьовують стіни світлою керамічною плиткою на всю висоту, що покращує умови санітарної обробки.

Підлоги повинні бути водонепроникними, мати невеликий ухил до трапа, вони покриваються метлахською плиткою або іншим штучним матеріалом, що відповідає

санітарно-гігієнічним вимогам.

У виробничих приміщеннях повинен бути створений оптимальний мікроклімат. До чинників мікроклімату відносяться температура, вологість і швидкість руху повітря. На мікроклімат гарячого і кондитерського цехів впливає так само теплове випромінювання від нагрітих поверхонь устаткування. Відкрита поверхня розжареної плити виділяє промені, які можуть викликати тепловий удар у працівника.

Оптимальна температура в холодних цехах заготівки повинна бути в межах 16-18°С, в гарячому і кондитерському цехах 23-25°С. Відносна вологість повітря в цехах 60-70%.

Важливою умовою зниження стомлюваності працівників, запобігання травматизму є правильне освітлення виробничих приміщень і робочих місць. У цехах обов'язково повинне бути природне освітлення. Коефіцієнт освітлюваності повинен бути не менше 1:6, а віддаленість робочого місця від вікон – не більше 8 м. Виробничі столи розташовують так, щоб кухар працював обличчям до вікна або світло падало зліва.

Для штучного освітлення використовують люмінесцентні лампи або лампи розжарювання. При підборі ламп необхідно дотримуватися норми – на 1 м^2 площі цеху повинно припадати 20 Вт.

Виробничі приміщення повинні мати підведення гарячої та холодної води до мийних ванн, електрокип'ятильників, харчоварильних казанів.

Каналізація забезпечує видалення стічних вод при експлуатації ванн, харчоварильних казанів.

У виробничих цехах у процесі роботи механічного і холодного устаткування виникають шуми. Допустимий рівень шуму у виробничих приміщеннях 60-75 дБ. Зниження рівня шуму у виробничих приміщеннях можна добитися шляхом застосування звукопоглинальних матеріалів.

Кухонне устаткування

Якісне устаткування забезпечує довговічність, міцність і універсальність професійних агрегатів, може корінним чином змінити профіль і стиль ресторану не змінюючи устаткування його кухні, а лише доповнюючи деякими спеціальними позиціями.

При виборі певних видів устаткування повинні братися до уваги наступні дані: загальна продуктивність кухні при максимальній завантаженості закладу (число посадочних місць, оборот посадочних місць), передбачуване меню, наявність екзотичних або національних страв, що вимагають спеціалізованого устаткування, клас закладу ресторанного господарства (ресторан високої кухні, закусочна, їдальня та ін.), вимоги СанПіН, відповідність устаткування держстандартам України, а також загальноєвропейським стандартам СЕ, розміри приміщень, кількість працівників кухні та їх кваліфікація.

Основною тенденцією в сучасному дизайні професійного теплового устаткування є прискорення і оптимізація процесу приготування страв, збільшення ефективності та сили передачі тепла від устаткування до їжі, зниження розсіювання тепла і підвищення загальної ергономічності процесу приготування.

За розмірами професійне устаткування (не тільки теплове) розділяють на групи: міні (Small), середні або стандартні (Medium) і максі (Heavy). Залежно від виробника до кожної групи може входити настільний і підлоговий варіанти теплових елементів або тільки підлоговий. Розташування устаткування в приміщенні може бути пристінним або острівним, закріпленим на одній консолі.

Кухонне устаткування умовно можна розділити на три класи: агрегати для очищення, подрібнення і нарізки продуктів, теплове устаткування, за допомогою якого запікається, смажиться, підігрівається їжа, і холодильники-морозильники. Переробка продуктів здійснюється за допомогою овочерізок, куттерів, стик-блендерів, м'ясорубок, електричних пил, слайсерів і різних картоплечисток.

Куттери призначені для перемішування, перемелювання, різання, замішування і збивання всіх видів продуктів за дуже короткий час. Діапазон розміру від 2,5 до 60 л

передбачає найширше застосування куттерів на виробництві.

Високошвидкісні блендери і стик-блендери готують різні соуси, суміші, пюре і супи. Потужні сталеві ножі, закріплені в блендерах, здатні розтерти будь-які тверді продукти в однорідну масу, для збивання рідин в блендери встановлюються віночки. Саме в блендерах готуються всілякі фруктові та молочні коктейлі. Розміри професійних блендерів коливаються від 2,5 до 200 л загального об'єму продуктів.

М'ясорубки та електричні пили призначені для переробки м'яса і риби. Від побутових професійні м'ясорубки відрізняються своїми величезними розмірами і кількістю найрізноманітніших решіток і ножів, що дозволяють приготувати рублене м'ясо на будь-яку вимогу шеф-кухаря.

Слайсери звичайно використовуються для нарізки різних гастрономічних виробів: шинки, ковбаси, сиру (окрім м'яких сирів); деякі моделі слайсерів нарізують і солону або копчену рибу.

Теплова обробка продуктів вимагає великої кількості найрізноманітнішої техніки: для обсмажування необхідна плита, гриль-сковорода, безконтактний гриль, фритюрниця. Для підтримки певної температури страви протягом деякого часу незамінним є марміт. На професійній кухні крім звичайних каструль необхідні спеціальні гастроємкості. Пароконвектомати, теплові шафи і печі – неодмінні атрибути гарячого або кондитерського цехів.

Для багатьох закладів ресторанного господарства гриль – не просто елемент виробничого цеху, а головна ідея закладу. Так, у деяких закладах ресторанного господарства гриль представлений у вигляді печі, вогнища, мангала, на якому у присутності гостей проводиться теплова обробка і приготування фірмових страв. Для того, щоб відтворити ефект вугілля, яке горить, використовують спеціальні шматочки природної лави, які викладаються на газовий гриль. Розжарюючись, лава сама стає джерелом інфрачервоного випромінювання, прискорюючи і покращуючи процес обсмажування продуктів.

У сучасній кулінарії не тільки м'ясо, птиця або риба чудово готуються на грилі, але і картопля, цукіні, баклажани і патисони. Одним з наймодніших технічних нововведень є пароконвектомат. Цей унікальний агрегат здатний варити, гасити, бланширувати, кип'ятити, смажити, випікати і виконувати безліч інших операцій. Його устрій дозволяє мінімізувати кількість жиру і олії для приготування продуктів, тим самим знижуючи калорійність готової страви. Кожен рівень пароконвектомата (зсередини він схожий на шафу з поличками) працює в автономному режимі, таким чином, одночасно в ньому може готуватися декілька страв, кожна при своїй певній температурі та вологості.

Незамінний елемент кухонного оснащення – теплова шафа. Температура усередині шафи досягає 65°С, вологість може варіюватися від 1% до 99%. У тепловій шафі страви можуть залишатися протягом 1-2 годин. Більш традиційний агрегат для підтримки готових страв у гарячому стані – марміт. Він забезпечений термостатом, регулюючим температуру. Підтримання температури в класичному марміті відбувається завдяки гарячій воді, в яку встановлюються гастроємкості з стравами, гарнірами, супами. Марміт менших розмірів, прикрашений і декорований посрібленими ручками, витонченими кришками, використовується для обслуговування гостей безпосередньо в залі. У такому марміті подаються до шведського столу не тільки другі, гарячі страви, соуси і гарніри, але і напої – чай, кава, гарячий шоколад.

Устаткування, що здійснює охолоджування продуктів і готових страв, найширшим чином використовується в ресторанному виробництві. Холодильні та морозильні шафи мають самі різні розміри і дизайнерське рішення. Це і невеличкі охолоджувальні вітрини, розташовані безпосередньо на барній стійці, в яких можуть бути представлені будь-які десерти аж до домашніх цукерок; і льодогенератори, що виробляють декілька десятків кілограмів льоду на годину, зокрема дрібний лід для подачі свіжої риби і устриць; і високі холодильні шафи, оздоблені дорогим деревом або металом під бронзу або срібло, в яких зберігається вино при

потрібній температурі та правильному нахилі пляшок.

Як правило, виробники прагнуть до забезпечення всього комплексу теплового устаткування, використання якого можливе на професійній кухні, але для кожного покупця набір і робочі параметри вибираного устаткування повинні бути індивідуальним, оскільки завдання, що стоять перед кухнею кожного закладу ресторанного господарства, абсолютно різні. В етнічних ресторанах із спеціалізованою кухнею застосовуються і інші теплові елементи, традиційно використовувані для виготовлення екзотичних страв, наприклад – спеціальні дров'яні печі для лаваша або піци, китайські коптильні для м'яса та ін. Проте, це устаткування не є стандартним і вимагає спеціальних дозволів від пожежного нагляду та інших організацій.

10.7.3. Структура виробництва

Розрізняють заклади з цеховою і безцеховою структурою виробництва.

Цехова структура організовується в закладах, що працюють на сировині, з великими обсягами виробництва. Цехи поділяються на заготівельний (м'ясний, рибний, птахогольовий, м'ясо-рибний, овочевий), доготувальні (гарячий, холодний), спеціалізовані (борошняний, кондитерський, кулінарний). У закладах ресторанного господарства, що працюють на напівфабрикатах, організовується цех доопрацювання напівфабрикатів, цех обробки зелені.

У кожному цеху організовуються технологічні лінії. *Технологічною лінією* називається ділянка виробництва, оснащена необхідним устаткуванням для певного технологічного процесу.

Безцехова структура виробництва організовується в закладах з невеликими обсягами виробничої програми, що мають обмежений асортимент продукції, що випускається, в спеціалізованих закладах (закусочних, шашличень, пельменних, вареничних та ін.)

У ресторанах великих готельних комплексів організується цехова структура виробництва.

Особливості роботи м'ясо-рибного цеху

М'ясо-рибні цехи організовуються при закладах середньої потужності з повним виробничим циклом. У цих цехах передбачається обробка м'яса, птиці, риби в одному приміщенні.

Враховуючи специфічний запах рибних продуктів, необхідно організувати роздільні потоки обробки м'яса і риби. Окрім роздільного устаткування, виділяються окремо інструмент, тара, обробні дошки, маркіровані для обробки риби і м'яса.

На лінії обробки м'яса встановлюється ванна для промивання м'яса, розрубувальний стілець, стіл виробничий для обваловки м'яса, м'ясорубка, опалочна шафа для обробки птиці. Крім того, в цеху встановлюється холодильна шафа для зберігання і охолоджування напівфабрикатів. На місцях обробки м'яса можна обробляти і птицю.

На ділянці обробки риби розміщуються ванна для дефростації мороженої риби, столи для очищення і патрання риби. Патрають рибу на виробничому столі ручним способом за допомогою малого ножа поварської трійки. Нехарчові відходи збирають у спеціальний бак. Окреме робоче місце організовується для приготування порційних напівфабрикатів. Для приготування рибного фаршу використовується м'ясорубка, яка не застосовується для приготування м'ясного фаршу.

Технологічний процес обробки риби осетрових порід здійснюється на тих же робочих місцях, що і обробка риб частикових порід. Рибні напівфабрикати вкладають у лотки і зберігають у холодильних камерах при температурі не вище 5°С. Термін зберігання – до 12 год, рубаних – не більше 6 год.

Організація роботи гарячого цеху

Гарячі цехи організовуються в закладах, що виконують повний цикл виробництва. Гарячий цех є основним цехом закладу ресторанного господарства, в якому завершується

технологічний процес приготування їжі: здійснюється теплова обробка продуктів і напівфабрикатів, варіння бульйону, приготування супів, соусів, гарнірів, других страв, а також проводиться теплова обробка продуктів для холодних і солодких страв. Крім того, в цеху готуються гарячі напої і випікаються борошняні кондитерські вироби (пиріжки, розтягаї, кулеб'яки тощо) для прозорих бульйонів. З гарячого цеху готові страви надходять безпосередньо в роздаточні для реалізації споживачам.

Центральне місце в закладі ресторанного господарства займає саме гарячий цех. У тому випадку, коли гарячий цех обслуговує декілька торгових залів, розташованих на різних поверхах, його доцільно розташувати на одному поверсі з торговим залом, що має найбільше число посадочних місць. На всіх інших поверхах повинні бути роздаточні з плитою для смаження порційних страв і мармітом. Постачання цих роздаточних готовою продукцією забезпечується за допомогою підйомників.

Гарячий цех повинен мати зручний зв'язок із заготівельними цехами, зі складськими приміщеннями і зручний взаємозв'язок з холодним цехом, роздаточною і торговим залом, мийною кухонного посуду.

Температура гарячого цеху за санітарними нормами не повинна перевищувати 23°С, а відносна вологість повинна складати 60-70%. Ці умови мають забезпечуватися потужною припливно-витяжною вентиляцією (швидкість руху повітря 1-2 м/с). Щоб зменшити дію інфрачервоних променів, що виділяються нагрітими жарильними поверхнями, площа плити повинна бути менше в 45-50 разів площі підлоги.

Режим роботи гарячого цеху залежить від режиму роботи закладу (торгового залу) і форм відпуску готової продукції. Працівники гарячого цеху, щоб успішно справитися з виробничою програмою, повинні починати роботу не пізніше, ніж за дві години до відкриття торгового залу.

Гарячий цех повинен бути оснащений сучасним устаткуванням: тепловим, холодильним, механічним і немеханічним: плитами, жарильними шафами, харчоварильними казанами, електросковородами, електрофритюрницями, холодильними шафами, а також виробничими столами і стелажами.

Гарячий цех підрозділяється на два спеціалізовані відділення – супове і соусне. У суповому відділенні здійснюється приготування бульйонів і перших страв, у соусному – приготування других страв, гарнірів, соусів, гарячих напоїв.

Організація роботи холодного цеху

Холодні цехи призначені для приготування, порціонування і оформлення холодних страв і закусок. Асортимент холодних страв залежить від типу закладу, його класу. В асортимент холодного цеху входять холодні закуски, вироби (м'ясні, рибні), гастрономія, холодні страви (відварні, смажені, фаршировані, холодці тощо), молочнокисла продукція, а також холодні солодкі страви (желе, муси, киселі, компоти і т. ін.), холодні напої, холодні супи.

Холодний цех розташовується, як правило, в одному з найбільш світлих приміщень з вікнами, що виходять на північ або північний захід. При плануванні цеху необхідно передбачати зручний зв'язок з гарячим цехом, де проводиться теплова обробка продуктів, необхідних для приготування холодних страв, а також з роздачею і мийною столового посуду.

При організації холодного цеху треба враховувати його особливості: продукція цеху після виготовлення і порціонування не піддається повторно тепловій обробці, тому необхідно суворо дотримуватися санітарних правил при організації виробничого процесу, а кухарям – правил особистої гігієни; холодні страви повинні виготовлятися в такій кількості, яка може бути реалізована в короткий термін.

У невеликих закладах організовуються універсальні робочі місця, на яких послідовно готують холодні страви відповідно до виробничої програми. У великих холодних цехах організовуються спеціалізовані робочі місця.

Холодний цех повинен бути оснащений достатньою кількістю холодильного

устаткування. У ресторанах і барах застосовують льодогенератори для отримання льоду, який використовується для приготування коктейлів, холодних напоїв. Підбір холодильного устаткування залежить від потужності холодного цеху, кількості продуктів і готових виробів, що підлягають зберіганню.

Організація роботи кондитерського цеху

Кондитерський цех займає особливе місце в закладах ресторанного господарства. Він, як правило, працює самостійно, незалежно від гарячого цеху.

Кондитерські цехи класифікуються за продуктивністю і асортиментом продукції, що випускається:

- малої потужності вважаються цехи, що випускають до 12 тис. виробів у зміну;
- середньої потужності – 12-20 тис. виробів у зміну;
- великої потужності – від 20 тис. виробів у зміну;

Проте, зазвичай, у ресторанах, їдальнях і кафе організовуються кондитерські цехи малої потужності: 3, 5, 8 або 10 тис. виробів у день.

Кондитерські цехи великої потужності передбачають наступний склад приміщень: комора і холодильна камера добового схову продуктів; приміщення для обробки яєць; приміщення для просіювання муки, замішування і бродіння тіста, оброблення, випічки кондитерських виробів, приготування напівфабрикатів, обробки кондитерських виробів; мийна посуду, тари, інвентарю; комора і охолоджувана камера готових кондитерських виробів, кімната начальника цеху, експедиція. Такий склад приміщень покращує умови праці в цеху. У невеликих кондитерських цехах кількість приміщень може бути скорочена – до 2-3.

У кондитерському цеху використовується найрізноманітніше устаткування: просіювачі, машини, тістомісилки, тісторозкатки, збивачки, універсальний привід з комплектом змінних механізмів (м'ясорубки, просіювач, протирочна, збивачка), харчоварильні казани, електроплити, електропекарські шафи, холодильне устаткування.

Продукти необхідні для приготування виробів, надходять у комору добового запасу. Швидкопсувні продукти (масло, яйця тощо) зберігаються в холодильній камері при 2-4°С, основні продукти (мука, яйця) піддаються попередній підготовці.

Готові кондитерські вироби прямують у комори або холодильні камери цеху для короткочасного зберігання. Виготовлені вироби укладають у спеціалізовану тару.

Терміни зберігання кондитерських виробів при температурі 2-6°С з моменту закінчення технологічного процесу повинні бути наступними:

- з білковим кремом – не довше 72 год.;
- з вершковим кремом, у т.ч. тістечка “картопля” – 36 год.;
- із заварним кремом, із кремом з вершків – 6 год.

Реалізація кондитерських виробів із кремом у закладах ресторанного господарства і торгівлі можлива тільки за наявності холодильного устаткування.

10.7.4. Планування товарообігу в закладах ресторанного господарства

Асортимент продукції власного виробництва доповнюється продуктами харчування, що закуповуються в різних галузях харчової промисловості, торгівлі та на ринках – покупними товарами. До них належать – хліб і хлібобулочні вироби; фрукти, виноград, цитрусові та баштанні; цукерки; соки; консерви у банках; морозиво промислового виробництва; пиво, алкогольні та безалкогольні напої; тютюнові вироби та інші подібні товари. При цьому, якщо консервовані та інші продукти входять до складу страв, а хліб враховується в обідній продукції, бутербродах, то ці вироби відносяться до продукції власного виробництва.

Реалізація продукції власного виробництва, а також покупних товарів безпосередньо споживачам через обідній зал, буфети, магазини кулінарії являє собою роздрібний товарообіг ресторанного господарства. До роздрібного обігу ресторанного господарства відноситься реалізація продукції та покупних товарів не лише за готівку, але й за

перечисленням, талонами, абонементами та ін., що досить характерно для організованого туризму.

Крім реалізації продукції безпосередньо гостям та населенню, заклади ресторанного господарства продають напівфабрикати, кондитерські та випечені вироби іншим закладам ресторанного господарства або через роздрібну торгівельну мережу. Оскільки в даному випадку відпуск продукції не означає її безпосереднього споживання населенням або клієнтами і рух її продовжується, цей вид реалізації за своїм економічним характером належить до оптового обігу ресторанного господарства. Перехід цієї продукції до сфери споживання відбувається тільки після доопрацювання та реалізації чи перепродажу.

Товарообіг – основний розділ бізнес-плану закладів ресторанного господарства. Всі інші показники виробничо-господарської діяльності (валовий дохід, витрати виробництва та обігу, прибуток та ін.) перебувають у прямій залежності від показників цього основного розділу бізнес-плану.

План товарообігу ресторанного господарства включає наступні показники: обсяг реалізації (в тому числі, продукції власного виробництва), товарні запаси та надходження продуктів і сировини. Всі ці показники перебувають у тісному взаємозв'язку.

Глибокий аналіз товарообігу є не тільки базою для розрахунку обсягу товарообігу на майбутній рік, але й усіх розділів бізнес-плану.

На ступінь виконання плану товарообігу впливають різні чинники. Одні з них залежать від діяльності закладів ресторанного господарства: організація завезення товарів і сировини, продуктивність праці, якість обслуговування споживачів, ефективність використання основних виробничих фондів тощо. Інші не залежать від діяльності закладу: зміна цін на сировину та продукти і націнок ресторанного господарства на них, наявність у постачальників необхідних товарних ресурсів, відсутність клієнтів за форс-мажорних обставин.

У процесі аналізу товарообігу потрібен комплексний підхід, для чого варто розглянути динаміку товарообігу, його склад і структуру; вплив чинників, пов'язаних з наявністю товарних ресурсів, чисельністю працівників, організацією та продуктивністю їх праці, ефективністю використання основних фондів та ін.

Вивчення динаміки товарообігу дозволяє виявити тенденції його розвитку в даному закладі, зіставити їх з іншими закладами міста, області, із загальними тенденціями зміни товарообігу в країні.

У процесі аналізу динаміки товарообігу визначаються базисні та ланцюгові темпи зростання (зниження), обсяг збільшення товарообігу за відповідний період, абсолютна величина одного відсотка приросту в грошовому вираженні.

Поряд з вивченням динаміки обсягу товарообігу за роками аналізується динаміка товарообігу впродовж одного року. Для цього доцільно застосувати графічний метод, побудувати сезонну хвилю, що досить важливо для закладів ресторанного господарства, що обслуговують туристів.

Аналізуючи товарообіг за рік, необхідно знаходити резерви для його збільшення у майбутньому році. Ці резерви можна виявити, вивчаючи рівномірність розподілу товарообігу за кварталами та місяцями. Для характеристики рівномірності виконання плану товарообігу необхідно визначити коефіцієнт ритмічності, рівномірності, варіації.

Аналіз товарообігу здійснюється не тільки в діючих, але й у порівняльних цінах. Для перерахунку товарообігу в порівняльні ціни необхідно фактичний його обсяг з моменту зміни цін розділити на середній індекс цін. Таке коригування особливо важливе в період нестабільної економіки, інфляції, постійного зростання цін.

Важливим чинником збільшення обсягу товарообігу та випуску продукції власного виробництва є зростання продуктивності праці. В закладах ресторанного господарства підвищення продуктивності праці можна досягти шляхом впровадження високопродуктивної сучасної техніки та передової технології, наукової організації

виробництва та праці, вдосконалення форм обслуговування споживачів, підвищення кваліфікації працівників ресторанного господарства та ін. Вплив цих факторів призводить до скорочення витрат праці на одиницю продукції та кращого використання робочого часу, в результаті чого зростає випуск продукції власного виробництва та реалізації покупних товарів.

Значні резерви зростання продуктивності праці та обсягу товарообігу приховані в покращенні використання основних фондів закладів ресторанного господарства. У процесі їх аналізу особливу увагу потрібно звертати на такі показники, як середньорічна вартість активної частини основних фондів, фондовіддача на 1 тис. грн. основних фондів (у тому числі фондовіддача їх активної частини). Це дозволить дійти висновку про ефективність використання основних фондів, визначити шляхи удосконалення їх структури, реконструкції та модернізації.

Важливим показником для визначення резервів збільшення обсягу товарообігу є оборотність місця в закладах ресторанного господарства.

Методом ланцюгових підставлянь можна визначити вплив усіх вищевказаних факторів на оборотність місць, тобто кількість місць, режим роботи закладу, оперативність обслуговування.

Наступним етапом аналізу є аналіз виробничої програми, тобто випуску власної продукції в натуральних показниках. Випуск продукції власного виробництва аналізується, насамперед, за складом: перші, другі, треті страви, холодні закуски та ін.

Аналіз виробничої програми випуску продукції власного виробництва буде неповним, якщо не розглянути її внутрішньогрупового асортименту. Наприклад, у процесі аналізу других страв визначається частка м'ясних, рибних, овочевих, круп'яних, молочних та інших у загальному їх випуску. На цьому етапі аналізу необхідно встановити як дотримується асортиментна структура та чи дозволяє вона забезпечити збалансованість раціону харчування споживачам.

Велике значення має систематичний аналіз виконання плану випуску напівфабрикатів, кулінарних, кондитерських і борошняних виробів. Це дозволяє своєчасно приводити в дію внутрішньовиробничі резерви зростання продуктивності праці та випуску напівфабрикатів, що сприятиме збільшенню випуску власної продукції та обсягу товарообігу.

Завершальним етапом аналізу є розробка комплексу заходів, спрямованих на подальший розвиток і покращення обслуговування в закладах ресторанного господарства. Одним з таких заходів є переведення кафе, ресторанів на комплексне постачання напівфабрикатами. Це створює необхідні умови для поглиблення процесів спеціалізації та кооперації, запровадження комплексної механізації й автоматизації найбільш трудомістких процесів первинної обробки сировини. В результаті раціональніше використовуються площі та устаткування, підвищується продуктивність праці, збільшується випуск продукції, покращується її якість.

Після аналізу плану випуску власної продукції та товарообігу приступають до планування виробничої програми та товарообігу.

Планування виробничої програми проводиться роздільно: основної (обідньої) продукції та іншої власної продукції.

У залежності від типу закладу ресторанного господарства, специфіки його діяльності застосовуються різні методи планування виробничої програми та товарообігу.

У закладах з відносно постійним, сформованим контингентом споживачів визначення планових показників виробничої програми здійснюється виходячи з контингенту споживачів, середньої кількості страв на одного споживача за день (раціон харчування) і кількості робочих днів даного закладу у планований період.

Чисельність споживачів може визначатися кількома методами:

- методом вибіркових спостережень;
- шляхом прямого підрахунку відвідувачів впродовж кількох днів і визначення

середньоденної їх чисельності;

- за числом касових чеків;

- шляхом ділення середньоденного випуску страв на раціон харчування одного відвідувача.

Визначений за одним з методів фактичний контингент за звітний рік доцільно порівняти з максимально можливим контингентом згідно з діючим режимом роботи закладу. Це дає можливість визначити резерви збільшення випуску продукції власного виробництва, а також оптимізації режиму роботи закладу та підвищення коефіцієнта оборотності місць у залі.

Далі розрахунок проводиться таким чином: контингент споживачів за день множиться на кількість днів роботи закладу та на раціон харчування одного споживача (середня кількість страв на одного відвідувача):

$$\mathbf{N_{СТРАВ} = N_{СПОЖИВАЧІВ} \cdot N_{ДНІВ} \cdot N_{1СПОЖ}} \quad \mathbf{(10.7)}$$

У загальнодоступних закладах ресторанного господарства, де чисельність споживачів коливається, в процесі розрахунку виробничої програми використовуються дані її аналізу за попередні роки, ступінь використання потужності закладу, його пропускної здатності, а також можливості збільшення виробництва напівфабрикатів для приготування готових страв.

Виробнича потужність закладу характеризується максимальним обсягом продукції, що може бути виробленою за певний проміжок часу (рік, місяць, добу, зміну). Порівнюючи фактичний випуск страв за передплановий період з максимально можливим, встановлюють ступінь використання виробничої потужності, визначають резерви зростання випуску продукції власного виробництва.

Для реального використання вказаних резервів слід визначити пропускну здатність обіднього залу – максимальну чисельність споживачів, яка може бути обслугована за певний період. Вона залежить від площі залу, норми площі на одне місце, тривалості роботи та форми обслуговування відвідувачів, коефіцієнта оборотності.

Після визначення загального обсягу випуску продукції власного виробництва приступають до досить відповідального етапу планування – розподілу його за групами та видами страв. Розподіл за асортиментом проводиться з урахуванням тенденції зміни попиту, національних особливостей можливого контингенту. З цією метою великі заклади ресторанного господарства використовують матеріали маркетингових досліджень.

Планування виробничої програми може здійснюватись також на основі планового меню з урахуванням можливого попиту споживачів. При цьому до уваги береться тип закладу, його виробнича потужність, можливості постачання сировиною та ін. Планове меню складається на день, тиждень, десять днів. У ньому вказується перелік страв, що пропонуються до випуску. На основі планового меню знаходять середньоденний випуск страв кожної групи та кожного виду, потім його множать на число днів роботи закладу у період, що планується, та одержують, таким чином, виробничу програму випуску страв у асортименті. Така методика планування виробничої програми найчастіше застосовується у закладах, розташованих у місцях масового сезонного туризму (турбази, туристські поселення, центри молодіжного туризму та ін.).

Після визначення випуску страв розраховують обіг за обідньою (основною) продукцією шляхом множення запланованого випуску страв за групами на середню ціну однієї страви відповідної групи.

Для визначення всього обігу продукції власного виробництва необхідно визначити обсяг і асортимент іншої продукції (кулінарні, кондитерські вироби, напівфабрикати тощо), що визначаються на основі: попиту споживачів на цю продукцію; можливостей забезпечення закладу сировиною; виробничої потужності закладу. Інша продукція власного виробництва доповнює асортимент обідньої продукції та забезпечує повніше задоволення потреб клієнтів.

Для визначення загального товарообігу слід визначити обіг покупних товарів як у цілому,

так і окремих товарів, вивчивши для цього динаміку його розвитку, а також попит в асортиментному розрізі.

Розрахований таким чином річний план товарообігу розподіляється за кварталами та місяцями. Частка кожного кварталу у товарообігу коливається у зв'язку з сезонними змінами попиту та контингенту клієнтів. По кварталах вивчаються показники попередніх років, визначається та прогнозується сезонна хвиля попиту.

Важливою умовою виконання плану виробничої програми та товарообігу є забезпеченість закладу сировиною та товарами. Тому наступний етап планування – визначення потреби у сировині та товарах, визначається виходячи з установлених норм витрат на одиницю готової продукції та плану виробництва основної та іншої власної продукції.

Розрахунок потреби у сировині проводиться за індивідуальними нормативами витрат сировини на окремі види продукції. Ці норми вказані у збірнику рецептур страв і кулінарних виробів, де на кожну страву дається норма витрати сировини. Індивідуальні норми застосовуються у невеликих закладах ресторанного господарства. У великих закладах застосовуються середньогрупові норми, наприклад, витрати м'яса в середньому на кожну другу страву та ін. Обчислення потреби у сировині за середньогруповими нормами значно полегшує та прискорює розрахунки.

Потреба в сировині визначається для кожної групи страв окремо, рахунок проводиться шляхом множення середньогрупових норм витрати окремих видів сировини на встановлену планом кількість страв у кожній групі. Одержана кількість сировини з кожної групи страв додається. Одержують загальну витрату основних видів сировини (м'ясо, риба, картопля, овочі тощо) на обідню порцію. Вартість сировини визначається з урахуванням прогнозних цін закупівлі цієї сировини.

Розрахунок потреби в покупних товарах здійснюється також з кожної товарної групи на основі запланованого товарообігу купівельних товарів з урахуванням зміни цін.

Оскільки вартість сировини та товарів розраховується в роздрібних цінах, до неї слід додати суму націнки ресторанного господарства. Націнки встановлюються у відсотках до роздрібної ціни та диференціюються за категоріями закладів ресторанного господарства, а також видами сировини, за власною продукцією та покупними товарами. Доцільно, визначену таким чином загальну вартість сировини, напівфабрикатів і покупних товарів порівняти з обсягом товарообігу. Це дозволяє перевірити правильність планування та забезпечити узгодженість виробничої програми й обігу з потребою у сировині та продуктах.

Після визначення потреби у сировині та продуктах визначається розмір товарних запасів на кінець планованого періоду. У закладах ресторанного господарства запаси продовольчих товарів плануються у сумі та в днях обігу. Запаси у ресторанному господарстві мають свої особливості, що випливають із специфіки функцій цих закладів. Тут формування запасів пов'язане не лише з процесом обігу, але й з процесом виробництва. В якості виробничих запасів виступають сировина та напівфабрикати, призначені для приготування страв та іншої власної продукції, а також незавершене виробництво.

Особливості товарно-матеріальних запасів у ресторанному господарстві

Товарними запасами є готова кулінарна продукція та покупні товари. Характерною особливістю товарних запасів у ресторанному господарстві є те, що сировина, напівфабрикати та багато покупних товарів надходять від постачальників порівняно невеликими партіями. Крім того, чимало продовольчих товарів є такими, що швидко псуються, мають чітко обмежені терміни зберігання, що обумовлено їх фізико-хімічними властивостями. Тому товарні запаси в ресторанному господарстві відносно менші, ніж у роздрібній торгівлі. Ритмічність виробничого та торговельного процесів, більш повне задоволення попиту споживачів обумовлюють необхідність оптимізації товарних запасів шляхом їх нормування.

Норматив запасів сировини та товарів можна визначити різними методами: дослідно-

статистичним, техніко-економічних розрахунків, економіко-математичного моделювання. Однак, така класифікація методів досить умовна тому, що у процесі застосування методу технічно-економічних розрахунків окремі елементи можуть бути розрахованими за допомогою економіко-математичних методів.

Найбільш широке застосування у практиці нормування запасів знайшов найбільш простий і найменш економічно об´рунтований дослідно-статистичний метод, заснований на аналізі даних про фактичні запаси сировини та товарів за ряд останніх років. Норму запасів визначають на основі виявлених тенденцій їх зміни шляхом екстраполяції на період, що планується.

Більш ефективним, хоча й дещо складнішим, є метод техніко-економічних розрахунків. У ході розрахунку норми запасу за допомогою цього методу вона визначається з урахуванням складових елементів:

- виробничий запас, що складається з презентабельного асортиментного набору, запасу в розмірі середньоденної реалізації та запасу на прийом і підготовку товарів до продажу (цей елемент норми запасу доцільно розраховувати тільки з покупних товарів);
- запас поточного поповнення;
- страховий запас.

Для визначення запасу поточного поповнення необхідно використати дані про інтервали поставки сировини та товарів, а також середню кількість асортиментних різновидів, що не повторюються, в одній партії.

Страховий (резервний) запас на практиці, як правило, приймається в розмірі 0,5-1,0 від розміру запасу поточного поповнення (20 днів). Коефіцієнт (0,5-1,0) залежить від рівня, що гарантує безперебійне постачання сировини та товарів.

Норми запасів доцільно визначити за всіма основними видами сировини та асортиментними різновидами товарів.

На основі запланованої потреби в сировині та продуктах і встановлених запасів на кінець періоду, що планується, визначається надходження сировини та продуктів за формулою продуктового балансу:

Зн + Н = Р + Зк.

Звідси надходження дорівнюватиме:

Н = Р + Зк – Зн.

Баланс сировини та продуктів дозволяє погодити та перевірити правильність і об´рунтованість розрахунків усіх показників плану товарообігу закладів ресторанного господарства.

В умовах ринкової економіки вибір постачальників визначається комерційною службою закладів ресторанного господарства.

Такими джерелами можуть бути: заклади харчової промисловості України, імпортні поставки, продукція, що закуповується у населення на ринках, а також у колективних сільськогосподарських закладів, фермерських господарств, закладів торгівлі різних форм власності.

Більш детально товарно-матеріальні запаси були розглянуті в дев'ятому розділі цього посібника.

10.7.5. Управління закладом ресторанного господарства

Прикладом організації в рамках закладу ресторанного господарства є діяльність директора ресторану, який крім виконання інших функцій управління, координує і направляє діяльність своїх заступників та інших керівників.

Функція регулювання забезпечує стійкість, стабільність закладу (або системи закладів) ресторанного господарства. За допомогою виконання функції регулювання досягається рівномірність, узгодженість у виробництві, обслуговуванні, постачанні, зберігається заданий ритм виробничо-торгового процесу, раціональні потоки надходження сировини, напівфабрикатів, засобів матеріально-технічного оснащення, організаційно-технічний

рівень закладів, задані технологічні норми. Регулювання забезпечує стійкі взаємовідносини між членами виробничого колективу.

У закладах ресторанного господарства регулювання охоплює в основному поточні заходи щодо усунення різних відхилень від планових завдань, графіків. У практиці управління ця функція одержала назву диспетчерування, центральною ланкою якої є диспетчерська служба.

Основним завданням контролю за діяльністю закладів ресторанного господарства є не тільки виявлення порушень правил торгівлі, але і їх попередження. Контроль за роботою закладів здійснюється вищестоящими організаціями, державною інспекцією за якістю товарів і торгівлі.

Вищестоящі організації контролюють повсякденну діяльність закладів ресторанного господарства: виконання встановлених планових завдань щодо товарообігу і випуску власної продукції, якість продукції, що випускається, витрачання коштів і забезпечення заходів щодо підвищення ефективності роботи закладу, впровадження наукової організації праці, дотримання санітарних норм і правил техніки безпеки, ведення бухгалтерської звітності та ін. Контролюючі фахівці надають допомогу в поліпшенні роботи закладу. За наслідками перевірок у разі серйозних порушень керівник вищестоящої організації має право накласти на винних осіб дисциплінарні стягнення.

Велику увагу діяльності закладів ресторанного господарства приділяє державна санітарна інспекція і санітарно-епідеміологічна служба. Вони здійснюють нагляд і контроль за виконанням норм та правил загальної і виробничої санітарної гігієни, а також контролюють проведення санітарно-епідеміологічних заходів. Вони перевіряють виконання санітарно-гігієнічних норм при проектуванні, будівництві та реконструкції закладів, організовують контроль над санітарним станом діючих закладів. Вони мають право припинити роботу при порушенні санітарних норм і правил, усунути від роботи осіб, що є бацилоносіями або що не пройшли медичний огляд, накладати штраф на осіб, винних у порушенні санітарних правил.

Конкретні функції управління класифікуються за наступними ознаками. Так, завдання управління діяльністю закладу ресторанного господарства включають: перспективне і поточне техніко-економічне і соціальне планування, організацію роботи із стандартизації, обліку і звітності, економічному аналізу. Завдання управління конкретними стадіями виробничо-торгового процесу передбачають: управління технічною підготовкою виробництва, організацію виробництва, управління технологічними процесами, оперативне управління виробництвом, організацію метрологічного забезпечення, технологічний контроль, реалізацію продукції та організацію обслуговування споживачів. До складу конкретних функцій господарської діяльності входять: організація роботи з кадрами, управління організацією праці та зарплатою, організація творчої діяльності трудового колективу, продовольче і матеріально-технічне постачання, капітальне будівництво, організація фінансової діяльності.

Повний або частковий збіг змісту функцій управління на різних ступенях свідчить про їх дублювання, що знижує ефективність системи управління, викликає нераціональні витрати праці.

Залежно від ступеня централізації управління, обсягів і особливостей виробничо-господарської діяльності закладу ресторанного господарства в практиці управління одну функцію можуть виконувати декілька структурних підрозділів або один структурний підрозділ здійснювати декілька функцій управління.

Найважливішим напрямом науково-технічного прогресу в ресторанному господарстві є впровадження новітніх видів устаткування і прогресивних індустріальних технологій, засобів обчислювальної техніки, промислових телевізійних установок, систем обліку реалізації комплексних обідів. Застосування електронно-обчислювальної техніки обумовлює зміну змісту певних управлінських функцій. Так, спрощуються функції управління виробництвом, контролю, обліку, аналізу.

При створенні автоматизованих систем збору, передачі та переробки інформації весь її потік від керованої системи прямує в інформаційно-обчислювальний центр, звідки в апарат управління поступає перероблена інформація. При цьому в структурних підрозділах системи управління скорочується обсяг робіт зі збору інформації та одночасно зростає обсяг аналізу виробничо-господарської ситуації, прийняття рішень і організації їх виконання.

Спеціальна функція стимулювання підвищення якості продукції останніми роками стала тісно пов'язаною із застосуванням системи управління якістю праці у закладах ресторанного господарства. Ця система забезпечує вдосконалення матеріального і морального стимулювання працівників і на цій основі підвищення продуктивності їх праці, поліпшення якості обслуговування населення.

Невід'ємною частиною процесу управління в сучасних умовах є наукові дослідження. Цим пояснюється виникнення в деяких великих закладах ресторанного господарства нових спеціальних функцій – планування науково-технічного розвитку закладу; нормування вимог до якості продукції (стандартизація вимог); стандартизація показників норм витрати енергетичних ресурсів, контроль і регулювання використання ресурсів у технологічних процесах – організація роботи з винахідництва і раціоналізації тощо. Результатом виконання цих функцій є впровадження в практику науково-дослідних розробок.

10.8. ПЕРСОНАЛ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

Генеральний менеджер (директор) ресторану організовує всю роботу закладу і несе відповідальність за його стан і діяльність.

Інші керівні працівники (менеджер із виробництва, менеджер із обслуговування) керуються в своїй діяльності затвердженими генеральним менеджером посадовими інструкціями, складеними на основі кваліфікаційних характеристик посад цих працівників.

Менеджер із виробництва є ключовою особою, що несе відповідальність за виробничу діяльність закладу і якість продукції. У дрібних закладах він є одночасно і помічником директора ресторану. Менеджер із виробництва організовує роботу, забезпечуючи приготування їжі високої якості, різноманітного асортименту, розподіляє обов'язки кухарів, складає графік виходу на роботу виробничого персоналу, постійно контролює дотримання технології приготування їжі, норм закладки сировини, санітарних правил, наявність у кухарів на робочих місцях технологічних карт, розробляє меню, у складі комісії проводить бракераж готової їжі.

Фахівці – категорія працівників, які займаються безпосередньо аналізом інформації, що надходить, розробкою технічних, економічних і організаційних рішень. До них відносяться інженери і техніки всіх спеціальностей, технологи, економісти, бухгалтери, товарознавці, юрисконсульти, й інші фахівці, що здійснюють розробку і впровадження форм організації виробництва і обслуговування, методів планування та обліку виробничо-господарської діяльності, постачання, контроль за роботою закладу. Це працівники торгових, виробничих, планово-економічних, фінансових, юридичних та інших служб закладу ресторанного господарства.

До технічних виконавців відносяться секретарі, оператори рахункових машин та інші працівники, на яких покладаються функції з отримання, обробки, передачі та зберігання різної інформації, своєчасне доведення її до керівників і фахівців.

Крім функціональної класифікації кадрів управління, існують й інші. Наприклад, професійна: економісти, товарознавці, бухгалтери, інженери-технологи ресторанного господарства, юрисконсульти та ін.; кадрова – це характеристика за статтю і віком, рівнем освіти, професією, спеціальністю; посадова – головні, провідні, старші фахівці I і II категорії, начальники і їх заступники, завідувачі складами.

10.8.1. Директор ресторану

Директор ресторану забезпечує виконання затверджених для закладу планів і завдань.

Він вживає заходи щодо своєчасного постачання закладів продовольчими товарами і матеріально-технічними засобами, а також встановлює для кожної матеріально відповідальної особи ліміт товарних залишків; керує впровадженням прогресивних форм обслуговування; забезпечує дотримання працівниками правил торгівлі; техніки безпеки; санітарних вимог; щодня до початку роботи оформляє контрольну стрічку і після закінчення торгівлі знімає покази лічильників контрольно-касових апаратів, звіряючи їх з сумою зданої касиром виручки. До обов'язків генерального менеджера входить і розгляд скарг і пропозицій, вжиття заходів щодо усунення відмічених недоліків; забезпечення підвищення кваліфікації працівників закладу.

10.8.2. Функції менеджера з обслуговування

Менеджер із обслуговування є організатором всієї роботи в торговому залі закладу ресторанного господарства. Основне його завдання полягає в доброзичливому прийомі відвідувачів, в своєчасному наданні їм всього, чим володіє заклад ресторанного господарства, – затишок, смачні страви, приємна музика, можливість танцювати, і, звичайно ж, високий рівень сервісу. Причому, організувати це все потрібно так, щоб відвідувачі відчували себе комфортно, не потребуючи нічого.

Функії менеджера з обслуговування полягають у завідуванні □□□□столом і кухнею та розпорядництві у ресторані. Розпорядництво – головний обов'язок менеджера з обслуговування. У ресторані менеджер із обслуговування виконує функцію господаря, що створює тут атмосферу гостинності.

Вранці, приходячи на роботу, менеджер повинен перевірити технічний стан торгових приміщень: залу, вестибюля, гардероба, бару, туалетних кімнат, звертаючи увагу на якість проведеного прибирання, наявність і справність меблів, устаткування, освітлення і т.д.

Тут же він вживає необхідні заходи щодо усунення недоліків або несправностей. Після огляду торгових приміщень менеджер знайомиться із записами попередньої зміни, заздалегідь прийнятими замовленнями на обслуговування, робить відповідний аналіз і віддає розпорядження про сервіровку столів. Він також відповідальний за організацію процесу обслуговування, керує роботою офіціантів, барменів, прибиральниць торгових приміщень, мийників посуду, працівників сервізних, швейцарів, а також музикантів і артистів оркестру. Менеджер із обслуговування здійснює розстановку офіціантів по робочих місцях, визначає ділянки роботи ланок, складає графіки виходу персоналу на роботу, веде облік робочого часу офіціантів, забезпечує своєчасну і правильну підготовку залу до відкриття ресторану, наявність меню і прейскурантів.

У обов'язки менеджера з обслуговування входить складання меню для груп іноземних туристів, що відвідують ресторан. З урахуванням їх національних особливостей, смаків, звичок, він має проводити інструктаж обслуговуючого персоналу перед початком роботи. У меню указують найменування страви, його вартість, а також вихід основного продукту. При обслуговуванні іноземних гостей меню повинне бути надруковане іноземними мовами. Правильно складене меню дозволяє повніше задовольнити попит споживачів і чітко, без перебоїв організувати роботу виробництва.

Менеджер із обслуговування перевіряє утримання приміщень торгової групи, дотримання персоналом, що працює в торговому залі, вимог щодо охайності і правил особистої гігієни. Відповідальність за організацію навчання персоналу правилам, прийнятим у закладі ресторанного господарства, вивчення документів щодо обслуговування клієнтів у закладі ресторанного господарства, лімітів на окремі види харчування також несе менеджер із обслуговування.

Крім того, менеджер із обслуговування здійснює контроль за сервіровкою столів, а також за дотриманням правил торгівлі, дисципліни в залі. Учені, що працюють над вивченням методів управління персоналом, дійшли висновку, що, так звані, «збори-п'ятихвилинки», що проводяться менеджером перед початком роботи, дуже ефективно і

плідно впливають на роботу персоналу. Звичайно до складу такого заходу входить доповідь старшого офіціанта про те, скільки членів певної групи офіціантів знаходяться в залі, які столи закріплені за кожним з них, перевірка зовнішнього вигляду офіціантів та інших працівників торгового залу, ступеню □□□□їхньої готовності до обслуговування. Одним з головних завдань «п'ятихвилинок» є розбір помилок офіціантів, допущених в роботі попереднього дня, а також отримання подяки або зауваження. Іншою важливою частиною є розповідь менеджера з обслуговування про особливості майбутньої роботи.

Менеджер зобов'язаний інформувати офіціантів, барменів, кастелянш, нарізувачів хліба про зміни в роботі, наказах, розпорядженнях по ресторану. Для проведення таких зборів менеджер із обслуговування має право залучити начальників цехів, відділів, служб закладу ресторанного господарства. На таких заходах присутність директора або його заступника бажане, оскільки воно додає їм великої значущості та усвідомлення персоналом відповідальності за свою роботу.

Менеджер із обслуговування повинен володіти відчуттям турботи, товариства, розумінням колег по роботі. Порадившись із старшими офіціантами, менеджер із обслуговування розподіляє офіціантів по місцях роботи залежно від їх знань і практичних навиків. Для проведення банкетів або фуршетів він призначає старшого з обслуговування.

Тільки після вищезгаданих розпоряджень менеджер із обслуговування приступає до виконання свого основного завдання – зустрічі гостей. Протягом цілого дня він повинен тримати в пам'яті багато важливої інформації, а в першу чергу число вільних місць. Як показує практика, в деяких ресторанах для зручності та підвищення якості обслуговування використовуються сучасне технічне оснащення, як наприклад, табло, що світиться. Завдяки системі електронного зв'язку таку потрібну інформацію гості можуть одержати самостійно, поглянувши на табло.

Менеджер із обслуговування завжди знаходиться в залі, зустрічає гостей і пропонує їм зайняти вподобаний столик, стежить за наданням клієнтам «Книги скарг і пропозицій». Дипломатично вирішує всі виникаючі конфлікти, на першій стадії, керуючись правилом «клієнт завжди правий».

Велика відповідальність покладається на менеджера з обслуговування при підготовці та проведенні в закладі ресторанного господарства різних прийомів. Він веде облік замовлень на прийоми і банкети, безпосередньо керує обслуговуванням. При цьому менеджер із обслуговування погоджує із замовниками прийому всі організаційні питання. Якщо проводиться офіційний прийом, менеджер із обслуговування повинен наперед одержати від замовника план розміщення гостей за столами. Домовленість про проведення прийому оформляється отриманням від замовника авансу або гарантійного листа. Він організовує підготовку закладу до проведення тематичних балів, вечорів, святкувань, бере участь в оформленні залів, складанні програми музичного обслуговування і в складанні меню.

Менеджер із обслуговування також бере участь у роботі за оцінкою якості праці (по торговій групі), веде журнал обліку.

Менеджер із обслуговування здійснює контроль над своєчасністю і правильністю складання офіціантами реєстрів рахунків. Тому він протягом дня спостерігає, направляє і контролює роботу офіціантів та іншого персоналу торгового залу. Тим самим менеджер із обслуговування прагне попередити можливі помилки і порушення в обслуговуванні, а при необхідності сам бере участь у їх негайній ліквідації. Він вибірково, але систематично перевіряє точність оформлення рахунків і розрахунків офіціантів з гостями, повноту і правильність відпускання кухнею продукції, чистоту посуду в сервізній.

Після робочого дня менеджер із обслуговування стежить за внесенням у касу офіціантами авансових сум і виручки за день, здачею посуду і приборів у сервізну, своєчасним виходом обслуговуючого персоналу.

Професійні знання менеджера з обслуговування повинні включати:

- правила і техніку обслуговування свят;
- основи технології приготування страв, вимоги до їх якості та оформлення;
- форму обслуговування;
- правила контролю на контрольно-касових апаратах;
- ціноутворення у закладах ресторанного господарства.

Менеджер із обслуговування має право:

- не допускати або усувати від роботи працівників залу, які порушили трудову дисципліну або правила внутрішнього розпорядку;
- доповідати про інцидент, що відбувся, вищому керівництву;
- вимагати правильного оформлення і належного рівня якості страв і кулінарних виробів, а у разі їх невідповідності вимогам, повертати для заміни;
- давати пропозиції щодо найму і звільнення персоналу торгового залу;
- перевіряти знання персоналу і давати висновок про рівень їх професійної підготовки, вносити пропозиції щодо складу ланок і щодо призначення старших офіціантів, підвищення кваліфікаційного розряду працівників;
- вносити пропозиції про скликання атестаційної комісії для визначення кваліфікації персоналу ресторану;
- здійснювати контроль за практикою учнів-офіціантів і дотриманням учбових програм;
- вносити пропозиції щодо заохочення працівників залу.

Менеджер із обслуговування зобов'язаний:

- реєструвати попередні замовлення на обслуговування для іноземних гостей;
- вітати постійних відвідувачів, називаючи їх по імені;
- садовити почесних гостей за столик;
- розмовляти з гостями, що обідають;
- відстежувати процедуру обслуговування в торговому залі;
- стежити за сервісом, попереджаючи виникнення проблем;
- справлятися у відвідувачів про якість обслуговування та якість їжі;
- приймати скарги від відвідувачів;
- давати дозвіл на видачу безкоштовних обідів або напоїв;
- давати письмову відповідь на скарги відвідувачів;
- зберігати і повертати відвідувачам забуті речі;
- супроводжувати санітарну інспекцію під час відвідання закладу;
- у разі потреби надавати першу допомогу співробітникам і відвідувачам;
- складати письмові пояснення з приводу всіх подій і нещасних випадків;
- повідомляти про подію в органи правопорядку;
- стежити за поведінкою службовців і створювати в закладі умови, що відповідають усім вимогам безпеки.

Менеджер із обслуговування перед початком кожної зміни проводить збори офіціантів, на яких він перевіряє:

- зовнішній вигляд офіціантів, їх готовність до роботи;
- інструктує офіціантів про порядок обслуговування на день;
- призначає офіціантів залежно від їх досвіду роботи і знання іноземних мов для обслуговування груп і індивідуальних клієнтів;
- стежить за зміною меню.

Протягом зміни менеджер із обслуговування стежить за:

- роботою офіціантів;
- здійснює контроль за правильністю розрахунків;
- розглядає скарги і побажання клієнтів.

У великих закладах ресторанного господарства роботою з кадрами, підбором кадрів і їх розстановкою займається менеджер з кадрів. У той час, як у малих закладах ресторанного господарства ці функції здійснює менеджер із обслуговування.

Підбір кадрів забезпечується відповідною системою, яка включає перелік необхідних вимог до працівників, формування кадрового резерву на висунення, роботу з кадровим резервом.

10.8.3. Функції менеджера з виробництва

У закладах ресторанного господарства важливу роль в організації виробничого процесу відіграє менеджер із виробництва. Він повинен мати такі організаторські якості, як уміння керувати колективом, здатність організувати роботу службовців з реалізації цілей і завдань виробничого відділу, навики навчання персоналу всім напрямам роботи, здатність підтримувати високі стандарти обслуговування і забезпечити безперебійну роботу.

Виконати вищеперелічені вимоги можна, тільки маючи клієнтуру, що склалася, знаючи наперед про всі підготовлювані прийоми, банкети, звані обіди, конференції і т.п. Для чого потрібно постійно підтримувати зв'язок з різними фірмами, концернами, асоціаціями.

Менеджер із виробництва є відповідальною особою за постачання сировини, він укладає договори з постачальниками, добиваючись організованого постачання, що у свою чергу знижує витрати на утримання транспорту і дає гарантію якості продукції, що поставляється, і її безперебійну доставку.

Потрібно відзначити, що для підвищення продуктивності праці недостатньо правильно складеного меню. Чіткий розподіл обов'язків у сфері обслуговування і виробництва вимагають від менеджера знань не тільки роботи торгових приміщень, але і виробничих.

Робота виробничих цехів повинна бути безперебійною і якісною. Відповідальність за організацію роботи виробництва і обслуговування несуть менеджер із обслуговування і менеджер із виробництва. Вони повинні організувати роботи виробничих цехів і торгових приміщень з урахуванням усіх норм і правил, налагодити роботу цехів з роздачею і відпуском готової продукції. Менеджер із обслуговування повинен розподілити роботу між офіціантами згідно наперед складеного графіка. У закладах ресторанного господарства з урахуванням його виробничо-торгової діяльності застосовують наступні види графіків: лінійний, стрічковий, двобригадний, комбінований, графік сумарного обліку робочого часу.

Лінійний графік – це графік, за яким усі працівники закладу починають і закінчують роботу одночасно. Тривалість робочого дня – 7 годин, час обідньої перерви – від 30 хв. до 1 години. Такий графік застосовують там, де всю роботу можна виконати протягом однієї зміни. Лінійний графік може бути змінним, якщо заклад працює в 2 або 3 зміни. Кількість працівників, зайнятих у кожній зміні, визначає обсяг продукції, що випускається. Його перевага – чіткість зміни, підвищена відповідальність бригади за виконання виробничого завдання, нормальний режим роботи.

Стрічковий графік передбачає вихід працівників на виробництво у різний час з тим, щоб у часи пік забезпечити найбільш швидке обслуговування відвідувачів. На початку і в кінці зміни бригада працює в неповному складі, кожен працівник працює 7 годин. Час послідовності виходу на роботу в кожному цеху окремо визначають залежно від асортименту і трудомісткості приготованих страв, передбачених плановим меню або виробничою програмою. Стрічковий графік сприяє подовженню робочого дня закладу при нормальному режимі роботи колективу, ущільнює робочий день. Застосовують його у закладах з нерівномірним навантаженням протягом дня. Недоліком цього графіка є відсутність чіткої зміни і ускладнення контролю над виходом на роботу і виходом з неї окремих працівників.

Двобригадний графік застосовують у закладах, що працюють у дві зміни. Колектив закладу ділять на дві бригади, рівні за чисельністю і кваліфікацією. Кожна бригада працює через день (одна по парних днях місяця, інша – по непарних). Тривалість робочого дня для кожного працівника коливається від 11 год. 30 хв. до 11 год. 50 хв., за умови відпочинку наступного дня. Час обідньої перерви при двозмінній роботі може бути встановлений 2 години.

Комбінований графік поєднує декілька видів графіків і застосовується у закладах, зали яких працюють понад 12 годин. У ресторанах кухарі працюють через день за двобригадним

графіком, але на роботу виходять у різний час, тобто за стрічковим графіком. Іноді в заготівельному цеху з ранку виходить на роботу вся бригада, але частина кухарів працює за стрічковим графіком щодня по 7 годин, а бригадири – за двобригадним графіком – через день. Таким чином, після виготовлення основної маси напівфабрикатів у цеху залишається менше працівників.

Графік сумарного обліку робочого часу застосовують у закладах, де працівника не можна забезпечити роботою рівномірно по днях тижня протягом місяця або року.

При будь-якому графіку тривалість трудового дня і чергування роботи і відпочинку встановлюють на основі діючих положень і відповідно до вимог виробництва і реалізації продукції з розрахунку 41 години на тиждень. Підліткам молодше 16 років слід працювати 24 години на тиждень, а від 16-18 років – 36 годин. До роботи в нічну зміну підлітки до 18 років не допускаються. Щорічно, відповідно до графіка, кожному працівнику надають відпустку, тривалість і порядок використання якого регламентується кодексом законів про працю.

Саме в ресторанах вищої категорії до керівної ланки відносять менеджера з виробництва. В інших же відповідальність за виконання функцій менеджера з виробництва несе шеф-кухар.

Менеджер із виробництва забезпечує:

- раціональне використання сировини і організовує кулінарну обробку продуктів відповідно до правил технології приготування страв, добиваючись випуску продукції високої якості;
- щодня коригує меню, з урахуванням наявних продуктів і асортиментного мінімуму, здійснює бракераж страв;
- вивчає попит відвідувачів;
- забезпечує дотримання на виробництві норм санітарної гігієни, техніки безпеки.

10.8.4. Організація роботи офіціантів

Швидкість, чіткість, культура обслуговування в ресторані багато в чому залежить від правильної організації праці, режиму роботи офіціантів.

У закладі може застосовуватися індивідуальний метод обслуговування, при якому всі функції від прийняття замовлення до розрахунку з відвідувачем виконує один офіціант, що обслуговує одночасно 3-4 столи. Офіціанти працюють за двоступінчатим двозмінним графіком, що дозволяє знаходитися в торговому залі в часи пік більшому числу офіціантів. Кожна бригада працює по 2 робочі дні через дві доби.

Робочий день офіціанта починається з розстановки столів у торговому залі симетрично щодо входу, танцмайданчика й естради. Привівши в порядок столи, офіціант приступає до отримання столової білизни, посуду, приборів. До початку роботи все це розміщується в серванті з висувними ящиками, застеленими серветками.

Забезпечивши запас посуду, столових приборів і білизни, офіціант готує предмети сервіровки: протирає прибори, тарілки, скло, потім акуратно встановлює на піднос, покритий серветкою, накриває другою серветкою, потім покриває столи скатертинами, які повинні бути добре випрані, накрохмалені та ретельно відпрасовані. Використана білизна здається в білизняну-комору.

Завершенням підготовки до обслуговування є попередня сервіровка столів, що створює атмосферу гостинності, яка доповнює інтер'єр закладу ресторанного господарства і сприяє більш швидкому обслуговуванню відвідувачів.

Офіціант повинен знати все меню, всі страви, пропоновані гостям. Основою трудової діяльності офіціанта є спілкування з відвідувачами. Офіціант повинен усвідомлювати, що його праця потрібна людям і що його професія цінується в суспільстві, адже він втілює перед відвідувачами весь складний ланцюг від приготування страв до подачі їх відвідувачам.

Організація роботи бармена

Коктейлі готує і відпускає один або декілька барменів. Перед початком роботи, відповідно до складеного меню і виписаної за заявкою накладною, бармен одержує на декілька днів роботи продукти, необхідні для приготування коктейлів, а також бутерброди, кондитерські вироби (із ресторану або кафе).

Деякі компоненти коктейлів і гарніри бармен готує сам. До них відносяться: чайні, кавові, цукровий сиропи, деякі види соків (лимонний, апельсиновий) і гарніри – вишня в сиропі, лимонні або апельсинові підвіски, спіраль із цедри, фрукти на шпажках, цукрова шкурка тощо. Гарніри використовують як закуски до напою, для додаткової ароматизації або прикраси коктейлю.

10.8.5. Персонал барів

Вимоги, що ставляться до персоналу барів, дуже високі. Необхідно добре володіти собою, знати іноземні мови, мати відчуття власної гідності та знаходити найвишуканішу манеру спілкування з відвідувачами.

Залежно від величини і різновиду бару до нього підбирається наступний персонал.

Супервізор (менеджер) бару. Така посада є лише у великих готельних комплексах з великою кількістю барів (наприклад, бар-холи, нічні бари і т.п.). Завдання супервізора ті самі, що й у старшого офіціанта в ресторані, а саме: загальне керівництво, планування відпусток співробітників, контроль, організація, а також утворення нових відділів усередині бару.

Бармен (bartender, barkeeper) і бармед (*barmaid)*. Під поняттям «бартендер» і, відповідно, «баркіпер» в англо-американських країнах розуміють власника або орендаря бару. В Європі прийнятий термін «бармен» – той, хто створює коктейлі та керівник бару. Бармен і, відповідно, бармед – вузькі фахівці серед персоналу ресторанів, яким необхідні особливі знання з приготування коктейлів. Найважливіша особливість хорошої роботи бармена – не тільки уміння розмовляти з відвідувачами, але і професійне виконання своїх обов'язків.

Баркомміс – помічник бармена *(barboy)*. Він знаходиться в барі, де виконує розпорядження бармена з усіх видів роботи. Фактично баркомміс відповідальний за всю діяльність бару, але основна його робота пов'язана з напоями, він ніби очолює команду бару. У сферу його обов'язків входить також прибирання і очищення столів та залу.

Барвайтер (barwaiter – кельнер). Він постійно знаходиться за стійкою. Виконує роботу з обслуговування гостей, але приймає замовлення тільки від бармена або від баркомміса в самому барі, причому також займається і розрахунками.

10.8.6. Організація робочих місць

Робочим місцем називається частина виробничої площі, де працівник виконує окремі операції, використовуючи при цьому відповідне устаткування, посуд, інвентар, інструменти. Робочі місця у закладах ресторанного господарства мають свої особливості залежно від типу закладу, його потужності, характеру виконуваних операцій, асортименту продукції, що випускається.

Площа робочого місця повинна бути достатньою, щоб забезпечити раціональне розміщення устаткування, створення безпечних умов праці, а також зручне розташування інвентарю, інструментів.

Робочі місця в цеху розташовуються по ходу технологічного процесу. Розміри виробничого устаткування повинні бути такими, щоб корпус і руки працівника знаходилися в найбільш зручному положенні.

Як показує досвід організації робочого місця кухаря, відстань від підлоги до верхньої полиці столу, на якому звичайно розміщують запас посуду, не повинен перевищувати 1,75 м. Оптимальна відстань від підлоги до середньої полиці складає 1,5 м. Ця зона є найбільш зручною для кухаря. Дуже зручно, коли стіл має висувні ящики для інвентарю, інструментів. У нижній частині столу повинні бути полиці для посуду, обробних дощок.

Біля виробничих столів і ванн встановлюють рухомі дерев'яні стелажі. Кожне робоче місце повинно бути забезпечено достатньою кількістю інструментів, інвентарю і посуду. До виробничого інвентарю висувають наступні вимоги: міцність, надійність у роботі, естетичність.

Організація робочого місця бармена

Робоче місце бармена повинно бути обладнане всім необхідним для роботи. На підносах, покритих лляними серветками або рушником, розміщають посуд для подачі коктейлів, перевіряють наявність інвентарю (шейкера, мірного посуду, ложок, щипців, ключів для розкриття банок, пляшок із водою, штопора, рушників для протирання стійки). Все це розміщують на робочому місці бармена з ліворуч.

Пляшки з напоями, сиропи, соки ставлять у визначеній послідовності на постійні місця праворуч. У одному ряду розташовують зліва направо: гарніри до коктейлів (фрукти в сиропі, здрібнені горіхи, шоколад, часточки, кружечки фруктів і т. ін.), а в другому ряду перед ними графини із сиропами і соками. Перед барменом повинна знаходитися обробна дошка для нарізки фруктів, цитрусових і інших продуктів.

10.8.7. Розрахунок виробничого персоналу закладу ресторанного господарства

Найважливішим завданням нормування праці є визначення чисельності працівників. Розрізняють наступні основні методи визначення необхідної кількості працівників: по нормах вироблення, нормах часу; робочих місцях на підставі норм обслуговування.

Чисельність працівників закладів ресторанного господарства безпосередньо залежить від обсягу товарообігу, випуску продукції, форм обслуговування, ступеня механізації виробничих процесів. Чим більші товарообіг і випуск продукції власного виробництва, тим вище чисельність працівників.

Усіх працівників закладів ресторанного господарства можна розділити залежно від виконуваної функції на наступні групи: виробничу, торгову, адміністративну і працівників торгового залу.

Для визначення чисельності працівників у закладі, де встановлені норми вироблення, запланований обсяг випуску продукції або товарообігу ділять на встановлену для одного працівника денну норму вироблення в гривнях товарообігу або умовних стравах і кількість днів, які повинен відпрацювати працівник у планований період.

10.8.8. Організація праці

Загальне керівництво цехом здійснює менеджер із виробництва, а якщо в цеху працює 5 і більш працівників – призначається бригадир (кухар IV або V розряду), який разом з іншими кухарями виконує виробничу програму. На підставі плану-меню він одержує у завідувача виробництвом сировину, дає завдання кухарям відповідно до їх класифікації, розподіляє продукти між членами бригади. Бригадир здійснює контроль за ходом технологічного процесу, нормами витрати сировини і виходу напівфабрикатів, станом і справністю устаткування, відповідає за дотримання правил охорони праці, техніки безпеки, стежить за санітарним станом цеху.

У ресторані кухар V розряду виготовляє напівфабрикати для складних і банкетних страв, порційні напівфабрикати з яловичини, баранини, свинини. Кухар IV розряду обробляє рибу осетрових порід, заправляє тушки птиці, нарізує м'ясо і рибу на порції, виготовляє нескладні напівфабрикати. Кухарі IV і III розрядів здійснюють розруб м'яса, обвалку частин. Кухар III розряду обробляє рибу частикових порід, виготовляє котлетну масу і напівфабрикати з неї, нарізує дрібношматкові напівфабрикати.

Розрахунок кухарів, необхідних для виконання виробничої програми, здійснюється за формулою:

$$N1 = n \cdot t / 3600 \cdot T_{ц} \cdot k, \qquad (10.8),$$

де **N1** – кількість працівників;

k – коефіцієнт, що враховує підвищення продуктивності праці (k приблизно дорівнює 1,14);

n – кількість страв за виробничою програмою;

$\mathbf{T_Ц}$ – час роботи цеху;

t – норма часу на приготування одної страви;

k1 – коефіцієнт трудомісткості однієї страви.

Загальна чисельність виробничих працівників з урахуванням вихідних і святкових днів визначається за формулою:

$$\mathbf{N2 = N1 \cdot k2,} \qquad \mathbf{(10.9),}$$

де **N2** – кількість працівників з урахуванням вихідних і святкових днів;

N1 – загальна кількість працівників;

k2 – коефіцієнт, що враховує вихідні та святкові дні.

До групи фізіологічних умов праці входять різного роду навантаження на організм, що виникають у процесі виконання як фізичної, так і розумової роботи і визначають її тяжкість. Стосовно фізіологічних умов можна нормувати лише ступінь тяжкості та монотонності робіт (ритмічна праця продуктивніша і менш стомлива). Під час роботи, що вимагає великої уваги і напруги, потрібні перерви на 5 хв. через кожні 45 хв., а при постійній сидячій роботі (як для музикантів) – 5-8 хв. через кожні 2 год. Норми часу на відпочинок залежать від ступеня стомлюваності працівника при виконанні окремих видів робіт. Вони ґрунтуються на спеціальних наукових рекомендаціях і виражаються у відсотках до оперативного часу. Зокрема, доцільно компенсувати перевантаження, що виникли внаслідок зайвих фізичних зусиль – 1-9% оперативного часу;

Фотографія робочого дня окремих працівників або бригад, а також хронометраж і фотографія виробничих процесів дають можливість вивчити всі складові їх частини, виявити резерви для зростання виробітку і визначити норму праці, тобто технічно об´рунтовані норми виробітку.

Технічно об´рунтовані норми часу можна розрахувати за наступною формулою:

$$\mathbf{H_Ч = T_Р + T_О + T_П + T_{ВІДП} + T_{ПР} + T_{ПЗ}} \qquad \mathbf{(10.10),}$$

де $\mathbf{H_Ч}$ – технічна норма часу;

$\mathbf{T_Р}$ – час оперативної роботи (основний і допоміжний);

$\mathbf{T_О}$ – час обслуговування робочого місця;

$\mathbf{T_П}$ – час на особисті потреби;

$\mathbf{T_{ВІДП}}$ – час відпочинку;

$\mathbf{T_{ПР}}$ – час перерв організаційно-технічного порядку;

$\mathbf{T_{ПЗ}}$ – час підготовчо-завершальних робіт.

Норми виробітку, як правило, встановлюють на рік; вони не змінюються і надалі, якщо залишаються незмінними умови праці працівників закладу. Якщо ж завдяки здійсненню організаційно-технічних заходів і впровадженню нової техніки у закладі створюються умови для подальшого підвищення продуктивності праці, норми виробітку повинні бути переглянуті.

Витрати оперативного часу і часу на відпочинок лежать в основі розрахунку такого найважливішого соціального показника діяльності закладу, як *коефіцієнт поліпшення умов праці* **Кпуп**:

$$\mathbf{К_{ПУП} = T_{ФВ} / T_{ФОП} + T_{НВ} / T_{Н ОП}} \qquad \mathbf{(10.11),}$$

де $\mathbf{T_{фв}}$ – фактичний час на відпочинок відповідно до нормативів і реальних умов праці після проведення заходів щодо їх поліпшення;

$\mathbf{T_{НВ}}$ – нормативний час на відпочинок до проведення заходів щодо поліпшення умов праці;

$\mathbf{T_{Ф ОП}}$ – фактичні витрати оперативного часу;

$\mathbf{T_{Н ОП}}$ – нормативні витрати оперативного часу.

До психологічних умов праці відносяться моральний клімат у колективі, характер

взаємовідносин між його членами, а до естетичних – інтер'єри виробничих приміщень, наочне середовище, ергономічні вимоги до устаткування. Останні два види умов праці не піддаються кількісному виразу, а тому їх не можна нормувати; щодо них можна висловлювати лише якісні рекомендації досить загального плану.

10.9. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ

Забезпечення безпеки продуктів харчування і попередження забруднення харчової сировини чужорідними хімічними речовинами і мікроорганізмами є однією з найважливіших функцій закладів ресторанного господарства.

Однією з найважливіших проблем забезпечення належного рівня безпеки продовольчої сировини і продуктів харчування для людини є забезпечення необхідного рівня її мікробіологічної чистоти. Це обумовлено тим, що їжа може служити середовищем, через яке розповсюджуються різні мікроорганізми. При цьому, на відміну від контамінантів хімічної природи, мікроорганізми лабільні до таких чинників навколишнього середовища, як, наприклад, температура, і так само мають здатність до розвитку в період терміну придатності харчового продукту.

Дані багаторічних спостережень показують, що питома вага проб продовольчої сировини і продуктів харчування, що не відповідають вимогам гігієнічних нормативів за мікробіологічними показниками, на порядок перевищує аналогічний рівень для різних хімічних контамінантів.

10.9.1. Захворювання, що викликаються мікробіальними забруднювачами. Бактерійний токсикоз і мікротоксикоз. Харчові токсикоінфекції.

До харчових захворювань відносяться захворювання людей, що виникають при споживанні продуктів харчування з наявністю в них небезпечних для людини мікроорганізмів або отруйних речовин. Харчові отруєння підрозділяють на три великі групи: мікробного, немікробного походження і невстановленої причини.

Харчові отруєння мікробного походження підрозділяють на токсикоз (інтоксикації) і токсикоінфекції, а також змішаної етіології (причини); харчові отруєння немікробного походження – на отруєння, що викликаються отруйними рослинами і тканинами тварин, і отруєння, що викликаються продуктами з наявністю хімічних (неорганічних або органічних) сполук.

Харчовий токсикоз (інтоксикації)

Харчовий токсикоз – це захворювання людей, що виникають при споживанні продуктів з наявністю в них токсинів (отрут) деяких мікроорганізмів. Наявність у таких продуктах живих токсинотворних мікроорганізмів необов'язкова.

Харчовий бактерійний токсикоз викликає токсини патогенних стафілококів і клостридіум, а також деяких мікроскопічних грибів (родів аспергилюс, фузаріум, пеніциліум).

Для попередження харчового токсикозу у закладах повинно бути організоване систематичне обстеження всього персоналу на наявність гнійничків і простудних захворювань. До роботи з продуктами харчування не допускають осіб, хворих ангіною, а також з наявністю фурункулів, наривів, порізів, що загноїлися, та інших гнійних уражень до повного вилікування. В цілях зниження харчових інтоксикацій у закладах необхідно вживати заходи щодо попередження простудних захворювань серед персоналу.

Харчові отруєння стафілококовим ентеротоксином частіше відмічаються при споживанні продукції тих закладів, де порушують санітарні правила і правила особистої гігієни, погано обладнані санітарно-побутові приміщення, відсутня достатня механізація виробничих процесів.

Для профілактики харчових отруєнь необхідно також суворо дотримуватися встановлених режимів термічної обробки продуктів і зберігання готової продукції. Не

можна допускати порушення термінів реалізації товару.

Отруєння людей токсином палички ботулізму виникає при споживанні консервів, ковбас, копченини, солоної і копченої риби. Токсин не викликає видимих ознак псування продуктів, накопичуючись у його глибоких частинах. Але в консервних банках при швидкому розмноженні мікроба ботулізму може відмічатися здуття (бомбаж) у зв'язку з газоутворенням.

Профілактичні заходи для попередження ботулізму складаються з попередження забруднення сировини і готової продукції, запобігання розмноженню мікробів, знищення мікроорганізмів і руйнування їх токсинів у продуктах харчування.

Харчові токсикоінфекції

Харчові токсикоінфекції – це захворювання людей, що виникають при проникненні з їжею в організм людини деяких видів мікроорганізмів, здатних викликати харчові отруєння (сальмонельоз і т.д).

Сальмонельоз – це єдиний інфекційний процес, що протікає вельми різноманітно, у тому числі і у вигляді типових токсикоінфекцій. Виникнення його пов'язане з вживанням у їжу інфікованих продуктів, особливо продуктів тваринного походження.

Харчові токсикоінфекції виникають у тому випадку, коли в шлунково-кишковий тракт з продуктами проникає велика кількість живих збудників. Як би багато збудників токсикоінфекцій не накопичувалося в їжі, якщо перед вживанням продуктів вони були знищені нагріванням, харчового отруєння не виникає.

Особливу небезпеку для виникнення сальмонельозних токсикоінфекцій викликає порушення санітарно-гігієнічних і термічних режимів виготовлення і зберігання продуктів.

Профілактика харчових токсикоінфекцій сальмонельозного походження складається з комплексу заходів, направлених на попередження інфікування сальмонелами і розмноження їх у продуктах харчування, порушення режимів теплової обробки сировини і кулінарних виробів.

З метою профілактики харчових сальмонельозів через качині та гусячі яйця їх дозволено використовувати тільки на хлібопекарських і кондитерських підприємствах при виготовленні булочок, здоби, сухарів, печива.

Харчові токсикоінфекції, що викликаються ешерихіа колі.

Харчові токсикоінфекції, що викликаються ешерихіа колі, звичайно пов'язані з порушенням санітарно-гігієнічних режимів у закладах ресторанного господарства і торгівлі, недотриманням правил особистої гігієни, коли готова продукція забруднюється через руки обслуговуючого персоналу, інструменти, тару і т.п. У ковбасних виробах, копченині та іншій готовій продукції, що вживається без додаткової теплової обробки, ешерихіа колі можуть міститися тільки в тих випадках, коли порушуються режими термічної обробки або відбувається мікробне забруднення в процесі зберігання продуктів.

З метою профілактики харчових токсикоінфекцій, що викликаються ешерихіа колі, необхідно суворо дотримуватися санітарно-гігієнічних вимог на всіх етапах виробництва, дотримуватися правил особистої гігієни, особливо особам, що мають контакт із готовою продукцією, не допускати порушень прийнятих термічних режимів обробки м'ясних продуктів, а також суворо дотримуватися вимог гігієни при зберіганні та транспортуванні продукції, що випускається.

Харчові токсикоінфекції, що викликаються бактеріями роду протеус

Харчові токсикоінфекції, причиною яких є бактерії з роду протеус, виникають при порушенні санітарно-гігієнічних режимів обробки і зберігання продуктів харчування. Заходи профілактики – попередження цих причин.

Харчові токсикоінфекції, що викликаються бацилюс цереус

Профілактика харчових токсикоінфекцій, збудником яких є бацилюс цереус, повинна здійснюватися комплексно. Вона складається із заходів щодо поліпшення гігієни виробництва на всіх етапах надходження і переробки сировини, зберігання і реалізації

продукції, що виробляється. Неодмінною умовою профілактичних заходів є суворе дотримання встановлених санітарно-гігієнічних режимів.

Мікотоксикози

Найбільш поширеними та добре вивченими мікотоксикозами є афлатоксикоз, фузаріотоксикоз і ерготизм.

Фузаріотоксикози. Згідно з прийнятою в нашій країні класифікацією, до фузаріотоксикозів відносять наступні захворювання:

1. Аліментарно-токсична апейкія – викликається продуцентами мікроскопічних грибів Fusarium sporotrichiella var. Хвороба вражає як людей, так і сільськогосподарських тварин. Захворювання зачіпає кровотворні органи. У людини кількість лейкоцитів знижується до 1000 і менше в 1 мм^3, кількість еритроцитів підвищується до 1800 тис., що служить найбільш ранніми і об'єктивними показниками аліментарно-токсичної алейкії. Спалахи захворювання спостерігалися у людей після вживання хліба, виготовленого з ураженого зерна.

2. Отруєння «п'яним хлібом». Хвороба обумовлена дією на організм токсичного продуцента гриба Fusarium graminearum. Токсини гриба справляють нейротропну дію, схожу з дією алкоголю, звідси і назва хвороби.

3. Уровська хвороба (хвороба Кашина-Бека). Хвороба викликається токсинами гриба Fusarium sporotrichiella-vapроае, який вражає злакові культури. Хвороба виявляється в порушенні остеогенезу у дітей, підлітків і хлопців, затримці зростання окремих кісток, деформації скелета.

Ерготизм. Виникає при вживанні виробів із зерна, зараженого спориньєю. Остання є склероцією гриба Claviceps purpurea, містить високотоксичні алкалоїди (ерготоксин, ерготамин, ергометрин) і біогенні аміни (гістамін, тирамін і т. ін.). Ці сполуки можуть вражати нервову систему (судорожна форма) або нервово-судинний апарат (гангренозна форма).

Отруйні сполуки спориньї стійкі при термічній обробці та зберіганні хлібопродуктів. Гігієнічні норми допускають вміст спорин'ї в борошні не більше 0,05%.

Зміна складових частин харчових продуктів у процесі зберігання і вплив цих змін на нешкідливість продукту (білки, жири, вітаміни, вуглеводи тощо).

При зберіганні продуктів в умовах, що не відповідають вимогам відбуваються зміни, які не тільки знижують якість продукту, але і можуть викликати харчові отруєння, дисбактеріоз, алергійні реакції, порушення обміну речовин і роблять продукти непридатними в їжу.

При тривалому зберіганні м'яса при плюсових температурах у ньому розвиваються процеси, що протікають за участю ферментів самого м'яса, але до цих явищ незабаром приєднуються процеси, що викликаються ферментами гнильних мікроорганізмів, що розмножуються на такому прекрасному харчовому середовищі, як м'ясо.

Мікроорганізми при відповідних температурних і вологових умовах розвиваються надзвичайно швидко, так що дія ферментів мікроорганізмів значно випереджає автоліз, унаслідок чого м'ясо піддається гниттю.

Клітки мікроорганізмів непроникні для білків, оскільки білки є високомолекулярними колоїдними речовинами, нездатними дифундувати через клітинні оболонки. Мікроорганізми засвоюють продукти розпаду білків, що утворюються під впливом ферментів, що виділяються ними. Таким чином, у процесі життєдіяльності мікроорганізмів відбувається зміна білкових речовин, під час глибокого розпаду яких виникають продукти гниття.

У процесі гниття бере участь велике число різноманітних мікроорганізмів. Загальний біохімічний характер цих процесів досить постійний; деталі змінюються залежно від виду мікрофлори, зовнішніх умов, складу і властивостей білків, що розкладаються. Залежно від складу білків продукти гниття будуть різні. Легше піддаються дії мікроорганізмів білки, що знаходяться в розчиненому стані, такі як желатин, білки крові, білки яєць. Перетворення

продуктів розпаду білків відбувається через проміжні речовини з утворенням кінцевих погано пахнучих продуктів гниття.

Гниття може відбуватися при доступі (аеробне гниття) і у відсутності кисню (анаеробне гниття). Аеробний і анаеробний процеси розвиваються одночасно. Потрапляючи із зовнішнього середовища на поверхню м'яса, мікроби починають посилено розвиватися при відповідних температурних і вологових умовах. При цьому аероби поглинають кисень і тим самим сприяють розвитку анаеробів.

У гнильному розпаді м'яса можуть одночасно і послідовно брати участь різні мікроби перш за все ті, які здатні руйнувати білкову молекулу, а потім мікроби, що асимілюють продукти розпаду білків.

У протоплазмі кліток м'язової та інших тканин ліпіди містяться переважно у вигляді ліпопротеїдів. Під час гниття від ліпопротеїдів перш за все відщеплюється ліпідна частина. Складовою частиною лецитину, що міститься в м'ясі, мізках, яєчному жовтку, є холин, який у процесі гниття перетворюється в триметиламін, диметиламін і метиламін. При окисленні триметиламіна утворюється окис триметиламіна, що має рибний запах. З холина при гнитті може утворитися також отруйна речовина – нейрин.

Нуклеопротеїди при гнитті розкладаються на білок і нуклеїнову кислоту, яка потім розпадається на складові частини. Утворюються гіпоксантин і ксантин – продукти розпаду нуклеопротеїдів.

Таким чином, характерними продуктами гниття м'яса є аміак, вуглекислий газ, сірководень, летючі жирні кислоти (мурашина, оцтова, масляна, валер'янова і капронова, а також ізомери трьох останніх кислот), фенол, крезол, індол, скатол, аміни, триметиламін, альдегіди, спирти, пуринові основи і т.д.

Одні з цих речовин виникають у процесі гниття, інші містяться у свіжому м'ясі, але при гнитті їх кількість у багато разів збільшується.

Гнильні мікроорганізми широко поширені в природі, і якщо білкові речовини зберігаються незахищеними і є умови для розмноження мікроорганізмів, то гниття наступає дуже швидко. Тому в процесі технологічної переробки крові, розчинів желатину, ендокринної сировини, м'яса і м'ясопродуктів доводиться користуватися холодом або хімічними консервуючими засобами.

Особливо інтенсивно відбувається псування жиру при зберіганні жиру-сирцю внаслідок його гідролізу, якому сприяють ліпаза, вода, тепло, ферменти мікроорганізмів. При цьому яловичий, баранячий і свинячий жири не набувають неприємного смаку і запаху, а лише підвищується їх кислотність.

Жири в процесі їх переробки і зберігання можуть піддаватися різним хімічним змінам. У основі псування жирів лежать зміни, обумовлені фізичними, хімічними та біологічними чинниками.

Розрізняють наступні зміни, що викликають псування жирів:

- гідроліз (підвищена кислотність, закисання);

- окислення з утворенням перекисів, альдегідів (прогірклість – поява специфічного неприємного смаку і запаху), альдегідокислот і дикарбонових кислот (твердіння), кетону (запашне згіркнення), оксикислот (осалювання).

Жири і вільні жирні кислоти в процесі контакту з повітрям розчиняють його окремі складові частини, зокрема кисень, який далі реагує з ними, окисляючи головним чином радикали кислот. Якщо глибина окислення жиру невелика, то змінюються в основному його органолептичні властивості – смак і запах (харчове псування жирів).

Гідроперекиси є первинним продуктом самоокислювання жирів. Вторинні продукти – карбонільні з'єднання, низькомолекулярні кислоти, ефіри, спирти та ін. Вважають, що всі вторинні продукти окислення з'являються в результаті тих або інших перетворень гідроперекисів, при цьому частина вторинних продуктів утворюється безпосередньо при розпаді гідроперекисів, частина – в результаті подальших реакцій.

Гідроперекиси не мають запаху і смаку, більшість же вторинних продуктів окислення мають неприємний характерний запах і смак.

Накопичення в жирах вторинних продуктів окислення приводить до псування, що називається згіркненням і що виявляється огранолептично за появою в них специфічного згірклого смаку і запаху.

Інший вид окислювального псування називається осалюванням і є результатом утворення оксикислот, наприклад, діоксистеаринової.

При осалюванні з'являються специфічний запах і сальний смак; крім того, жири набувають щільнішої консистенції, температура плавлення і щільність їх підвищується, внаслідок руйнування пігментів забарвлені жири знебарвлюються

Окислення жирів киснем повітря прискорюється під дією світла, підвищеної температури, за наявності слідів металів змінної валентності (міді, заліза, олова, свинцю) тих, що каталізують процес окислення. Окислені жири не придатні до їжі не тільки через неприємні смак і запах, але також і внаслідок того, що вони містять токсичні продукти розпаду. У процесі окислення жиру руйнуються вітаміни А і Е, каротиноїди і високонеграничні жирні кислоти.

Зіпсовані жири стерильні, на них не можуть розвиватися мікроорганізми.

Згірклі жири викликають розлад травлення, печію, дратують слизисту оболонку травного тракту.

10.9.2. Правила особистої гігієни

Особиста гігієна працівників – це дотримання працівником гігієнічних правил у побуті та на виробництві. Порушення цих правил може привести до спалаху харчових отруєнь і розповсюдження інфекційних захворювань. Особиста гігієна працівників закладів ресторанного господарства необхідна для підвищення культури обслуговування споживачів; особлива увага має приділятися догляду за шкірою, нігтями, зубами.

Тіло повинно бути чистим; не рідше 1 разу на тиждень потрібно митися і міняти постільну білизну.

Голову слід мити 2 рази на тиждень, ноги щодня.

Руки слід мити:

а) перед початком робочого дня;

б) при переході з однієї операції на іншу;

в) до і після туалету;

г) після кожної перерви.

Після миття руки рекомендується продезінфікувати 0,2% розчином хлорного вапна або 0,1% розчином хлороформу і ретельно витерти чистим рушником, а в холодних і кондитерських цехах рекомендується використовувати індивідуальні серветки разового використання. Для миття рук потрібно користуватися туалетним милом.

Нігті повинні бути коротко обстрижені, під ними не повинно бути бруду.

Працівники кухні повинні носити санітарний одяг з білого матеріалу, що легко переться. Цей одяг повинен бути чистим, змінювати його необхідно у міру забруднення, не рідше 2-3 разів на тиждень. Після прання одяг необхідно пропрасувати гарячою праскою для знищення мікрофлори. Зберігається санітарний одяг у відкритій індивідуальній шафі. Забороняється заколювати санітарний одяг шпильками, голками, зберігати в кишенях предмети особистого туалету, носити кільця, значки і т.д. У санітарному одязі не можна ходити по вулицях, їздити в транспорті, відвідувати туалет.

Ковпак повинен повністю закривати волосся. Під час роботи з харчовими продуктами працівники кухні не повинні користуватися одеколоном, перед роботою необхідно видалити макіяж.

Взуття формою і розмірами повинно відповідати стопі, бути чистим, легким, еластичним, достатньо вентильованим, на широкому каблуці помірної висоти, не ковзати.

Зуби необхідно чистити 2 рази на день, лікувати в початковій стадії хвороби, після їжі необхідно полоскати рот.

При захворюванні порожнини рота і носоглотки слід звернутися до лікаря.

Медичний огляд

Всі особи, що поступають на роботу в заклад ресторанного господарства, зобов'язані 1 раз на три місяці проходити медичний огляд, мета якого не допустити до роботи хворих і бактеріоносіїв.

До роботи не допускаються:

- особи з активною формою туберкульозу;
- особи, що страждають кишковими інфекціями;
- особи з гнійними захворюваннями шкіри;
- здорові люди, що мають контакт з хворими на кишкові інфекції до закінчення проведення санітарної обробки і без довідки з медичної установи.

10.9.3. Санітарні вимоги до устаткування, посуду, тари

Механічне устаткування повинно бути встановлено так, щоб був вільний доступ і не було стрічних або пересічних потоків сирих продуктів з напівфабрикатами і готовими кулінарними виробами.

Після закінчення роботи устаткування необхідно:

- розібрати;
- звільнити від залишків продуктів;
- ретельно промити гарячою водою;
- обшпарити кип'ятком;
- просушити в розібраному вигляді, краще в жарильній шафі.

Посудомийні машини після роботи треба ретельно промити гарячою водою зі шланга і провітрити. Касети для тарілок промити і обшпарити.

До немеханічного устаткування відносяться виробничі столи, обробні дошки, ванни для миття овочів, стілець (колода) для оброблення м'яса.

Виробничі столи повинні мати гладку, рівну поверхню, кришки столів можуть бути оббиті листами з нержавіючої сталі, дюралю, а також дерев'яні – для овочів і тіста. Столи миють теплою водою з миючими засобами, а якщо є пара, то пропарюють. Дерев'яні кришки столів ретельно зачищають, потім миють.

Обробні дошки повинні бути з твердих порід дерева, поверхня їх повинна бути гладкою, рівною без щілин. На бічній поверхні повинно бути маркування СМ і ВМ, тобто сире, варене м'ясо, а також назва цеху. Дошки слід ретельно мити в теплому розчині кальцинованої соди, потім обшпарити кип'ятком, а для повного знезараження їх кип'ятять 15-20 хвилин.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

1. Назвіть характеристики основних типів закладів громадського харчування.
2. Наведіть та охарактеризуйте ресторанний інвентар.
3. Охарактеризуйте культуру та дизайн столу та наведіть їх основні складові.
4. Які види барів ви знаєте?
5. Що таке буфет?
6. Перелічіть види сервісу.
7. Як здійснюється обслуговування у номерах?
8. Як складається меню та які його основні складові?
9. Як здійснюється виробнича діяльність та планування товарообігу в закладах громадського харчування?
10. Перелічіть основні посади в закладах громадського харчування, їх функції, права та обов'язки?
11. Як забезпечується безпека продуктів харчування?
12. Опишіть санітарні вимоги до устаткування, посуду, тари.

Розділ 11
УПРАВЛІННЯ АЗАРТНО-РОЗВАЖАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ ПРИ ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

11.1. АЗАРТНО-РОЗВАЖАЛЬНА ІНДУСТРІЯ

11.2. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КАЗИНО

11.3. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ КАЗИНО

11.4. ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ ГРАВЦІВ У ГРАЛЬНОМУ ЗАЛІ

11.5. СИСТЕМА УТРИМАННЯ ГРАВЦІВ В КАЗИНО (БОНУСИ)

11.6. УТРИМАННЯ КЛІЄНТІВ ЗА ІГРОВИМ СТОЛОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ

11.7. ТЕОРІЯ ВІРОГІДНОСТІ

11.8. УПРАВЛІННЯ ГРОЮ В РУЛЕТКУ

11.9. УПРАВЛІННЯ ГРОЮ В ПОКЕР ТА ІНШИМИ КАРТКОВИМИ ІГРАМИ

11.9.1. Правила гри в покер

11.9.2. Правила гри в трьохкартковий покер

11.9.3. Правила гри в Карибський покер

11.9.4. Правила гри у Відеопокер

11.9.5. Правила гри у Пай Гау покер

11.9.6. Правила гри Let it Ride

11.9.7. Правила гри Red Dog

11.9.8. Правила гри Casino War

11.9.9. Управління грою блекджек (очко)

11.9.10. Управління грою баккара

11.10. ПРАВИЛА ГРИ КЕНО (ЛОТО)

11.11. ІГРИ В КОСТІ

11.11.1. Управління грою в кості

11.11.2. Правила гри в кості

11.11.3. Правила гри Сик Бо

11.12. ПРАВИЛА ГРИ НА СЛОТАХ

11.1. АЗАРТНО-РОЗВАЖАЛЬНА ІНДУСТРІЯ

Розважальна індустрія – це сукупність підприємств та закладів, що організовують дозвілля людей. Однією з її підгалузей є азартно-розважальна індустрія, основними закладами якої є казино.

Азартні ігри – це вид культурно-розважальної діяльності, яка існує практично в усіх суспільствах на різних етапах їх розвитку і практикується багатьма їх членами. В основі прагнення до азартних ігор лежить непереборне прагнення деяких людей до ризику. Азартні ігри як явище не залежать від точок зору їхніх захисників або супротивників. Це діяльність, якою займаються або яку безмовно підтримує величезна кількість людей. Індустрія азартних ігор – одна з тих, що найбільш швидко розповсюджуються у світі. Безліч перешкод для її розвитку або поступово усуваються або вже усунені. Цікавим є також той факт, що людина має схильність до азарту і змагань, незалежно від їх форми.

Історія азарту своїм корінням сягає глибоко в історію людства і розвивається разом з ним. Люди грають в азартні ігри тієї або іншої форми більше 4000 років. У Біблії наведене одне з перших свідчень про техніку азартних ігор: Мойсей вирішував, як поділити Ханаанську землю жеребкуванням, що дало йому можливість стверджувати, що це – воля Божа. Древні євреї були настільки впевнені, що жеребкування – це Боже одкровення, що прагнули покарати всіх смертних, які використовували його в корисливих цілях. Слід також сказати, що єврей, який виграв будь-яку коштовність у іншого єврея, вважається злодієм, тоді як виграш у неєврея злочином не вважається.

Мусульмани проводять паралель між азартними іграми і пияцтвом. Коран ясно вказує, що і те, і те – великий гріх, але гріховність азарту більша. Древні греки вважали азартні ігри дуже великим гріхом, але вони все-таки існували в Греції у величезних масштабах.

На початку XX ст. азартні ігри були широко поширені, але знаходилися поза законом, особливо в США. Одним із способів перешкоджання шахрайству, а також поліпшення іміджу і спрямування доходів від цієї діяльності до бюджету є введення контролю за цією індустрією. Однією з основних причин створення і легалізації азартної індустрії було забезпечення робочих місць для населення, збільшення надходжень до державного та місцевих бюджетів, залучення туристів до районів із жвавою торгівлею. Це призвело до збільшення інтенсивності обігу грошових коштів у економіці.

На початку XX ст. індустрія азарту була направлена в бік так званого жорстокого азарту. Але наприкінці XX ст. з'явилася тенденція збільшення різноманітності та кількості розваг. Наприклад, у Лас-Вегасі збудовані казино, як в готельних комплексах, так і окремо, що імітують будівлі Парижу, Венеції, Нью-Йорку, Риму, Ріо-де-Жанейро та інші визначні пам'ятки світу. В них проводяться конференції, кінофестивалі, музичні фестивалі та інші подібні заходи.

Індустрія азарту в Європі добре розвинена. Найвідомішими її центрами можна назвати князівство Монако, Великобританію та інші країни. Великобританія – одна з країн, в яких азартна діяльність організовується виключно на вищому рівні, з урахуванням діючих правил і законів. Головна причина цього полягає в сприйнятті азартної діяльності як нормального бізнесу. А прибуток держави від неї – це солідна частка в бюджеті. Слід також сказати, що у Великобританії в індустрії розваг працює більше 100 тис. осіб, а влітку їх кількість перевищує 125 тисяч.

За даними Британської Асоціації Розважальної Сфери (BACTA), індустрія розваг щорічно сплачує більше 100 млн. фунтів податку за ліцензування і від 300 до 350 млн. фунтів ПДВ. Загальна сума, 400-450 млн. фунтів, дорівнює ВВП Ліхтенштейну і перевищує ВВП Монако, який складає 250 млн. фунтів. Річний оборот британської індустрії розваг складає більше 3 млрд. фунтів. У Великобританії зараз працює більше 185000 призових автоматів: 40% з них встановлені в пабах, 18% – в аркадах (галереях ігрових автоматів), 15% – у прибережних аркадах, 15% – у бінго-залах, 8% – у парках та інших місцях і лише 4% стоять поодинці в кафетеріях і маленьких магазинах.

Азартна діяльність породжує певний вид перерозподілу грошових коштів. У Великобританії нормативно-правовий устрій, пов'язаний з азартними іграми, поставлено на дуже серйозну основу. Організатори ігрового бізнесу зобов'язані дотримуватися чітко визначених законів і правил, які гарантують, що надходження від азартних ігор йтимуть від сторони, що має в надлишку грошові кошти. Це досягається шляхом чіткого дотримання правил участі в азартних іграх, які стають все більш і більш суворими в більшості гральних закладів, де грають на великі ставки. Так, наприклад, не дозволяється грати державним службовцям, працівникам банківських установ та інших подібних інстанцій.

Багато гральних закладів працюють за клубним принципом. У казино Англії, Шотландії або Уелса ніхто, окрім почесних членів казино або гостя одного з членів, не може брати участь в азартних іграх. Організатор повинен ретельно перевірити кандидатів, дані про яких наперед передаються в комісію з азартних ігор. Все це робиться з тією метою, щоб уберегти певні групи людей від втрати грошей, що може призвести до скоєння злочинів та зловживань. Окрім цього, майбутнім гравцям слід підписати декларацію про намір грати, принаймні, за 48 годин перед початком гри. З цього правила немає виключень.

Проте, обмежень на участь іноземців у азартних іграх майже немає. Навпаки, залучення організованих іноземних гравців заохочується.

Існують і негативні наслідки азартних ігор – злочинність, пристрасть до азарту, що інколи призводить до розорення гравців. З погляду соціальної медицини пристрасть до азартних ігор є загрозою суспільному здоров'ю. На щастя, серйозною ця проблема є лише для обмеженого прошарку громадян. Не дивлячись на це, держава повинна вживати заходи щодо вирішення цієї проблеми, хоча вони часто виявляються неефективними, оскільки обмежують не стільки нелегальний, скільки законний, регульований азартний бізнес. А це не лише не дає очікуваного результату, але і призводить до зменшення доходів до державного бюджету від податків на азартну діяльність.

З іншого боку це обмежує права громадян вибирати заклад, якому вони надають перевагу, що пропонує законні форми азартних ігор. Люди ж, які схильні до азарту, продовжуватимуть ставити і витрачати гроші, незважаючи на те, законний цей бізнес чи ні. На даний час основне питання, з якого все ще немає офіційної однозначної думки, чи потрібно азартний бізнес вводити у вузькі рамки норм і обмежень, у силу випадків хворобливої пристрасті (близько 5% всіх гравців) або його потрібно заохочувати, оскільки він приносить більше економічної вигоди, ніж суспільної шкоди. Іншими словами, необхідно визначити, наскільки висока соціальна ціна азарту в порівнянні з його позитивним економічним ефектом.

Особлива увага з боку державних і місцевих органів приділяється проблемам злочинності у зв'язку з розростанням азартної діяльності. За своєю структурою, злочинність, пов'язана з азартом, така ж як і в місцях, відвідуваних постійним потоком туристів. Звичайно, країни, в яких азартні ігри не так давно, але швидко почали розвиватися, вимушені вживати серйозні заходи безпеки.

Завдяки азарту збільшуються життєві стандарти суспільства. Створюються нові робочі місця, виникають нові фірми і підприємства, зростають перспективи професійної кар'єри, збільшується купівельна спроможність населення, збільшуються його доходи, тобто збільшується життєвий рівень населення. Таким чином, і державі легше виділяти значні кошти на соціальну підтримку. В майбутньому в азартній індустрії XXI століття поза сумнівом збільшуватиметься кількість казино та інших видів розважального бізнесу, різноманітних розважальних ігор. Безумовно, посилиться споживчий попит на розваги під формою азартних ігор, який зараз все ще не достатньо задоволений. Велика частина людей охоче і без каяття і упереджень братиме участь у різних формах розваг.

11.2. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КАЗИНО

Казино в готельному комплексі – це заклад дозвілля, що є структурним підрозділом цього готельного комплексу.

Основною метою діяльності казино є надання послуг населенню в області організації дозвілля на високому професійному і культурному рівні, а також отримання прибутку.

Порядок і умови діяльності казино визначаються чинним законодавством України, підзаконними актами міністерств і відомств, що регламентують діяльність центрів дозвілля, і положеннями щодо їх діяльності. Діяльність казино будується на основі проведення в ньому ігор з виплатою грошових виграшів у точній відповідності зі встановленими для нього правилами ігор. Кожне казино повинно мати стандартний комплекс приміщень: ігровий зал, вестибюль, приміщення допоміжних служб, офісну частину, бар. Усі приміщення казино за своїми параметрами (розмірами, розташуванням, наявністю комунікацій) повинні бути придатні для використання за конкретним призначенням.

Ігровий зал – це спеціально обладнане для проведення ігор приміщення, де в певному порядку розташовані ігрові столи з місцями для відвідувачів і робочими місцями для співробітників казино. В ігровому залі також розташовується каса для проведення грошових розрахунків з відвідувачами і зона відпочинку для відвідувачів казино.

Вестибюль – це приміщення між входом у казино з вулиці та ігровим залом, де розташовується гардероб для відвідувачів, санвузол, каса продажу вхідних квитків і стаціонарний пост співробітників служби безпеки.

Приміщення допоміжних служб – це:

- кімната відпочинку для вільних круп'є;
- ізольоване приміщення для співробітників служби безпеки;
- сейфова кімната, де зберігаються страхова сума, вся внутрішня документація казино, ігрове устаткування (фішки, кульки для рулетки, карти, підноси для фішок, карабіни для подачі карт і т.п.).

Офісна частина складається з приймальні, кабінету директора, а також кімнати для ділових переговорів.

Бар може знаходитися в ігровому залі або примикати до нього, але його наявність необхідна для нормальної експлуатації казино.

Основним технологічним центром казино, що приносить прибуток, є ігровий зал. Розміри ігрового залу визначаються, перш за все, кількістю ігрових столів, які передбачається розмістити в ньому з розрахунку 15-20 м^2 для столу гри в блекджек і 20-25 – для столу рулетки. Площа, яку необхідно виділити для встановлення каси ігрового залу, дорівнює 5 м^2. Середній розмір зони відпочинку для відвідувачів складає приблизно 20 м^2. Всі ці цифри визначені з урахуванням вимог щодо забезпечення належної безпеки казино і його відвідувачів, а також санітарно-гігієнічних норм.

Рекомендований стандартний комплект устаткування для казино, що тільки-но відкривається, складається з одного столу рулетки і двох-трьох столів для гри в блекджек, оскільки, як свідчить вітчизняний і зарубіжний досвід, це забезпечує, з одного боку, максимальне завантаження, з іншого – оптимальне (наскільки це взагалі можливо) співвідношення між програшами і виграшами казино. Відповідно, мінімальний розмір ігрового залу коливається на рівні 75-100 м^2.

Як правило, в казино здійснюються наступні ігри на гроші: рулетка, карткові ігри (блекджек, покер, баккара), кості. Крім цього, адміністрація може на свій розсуд організувати проведення в казино інших ігор, які застосовуються в гральній індустрії.

Слід зазначити, що, згідно наявного вітчизняного і зарубіжного досвіду експлуатації казино, в казино, що тільки-но відкривається, доцільно вести ігри спочатку лише в рулетку і блекджек. Оскільки для ведення карткових ігор, таких, наприклад, як баккара або покер, правила яких досить складні, потрібні круп'є, що мають серйозну теоретичну підготовку і достатній ігровий досвід. Крім того, відвідувачів, що знають правила рулетки і блекджек, достатньо багато; інші ж ігри поки не одержали в Україні широкого розповсюдження. Тому столи рулетки і блекджеку з першого дня відкриття казино компенсують власникам витрати на становлення справи, тоді як столи баккари або покеру при дуже високій вартості устаткування працювати

практично не будуть.

Кожна гра має встановлені правила, які вивішуються в ігровому залі на видному місці. Причому єдиних, уніфікованих правил ігор не існує, оскільки практично кожне казино вносить до них свої доповнення, які визначаються специфікою власної ігрової стратегії.

11.3. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ КАЗИНО

Один з ключів до успіху для казино – ефективність керівної групи. Досвід і організація керівної групи мають прямий вплив на прибутковість роботи казино.

В основі управлінської структури казино – службовці нижчих ланок: круп'є, касири і зміни чергових. На вершині структури – управлінці: менеджери ігор (піт-бос), фінансовий директор, директор маркетингу казино і директор казино.

Оскільки службовці просуваються в межах організаційної структури, змінюються навички, необхідні для виконання функцій на їх посаді. Службовці нижчих ланок у казино повинні мати технічні навички для виконання своїх обов'язків, тоді як управлінцям, що знаходяться на вершині управлінської структури, необхідно мати менше технічних і більше менеджерських навичок.

На рис. 11.1 наведено типову організаційну структуру казино. Ця структура може відрізнятися при різних обсягах операцій, а також типах та кількості ігор.

Типове казино очолюється директором казино, який підпорядковується генеральному директору готельного комплексу. Відділи розділені на функціональні лінії, з метою забезпечення спеціалізації та розподілення обов'язків для забезпечення відповідальності та контролю. Менеджери та фінансовий директор виконують обов'язки, які вимагають, щоб вони працювали незалежно від менеджерів операційного відділу.

Наприклад, для начальника з аудиту, який є відповідальним за контроль операцій у межах казино, було б незручно підпорядковуватися безпосередньо виконавчому директору казино. Начальник з аудиту повинен мати змогу контролювати наявність регулятивних порушень, які розглядаються також «як порушення із залученням персоналу казино». Начальник з аудиту і/або його штат – це ключова частина забезпечення безпеки ігрових операцій і активів, і сумлінне виконання цих обов’язків має прямий вплив на успіх роботи казино.

Мал. 11.1.Структура управління казино.

Фінансовий директор підпорядковується директору казино (в залежності від форми власності казино). Фінансовий директор – це ключова посада в казино, оскільки до його обов'язків входять функції простежування та встановлення бюджетних керівних принципів, перевірка результатів роботи, регулюючої згоди і, в більшості казино, спостереження за касою, кредитом і функціями збирання виручки. Фінансовий директор не лише перевіряє і врівноважує інші операційні відділи, але також і відповідає за збереження активів, включаючи готівку, що утримується для щоденної роботи казино.

Директор казино відповідає за загальну роботу казино. Його обов'язки мають як стратегічний рівень, так і оперативний. Весь персонал казино підпорядковується директору казино.

Настільні ігри

Організаційна структура настільних ігор

Менеджер ігор (покер, рулетка, блекджек тощо) відповідає за проведення настільних ігор і дії персоналу. Він також контролює менеджерів зміни, які відповідають за проведення настільних ігор і дії круп'є та іншого персоналу протягом певної зміни. Контролює піт-менеджерів і весь інший персонал настільних ігор протягом зміни.

Піт-менеджер спостерігає за проведенням настільних ігор у певному піті. Контролює супервізорів і круп'є в межах піту, а також відповідає за відносини з клієнтами і забезпечення безпеки ігор.

Супервізор відповідає за контролювання ведення ігор на певній групі ігорних столів у межах території (місця); контролює круп'є за певними столами, а також відповідає за узгодження правил ігор і дій гравців.

Круп'є – відповідальний за проведення даної настільної гри. Круп'є повинні виконувати правила казино для проведення даної гри.

На вершині організаційної структури казино знаходиться керівник казино і персонал адміністративно-господарських підрозділів, як це показано на рис. 11.1. Посада керівника вищого рангу може мати назву менеджера казино, директора казино в залежності від розміру операцій і особливостей діяльності. Ця людина відповідає за успішну діяльність всіх складових азартних ігор і має право контролю. Інструкції щодо проведення азартних ігор і операційні внутрішні процедури управління можуть обмежувати доступ до «чутливих» областей казино з метою запобігання змові, відмиванню грошей, або фальсифікації доказу. У цих випадках навіть вищий управлінський персонал казино не може мати повноважень щодо цього, інакше казино може втратити ліцензію.

Основні або щоденні функції менеджера казино включають огляд щоденної звітної документації ігор та статистики по них, наприклад, перемога/програш. Щоденно директор казино складає звіт для генерального директора про доходи або втрати кожної з ігор у казино, а також складається головний ігровий звіт. Крім того, у звіт включається аналіз діяльності за поточний місяць або за поточний рік з динамічними показниками зростання або спаду.

Заступник директора казино може фактично взяти на себе багато зі щоденних стандартних завдань, дозволяючи директору казино зосередитися на довгостроковому плануванні.

Діяльність казино забезпечується трьома начальниками змін: для денної та нічної змін та один для вирівнювання коливання. Начальники зміни при відсутності менеджерів казино або їх помічників виконують їхні функції. Вони схожі на польових командирів, які безпосередньо спостерігають за проведенням ігор. Багато щоденних дій щодо організації азартних ігор проводять начальники зміни без залучення менеджера казино. Очевидно, начальники зміни повинні бути надзвичайно добре обізнані у всіх аспектах азартних ігор і знати бажання і навики відвідувачів.

Внутрішній аудитор працює незалежно від директора казино, він підзвітний контролеру або віце-президенту з фінансів, що аналогічно підзвітний власникові.

Внутрішній аудитор здійснює огляд укомплектування персоналом і дотримання стандарту

операційних процедур, що використовуються в казино. На нього покладається завдання складання формального плану, який містить ясні дані при потребі перевірки дотримання правил ігор. Крім того, до його обов'язків також входять відповідальність за навчання всіх службовців, які відповідають за валютні операції, банківську таємницю і гарантують узгодження із законодавством діяльності казино.

Маркетинговий відділ казино

Потреби в маркетинговій діяльності мають різні ігри в казино. Казино задовольняє цю потребу через кожного начальника окремого відділу азартних ігор або разом із спеціалізованим відділом, відомим як відділ з планування спеціальних подій.

Відділ маркетингу казино очолює комерційний директор казино, що відповідає за його маркетинг та залучення клієнтів. Цей відділ планує, координує і здійснює маркетинг і рекламу концепцій ігор і подій типу турнірів з гольфу, матчів з боксу, тенісних турнірів і будь-які інші спеціальні випадки чи події, які привертають велику кількість людей і гравців.

Директор з маркетингу казино очолює маркетинговий відділ. Внаслідок популярності слотів, цей відділ може зосередитися повністю на просуванні цієї гри. Штат цього відділу включає начальника розробки клієнтських програм, представників розробки клієнтських програм, представників VIP-служби і служби прийому казино. Начальник розробки клієнтських програм відповідальний за розробку і втілення програми, щоб привернути ключових гравців казино, а також:

- приймає заявки про надання кредиту і приймає запити щодо бронювання місць у готелі;
- забезпечує звітну документацію з оцінки гравця і доручає менеджеру казино розраховувати фінансовий стан;
- забезпечує нагляд за головними комп'ютерами казино з метою гарантування надання клієнтам бездоганного обслуговування;
- переглядає рахунки, що підлягають оплаті запрошеними гостями.

Менеджери з розробки клієнтських програм подають відомості про більшість організаційних і логістичних питань директорові. Їх діяльність може полягати в укладанні контракту з новими гравцями і аналізі клієнтів для подальшої роботи казино, координуванні всіх запитів щодо бронювання місць у готелі, підтримці комп'ютерної звітної документації по гравцях, сприянні телемаркетингу, обслуговуванні в аеропорту або в казино VIP-клієнтів і роботі зі службою приймання казино, маючи на меті дотримання вищих стандартів обслуговування клієнтів. Основні функції служби прийому казино – залучення (приваблювання) і занесення в список значних (високоприбуткових для казино) гравців, допомога їм з розміщенням, встановлення контактів з гравцями, допомога з будь-яких питань та створення відчуття справжньої розваги.

Управління діяльністю казино здійснюється директором, який призначається генеральним директором готельного комплексу. До його функцій входить вирішення всього комплексу питань, пов'язаних з діяльністю казино.

Директор має двох заступників, один з яких займається матеріально-технічним обслуговуванням і забезпеченням діяльності казино, а інший – безпосередньо організацією процесу гри.

У штаті казино має бути не менше двох менеджерів, до обов'язків яких – при позмінній роботі – входить постійний візуальний контроль за роботою ігрового залу, діями відвідувачів і співробітників казино. При виникненні суперечок у процесі гри між співробітниками казино і відвідувачами він виступає арбітром, рішення якого є остаточними. Менеджер вважається головним посадовцем казино в ігровому залі. Його рекомендації і розпорядження обов'язкові для виконання співробітниками казино і відвідувачами.

Найчисленнішими працівниками казино є круп'є. Їх загальна кількість залежить від кількості ігрових столів – з розрахунку 3 круп'є на один стіл гри блекджек і 4 – на подвійну рулетку. У кожен конкретний ігровий день з числа круп'є менеджер призначає для кожного ігрового

столу граючого круп'є, а також круп'є, що спостерігає,та інспектора. Директор казино або його заступник визначає графік роботи круп'єта інших співробітників на місяць. Нормальним графіком роботи круп'є є робота раз на три дні (два дні робочих, два дні відпочинку), що дозволяє круп'є повністю відновити сили після робочого навантаження. До спеціальних вимог до круп'є відносяться наступні: носити одяг без кишень; не мати на руках ніяких прикрас.

Кожна відкрита гра повинна мати круп'є та супервізора, не дивлячись на те, заповнений ігорний стіл гравцями, або ні.

Для аналізу цього питання необхідно зробити деякі зауваження щодо укомплектування персоналом і витрат за платіжною відомістю:

- один круп'є працює за столом 60 хвилин і 20 хвилин відпочиває;
- один супервізор – на чотири гри (0,25 супервізора на гру) отримує одну 60-хвилинну і дві 20-хвилинних перерви кожну зміну;
- кожен круп'є отримує 50 $ за восьмигодинну зміну (зокрема в США);
- кожен супервізор отримує 150 $ за зміну.

Вартість комплектування кожного столу протягом восьми годин складає:

Круп'є **80 / 60 . 50 . 1,30 = 86,67**

Супервізор **480 / 380 . 0,25 . 150 . 1,30 = 61,58**

Підсумок роботи за одним столом **148,25 $.**

Коли адміністрація намагається розмістити те саме число гравців на меншій кількості ігор (тобто, збільшити завантаженість), віддача робочої сили успішно збільшується, але первинна мета максимізації прибутку не досягається. Оскільки вищенаведене порівняння ілюструє, що зусилля збільшити завантаженість гри закінчуються зменшенням прибутку.

Адміністрація часто знаходиться в становищі, коли необхідно визначити причини зниження відсотків утримання. Якщо середня завантаженість збільшилася від 3 до 3,8 гравців на гру, збільшення в завантаженості, саме по собі, зменшить відсоток утримання. Збільшення в середньому завантаженості приведе до збільшення різниці між доходами та витратами, але буде зменшення в прибутку.

Казино повинне мати високу завантаженість столу на декількох середніх рівнях ставок для остаточної перемоги, щоб покрити залучену вартість праці, в попередньому прикладі, вона коштувала 148,25 $, і щоб тримати гру відкритою протягом восьми годин – до 18,53 $ за годину.

Каса

Діяльність каси підпорядковується фінансовому директору казино. Операційне управління здійснюється менеджером каси. Начальники зміни каси виконують три види діяльності та управляють внутрішніми операціями. Найбільш видима людина для широкої публіки – касир, який продає жетони і фішки гостям казино, обмінює жетони казино на валюту, отримує гроші за чеками, за особистими і мандрівними чеками і платіжними дорученнями і продає та приймає жетони від гравців на слот-машинах. Касири мають контролювати безпеку депозитних скриньок і здавати їх в оренду гравцям для зберігання цінних речей. Ці службовці часто відповідають на всі питання клієнтів, від правил казино до місцезнаходження ресторанів.

Касири, які видають жетони, стежать за виграшами, особливо джекпотами, і видають їх. Вони перевіряють і наявну готівку, зібрану зі слот-машин і з каси обміну валюти і розподіляють готівку для виграшів у слотах. Вони також можуть проводити транзакції для готельних магазинів, роздрібних бутіків і готельного ресторану. Крім того вони можуть видавати бланки податкової декларації у випадку виграшу у слотах великих сум грошей.

Суми грошей, виграні в настільних іграх казино, заносяться в касу казино в малих коробках під захистом охоронців, де вони виймаються і підраховуються інкасаторським відділом. Цей відділ складається з трьох або чотирьох службовців, які очолюються представником від казино або бухгалтерії. Валюта і жетони в казино від кожної гри підраховуються окремо і реєструються у головній ігровій доповіді, або „суворій відомості", і ця інформація надається

директору казино для аналізу і роздачі іншим керівникам казино.

Кредити для гравців казино, врешті-решт управляються і видаються кредіт-менеджером. Цей службовець досліджує фінансовий стан клієнтів через контакти з кредитними установами або центральним фонд кредиту і визначає рівень дозволеної суми кредиту. На іншому кінці спектру – менеджер, який відповідає за збирання фішок і розширення кредитів. Вельми часто терміни оплати великих кредитів узгоджуються з гравцями (наприклад, 60 або 90 днів). Клерки з кредитів обробляють конторські й адміністративні операції, пов'язані із збиранням фішок.

Організаційна структура каси казино (рис. 11.2) показує підрозділ, відомий як жетонова кімната. Цей відділ збирає жетони з автоматів і поставляє їх в основну кімнату зберігання жетонів, де вони сортуються, і обертається у депозит у банку або знову в обіг у казино. Цей важкий процес підрахунку значною мірою залежить від технології та устаткування, що сортирує та рахує жетони, яке прискорює цей процес підрахунку грошей.

У казино є каси чотирьох видів: каса ігрового залу, каса з продажу вхідних квитків, каса ігрових столів, каса фішок.

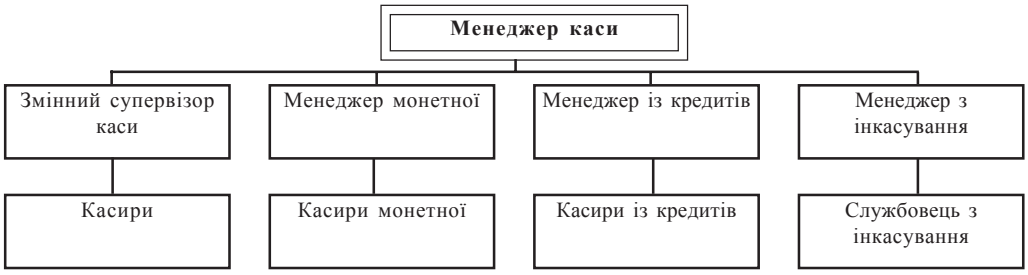
Каса ігрового залу розташовується в центрі ігрового залу. Відстань від будь-якого столу до каси повинна бути приблизно однаковою. Касу обслуговує один касир, якому заборонено залишати її більш, ніж на п'ять хвилин. Каса є ізольованим, постійно закритим приміщенням з одним віконцем, через яке ведуться розрахунки. Каса ігрового залу працює тільки на видачу грошей відвідувачам за виграшем, а приймання оплати за надання ігрових фішок не проводить.

З цього правила є два виключення:

1) інспектор столу здає в касу разові грошові надходження;

2) каса проводить розмін грошей відвідувачам.

Каса продажу вхідних квитків розташована біля входу в ігровий зал, але не безпосередньо в ньому. Вимоги до улаштування каси і до касира ті ж самі, що і в касі ігрового залу. Каса призначена тільки для продажу вхідних квитків. Одержувати гроші за надання ігрових фішок і розмінювати гроші відвідувачам касиру каси продажу вхідних квитків заборонено.



Мал.11.2. Організаційна структура касового відділу

Каса ігрового столу є металевим ящиком прямокутної форми без верху, який кріпиться до ігрового столу на спеціальних полозах і пломбується перед початком робочої зміни. Гроші, що одержуються від гравців, круп'є опускає в касу через спеціальний проріз на її кришці, розміром 150х10 мм.

Після закінчення робочої зміни каси всіх столів виймаються членами комісії з інкасування для підрахунку виручки.

Каса фішок по всіх параметрах аналогічна касі ігрового столу з тією різницею, що круп'є опускає в неї не готівку, а ігрові фішки, одержані від гравців як чайові. Фішки, що знаходяться в даній касі, є виграшем від гри, одержаним бригадою круп'є, що працює за даним столом. Вказані фішки після закінчення робочої зміни здаються адміністрації казино.

Служба безпеки (СБ)

У казино є служба безпеки (СБ), основне завдання якої – захист інтересів казино від протиправних посягань на його майно з боку будь-яких осіб і захист гідності, честі, здоров'я і особистої власності відвідувачів казино від злочинних посягань. Керує роботою СБ її начальник, який визначає кількісний склад співробітників і розподіляє між ними обов'язки.

Кожного дня роботу казино обслуговує черговий підрозділ СБ, що складається з начальника зміни, який призначається керівником СБ, співробітників двох стаціонарних постів СБ, бригади СБ ігрового залу, групи контролю технічних засобів, резерву СБ. Кількісний склад чергового підрозділу СБ визначає її начальник.

Начальник зміни здійснює безпосереднє керівництво діяльністю чергового підрозділу і – у відсутність начальника СБ – є старшим посадовцем СБ в казино. Він підпорядковується лише директору казино і його заступнику з ігрової діяльності, а також черговому адміністратору. Його розпорядження обов'язкові для виконання всією рештою співробітників казино.

Функції співробітників СБ, що працюють на стаціонарних постах, полягають у перевірці наявності вхідних квитків у відвідувачів, дотриманні громадського порядку біля входу та безпосередньо в казино, попередження і припинення неправомірних спроб проникнення на територію казино. Всього встановлюється два стаціонарні пости: перший – перед головним входом у казино, а другий – перед службовим. Перший стаціонарний пост обслуговують три співробітники СБ, другий – один або два співробітники СБ (за рішенням начальника зміни).

Функції співробітників СБ, що працюють у бригаді ігрового залу полягають у здійсненні візуального контролю за порядком в ігровому залі, включаючи ведення ігор, попередженні та припиненні будь-яких неправомірних дій відвідувачів казино або його співробітників, що порушують порядок в ігровому залі, правила ігор і вимоги Положення про казино.

Кількість співробітників СБ, що працюють у бригаді, яка обслуговує ігровий зал, визначає начальник зміни з розрахунку: не менше одного співробітника СБ на два ігрові столи. У певних точках ігрового залу встановлюються спеціальні високі сидіння, на кожному з яких розташовується один співробітник СБ. Періодично співробітники СБ переміщаються в ігровому залі, уважно спостерігаючи за поведінкою відвідувачів і співробітників казино.

Функції групи контролю за технічними засобами полягають у стеженні за процесом ведення ігор на всіх столах казино з метою своєчасного виявлення неправомірних спроб вилучення майна казино, які пов'язані або не пов'язані з результатами ігор. Група контролю за технічними засобами розташована в окремому приміщенні, що примикає до ігрового залу. У приміщенні встановлюються монітори, на екрани яких передають зображення камери стеження, встановлені в ігровому залі. При необхідності група контролю може здійснювати аудіо – і відеозапис того, що відбувається в казино. Кількість співробітників групи контролю технічними засобами визначає начальник зміни СБ.

Співробітники СБ, що знаходяться в резерві мають перебувати в постійній готовності прийти на допомогу співробітникам СБ на стаціонарних постах і бригаді ігрового залу, а також надати допомогу за розпорядженням начальника зміни. Кількість співробітників СБ, що знаходяться в резерві, визначає начальник зміни.

Штат співробітників казино включає також необхідну кількість допоміжного персоналу – офіціантів, гардеробників і т.д. Загальну кількість співробітників казино визначає адміністрація готельного комплексу.

11.4. ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ ГРАВЦІВ У ГРАЛЬНОМУ ЗАЛІ

Особи, які відповідають прийнятим вимогам для відвідувачів казино, можуть придбати вхідний квиток встановленої вартості (за наявності вільних місць). Вартість квитка визначається адміністрацією казино.

Пройти в ігровий зал можуть лише ті відвідувачі, які придбали ігровий квиток. Його

придбання надає відвідувачу можливість не тільки взяти участь в іграх, але і одержати при вході ігрові фішки спеціально встановленого зразка на певну суму, а також одержати в барі стандартний набір закусок.

При необхідності відвідувач може купити за готівку у круп'є за будь-яким ігровим столом додаткові фішки, окрім одержаних при вході. Обмін фішок на готівку відвідувач може провести тільки в касі ігрового залу. Там же при необхідності можна провести розмін грошей.

Відвідувачі казино зобов'язані дотримуватися таких правил поведінки на його території:

- грати суворо за прийнятими правилами;
- поводитися коректно, стримано, не допускати нецензурних виразів і поведінки, що порушує спокій і відпочинок інших відвідувачів;
- негайно виконувати вимоги співробітників СБ. При цьому відвідувач, не згідний з вимогами співробітника служби безпеки, має можливість оспорити його дії у адміністратора, але лише після того, як усі вимоги співробітника будуть їм виконані.

Відвідувачам забороняється:

- входити в казино в нетверезому стані або в стані наркотичного сп'яніння;
- проносити на територію казино будь-які види зброї незалежно від наявності документів, що дають право на її носіння, а також отруйні, горючі та вибухонебезпечні речовини;
- проводити на території казино кіно-, фото- і відеозйомку без дозволу адміністрації;
- відвідувати казино в спортивному і робочому одязі, шортах, майках.

Адміністрація казино має право видворити будь-якого відвідувача з казино без пояснення причин.

Окрім загальнолюдської етики в казино діють правила хорошого тону, недотримання яких може викликати роздратування інших гравців.

У казино прийнято давати на чай круп'є. Сума залежить від симпатій і щедроти гравців, але середні чайові складають 5-10 $. На рулетці все відбувається дуже швидко, тому найчастіше гравець кидає відповідну фішку круп'є.

11.5. СИСТЕМА УТРИМАННЯ ГРАВЦІВ У КАЗИНО (БОНУСИ)

Бонуси це «безкоштовні» гроші, які дає гравцеві казино за те, що він у ньому грає. Таким чином казино привертає нових гравців, які сподіваються виграти ще більше грошей. При певному навику і везінні гравець цілком може скористатися щедрістю казино, а також онлайн-покерів, щоб дещо виграти.

Існує безліч різних видів бонусів: бонуси без депозиту, на перший депозит: фіксований і відсотковий, щомісячні, безризикові, Refer-a-Friend, за голосування, на спеціальні види депозиту. Для того, щоб їх отримати, необхідно виконати певні умови, оскільки казино не займається доброчинством – воно хоче дістати активного гравця. Гравцеві обов'язково слід дізнатися про умови надання бонусів.

Стандартні умови вимагають від гравця для отримання бонусу або виграшу зробити ставки на певну суму. Ця сума називається вейджер (wager) і звичайно визначається як певна кількість величини бонусу, депозиту або бонусу та депозиту.

Гравець повинен зробити ставок на суму, що в 20 разів перевищує величину одержаного бонусу. Окрім стандартних умов щодо величини вейджера можна зустріти інші умови, оскільки багато казино не зараховують до величини вейджера ставки, зроблені на рулетці, баккарі, грі в кості. Річ у тому, що ці ігри дозволяють гравцеві робити практично безризикові ставки (наприклад, на червоне і чорне одночасно). Останнім часом казино все частіше забороняють відігравати бонуси на блекджеку і відеопокері або встановлюють для цих ігор підвищені вимоги щодо вейджера. Ще однією з умов може бути обмеження за величиною виграшу, який можна отримати при грі на бонусні гроші.

Класифікація депозитних бонусів

Фіксовані бонуси – гравець робить депозит не менше певної суми і одержує фіксовану суму в якості бонусу. Один з найбільш поширених видів бонусів – 100 $ за депозит в 100 $,

проте на практиці сума бонусу і необхідного депозиту може складати від 20 до 300 $.

Відсоткові бонуси – гравець робить депозит і одержує певний відсоток (звичайно 20-30%) від його величини в якості бонусу. Подібні види бонусів вигідні при великих депозитах, максимальна величина такого бонусу звичайно складає 150-500 $.

Безризикові бонуси (risk-free bonus, cashback) – гравець робить депозит, але відразу ж бонусу не одержує. Якщо ж гравець програє свої гроші, то сума програшу буде повернена на його рахунок в якості бонусу. Звичайно повертаються гроші, програні в перший день, сума повернених коштів складає до 100 $ (хоча деякі казино готові повернути 500 $).

Бонуси на альтернативні види депозиту (alternative deposit methods bonuses) – звичайно, це невеликий фіксований (20-50 $) або відсотковий (5-15%) бонус, який дається лише тоді, коли гравець зробить депозит не з кредитної картки, а одним з альтернативних способів.

Казино докладає великих зусиль, щоб залучити нового гравця, тому більшість депозитних бонусів, а також бонуси за реєстрацію даються тільки новим гравцям – тим, хто жодного разу не грав у даному казино. Проте вкрай важливо не просто залучити нового гравця, але й утримати його якомога довше, тому багато казино пропонують своїм гравцям нові бонуси. Бонуси для постійних гравців можуть бути приурочені до свят (Новий Рік, Різдво, день св. Валентина і т.д.), можуть надаватися регулярно (вельми популярними є так звані щомісячні бонуси, коли гравець одержує бонус на кожен перший депозит протягом місяця) або пропонуватися виключно певним гравцям (звичайно тим, хто давно не грав у казино, або, навпаки, тим хто довго і багато грає).

Казино цілком розуміє, що безвідповідальне надання бонусів не в його інтересах, тому отримання бонусів супроводжується умовами. Головна умова – гравець повинен зробити ставок на певну суму (вейджер). Звичайно потрібно, щоб величина зроблених ставок перевищувала суму бонусу в 15-30 разів, хоча бувають відхилення як у більшу, так і в меншу сторони. Крім того, звичайно заборонено робити ставки в таких іграх як рулетка, кості, баккара з вже наведених вище причин, а в багатьох казино і в грі блекджек, відеопокері (перевага казино в цих іграх не досить велика).

Після того, як гравець зробив необхідну кількість ставок, він може зняти всю суму, що є на рахунку, яка складається з депозиту, бонусу і виграшу, проте і тут є виключення – так звані «липкі», виключно для цілей вейджеру бонуси. Гравець взагалі не може зняти такий бонус зі свого рахунку, при знятті сума бонусу віднімається від поточного балансу і залишається на рахунку. До того моменту, як зроблено необхідну кількість ставок, звичайно гравець може зняти або лише депозит, або депозит та виграш (депозит без програшу), але не суму бонусу, або взагалі не може зняти гроші. Проте є казино, де гравець може зняти величину депозиту, навіть якщо програв весь бонус. Такі бонуси останнім часом теж стали називати безризиковими (тобто гравець не ризикує своїми грошима, грає тільки на бонус).

Окрім вказаних видів грошових бонусів, казино також пропонують спеціальні бонуси для VIP-гравців, розиграші серед гравців з грошовими призами, турніри з призами для переможців, подарунки до дня народження гравця і т.д.

11.6. УТРИМАННЯ КЛІЄНТІВ ЗА ІГРОВИМ СТОЛОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ

Утримання клієнтів за ігровим столом – ймовірно один з найменш зрозумілих, але історично найбільш неправильно використовуваних інструментів управління казино. У минулому утримання клієнтів мало два використання: 1) визначити хороше або погане управління казино і 2) виявити крадіжку. Не так давно чесність кожного круп'є або навіть цілої зміни персоналу казино визначалася відсотком утримання, досягнутим круп'є або зміною.

У найпростішій формі, *утримання клієнтів за ігровим столом* – це відсоток від фішок, куплених за столом клієнтом, які були відіграні гральним закладом. Математично формула утримання виражається так:

У = Пер / Прог **(11.1)**

де **У** – утримання; **Пер** – перемога; **Прог** – програш.

Якщо використовувати утримання як життєздатний інструмент управління, адміністрація повинна повністю зрозуміти його визначення і обмеження. Навіть у казино, що дозволяють битися об заклад на гроші, політика опрацювання цих парі може сильно впливати на відсоток утримання.

Якщо політика полягає в обміні будь-якої ставки на гроші з готівки на фішки, казино може зазнати знижки відсотку утримання, чим казино, де політика полягає в тому, щоб залишити готівку у розпорядженні гостей. Політика обміну готівки на фішки, важливої для прибутку, повинна закінчитися більш значною грою для казино чим альтернативна політика, оскільки клієнту дають фішки, щоб продовжити його гру замість того, щоб повернути його готівку у разі перемоги. Адміністрація в багатьох казино продовжує зосереджуватися на підтримці вищого відсотку утримання, навіть якщо це може закінчитися нижчою чистою перемогою.

Деякі чинники менш істотні, ніж інші, але можуть все ще серйозно спотворювати відсоток утримання, і його повноцінність як інструменту управління, коли їх розглядають у сукупності. Утримання може бути розраховане за наступною формулою:

$$\textbf{У = Пер / Прог} = \textbf{Р}_{\textbf{С}} \cdot \textbf{Г}_{\textbf{Г}} \cdot \textbf{Ч}_{\textbf{ЛГ}} \cdot \textbf{П}_{\textbf{К}} / \textbf{Прог} \quad \textbf{(11.2),}$$

де **У** – утримання; **Пер** – перемога; **Прог** – програш; $\textbf{Р}_{\textbf{С}}$ – розмір ставки;
$\textbf{Г}_{\textbf{Г}}$ – години гри; $\textbf{Ч}_{\textbf{ЛГ}}$ – число людино-годин; $\textbf{П}_{\textbf{К}}$ – прибуток казино.

Адміністрація казино знаходиться під постійним тиском вимоги збільшувати прибуток казино, який розраховується як виграш мінус витрати. В результаті акцент часто робиться на зменшення витрат. Платіжна відомість відділу настільних ігор представляє 25-50% виграшів і є найбільшим пунктом у Звіті про прибутки і витрати.

Казино має два типи першорядних витрат: витрати, безпосередньо пов'язані з числом клієнтів (тобто напої, азартні ігри, податки тощо) і витрати з платіжної відомості, яка побічно пов'язана з числом клієнтів, але безпосередньо пов'язана з числом відкритих ігор.

11.7. ТЕОРІЯ ЙМОВІРНОСТЕЙ І МАТЕМАТИКА

Теорія ймовірностей, математика шансу та ігрові винагороди часто позначають одне й те саме. Якщо винагорода ставки рівна дійсній різниці проти випадку, терміни мають те ж саме значення. Проте, менеджер казино рідко встановлює ігрові винагороди, рівними дійсній різниці. Якщо це зробити ігрова вартість буде нульова.

Шанс – це інша форма подання ймовірності, де Р – імовірність для гри.

$$\textbf{Шанс} = [1/P - 1] : 1 \quad \textbf{(11.4).}$$

Шанс завжди виражається цілим числом. Вищезазначені відносини використовуються, щоб виразити різницю проти випадку. Таким чином, від 7 до 5 проти випадку означає, що, якщо гра запускається 12 разів, гравець програє 7 разів і виграє 5 разів. Аналогічно, якщо ігрова винагорода за перемогу – від 7 до 5, – гравець припиняє гру навіть коли гра з винагородою дорівнює чистому шансу.

Імовірність того, щоб кинути «сімку» у грі в кості – 1/6. Шанс дорівнює:

$$\textbf{Шанс} = \left[1 / (1/6) - 1 \right] : 1 = [6 - 1] : 1 = 5 : 1 \text{ проти випадку} \quad \textbf{(11/5).}$$

Безлад розвивається між різницею і винагородами, якщо шанс неправильно визначений як 6 до 1 для вищезазначеного прикладу. Неправильно визначений шанс означає, що, якщо гравець робить ставку на викидання числа 7 на наступному кидку гри в кості, і робить ставку з 1 модулем на стіл, ця ставка переходить до казино, оскільки воно прийняло ставку гравця. Якщо гравець викидає 7 при наступному кидку, казино платить йому загальну кількість 6

модулів, тобто саму ставку гравця та 5 додаткових модулів. Гравець одержав 5 модулів із ставкою з 1 модулем. Отже, винагорода від 5 до 1 рівна винагороді 6 для 1. Казино використовує позначення шансу як 6 до 1, тому що це справляє враження більшої можливої перемоги для гравця.

У другому прикладі, ймовірність випадання 6 у грі в кості на наступному кидку – 5/36. Таким чином, дійсну різницю показують як від 31 до 5 або як 36 до 5.

$$\textbf{Шанс} = \left[\; 1 / (5/36) - 1 \; \right] : 5 = [36\text{-}5] : 5 = 31 : 5 \text{ проти випадку} \qquad (11.6).$$

11.8. УПРАВЛІННЯ ГРОЮ В РУЛЕТКУ

Рулетка – одна з найпростіших і захоплюючих ігор в казино. Кулька, що обертається, щодня притягає тисячі і тисячі ловців успіху. Саме успіху, оскільки немає і не може бути математичних стратегій, що дозволяють виграти в рулетку.

Слово «рулетка» походить від французького «roulette» – колесо. Правила гри в рулетку прості. Ігровий стіл складається з колеса, що обертається, по якому кружляє кулька, а також ігрового поля, на якому гравець робить ставки.

Ведення гри

Круп'є пропонує гравцям зробити ставки, після чого запускає колесо і кульку. Приблизно за 2-3 круги до падіння кульки круп'є оголошує, що ставки більше не приймаються: „Ставки зроблені" („No More Bets"). Після того, як кулька випадає на одну з 37 цифр, круп'є оголошує виграшний номер і ставить на нього. Круп'є очищає ігрове поле від ставок, що програли, сплачує виграшні комбінації в певному порядку, який наводиться нижче. При випаданні зеро (нуля) всі ставки на рівних шансах, дюжинах і колонках програють. Гравці мають право робити будь-які ставки за столом, дотримуючи мінімальні та максимальні ставки цього столу.

Правила гри в рулетку

Рулетка складається з колеса, кульки та ігрового поля з числами від 0 до 36. Гравці роблять ставки на певні числа. Якщо на рулетці випало число, яке покрите гравцем, то гравець одержує виграш у відповідності з таблицею.

Типи ставки на рулетці

Парне/непарне число – фішки ставляться на червоне (red) або чорне (black). Кожне з полів покриває вісімнадцять чисел. Зеро не покривається цією ставкою.

Червоне/чорне – фішки ставляться на парне (even) або непарне число (odd). Кожне з полів покриває вісімнадцять чисел. Зеро не покривається цією ставкою.

Більше/менше – фішки ставляться на одне з двох полів, позначених «1-18» і «19-36». Ставка покриває вказані вісімнадцять чисел.

Дюжина – фішки ставляться на одне з полів, позначених «1st 12», «2nd 12» або «3rd 12» (перша, друга або третя дюжина). Ставка покриває вказані дванадцять чисел.

Колонка – фішки ставляться на одне з полів у кінці колонок чисел. Така ставка покриває всі числа в даній колонці, дванадцять у цілому. Зеро не покривається жодній з колонок.

Лінія – фішки ставляться в кінці двох рядів у місці їх зіткнення. Така ставка покриває всі числа в обох рядах, шість у цілому.

Кут – фішки ставляться в кут, де стикаються між собою чотири числа. Ставкою покриваються всі чотири числа.

Ряд – фішки ставляться в кінці будь-якого ряду цифр. Така ставка покриває три числа.

Пара – фішки ставляться на лінії між двома будь-якими числами. Ставка покриває два числа.

Число – фішки ставляться безпосередньо на будь-яке з чисел від 0 до 36.

Кожна ставка робиться на певний набір номерів, всі комбінації і виплати за ними описані

в таблиці виграшів.

Таблиця виграшів

Кількість номерів	**Назва ставки**	**Виплати**
1 номер	Пряма ставка (на один номер) - Straight Up	**35 до 1**
2 номери	Ставка на два номери - Split Bet	**17 до 1**
3 номери	Ставка на ряд - Street Bet	**11 до 1**
4 номери	Ставка на кут - Corner Bet	**8 до 1**
4 номери	Ставка на чотири номери - Four Bet	**8 до 1**
6 номерів	Ставка на лінію - Line Bet	**5 до 1**
12 номерів	Ставка на дюжину або на колонку - Dozen Bet or Column Bet	**2 до 1**
18 номерів	Ставка на червоне/чорне, парне/непарне, більше/менше - Red/Black, Even/Odd or Low/High Bets	**1 до 1**

Окрім загальноприйнятих ставок, деякі казино пропонують своїм гравцям зробити так звані усні ставки – «сусіди», «сектори» («Вуазен де зеро», «Тієр», «Орфлайнс», «Зеро шпиль»). Слід також сказати, що в онлайн-казино усну ставку зробити не вдасться, доведеться набирати ці ставки «вручну».

Для початку гри в онлайн-казино гравцю необхідно зробити ставки і натиснути на кнопку «Spin» (крутити), після чого буде запущений механізм рулетки. Після того, як кулька зупиниться, гравець одержує виграш (якщо такий є), і цикл повторюється. Багато програм пропонують гравцю не робити ставки кожного разу, а повторити зроблену попередній раз ставку (кнопка «Rebet»). У деяких казино можна крутити колесо, не роблячи ніяких ставок, в інших це заборонено.

Європейська рулетка

Саме колесо має 37 пронумерованих гнізд: числа (від 1 до 36), плюс зеро (0) що не відноситься ні до червоного, ні до чорного кольорів. На європейському ігровому столі числа від одного до тридцяти шести розташовані в три колонки, складаючи арифметичну послідовність. Числа або червоного, або чорного кольору – відповідно до кольору на колесі рулетки. Вище за колонки розташований сектор зеро. Поряд з колонками по обидві сторони розташовані шість ігрових полів, кожне з яких має свою власну назву: «Even», «Odd», «18 to 36», «1 to 18», «Red» і «Black», що означає, відповідно, «парне», «непарне число», «більше», «менше», «червоне» і «чорне». Ставки, розташовані в цих ігрових полях, називаються «рівними шансами». Під ігровими полями із ставками на «рівні шанси» розташовані ставки на дюжини. Ці поля позначаються: P12 – перша, M12 – друга, D12 – третя. Під числовим полем розташовані поля для ставок на колонки.

Американська рулетка

Саме колесо має 38 пронумерованих гнізд: числа (від 1 до 36), а також зеро (0) і дубль зеро (00), які не відносяться ні до червоного, ні до чорного кольорів. Американський стіл відрізняється від європейського столу розташуванням секторів для ставок. Поряд з колонками, що знаходяться навпроти відповідних чисел, розташовані поля із ставками на дюжини. Перша дюжина 1-12, друга 13-24 і третя 25-36. За ними розташовані поля із ставками на прості шанси. У верхній частині колонок розташовані сектори зеро і дубль зеро. У нижній частині колонок розміщуються поля для ставок на колонки, позначені 2 to 1, відповідно до сплати цих

ставок. Вони відносяться до всіх 12 номерів, розташованих в колонці над ними.

Системи гри

Існує тисячі систем ставок при грі в рулетку, кожен гравець, якого спіткала удача, вважає своїм обов'язком заявити, що його система забезпечує гарантований прибуток. Проте це не так. Не існує способу перетворити неприбуткову гру на гру, що приносить гарантований виграш. Ця проблема дуже схожа на проблему вічного двигуна. За якою б системою (або без системи!) не грати, очікуваний програш гравця завжди складає в середньому 2700% (у французьку рулетку) від суми всіх виграних грошей, якщо грати достатньо довго.

11.9. УПРАВЛІННЯ ГРОЮ В ПОКЕР ТА ІНШИМИ КАРТКОВИМИ ІГРАМИ

При грі в покер круп'є не грає проти гравця. Він швидше відповідає за управління колодою карт, якими грають один проти одного гравці (див. рис. 11.3.).

Відділ покеру (карткову кімнату) очолює менеджер карткової кімнати покеру, який управляє веденням всіх ігор, спостерігає за дотриманням правил гри і разом з відділом маркетингу казино організовує спеціальне запрошення на турніри з покеру. Менеджер повинен досконало знати всі типи покеру і володіти навичками впливу на відвідувачів.

Як і інші відділи казино, відділ покеру має начальників зміни, функції яких полягають в управлінні картковою кімнатою за відсутності менеджеру.

11.9.1. Правила гри в покер

Покер – це таке співвідношення карт, коли у гравця комбінація з 5 карт старша за комбінацію карт круп'є.

Старшинство карт

Карти оцінюються за старшинством (у порядку зменшення): туз-король-дама-валет-10-9-8-7-6-5-4-3-2-туз (туз може вважатися як самою старшою (найчастіше так і є), так і наймолодшою картою).

Існує 4 масті: чирва, бубна, трефа та піка. Старших мастей немає – всі масті рівноцінні.

Мал. 11.3. Організаційна структура відділу покеру

Оцінка комбінації

Кожна комбінація в покері складається з 5 карт. Категорії комбінацій наводяться нижче у порядку зменшення.

Royal Flush – найстарша комбінація в покері. Вона складається з наступних карт: туз-король-дама-валет-10 (всі карти однієї масті).

Оскільки всі масті є рівноцінними, всі комбінації «Royal Flush» теж рівноцінні (наприклад, «Royal Flush» по бубні рівноцінний «Royal Flush» по пікі).

Straight Flush – усі 5 карт однієї масті по порядку, наприклад: валет-10-9-8-7. Між двома комбінаціями «Straight Flush» старшою є та, в якій вища карта в ряду старша. Туз можна розглядати як молодшу карту, тому комбінація: 5-4-3-2-туз є комбінацією «Straight Flush», але при цьому старшою картою у ряді є п'ятірка, а не туз. Комбінація карт не може йти по колу, тобто комбінація: 4-3-2-туз-король не вважається комбінацією «Straight Flush».

Four of a Kind (Чотири однакові) – чотири рівноцінні карти, наприклад: дама-дама-дама-дама та ще п'ята будь-яка карта. З двох комбінацій "Чотири однакові" старшою є та, в якій карти в комбінації з чотирьох є старшими. Тому комбінація: 5-5-5-5-2 перемагає комбінацію: 9-4-4-4-4.

Full House – складається з трьох рівноцінних карт і двох інших рівноцінних карт – наприклад: 9-9-9-10-10. При порівнянні двох комбінацій «Full House», основою для визначення старшинства карт є карта в комбінації з трьох. Тому комбінація: 9-9-9-4-4 перемагає комбінацію: 8-8-8-туз-туз.

Flush – п'ять карт однієї масті, наприклад: дама-валет-9-8-3 (всі однієї масті). При порівнянні старшинства комбінацій, старшинство визначає старша карта. Якщо старші карти в двох комбінаціях є однаковими, порівнюються другі за старшинством карти, якщо вони теж рівноцінні, то порівнюються треті карти, і так далі. Тому комбінація: король-валет-9-3-2 перемагає комбінацію: король-валет-7-6-5, оскільки дев'ятка старша за сімку.

Straight – карти можна розташувати по порядку старшинства, при цьому карти мають різні масті, наприклад: дама-валет-10-9-8. При порівнянні двох комбінацій «Straight», виграє комбінація із старшою картою. Туз в комбінації «Straight» може розглядатися як старша або молодша карта, але не одночасно. Тому комбінація: туз-король-дама-валет-10 і комбінація: 5-4-3-2-туз є комбінаціями «Straight», а комбінація: 2-туз-король-дама-валет – ні.

Three of a Kind (Три однакові) – три рівноцінні карти і дві інші, наприклад: валет-валет-валет та ще будь-яка карта. З двох комбінацій Три однакові старшою є та, в якій карти в комбінації з трьох є старшими. Тому комбінація: 5-5-5-3-2 перемагає комбінацію: 4-4-4-король-дама.

Two Pairs (Дві пари) – дві пари рівноцінних карт, наприклад: король-король-4-4 та ще будь-яка карта. У комбінації з двох пар обидві пари повинні бути різними (інакше ця комбінація розглядалася б як комбінація Чотири однакові).

При порівнянні двох комбінацій виграє та, у якої пара старша, незалежно від старшинства інших карт. Тому комбінація: валет-валет-2-2-4 перемагає комбінацію: 10-10-9-9-8.

Якщо старші пари рівноцінні, порівнюються молодші пари. Тому комбінація: 8-8-6-6-3 перемагає комбінацію: 8-8-5-5-король.

У тому випадку, коли всі пари рівноцінні, порівнюються інші карти. Тому комбінація: дама-дама-5-5-8 перемагає комбінацію: дама-дама-5-5-4, оскільки вісімка старша за четвірку.

One Pair (Одна пара) – будь-які дві рівні за старшинством карти і три інші карти, нерівноцінні парі та нерівноцінні між собою, наприклад: король-король та ще будь-які три карти. При порівнянні двох таких комбінацій старшою є та, в якій старша карта в парі. Тому комбінація: 6-6-4-3-2 перемагає комбінацію: 5-5-туз-король-дама.

Якщо пари в двох комбінаціях рівноцінні, тоді порівнюються старші інші карти, якщо вони також рівноцінні, то порівнюються другі за старшинством карти, якщо вони також є рівноцінними, то порівнюються наймолодші карти. Тому комбінація: валет-валет-туз-9-3 перемагає комбінацію: валет-валет-туз-7-5, оскільки дев'ятка старша за сімку.

Highest Card (Старша карта) – п'ять карт, які не складають жодну з комбінацій, описаних вище. При порівнянні двох таких комбінацій виграє та, у якої карта старша. Якщо старші карти рівноцінні, то порівнюються другі за старшинством карти, якщо вони також є рівноцінними, то порівнюються треті за старшинством карти і так далі. Тому комбінація: туз-валет-9-5-3 перемагає комбінацію: туз-10-9-6-4, оскільки валет старший за десятку.

Перший тур ставок

Після того, як гравець одержує свої 5 карт, він вибирає «CHECK», «FOLD» або «RAISE».

Check – гравець не робить додаткової ставки, але продовжує гру, щоб здійснити зміну карт.

Fold – гравець закінчує гру, скидаючи карти, при цьому половина вхідної ставки (ANTE) віддається (наприклад, якщо вхідна ставка 50 $, гравець втрачає 25 $ і одержує 25 $ назад).

Raise – гравець робить другу ставку (BET) (сума між мінімально і максимально дозволеною ставкою), поміщає її перед собою на столі (у окреслений червоним чотирикутник) і потім вибирає «Raise» (наприклад, якщо вхідна ставка (ANTE) складала 10 $, гравець може зробити додаткову ставку (BET) у розмірі 10 $, щоб продовжити гру і змінити карти. Таким чином, загальна ставка на його руці складе 20 $.

Зміна карт

Гравець може здійснювати зміну до трьох карт або до чотирьох карт (якщо остання карта, що залишилася, – туз). Для обміну карт гравець повинен натиснути на карту (карти таким чином виділяються). Гравець може змінювати вибір зміни, якщо він залишається в

межах обмеження (до 3 або до 4 карт), якщо він натискає на кнопку «DRAW».

Крім того, у гравця залишається можливість не змінювати карти (у нього залишається 5 початкових карт) і продовжити гру за допомогою натискання кнопки «DRAW».

Круп'є також може здійснювати обмін до трьох карт або до чотирьох карт (якщо остання карта, що залишилася, – туз).

Другий тур ставок

Після того, як гравець одержав нові карти, він знову вибирає «CHECK», «FOLD» або «RAISE».

Check – гравець не робить додаткової ставки, але продовжує гру, щоб порівняти свою комбінацію з комбінацією круп'є.

Fold – гравець закінчує гру, скидаючи карти, при цьому половина загальної ставки (ANTE і BET з першого туру ставок) віддається (наприклад, якщо початкова ставка (ANTE) складала 50 $ і друга ставка (BET) складала 50 $, гравець втрачає суму в 50 $ і одержує 50 $ назад).

Raise – гравець робить третю ставку (BET) (сума між мінімально і максимально дозволеною ставкою) перед собою на столі, і потім вибирає «Raise» (наприклад, якщо вхідна ставка (ANTE) складала 10 $, друга ставка (BET) складала 10 $, гравець може зробити додаткову ставку (BET) в 10 $, таким чином, загальна ставка складе 30 $), щоб продовжити гру і порівняти свою комбінацію з комбінацією круп'є.

Визначення переможця

Круп'є викладає у порядку свої 5 карт і показує їх гравцеві, щоб порівняти комбінації. Якщо комбінація гравця старша за комбінацію круп'є, то він виграє свою ставку ANTE + BETS в співвідношенні 1 до 1. Якщо комбінація круп'є старша за комбінацію гравця, тоді гравець програє свою ставку ANTE + BETS.

Якщо комбінації рівноцінні за старшинством (наприклад, і у гравця, і у круп'є комбінація «Royal Flush»), тоді «руки зв'язані», і гравець одержує свою ставку ANTE + BETS назад (нічия).

11.9.2. Правила гри в трьохкартковий покер (Three Card Poker)

Трьохкартковий покер поєднує відразу дві гри, причому гравець може робити два варіанти ставок. Результат обох ігор визначається на основі зданих трьох карт за принципом комбінацій покеру.

Карти	Вірогідність	Табл. 1	Табл. 2	Табл. 3	Табл. 4
Стріт флеш	0.002172	40 до 1	40 до 1	35 до 1	40 до 1
Трійка	0.002353	30 до 1	25 до 1	25 до 1	30 до 1
Стріт	0.032579	6 до 1	6 до 1	6 до 1	6 до 1
Флеш	0.049593	4 до 1	4 до 1	4 до 1	3 до 1
Пара	0.169412	1 до 1	1 до 1	1 до 1	1 до 1
Нічого	0.743891	-	-	-	-
Перевага казино:		2.32%	3.49%	4.58%	7.28%

Pairplus

У цьому варіанті гравець одержуєте три карти, виграш визначається за таблицею комбінацій. Карти круп'є значення не мають. Залежно від таблиці виплат, перевага казино може складати від 2,3% до 7,3%:

Ante and Play

Гра починається із ставки на Анте. Після того, як гравцю здаються карти, він може або продовжити гру, піднявши ставку (Raise), або відмовитися від гри, втративши при цьому анте (Fold).

Якщо гравець піднімає ставку, то його карти порівнюються з картами круп'є. Щоб мати

гру в круп'є повинна бути як мінімум дама. Оплата відбувається таким чином:

1) круп'є не мав гри: анте оплачується 1 до 1, ставка повертається;

2) круп'є мав гру і гравець виграв: ставка і анте сплачуються 1 до 1;

3) круп'є мав гру і гравець програв: ставка і анте програні;

4) круп'є мав гру і нічия: ставка і анте повертаються гравцеві.

Карти	**Вірогідність**	**Табл. 1**	**Табл. 2**	**Табл. 3**	**Табл. 4**
Стріт флеш	0.002172	5 до 1	4 до 1	3 до 1	5 до 1
Трійка	0.002353	4 до 1	3 до 1	2 до 1	3 до 1
Стріт	0.032579	1 до 1	1 до 1	1 до 1	1 до 1
Перевага казино:		**3.37%**	**3.83%**	**4.28%**	**3.61%**

Крім того, до ставки на анте надається додатковий бонус, що не залежить від карт круп'є. Існує декілька варіантів виплат, від яких залежить перевага казино:

Є варіант, де гравець виграє у разі нічиєї, при цьому перевага казино зменшується на 0,13%.

11.9.3. Правила гри в карибський покер (Оазис Стад Покер)

У сучасних казино – це одна з найпоширеніших ігор, інша її назва – Оазис-покер або Оазис Стад Покер.

Оазис Стад Покер – це гра з використанням основних елементів гри «покер»: гравцеві здаються 5 карт, він виявляє в зданих картах прийняті в покері комбінації і приймає рішення про ризик збільшення ставки для порівняння своєї комбінації з комбінацією суперника (казино).

Гра ведеться однією колодою в 52 ігрових карти з 1 «каттинг-картою», яка застосовується для зрізування колоди після тасування і закриття колоди під час здачі карт.

Гравці роблять початкові ставки (анте) у бокси з такою ж назвою. Круп'є здає по 1 карті на кожну ставку, потім здає 1 карту собі та повторює здачу по колу до отримання всіма по 5 карт. П'яту карту собі круп'є кладе горілиць (відкриває).

Гравці дивляться свої карти (обмін інформацією про свої карти між гравцями заборонений) і приймають рішення про продовження гри, для чого необхідно додати основну ставку, рівну двом «анте», або скидають карти, програючи «анте».

Після прийняття рішення всіма гравцями круп'є відкриває свої карти. Якщо у круп'є немає гри, то на кожну основну ставку припадає виграш, рівний її «анте». Якщо у круп'є є гра, то він порівнює її по черзі з кожним гравцем. При перевазі круп'є ставки гравця забираються, при перевазі гравця – оплачуються («анте» завжди платиться 1:1, а основна ставка – у прогресії, що визначається за наведеною таблицею виплат). При визначенні переваги користуються співвідношеннями таблиці виплат, а при рівності показників таблиці – номіналом решти карт. Якщо ж і вони рівні, тобто комбінації круп'є і гравця тотожні, то результат гри – нічия, і ставки повертаються гравцю без оплати.

Описаний варіант гри не передбачає зміни карт учасників гри для покращення комбінації. Проте варіанти із зміною карт існують і допустимі, якщо цей процес однозначно описується правилами гри, затвердженими для конкретного казино. Допускається і варіант із зміною карт у комбінації круп'є при виконанні згаданих умов (у цьому варіанті переваги комбінацій і прогресія виплат визначаються в кожному казино за своєю шкалою).

Внесення змін до встановлених правил за ініціативою казино допускається тільки в тому випадку, якщо вони дають гравцям додаткові переваги. Так, наприклад, багато казино виплату виграшу при комбінації гравця «4 однакові» або «каре» здійснюють 20 до 1, а не 15 до 1. Це

ж стосується і варіантів гри з додатковими «бонусами».

Допускається обмеження виплати виграшу за столом (PAYOUT LIMIT), але при цьому сума обмеження не повинна бути меншою за суму оплати старшої комбінації при мінімальній ставці столу.

Комбінації

1) флеш-рояль – п'ять послідовних старших карт однієї масті. Виплачується 100:1;

2) стріт-флеш – п'ять послідовних карт однієї масті, або туз-2-3-4-5. Виплачується 50:1;

3) каре – чотири карти одного рангу. Виплачується 15:1;

4) фулл-хаус – три карти одного рангу плюс дві карти іншого рангу. Виплачується 7:1;

5) флеш – п'ять карт однієї масті. Виплачується 5:1;

6) стріт – п'ять послідовних карт (туз може бути наймолодшою картою). Виплачується 4:1;

7) трійка – три карти одного рангу. Виплачується 3:1;

8) дві пари – дві карти одного рангу плюс дві карти іншого рангу. Виплачується 2:1;

9) пара – дві карти одного рангу. Виплачується 1:1;

10) туз-король – найнижча, перша граюча комбінація. Виплачується 1:1;

11) порожня комбінація – відсутність гри у круп'є.

При рівних комбінаціях у круп'є і гравця порівнюється решта карт, що не входять у комбінацію, і виграє той, у кого карта старша, масть при цьому до уваги не береться. Якщо розклад співпадає на всіх п'яти картах, то зараховується нічия, гравець залишається при своїх. Можлива гра на декількох боксах. При цьому, «нормальна» гра (з можливістю перегляду і зміни карт) ведеться тільки на одному боксі, а на решті закрита.

Гра на бонус

Гравець може зробити додаткову ставку – на бонус, яка складає 5 $. Вона приносить виграш, якщо гравець відразу одержує на руки одну з п'яти вищих комбінацій:

- флеш-рояль – 5000 $;
- стріт-флеш -1000 $;
- каре – 250 $;
- фулл-хаус – 100 $;
- флеш – 50 $.

Виплата бонусу не залежить ні від максимальної виплати на столі, ні від карт круп'є. Якщо гравець приймає рішення змінити хоч би одну карту, то ставка на бонус втрачається.

11.9.4. Правила гри у відеопокер (VideoPoker)

Відеопокер зараз можна побачити в будь-якому залі ігрових автоматів. Мета гри полягає в тому, щоб зібрати карти, що відповідають одній з виграшних комбінацій, причому, чим старша комбінація, тим більший виграш.

Наверху автомата розташована таблиця виграшних комбінацій і виплати за ними. У центральній частині розташований екран, на якому показуються карти гравця.

Нижче знаходяться три індикатори, що відображають суму на рахунку гравця (Credit), суму виграшу за останній кон (Win) і поточну ставку (Bet). При натисненні клавіш «Hold» (тримати) або просто при натисненні на карту відбувається утримання карт, що не підлягають зміні.

За допомогою перемикача «Bet One» (поставити одну) гравець збільшує ставку на одну фішку. Натиснувши кнопку «Bet Max» (поставити максимум) гравець вибирає максимальну ставку і запускає гру. Дійшовши до максимальної ставки при натисканні «Bet One», наступним натисненням ставка повертається до початкової.

Зробивши ставку, гравець натискає кнопку «Deal» (здати) і отримує карти, вибирає з них ті, які він залишає і, натиснувши відповідні клавіші, знову натискає «Deal» (здати) і автомат змінює незафіксовані карти. У разі випадання виграшної комбінації, вказаної у верхній частині автомата, сума, що відповідає комбінації і ставці зараховується на рахунок гравця (таблиця

виграшів розрізняється залежно від типу гри і казино, дана таблиця показує виплати для так званого full-pay або 6/9 Jacks or Better Poker).

У разі виграшу, гравцю може бути запропоновано ризикнути сумою, щоб подвоїти виграш. Може бути запропоновано подвоїти виграш (Double) або забрати гроші (Collect). Якщо гравець бажає ризикнути, він може натиснути на Double, при цьому на екрані з'явиться п'ять карт, ліва – у відкриту. З чотирьох карт, що залишилися, гравець повинен вибрати одну. Якщо вибрана карта більша за відкриту – виграш подвоюється, якщо менша – гроші втрачаються, якщо карти однакові – нічия. Гравець може подвоювати кілька разів підряд.

Українська назва комбінації	**Англійська назва комбінації**	**Опис**	**Виграш за ставкою**
Роял Флеш	Royal Flush	П'ять старших карт по порядку однієї масті	**800:1**
Стріт Флеш	Straight Flush	П'ять карт по порядку однієї масті	**50:1**
Каре	Four of a Kind	Чотири карти одного рангу	**25:1**
Фул - хаус	Full House	Три карти одного рангу плюс дві карти іншого рангу	**9:1**
Флеш	Flush	П'ять карт однієї масті	**6:1**
Стріт	Straight	П'ять послідовних карт. Туз не може бути наймолодшим.	**4:1**
Трійка	Three of a Kind	Три карти одного рангу	**3:1**
Дві пари	Two Pairs	Дві карти одного рангу плюс дві карти іншого рангу	**2:1**
Пара	One Pair	Дві карти одного рангу від валета і старше	**1:1**
Нічого	Zilch	Немає гри	**-**

Деякі казино також пропонують ризикувати не всією сумою виграшу, а тільки її половиною (Double-Half).

Окрім звичайного відеопокеру, є ще чотирьохлінійний відеопокер (Power Poker, 4-line Poker). Він відрізняється від звичайного наявністю замість однієї – чотирьох ліній карт, по п'ять карт в кожній лінії. При чому всі лінії грають одночасно. Взагалі варіантів гри існує багато, все залежить від участі в грі джокерів (Deuces Wild – дикі двійки, Joker Poker – Джокер-покер, Luisiana Poker – Луїзіана-покер і ін.), з якої комбінації починаються виграшні (Tens or Better – десятки і старше, Jacks or Better (JoB) – валети і старше), чи є якісь бонусні виграшні комбінації (Aces and Faces – тузи і картинки, Double Bonus).

11.9.5. Правила гри у Пай Гау покер (Pai Gow Poker)

Покер Пай Гау є комбінацією покеру і древньої китайської гри Пай Гау. Гравець отримує сім карт, які він ділить на дві руки – старшу і молодшу: на старшій руці – п'ять карт, на молодшій – дві карти. Мета гри – виграти у круп'є, зібравши на обох руках виграшні комбінації покеру.

Спочатку необхідно зробити ставку в центрі ігрового столу (на полі Bet). Для початку гри слід натиснути кнопку «Deal» (здача).

Гравець одержує сім карт. Він має залишити на старшій руці п'ять карт і вибрати дві карти для передачі молодшій руці. Комбінація на старшій руці (з п'яти карт) повинна завжди переважати молодшу руку (з двох карт). Після розділення карт гравець має натиснути кнопку «Done» (готово).

Круп'є відкриває свої карти. Якщо обидві руки круп'є б'ють карти гравця, гравець програє. Якщо одна з рук гравця б'є руку круп'є, а друга поступається, оголошується нічия, і гравцеві повертається його ставка. Якщо обидві руки гравця б'ють руки круп'є, гравець виграє 1 до 1 за вирахуванням 5% банківських комісійних. Порівняння рук проводиться за таблицею звичайних комбінацій покеру, нічия на одній з рук трактується на користь круп'є.

Деякі казино пропонують автоматично розподілити карти між руками, використовуючи ті правила, якими скористався б круп'є. Для цього необхідно натиснути кнопку «House Way».

Слід мати на увазі, що джокер в Пай Гау покері звичайно вважається тузом і може бути будь-якою картою лише для складання таких комбінацій, як флеш або стріт.

11.9.6. Правила гри Let it Ride Poker

Let it Ride Poker, як випливає з назви, є ще одним різновидом покеру. Гравець грає проти круп'є. Мета гравця – зібрати одну з виграшних комбінацій покеру (починаючи від пари десяток).

Українська назва комбінації	**Англійська назва комбінації**	**Опис**	**Виграш за ставкою**
Роял Флеш	Royal Flush	П'ять старших карт по порядку однієї масті	1000 до 1
Стріт Флеш	Straight Flush	П'ять карт по порядку однієї масті	200 до 1
Каре	Four of a Kind	Чотири карти одного рангу	50 до 1
Фулл-хаус	Full House	Три карти одного рангу плюс дві карти іншого рангу	11 до 1
Флеш	Flush	П'ять карт однієї масті	8 до 1
Стріт	Straight	П'ять послідовних карт. Туз не може бути наймолодшим.	5 до 1
Трійка	Three of a Kind	Три карти одного рангу	3 до 1
Дві пари	Two Pairs	Дві карти одного рангу плюс дві карти іншого рангу	2 до 1
Пара	One Pair	Дві десятки і вище	1 до 1
Нічого	Zilch	Немає гри	-

На початку гри гравець робить три однакові ставки в трьох спеціально відмічених зонах боксу. Круп'є здає карти – три карти гравцю (у відкриту) і три собі (у закриту). Подивившись свої карти, гравець повинен зробити вибір: зняти одну із ставок (Pull Bet), при цьому ставка повертається назад гравцеві, або залишити всі три ставки на місці (Let it Ride). Після того, як вибір зроблений, круп'є скидає свою верхню карту і відкриває другу карту. Тепер гравець знає вже чотири карти, які можуть скласти комбінацію. Перед ним знов встає той же вибір: зняти другу ставку (Pull Bet) або залишити її (Let it Ride). Після того, як вибір зроблений, відкривається остання карта круп'є і гравець бачить свою комбінацію. Якщо виграшної комбінації немає, то гравець втрачає ставки, що залишилися на столі. Якщо комбінація є, то гравець одержує за ставками, що залишилися, виграш відповідно до наступної таблиці:

11.9.7. Правила гри Red Dog

У грі Red Dog карти з цифрами зараховуються за номіналом, валет дає 11 очок, дама – 12, король – 13, туз – 14. Масть не має значення.

Спочатку необхідно зробити ставку (Bet). Здаються дві карти. Якщо карти йдуть одна за одною за старшинством, оголошується нічия, і ставка гравця йому повертається. Якщо карти рівні, здається третя карта. Якщо вона виявиться того ж достоїнства, ставка гравця виграє 11 до 1, інакше оголошується нічия.

Якщо карти не рівні і не йдуть одна за одною, встановлюється різниця. Різниця – це кількість карт між двома одержаними при роздачі картами. Наприклад, різниця між картами 2 і 4 дорівнює 1, різниця між 6 і дамою дорівнює 5. Тепер можна підвищити (подвоїти) ставку (Rise) або просто взяти карту (продовжити гру, не підвищуючи ставку – Deal).

Здається третя карта. Якщо вона ляже між двох перших карт, виграш визначається за таблицею виграшів, яка є на ігровому столі (від 5**:**1 до 1**:**1). Якщо вона співпадає з однією з двох карт або виходить за межі проміжку, ставка програє.

11.9.8. Casino War (Війна казино) – правила гри

Casino War (війна казино), ймовірно, найпростіша зі всіх азартних ігор. Гра ведеться з шістьма колодами карт. Порядок карт по наростаючій: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, валет, дама, король, туз.

Для початку гри необхідно зробити ставку (Bet).

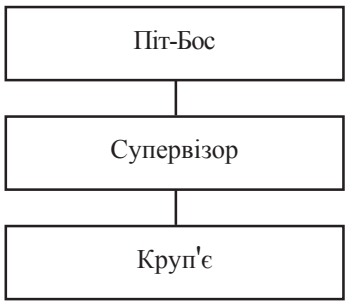
Гравець і круп'є одержують по одній карті. Якщо карта гравця старша, він виграє 1 до 1, і гра закінчується. Якщо старша карта у круп'є, гравець програє свою ставку, і гра закінчується. Якщо карти рівні, гравець може здатися (Fold) і втратити половину своєї ставки або почати війну (War).

Щоб почати війну, гравець повинен подвоїти свою первинну ставку. Після цього круп'є скидає три карти з колоди і роздає всім по одній карті. Якщо карта гравця старша або рівна карті круп'є, гравець виграє 1 до 1 за ставкою, зробленою на підвищення; первинна ж ставка повертається до гравця. Якщо ж старша карта круп'є, гравець програє як первинну ставку, так і ставку на підвищення.

Також можна зробити ставку на нічию. Вона виграє 10 до 1.

11.9.9. Управління грою блекджек (очко)

Казино часто мають декілька пітів для гри в очко, на кожний піт призначаються один піт-менеджер або один піт-бос. Піт-менеджери формують плани роботи на кожен день або тиждень, а також контролюють супервізорів. Головна їх функція полягає у ретельному контролі ведення всіх азартних ігор у межах пітів, за які вони відповідають: ретельний контроль за виконанням гравцями та круп'є встановлених у даному казино правил гри, за правильністю ставок та виграшів. До цих менеджерів гравець або супервізор від імені гравця можуть звернутися по кредит, і піт-бос підтвердить кредитоспроможність гравця або відправить гравця до кредит-менеджера. Боргові розписки можуть прийматися від гравців піт-менеджерами.



Мал.11.4 Організаційна структура гри блекджек

Піт-бос також має право проведення контролю тих, хто підозрюється в шахрайстві. Вирішення суперечок з клієнтами відносяться до повноважень піт-боса. Крім того, він має право видалити колоди, що використовуються у грі, та пустити в гру нові колоди (в деяких казино право прийняття цього рішення має лише менеджер зміни).

Піт-менеджери загалом повинні мати 7-10 років робочого стажу. Вони допомагають начальникам зміни.

До функцій супервізорів відноситься контролювання проведення ігор: дотримання правил гри, контроль діяльності круп'є на відповідність внутрішнім правилам, усунення порушення правил гри. Звичайно, супервізор спостерігає або контролює чотири гри, хоча в деяких казино цю кількість скорочують в іграх з високими ставками.

Одна з первинних функцій супервізора – простежити за гравцем, який робить ставки, вивчити його звички та оцінити його гру. Супервізори використовують чотири критерії при оцінювані гравця:

1) кількість виграних ставок за гру;

2) тривалість гри;

3) середня кількість ставок;

4) найбільша ставка.

Використовуючи ці критерії, супервізор здійснює оцінку або вносить інформацію до комп'ютеризованої системи рейтингових оцінок, яка обчислює цінність гравця. За цим розрахунком він вирішує чи надавати гравцям казино бонуси та безкоштовне обслуговування, або ні. Деякі супервізори використовують стрічки відділу контролю, які допомагають визначити точну рейтингову оцінку.

Запити про надання кредиту спочатку направляються до супервізорів, до них перших також звертається круп'є, коли виникає суперечка з гравцем. До їх функцій входить також перевірка кількості фішок, забезпечення безпеки ігрового столу, поповнення вичерпаних столів. Об'єм цих «заповнень» підраховуються круп'є і перевіряються супервізором у присутності співробітника служби безпеки. Круп'є і супервізор підписують акт про точність рахунку і кількість, що поповнюється. Та ж сама процедура здійснюється, коли жетони в казино видаляються зі столу, окрім того випадку, коли використовуються прибуткові ордери. Супервізори видають нові колоди карт і видаляють використані колоди. За використаними колодами організується контроль з метою запобігання їх потраплянню у гру. Контрольна форма використовується для кожної колоди, яка повинна бути стверджена або підписана круп'є і супервізором.

До функцій круп'є блекджеку також входить продаж жетонів гравцям за гроші та вкладання грошей за допомогою пластмасової лопатки в розріз, що зроблений на кришці ящика. Копії і прибуткові ордери також опускають у ці ящики.

Круп'є пояснюють правила гри, як і коли може бути куплене «страхування» (тобто коли круп'є має туза); коли гравці можуть подвоїти і/або розділити пари. Деякі внутрішні правила казино додатково дозволяють гравцям «здавати» руку, щоб скоротити кількість їх ставок. Під час гри круп'є надає перетасовану колоду гравцеві, щоб він зрізав її.

Базові правила

Гравець кладе ставку у встановлений на столі бокс. Кількість боксів, що займається одним гравцем, може бути обмеженою. На кожну ставку гравець одержує по 2 карти, сума очок яких дозволяє прийняти рішення про здачу додаткових карт.

Мета гри – набрати 21 очко або близьку до цього суму. Якщо сума очок перевищує 21, гравець програє і втрачає свою ставку. Круп'є здає собі карти після закінчення набору всіма учасниками гри. Набір карт круп'є повинен бути продовжений, якщо сума очок менша або рівна 16. Набір повинен бути зупинений при сумі очок 17 або вище. Завдання гравця – набрати більше очок, ніж круп'є, не перевущуючи при цьому 21 очко. Інакше ставка гравця буде бита, і гроші перейдуть у власність казино.

Незалежно від кількості гравців кожного разу гравець змагається з круп'є один на один, а сума грошей, що розігрується, дорівнює ставці гравця. Якщо круп'є також отримує «очко», то така позиція вважається «нічиєю», і гроші з рук до рук не переходять.

У цій грі масті ролі не грають. При підрахунку суми очок виходять з достоїнства карт. Достоїнство карт від 2 до 9 відповідає їх номіналу, достоїнство 10 і «картинок» дорівнює 10. Достоїнство туза визначається як 1 або 11 за бажанням гравця.

Якщо з перших двох зданих карт складається комбінація туза з будь-якою картою

достоїнством 10 очок, то ця комбінація називається «блекджек», видача додаткових карт припиняється, ставка при виграші сплачується у співвідношенні 3:2 (якщо в цій ситуації відкрита карта круп'є не виключає можливості набору їм комбінації «блекджек», то гра продовжується; якщо у круп'є карта від 2 до 9, сплата виграшу 3:2 проводиться негайно; якщо у круп'є туз, то він повинен запропонувати гравцеві негайну оплату ставки 1:1, а у разі відмови – продовжити гру до кінцевого результату).

У грі «блекджек» існують правила, за якими гравець може по перших двох зданих картах прийняти рішення про подвоєння ставки (даблінг), а при їх однаковому достоїнстві провести розділення (сплітинг), додавши до наявної ставки ще одну, рівну їй, і продовжити набір на кожну з розділених карт.

У разі, коли відкрита карта круп'є – туз, гравцеві пропонується можливість провести «страховку» від набору круп'є комбінації «блекджек». У випадку, якщо «страховка» проведена, а у круп'є набраний «блекджек», і набір гравця поступається набору круп'є, ставка гравця програє, а сума «страховки» виплачується 2:1.

Будь-яка кількість гравців (від 1 до 7) грає проти того, що здає круп'є, який представляє казино. Якщо стіл неповний (тобто кількість гравців менше 7), у деяких казино дозволяється грати більше, ніж на одну руку.

Приладдя гри

Звичайно використовується стандартна колода карт у 52 листи. У деяких казино грають двома або чотирма перетасованими колодами (у Монте-Карло можна зустріти столи, на яких грають 6 і 8 колод). Відмітимо, що збільшення числа колод дещо збільшує шанси казино. Граючи в одну або в дві колоди, круп'є тримає їх на столі перед собою.

При більшій кількості колод круп'є дістає карти із спеціального ящика, що називається на жаргоні професійних гравців «черевиком».

Ставки

Перед черговою здачею гравець робить свою ставку, поміщаючи фішки на спеціальне місце на картковому столі.

Межі ставок

Кожне казино має свої максимальні та мінімальні ставки, причому навіть в одному казино можуть існувати «дорогі» і «дешеві» столи. Звичайно діапазон мінімальних-максимальних ставок складає 5-500 гривень. Проте бувають і «одногривневі» і «тисячогривневі» столи. Перед грою гравцеві необхідно дізнатися в круп'є про розмір ставок.

Динаміка гри

Круп'є тасує колоду (у великих казино це роблять спеціальні пристрої). Потім гравець знімає карти – круп'є зрізає верхню карту, переміщаючи її в низ колоди. Гравці роблять свої ставки. Круп'є здає кожному по карті сорочкою догори і відкриває собі одну карту. Далі він здає всім ще по карті і – також в кінці здачі – здає одну карту собі, але вже сорочкою догори. Дві перші карти круп'є часто називають «відкритою» і «закритою» картою. Далі тим гравцям, які бажають прикупити карту, круп'є здає ще по карті. Це відбувається до тих пір, поки всі гравці не залишаться задоволеними своєю комбінацією або «переберуть» більше 21 очка, що означає для них автоматичну поразку і втрату своєї ставки.

Після цього круп'є прикуповує карти собі. Якщо у круп'є утворюється «перебір», то всі гравці, що не «перебрали» у процесі гри, виграють. Якщо перебору немає, то ті гравці, у яких комбінація на руках дає менше число очок, ніж у круп'є, – програли, а ті, у кого більше – виграли. Може бути і «нічия». Наприклад, круп'є набрав 17 очок і один з гравців теж. У цьому випадку гроші з рук в руки не переходять, і кожен залишається «при своїх». Потім процес продовжується знову.

«Тверда рука», «м'яка рука» і «слабка рука»

Якщо карти гравця (на професійному жаргоні – рука гравця) включають туза і при цьому, вважаючи туза за 11 очок, перебору в нього немає, то вважається, що в нього «м'яка рука». Всі інші комбінації – не рахуючи «очка», зрозуміло, – називаються «твердою рукою». Більше

того, якщо у «твердій руці» в гравця 12, 13, 14, 15 або 16 очок, то така рука вважається «слабкою».

Особливості прикупу круп'є

Круп'є купує собі карти за дуже жорсткими правилами, які не розповсюджуються на гравців. Круп'є зобов'язаний прикупити до будь-якого числа очок на своїх картах аж до 16, тобто поки його комбінація не дасть 17 очок і більше. Далі він прикуповувати не має права. Якщо у круп'є на руках туз, він зобов'язаний рахувати його за 11 очок, якщо сума очок на його картах складе 17 і більше (виключаючи випадок перебору). У деяких казино останнє правило дещо трансформоване – ця сума піднімається до 18 очок. У цьому гравцеві необхідно упевнитися перед початком гри.

Подвоєння ставок, «дубль»

Це широко поширена практика. Суть правила така: одержавши перші дві карти, гравець може подвоїти свою ставку, але в цьому випадку він має право купити лише одну карту. Це правило трактується достатньо широко – в Лас-Вегасі можна «дублювати» на будь-якому числі очок, в Рено – тільки на 10 або 11 очках і т.д. У Європі в багатьох казино цієї практики взагалі не існує. Гравець обов'язково має з'ясувати перед грою свої можливості. Слід пам'ятати, що скорочення можливостей дублювання збільшує перевагу круп'є в грі.

Розділення пар

Якщо у гравця дві перші карти співпали за своїм достоїнством (дві двійки, два валети, два тузи і т.д.), він має право (але не зобов'язаний) утворити дві окремі партії і грати фактично на двох руках – лівій і правій. Зрозуміло, гравцеві в цьому випадку необхідно доставити в банк другу ставку. У більшості казино після розділення пар і отримання карти дозволяється (при виконанні умов, описаних вище) дублювати ставку. Більше того, одержавши до якоїсь з карт або розділеної пари карту того ж номіналу, можна вдатися до описаної процедури ще раз.

Дещо відрізняються правила розділення тузових пар. По-перше, після розділення тузової пари отримані 21 очко є просто сумою очок, а не блекджеком і не приносять полуторного виграшу. По-друге, другий раз розділяти тузову пару забороняється.

Страховка

Якщо «верхня» карта круп'є – туз, у більшості казино дозволяється вдатися до системи захисту. Сутність її полягає в наступному: гравець може поставити додатково половину своєї ставки і виграти на картах круп'є. Якщо в цьому випадку круп'є одержує «очко», то виграє гравець, причому у розмірі своєї подвоєної ставки. Якщо у круп'є «очка» немає, то гравець втрачає додаткову ставку, але гра продовжується звичайним порядком. Щоб пояснити дію цього методу, наведемо два приклади.

Наприклад, гравець застрахувався, і круп'є одержав «очко», а гравець – ні. Тоді гравець програв основну ставку, а додаткова принесла йому подвійний виграш – у результаті гравець залишився «при своїх». Або «очко» набрали обидві сторони, тоді гравець взагалі залишився у виграші за рахунок страховки. Відмітимо, якщо гравець не рахував карти, що виходять, йому не слід вдаватися до страховки.

Капітуляція

У деяких казино існує додаткове правило: якщо за першими двома картами перемога гравцеві здається неможливою, то за половину своєї ставки гравець може вийти з гри. На перший погляд це безрозсудно – проте слід врахувати, що бувають такі випадки, коли краще втратити половину, ніж позбавитися всього відразу. Це правило дає гравцеві вельми солідну перевагу в грі, і з цієї причини широко не поширене (заборонене в багатьох казино).

Особливі правил гри

За основу взята найпоширеніша версія гри «блекджек», якої дотримуються в більшості гральних будинків Америки і Європи.

1. Гравець може подвоювати свою ставку по будь-яких перших двох картах, незважаючи на кількість очок на них.

2. Гравцеві заборонено подвоювати ставку, якщо раніше в цій грі він розділив пару (пари).

3. Перший раз розділяються всі пари, а повторно розділяються всі пари, крім тузових (тобто два тузи можна розділити, а третій – ні, він додається до раніше розділених).

4. Правило страховки діє, а правило капітуляції – ні.

5. Круп'є зобов'язаний прикуповувати до будь-якого числа очок до 16 (включаючи 16) і зупиняється на 17 очках і вище (включаючи 17 у «м'якій руці»).

6. Гра йде основною колодою.

Термінологія в грі блекджек

«Hit» – взяти додаткову карту.

«Stand» – не брати додаткову карту.

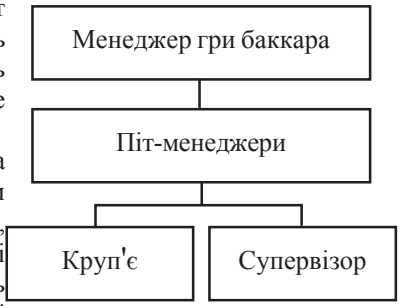
«Double down (подвоєння)» – гравець може подвоїти свою ставку на будь-яких двох картах. Після цього, проте, він може отримати тільки одну карту незалежно від її достоїнства.

«Split (розділення)» – якщо перші дві карти гравця мають однакове достоїнство, наприклад, дві десятки, дві п'ятірки і т.п., така комбінація може бути «роздвоєна» (розділена на дві нові комбінації). Розділивши карти, комп'ютер дає гравцю додаткову карту до першої і, завершивши комбінацію, переходить до другої. Якщо після розділення до туза додається друга карта достоїнством десять очок, це не є комбінацією «блекджек», а вважається тільки сумою очок 21.

11.9.10. Управління грою баккара

Структура управління пітом гри баккара показана на мал. 11.5.

Баккара є найвитонченішою грою в казино, її піт має найкращий в казино декор, а співробітники носять смокінги або формений одяг. Гравці в баккара роблять великі ставки та очікують на королівське обслуговування.



Мал. 11.5. Організаційна структура

Менеджер гри баккара спостерігає за ставками та веденням гри. Подібно до всіх операційних систем азартних ігор, цей співробітник здійснює контроль ігор, відмічаючи перемоги та програші та укладаючи парі на ставки. Менеджери баккари мають або розробляють список найважливіших і найприбутковіших гравців і повинні підтримувати дружні відносини з клієнтами.

Гру баккара забезпечують піт-менеджери, супервізори та інші службовці, що є і в інших іграх, які виконують ті самі функції.

Круп'є збирає програні ставки і виплачує виграш на руку переможця. Під час гри добре навчений круп'є, який має талант, стимулює гравців робити ставки та створює хвилюючу атмосферу для глядачів.

Зазивала в баккара – це співробітник казино, який знаходиться за столом баккара і грає на гроші казино, заохочуючи відвідувачів до гри в піті баккара.

Правила гри баккара

Мета гри баккара – набрати комбінацію карт із загальним числом очок 9 або якомога ближчим до 9. Туз зараховується за 1; карти з 2 по 9 – за номіналом; картинки і десятки – дають 0 очок. Якщо загальна сума дорівнює 10 або більше, від неї віднімається 10, а залишок враховується при підрахунках результатів. Наприклад, 7+6=13=3 або 4+6=10=0.

Гравець може зробити ставку на полі «Гравець» (Player), і/або «Банк» (Bank), і/або «Нічия» (Tie). Для початку гри гравець має натиснути кнопку «Deal» (здача), після цього круп'є і гравець одержують по дві карти. У деяких випадках може бути видана третя карта гравцю, круп'є або обом (так зване правило третьої карти).

Учасник (гравець або круп'є), що набрав 9 очок, виграє. Гравець, що набрав 8 очок, за умови, що партнер набрав менше, виграє. Якщо в жодного з учасників немає 8 або 9 очок,

то можливе отримання третьої карти.

Правило третьої карти визначає, коли гравцю і/або банкіру автоматично видається третя карта при грі в баккара. Якщо гравець першими двома картами набрав від 0 до 5 очок, то він отримує третю карту, якщо набрано більше 5 очок, то не отримує. Якщо круп'є набрав від 0 до 4 очок, то він отримує третю карту, якщо більше 5 – ні. Якщо у круп'є 5 очок, то рішення про отримання третьої карти приймається в залежності від карт гравця. Ставка гравця сплачується 1 до 1. Ставка на банк сплачується 1 до 1 за вирахуванням 5% комісійних. Ставка на нічию сплачується 9 до 1 (або 8 до 1).

В оригінальній баккара немає жорстких правил поведінки при наявності на руках 5 очок, гравець сам приймає рішення брати карту чи ні. Проте, в онлайн-казино грають у так звану міні-баккару, де гравцю треба тільки зробити ставку і чекати результату.

11.10. Правила гри кено (лото)

Кено – це один з варіантів лотереї. Перед гравцем знаходиться поле з деякою кількістю чисел (звичайно 80). Гравець може вибрати на цьому полі набір чисел на свій розсуд (від 2 до 10 чисел). Після чого запускається лототрон (натисненням кнопки «Play one» запускається одна гра, «Play Five» – п'ять ігор) – генератор випадкових чисел, який вибирає деяку кількість виграшних чисел (звичайно 20). Залежно від того, скільки чисел гравець вибрав і скільки з них вгадав, він одержує деякий виграш (якщо вгадає 10 з 10, то його ставка збільшується в 15000 разів).

Лото, звичайно, є однією з головних ігор в казино. Цей відділ казино підлягає диспетчерському управлінню менеджера лото, який здійснює керування веденням цієї гри, виграшами і персоналом карткової кімнати лото. Діяльність щодо просування цієї гри та маркетингу управляється менеджером, який координує програми з відділом маркетингу казино (див. мал.11.6).

Мал. 11.6. Організаційна структура відділу лото

Менеджери лото підпорядковуються менеджеру зміни. Під керівництвом менеджера лото працюють агенти/ зазивали, оператори/касири лото. До функцій цих працівників входить:

- запрошення до гри в лото за допомогою системи сповіщення публіки.
- продаж квитків клієнтам.
- розповсюдження усюди по ділянці лото додаткових квитків між іграми;
- надання допомоги клієнтам протягом ігор;
- прийняття до виплати виграшних квитків;
- просування позитивного образу відділу лото і казино загалом.

У кено грають за допомогою традиційного квитка, що складається з 80-ти кліточок з цифрами і 20 кульками з нанесеними на них цифрами, функція яких така ж, як і у звичайній лотереї. Гравець відмічає на ігровому полі від 1 до 15 номерів, і виграш виплачується відповідно до цифр на кульках, що випали за ставками, зробленими гравцем. Нижче наведені 5 різних варіантів ставок в кено. Після кожної зіграної гри гравець може залишити за собою вже вибрані числа або ж вибрати на свій розсуд нові числа на квитку. Різні варіанти ставок залишаються доступними у міру того, як гравець робить свої ставки, проте він не може відмітити більше ніж 15 чисел за одну гру.

«Bet» (почати гру). Ця опція стає доступною, як тільки гравець позначає принаймні одне число на квитку Кено. Гравцеві виплачується виграш у тому випадку, якщо одне число або більше чисел, що випали, співпадає з відміченими ним.

«Bet Against». Ця опція стає доступною після того, як гравець відзначив як мінімум 8

номерів на квитку. Тут ставка робиться на те, що жодне з відмічених гравцем чисел не випаде. Виграш виплачується лише в тому випадку, якщо не випала жодна з вказаних цифр.

«Catch All». Ця опція стає доступною, якщо гравець відмічає від 2 до 7 чисел на квитку. Тут ставка робиться на те, що випадуть всі з указаних гравцем чисел. Виграш виплачується лише у разі випадання всіх вибраних гравцем чисел.

«High Roller». Ця опція стає доступною, як тільки гравець позначає принаймні одне число на квитку. Цей варіант є практично тим же самим, що і пряма ставка (звичайна, straight bet), але її таблиця виграшів дещо відрізняється. Мета полягає в тому, що гравцеві потрібно добитися більшого числа збігів, щоб одержати виграш, проте і ставка виграшу більше.

«Top or Bottom». Це єдина опція, яка доступна відразу після початку гри і ще до того, як гравець починає позначати числа на квитку. Все, що потрібно гравцеві, це визначити розмір ставки. В даному випадку гравець ставить на те, що верхня або нижня частина квитка матиме менше виграшних чисел, ніж протилежна їй частина. Виграш залежить від того, наскільки велика різниця.

Системи гри в «кено»

В «кено» можна грати в лотерею 5 з 36, але також і 5 з 20 або 5 з 80. Різниця тільки в тому, що в звичайній лотереї 5 з 36 випадає в тираж 5 чисел, а в «кено» випадає 20 чисел. Відповідно сума виграшу значно менше і ніколи не змінюється.

- за 5 вгаданих номерів 240 ставок;
- за 4 вгаданих номери 15 ставок;
- за 3 вгаданих номери 3 ставки.

Ставка може бути від 1 до 100 гривень. Гравець може вибрати будь-який варіант лотереї, який йому подобається, наприклад 5 з 65, 5 з 80 або 5 з 25. У будь-якому з варіантів сума за вгадані числа одна і та ж. Але окрім цього гравець може грати і в інші варіанти лотерей, наприклад, 2 з 80, 10 з 80 або 7 з 80. Залежно від того, яку систему вибирає гравець, кількість призових чисел змінюється. Розглянемо кожну з вище перерахованих лотерей окремо.

Лотерея 2 з 80

Гравець повинен вгадати будь-яких 2 числа. За це його виграш складе:

ставка (наприклад, 2 гривні) помножена на 8 = 16 гривень.

Особливо треба відзначити, що гравцеві не потрібно використовувати всі 80 чисел. Але у будь-якому випадку в тираж (який проводиться щодня) з лототрону випадає 20 чисел.

Лотерея 7 з 80

У цьому випадку, щоб виграти, гравцеві необхідно вгадати від 4 до 7 чисел. Відповідно сума виграшу обчислюватиметься таким чином:

– за 7 вгаданих номерів – 2 000 ставок;
– за 6 вгаданих номерів – 100 ставок;
– за 5 вгаданих номерів – 20 ставок;
– за 4 вгаданих номери – 4 ставки.

В тираж з лототрону так само випадає 20 чисел. Гравцеві потрібно лише правильно вибрати виграшні комбінації.

Лотерея 10 з 80

Зі всіх можливих лотерей «КЕНО» ця – на перший погляд, найпривабливіша. Діапазон вгадуваних чисел у ній більше – від 5 до 10 чисел. Відповідно сума виграшу обчислюється таким чином:

- за 10 вгаданих номерів – 100 000 ставок;
- за 9 вгаданих номерів – 5 000 ставок;
- за 8 вгаданих номерів – 500 ставок;
- за 6 вгаданих номерів – 55 ставок;
- за 5 вгаданих номерів – 2 ставки.

Найцікавішим у цій лотереї є те, що якщо гравець зможе не вгадати жодного числа, то

його виграш складе 2 ставки.

Піт гри кено очолюється менеджером кено, який відповідає за оперативне управління цією грою. Менеджер кено визначає межі виграшу, таблиці виграшів і місцеположення карти кено, яка виграла, і визначає кількість ігор на день з метою отримання казино максимального прибутку. Крім того, до його функцій входить набір працівників, проведення внутрішнього та зовнішнього маркетингу. Менеджер кено повинен мати досвід роботи в цій грі близько 8-10 років, бути гідним довіри та повинен мати сильний вплив на людей, навички дружнього відношення до відвідувачів та аналітичні навики.

Великі казино часто мають посаду помічника менеджера кено, але в казино менших розмірів з його роллю справляються начальники зміни. Начальники зміни заміщають менеджера кено у випадку його відсутності. Стандартні функції включають обчислення відсотків від ігор, складання ігрових звітів (знижки, перемоги, програші тощо), вирішення всіх суперечок з клієнтами, підтвердження перемоги за певним квитком, відкриття і закриття кожної гри. Начальник зміни безпосередньо контролює службовців кено, що обслуговують лототрон кено.

У деяких відділах кено існує і, так би мовити, квазікерівний персонал – помічники начальника зміни. Супервізори спостерігають за представленням усіх квитків і записувачами кено, а також за зазивалами кено, а також вони управляють темпом гри.

Програми запису кено пропонують «записувати» квитки кено для гравців, які використовують їх у грі лототрону кено. Комп'ютерна програма приймає квиток від гравця з вибраним номером і кількістю ставок, відмічених ним. Програма використовує квиток казино, щоб дублювати ставку, даючи гравцю затверджений квиток, який може використовуватися з метою перевірки виграшної комбінації номерів. Комп'ютеризовані системи дозволяють поміщати квитки клієнтів в машину, яка зчитує номери і показує виграшний квиток. Записувачі кено також відповідають за виплату за виграшними квитками, спочатку перевіряючи, що квиток відповідає відповідній грі та послідовності номерів. Комп'ютеризовані системи мають програму, яка роздруковує список виграшних квитків для кожної гри, що спрощує завдання записувача так само як і зазивали. Виплату виграшів по квитках контролює начальник зміни.

Призначенням зазивал є залучення відвідувачів казино до гри кено. Вони циркулюють усюди по казино, ресторанах та інших громадських місцях, пропонуючи квитки клієнтам та приймаючи від них ставки. Перевірені виграшні квитки оплачуються зазивалою, що дозволяє гостеві залишитися в ресторані, за ігорним столом або за монетним автоматом. Зазивали, при використанні їх належним чином, можуть просунути гру кено, залучити до неї велике число гравців, забезпечити хороші зв'язки з громадськістю.

Бінго

Бінго – це спрощений варіант гри кено. В бінго також грають за допомогою традиційного квитка, що складається з 80 кліточок з числами і 20 кульками з нанесеними на них числами, функція яких така ж, як і у звичайній лотереї. Гравець відмічає на ігровому полі від 1 до 15 чисел, і виграш виплачується відповідно до цифр на кульках, що випали, за ставками, зробленими гравцем. Єдиною відмінністю від кено є те, що можливість робити 5 додаткових ставок, як в кено, відсутня.

11.11. ІГРИ В КОСТІ

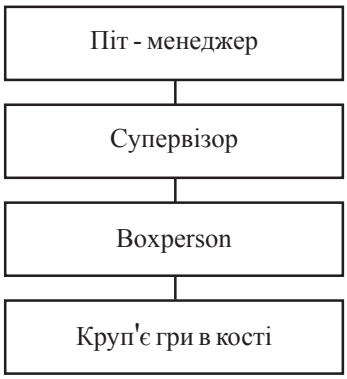
11.11.1. Управління грою в кості (Craps)

Менеджери гри в кості мають, по суті, ті ж обов'язки, як і менеджери гри блекджек (очко). Але гра в кості набагато складніша в дозволених межах ставок. Супервізор гри в кості спостерігає за двома ігорними столами і оцінює дію гравців, спостерігає, чи правильну винагороду одержує круп'є, звертається із запитами про кредит до кредит-менеджера, спостерігає за кредитом.

Цим службовцям надані обмежені повноваження щодо розрахунків, крім того,

супервізори повинні мати навички дружнього спілкування з відвідувачами та користуватися повагою в службовців.

Боксперсон – супервізор, що працює лише на грі в кості, відрізняється своїм особливим примітним одягом, він є менеджером передньої лінії.



Мал. 11.7. Організаційна структура управління грою в кості

Супервізор тримає жетони безпосередньо перед собою і приймає всі гроші, які ставлять гравці. Вони відповідають за скидання всіх грошей до грошових ящиків, які встановлюються на кожному ігровому столі. До функцій боксперсону входить спостереження за грою в кості: як тримаються та кидаються кості «кидаючим», так само як і круп'є; огляд будь-якого кубика (кості), кинутого або опущеного на стіл; видача нових костей, якщо вважає за необхідне.

Виграші за ставками ретельно досліджуються для точності, щоб запобігти вже здійсненій реєстрації, тобто, щоб не зробити ставку на номер після того, як номер був зареєстрований кидком костей. Гра потребує особливої уваги, і часто серйозна поведінка службовця інтерпретується помилково. Слід відмітити, що останнім часом намітилася тенденція перенесення з боксперсону управлінських повноважень на круп'є.

Три круп'є працюють за кожним ігорним столом, а четвертий круп'є – допоміжний, таким чином, кожний ігорний стіл обслуговують чотири круп'є. Як і робота круп'є гри в очко, робота круп'є гри в кості має стандартний восьмигодинний робочий день, але в обох іграх круп'є роблять часті перерви в силу високої інтенсивності ігор. Круп'є можуть працювати 45 хвилин з 15-хвилинною перервою, 40 хвилин з 20-хвилинною перервою або з їх чергуванням. У великих казино є кімнати круп'є, де вони можуть поїсти, подивитися телевізор або просто відпочити перед продовженням роботи.

11.11.2. Правила гри в кості (Craps)

Кості – це одна з найдавніших азартних ігор, тільки раніше не було такої кількості різноманітних ставок та правил, як зараз.

Перший кидок костей у грі називається «Come out roll». Якщо сума очок на костях дорівнює 4, 5, 6, 8, 9 або 10, ця величина називається «Point». Якщо в перший кидок сума рівна 2, 3, 7, 11 або 12, гра автоматично закінчується. Якщо викинутий «Point», на відповідному полі встановлюється шайба «ON». Після того, як «Point» визначений, кості кидають до тих пір, поки не випаде той же «Point» або 7.

Ставки

Ставка на Pass line встановлюється на полі «Pass Line» перед першим кидком костей. Якщо в гравця випадає 7 або 11, він виграє, і гра закінчується. Якщо випадає 2, 3 або 12, комбінація називається «Craps», і він програє. Будь-яка інша сума (4, 5, 6, 7, 8, 9 або 10) називається «Point». Гравець виграє за ставкою на Pass Line, якщо «Point» випадає до 7. Гравець програє за ставкою на «Pass Line», якщо 7 випадає до «Point». Виграш виплачується 1 до 1.

Ставка на Don't pass line протилежна ставці на «Pass Line» і поміщається на ігровому столі на поле Don't Pass Line перед першим кидком. У цьому випадку гравець ставить на те, що 7 випаде до «Point». Гравець виграє після першого кидка, якщо випала комбінація «Craps» (2 або 3) або після будь-якого іншого кидка, якщо випадає 7. Якщо вперше випадає 12, ставка повертається гравцеві. Ставка програє, якщо при першому кидку випадає 7 або 11, і при будь-якому іншому кидку, якщо випадає «Point». Ця ставка виграє 1 до 1.

Ставка на Come поміщається на поле «Come» на ігровому столі. Гравець виграє 1 до 1,

якщо наступного разу випадає 7 або 11. Гравець програє, якщо наступного разу випадає комбінація Craps (2, 3 або 12). Якщо випадає 4, 5, 6, 8, 9 або 10, це число стає Come point, а ставка з поля Come переміщається на поле, що відповідає Come point. Якщо Come point випадає ще раз до 7, ставка виграє. Якщо 7 випадає до Come point, ставка програє. Ставка виплачується 1 до 1.

Ставка на Don't Come протилежна ставці на Come. Вона поміщається після першого кидка на поле Don't Come Bar на ігровому столі. Якщо випадає 3 або 2, ставка на Don't Come виграє. Якщо випадає 7 або 11, ставка на Don't Come програє. Якщо випадає 12, ставка повертається гравцеві. Якщо випадають числа 4, 5, 6, 8, 9 або 10, це число стає числом Don't Come Point, а ставка з поля Don't Come Bar переміщається у верхній лівий кут поля Don't Come Point. Ставка на Don't Come виграє 1 до 1 при випаданні 7, і програє при випаданні числа Don't Come.

Ставка на Odds – допоміжна ставка до ставок Pass, Don't Pass Come і Don't Come. Ставка може перевищувати первинну ставку не більш ніж у кілька разів (залежно від правил конкретного казино).

Ставки на Pass Odds і Come Odds виплачуються 2 до 1 при випаданні 4 або 10, 3 до 2 при випаданні 5 і 9, і 6 до 5 при випаданні 6 і 8. Ставки на Don't Pass Odds і Don't Come виплачуються 1 до 2 при випаданні 4 або 10, 2 до 3 при випаданні 5 і 9, і 5 до 6 при випаданні 6 і 8.

На відміну від ставок на Pass, Don't Pass, Come, Don't Come будь-яку не граючу ставку на Odds можна зняти з ігрового столу під час гри.

Ставка на Pass Line Odds. Для того, щоб помістити ставку на Pass Line Odds, гравцеві потрібно натиснути кнопку на ігровому столі під ставкою на Pass Line поза полем Pass Line. Виграш виплачується 2 до 1 при випаданні 4 або 10, 3 до 2 при випаданні 5 або 9, і 6 до 5 при випаданні 6 або 8.

Ставка на Don't Pass Line Odds. Щоб зробити ставку на Don't Pass Line Odds, гравець має натиснути кнопкою мишки праворуч від ставки в полі Don't Pass Bar, точно на зображенні кубика 6х6. Виграш за ставкою на Don't Pass Line Odds виплачується 1 до 2 при випаданні 4 або 10, 2 до 3 при випаданні 5 або 9, і 5 до 6 при випаданні 6 або 8.

Ставка на Come and Don't Come Odds. Ставки на Come і Don't Come Odds поміщаються під ставками на Come і Don't Come після того, як їх перемістили у вікно Point.

Виграш за ставками на Come виплачується 2 до 1 при випаданні 4 або 10, 3 до 2 при випаданні 5 або 9, і 6 до 5 при випаданні 6 або 8. Виграш по ставках на Don't Come Odds виплачується 1 до 2 при випаданні 4 або 10, 2 до 3 при випаданні 5 або 9, і 5 до 6 при випаданні 6 або 8.

Ставка на полі Field. Ця ставка виграє, якщо випадає 2, 3, 4, 9, 10, 11 або 12. Фішки для цієї ставки поміщаються на поле Field. При випаданні 2 або 12 ставка виплачується 2 до 1. При випаданні 3, 4, 9, 10 або 11 ставка виплачується 1 до 1.
Ставка програє при випаданні 5, 6, 7 або 8.

Ставка на Big 6 і Big 8. Гравцеві необхідно помістити фішки на поля з написами «Big 6» або «Big 8». Якщо вибране число випадає раніше 7, ставка виплачується 1 до 1.

Ставка на полі Place. Ставка Place грає при випаданні 4, 5, 6, 8, 9 або 10. Гравець має помістити фішки на поля під відповідними числами. Ставку Place можна зробити у будь-який час. Ставка виграє, якщо вибране число випадає до 7. Виграш виплачується 7 до 6 на числа 6 і 8, 7 до 5 на числа 5 і 9, і 9 до 5 на числа 4 і 10.

Ставка Buy аналогічна ставці Place за винятком виплати. Ця ставка позначається спеціальним написом Buy. З виграшу на ставку Buy стягуються 5% комісійних. Виграш виплачується 6 до 5 на числа 6 і 8, 3 до 2 на числа 5 і 9, і 2 до 1 на числа 4 і 10.

Ставка Lay протилежна ставці Buy. Ставка Lay позначається спеціальним написом Lay. Ставка Lay виграє в тому випадку, якщо 7 випадає раніше, ніж 4, 6, 8, 9 або 10. Гравець виграє, якщо 7 випадає перед тим числом, яке він вибрав. З виграшу стягуються 5% комісійних. Ставка виплачується 5 до 6 при випадінні чисел 6 і 8, 2 до 3 при 5 і 9, і 1 до 2 при 4 і 10.

Ставка на будь-яке 7. Фішки поміщаються на полі 7. Ставка виграє при випадінні числа 7. Ставка виплачується 4 до 1.

Ставка на будь-яке 11. Фішки поміщаються на полі з двома кубиками, що дають у сумі 11. Ставка виграє, якщо наступного разу випадає 11. Виграш виплачується 15 до одного.

Ставка на будь-який Craps. Ставка на Craps виграє при випаданні будь-якого Craps (2, 3 або 12). Ставка поміщається на полі Any Craps. Ставка виплачується 7 до 1.

Ставка на C і E. C і E представляють дві різні ставки. Ставка на C аналогічна ставці на полі Any Craps. Гравець має натиснути на C, щоб поставити фішки на полі Any Craps. Ставка на E аналогічна ставці на 11. Гравець має натиснути на E, щоб поставити фішки на полі 11.

Ставки на Horn. Гравець має поставити фішки на поля, в яких сума двох кубиків дає 2, 3, 11 або 12. Ставка на Horn виграє при випадінні 2, 3, 11 або 12. Виграш виплачується 15 до 1 на числа 3 і 11, і 30 до 1 на числа 2 і 12.

Ставка на Hardway виграє, якщо дубль (2+2, 3+3, 4+4 або 5+5) випаде до 7. Ставка поміщається в полі з відповідним зображенням. Ставки на Hardway виплачуються 7 до 1 при 4 і 10, і 9 до 1 при 6 і 8.

11.11.3. Правила гри Сик Бо

Сик Бо – в перекладі з китайського означає «пара кубиків». Гра зародилася в Древньому Китаї. Всупереч назві в грі використовуються три кубики. Правила гри прості – потрібно зробити ставку на певний розклад кубиків. Після цього кидаються кубики (треба натиснути кнопку «Roll»). Якщо результат передбачений вірно, гравець виграє, якщо ні – програє.

Можна одночасно зробити декілька ставок. У Сик Бо можливі наступні види ставок.

Маленька або велика ставка. Маленька (Small) ставка виграє, якщо загальна сума складе від 4 до 10 очок. Велика (Big) ставка виграє, якщо загальна сума складе від 11 до 18 очок. Ні маленька, ні велика ставки не виграють, якщо випадають три рівні цифри. Виплата проводиться 1 до 1.

Ставка на номер. Ставка на номер означає, що гравець передбачає випадання певної цифри на якомога більшій кількості кубиків. Гравець має вибрати цифру від 1 до 6 і помістити фішку або фішки на відповідне поле. Якщо вибрана цифра випадає 1 раз, ставка виплачується 1 до 1, якщо 2 рази – 2 до 1, якщо 3 рази – 3 до 1.

Ставка на пару. Ставка робиться на 15 можливих комбінацій випадання двох кубиків (наприклад, 3 і 4, 2 і 5 або 2 і 6). Якщо випадають обидва числа, виграш виплачується 5 до 1.

Загальна ставка. Загальна ставка робиться на загальну суму чисел, що випали на трьох кубиках. Сума може варіюватися від 4 до 17, а 3 і 18 (можливі тільки при потрійному числі) у розрахунок не беруться.

Виграш виплачується залежно від суми, на яку ставлять:

Загальна сума очок	**Виплати**	**Загальна сума очок**	**Виплати**
4	60 до 1	11	6 до 1
5	30 до 1	12	6 до 1
6	17 до 1	13	8 до 1
7	12 до 1	14	12 до 1
8	8 до 1	15	17 до 1
9	6 до 1	16	30 до 1

Ставка на дабл (Double). Ставка робиться на випадання певної пари (наприклад, двох трійок). Якщо випадають хоча б два вибраних числа, ставка виграє 10 до 1.

Ставка на тріпл (Triple). Ставка робиться на випадання певної трійки цифр (наприклад, трьох двійок). Якщо випадають три вибрані цифри, ставка виграє 180 до 1.

Ставка на будь-який тріпл (Any Triple). Ставка виграє, якщо випадають три будь-яких однакових цифри. Ставка виграє 30 до 1.

11.12. ПРАВИЛА ГРИ НА СЛОТАХ

Слоти – це найпростіший з варіантів азартних ігор, загальновідомий як однорукий бандит. Мета гри – зібрати, обертаючи барабани, виграшну комбінацію символів. Чим краща комбінація, тим більше виграш.

Для початку гри необхідно:

1) вибрати вартість жетонів, за якими проводитимуться ставки;

2) закинути необхідну кількість жетонів у жетоноприймач, використовуючи кнопки «Bet One» (поставити одну) або «Bet Max» (поставити максимум);

3) запустити автомат, натиснувши на кнопку «Spin» (крутити).

4) при бажанні відмінити ставку і забрати жетони, що вже знаходяться в автоматі, але які ще не грали, натиснути клавішу «CASH OUT».

Якщо на лінії виграшу після зупинки барабанів випала виграшна комбінація, виграш визначається за таблицею, яка, звичайно, розміщується у верхній частині автомата. Для підрахунку виграної суми необхідно помножити вартість жетонів на число в таблиці виграшів. У лівій колонці наводиться цифра для однієї ставки, в правій колонці – для максимальної ставки.

Додаткові функції

«Удвічі більше або нічого»

Якщо випадає будь-яка з виграшних комбінацій, гравець має можливість випробувати успіх у грі з двома мигаючими черепами, розташованими в правій частині автомата. Ця гра дає гравцеві шанс у разі вдалого результату збільшити виграш удвічі. Для цього досить лише натиснути на одну з часто мигаючих кнопок, і якщо гравець вгадає – його виграш подвоюється, в іншому ж випадку весь виграш від поточної гри згорає. Якщо гравцеві пощастило і він виграв, можливі декілька сценаріїв продовження гри:

- гравець може використати цей виграш, щоб продовжити гру на слоті;

- продовжити гру на подвоєння виграшу до тих пір, поки гравець не помилиться (його виграш у цьому випадку згорає) або поки не буде досягнута максимально можлива сума виграшу в 1000 жетонів.

«Містичний виграш»

Якщо комбінація, що випала, співпадає з однією зі схем, наведених на автоматі ліворуч від барабанів, розмір виграшу гравця визначається випадково в межах вказаного там же інтервалу виграшних сум.

Організаційна структура слот-відділу

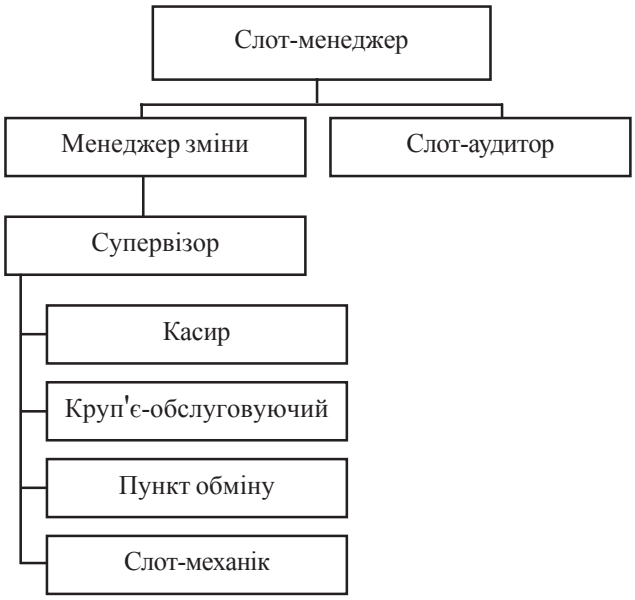
Як зображено на мал. 11.8, допоміжний слот-менеджер пра-цює у співпраці із слот-менед-жером. До функцій слот-менед-жера відносяться планування, вжиття дисциплінарних заходів, вирішення всіх поточних питань, що виникають у слот-відділі.

Менеджер зміни забезпечує безконфліктну та злагоджену роботу своїх підлеглих. Цей ме-неджер постійно оцінює діяль-ність співробітників та перевіряє дотримання ними вимог внут-рішнього розпорядку. Всі супе-речки має вирішувати не менед-жер зміни, а начальник відділу. У великих казино може існувати посада допоміжного менеджера зміни.

Слот-супервізор контролює роботу монетних автоматів та ведення гри на них, переконується, що персонал зміни знаходиться на своїх місцях, і бере участь в оплаті виграшів вручну. Деякі виграші перевищують місткість жетоноприйомника автомата (наприклад, у автомату гри в покер його місткість складає 1200-1500 жетонів), вони виплачуються слот-супервізором вручну. У США, наприклад, виграші на слотах, що перевищують 1200 $, вимагають заповнення податкової форми, з якою також звертається слот-супервізор. Коли всі жетони з автомату видані переможцеві, супервізор заправляє його разом із службою

безпеки казино і/або черговим працівником або разом з начальником зміни.

Супервізор може усувати незначні несправності слота і відключати машину у випадку більш серйозних проблем. Відвідувачі, що виграли велику кількість жетонів, часто звертаються до супервізора за допомогою для віднесення їхнього виграшу до вікна жетонної каси. Супервізори також здійснюють огляд і ревізію каси слота і банки грошей зміни, відмічаючи будь-які недостачі або гроші та жетони, видані понад норму.



Мал. 11.8. Організаційна структура відділі слоту

Каси слоту (слот-кабіни) можуть бути встановлені в будь-якому місці казино. Вони являють собою засклену дерев'яну конструкцію. Касири в цих касах продають за гроші жетони казино. Клієнти, які бажають обміняти жетони, виграні в слотах, подають свій виграш касиру кабіни, який влаштовує підрахунок і сортування жетонів у спеціальному автоматичному лічильнику-сортувальнику і виплачує відвідувачеві кількість грошей, яка ним визначається. Касир може надати гроші супервізорам для виплати ними виграшів і обміняти готівку на жетони. Касири можуть оголошувати виграш клієнта за системою сповіщення публіки, тим самим просуваючи цей вид гри.

Службовець, який продає жетони у відділі слота – носить назву міняли. Поява автоматизованих обмінних пристроїв, а також касових машин призводить до скорочення обмінного персоналу в казино. Проте, хоча це й призводить до поліпшення обслуговування відвідувачів, а також скорочення штату казино, все ж гравці бажають, щоб їх обслуговували люди, а не машини.

Слоти періодично дають збої і вимагають ремонту, який здійснює слот-механік. Його робота дуже важлива, оскільки несправні машини з тривалим періодом простоювання можуть негативно та суттєво впливати на доходи казино. Додаткові функції його включають прибирання приміщень слотів, встановлення нових машин, допомога при переміщенні машин за розпорядженням слот-менеджера.

Ще одним працівником у слот-відділі є слот-монітор. Ця посада є лише у висококомп'ютеризованих казино. До його функцій відноситься контролювання процесу гри на слотах, відзначення машин, на яких ведеться великомасштабна гра тощо. Несправності реєструються і повідомляються слот-механікам, які мають швидко їх усунути. Слот-монітор веде комп'ютерну звітну документацію на кожну машину, в якій відображається кількість ігор, жетонів, головні виграші та переваги гравця. Ця звітна документація використовується слот-менеджером у плануванні діяльності відділу.

Жетони, зібрані автоматами, виймаються групою обслуговування слотів – представниками бухгалтерії казино. Вони перевозять жетони до певного приміщення, де вони підраховуються за допомогою автоматичних лічильників.

Слот-клуби

У слот-клубах гравці реєструються, їм надаються електронні гроші, на які можна грати у будь-якому слоті.

Електронне повідомлення на машині вітає гравця на ім'я і починає гру. В залежності від кількості ставок, які робить гравець, слот-клуб надає йому подарунки або виплачує готівку в залежності від політики казино. Слот-клуби мають управлятися директором слот-маркетингу, який є відповідальним за просування гри на слоті (наприклад, проведення слот-турнірів).

Слот-турніри залучають частих або привілейованих клієнтів. Слот-гравцям надсилається запрошення на турнір та спеціально резервуються певні автомати для його проведення. Ті з гравців, хто одержить найвищу кількість виграних жетонів, отримує винагороду готівкою або призи.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ

1. Дайте визначення поняття азартно-розважальної індустрії.
2. Наведіть основні положення організації казино.
3. Наведіть організаційну структуру управління казино.
4. Перерахуйте правила поведінки гравців у гральному залі.
5. Що таке система утримання гравців у казино (система бонусів)?
6. Для чого використовується утримання гравців за ігровим столом?
7. Як розраховується шанс виграшу в казино?
8. Як здійснюється управління грою в рулетку?
9. Як здійснюється управління грою в покер?
10. Опишіть правила гри Let it Ride Poker.
11. Опишіть правила гри Red Dog.
12. Опишіть правила гри Casino War.
13. Як здійснюється управління грою в баккара?
14. Як здійснюється управління грою в блекджек (очко)?
15. Опишіть правила гри Кено.
16. Як здійснюється управління грою в кості?
17. Опишіть правила гри Сик-Бо.
18. Назвіть правила гри на слотах.

ТЕРМІНИ І ВИЗНАЧЕННЯ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ

А

Абсолютна ліквідність – здатність готівки та депозитів до запитання безпосередньо виконувати роль загальновизнаного засобу платежу та інші функції грошей.

Авансовий ануїтет – ануїтет, платежі по якому здійснюються на початку кожного періоду.

Аварійно-рятувальна служба (АРС) – сукупність органів керування, сил і засобів, призначених для вирішення завдань з попередження і ліквідації надзвичайних ситуацій, функціонально об'єднаних у єдину систему, основу якої становлять аварійно-рятувальні формування.

Авіатариф – фіксована вартість перевезення одного пасажира на літаку на певну відстань. У міжнародних перевезеннях розрізняють індивідуальні, групові, звичайні та спеціальні авіатарифи.

Автоматизована система управління (АСУ) – ряд технологій виробництва, що дозволяють здійснювати управління роботою устаткування і контроль за роботою устаткування за допомогою ЕОМ.

Автоматизовані складські системи – керовані ЕОМ вантажно-транспортні пристрої для складування і видачі виробів по команді. ЕОМ стежить також за місцезнаходженням кожного виробу на складі. Ці системи називають також автоматизованими складами.

Автотранспортні засоби – легкові автомобілі, автобуси, вантажні автомобілі, причепи, напівпричепи, спеціальні автомобілі, призначені для експлуатації на дорогах загального користування.

Агент – оптовий торговець, що представляє покупця або продавця на відносно постійній основі, що виконує лише невелику кількість функцій і не бере на себе права власності на товар.

Агенти зі збуту товарів – представляють обмежене число фірм на основі більш-менш тривалої угоди й одержують комісійну винагороду.

Агенти із закупівлі – представники фірм або підприємств (організацій), професійно підготовлені для закупівель товарів промислового призначення.

Агентство туристське – підприємство, що займається реалізацією готельних послуг. Функції туристського агентства можуть виконуватися й готельним комплексом, оскільки останній сам може продавати свої послуги.

Агентський договір – договір між готельним комплексом і агентством, що регламентує їхні статуси в спільній діяльності по просуванню й реалізації готельних послуг.

Адаптація співробітника – знайомство з діяльністю організації і процес активного або пасивного пристосування до її внутрішнього середовища.

Адаптація товару – адаптація товару для того, щоб він краще відповідав місцевим стандартам.

Адаптивна структура – організаційна структура, що дозволяє гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі та, тим самим, принципово відрізняється від механістичної (або бюрократичної) структури. Називається також органічною структурою.

Адекватність – застосування заходів, технологій і використання ресурсів, у якісному й кількісному відношенні достатніх для досягнення бажаних цілей.

Адміністративна структура персоналу – ділення співробітників на групи і категорії для здійснення технічних процесів розрахунку зарплати.

Адміністративне керівництво – керування певними заходами для досягнення поставлених цілей.

Адміністративний контроль – здійснюється службами з охорони праці підприємства, керівниками його структурних підрозділів.

Адміністративні дані – інформація, що надається для вирішення окремих завдань або цілей керування.

Адміністративні повноваження – форма повноважень, що передається керівникам, на відміну від лінійних повноважень, коли останні передаються підлеглим.

Адміністрація – складова частина управлінської діяльності, що полягає у виробленні корпоративної політики; координації фінансів; обслуговуванні або виробництві; розподілі і встановленні меж організації і верховного контролю адміністратора і т.д.

Акредитація – акт офіційного визнання можливості й правочинності виконання певних функцій.

Активи готельного комплексу – власність, що відбивається в активі балансу. В основному існують три види активів: 1) поточні активи, що складаються з грошового капіталу і коштів, які можуть бути швидко трансформовані в готівку; 2) основний капітал з тривалим терміном служби, що використовується готельним комплексом при виробництві готельних послуг; 3) інші активи, які включають нематеріальні активи, що не мають натурально-речовинної форми, але цінні для готельного комплексу, капіталовкладення в інші компанії, довгострокові цінні папери, витрати майбутніх періодів і різні інші активи.

Акциз – вид непрямого податку, що стягується в ціні товарів. Розрізняють індивідуальні акцизи (по окремих видах і групах товарів) та універсальні (наприклад, податок на додану вартість).

Акціонерне товариство – компанія, що є юридичною особою, капітал якої складається з пайових внесків акціонерів та засновників. Форма організації виробництва на основі залучення грошових коштів шляхом продажу акцій. Існують закриті та відкриті акціонерні товариства.

Акціонерний капітал (або власний капітал компанії) – капітал, що надається утримувачами акцій у вигляді основних виробничих фондів, сплаченої частини акціонерного капіталу, нерозподіленого прибутку та іноді деяких резервів.

Акція – цінний папір, що підтверджує пайову участь свого утримувача в капіталі акціонерної компанії і дає йому право голосу на зборах акціонерів і право на отримання частини доходу у вигляді дивідендів; у шкалі черговості виплат при ліквідації компанії звичайні акції поступаються привілейованим акціям і облігаціям.

А-ля карт – метод обслуговування на підприємствах ресторанного господарства, при якому передбачається індивідуальне обслуговування клієнтів по системі замовленого меню.

Альтернатива – 1) необхідність вибору між взаємовиключними можливостями; 2) кожна із можливостей, що виключають одна одну.

Альтернативна вартість – кількість товарів або послуг, від придбання яких необхідно відмовитися, щоб придбати даний товар або дану послугу.

Американський план – такий метод розрахунку оплат за номер у готельному комплексі, коли в ціну включається послуга з надання кімнати і 3-разове харчування (пансіон) або 2-разове: сніданок + обід або сніданок + вечеря (напівпансіон).

Амортизаційна база – частина вартості активу, яку можна списати для зменшення податків. Відповідно до системи прискореного відшкодування вартості амортизаційна база рівна вартості активу, включаючи витрати на доставку та встановлення.

Амортизаційний фонд – грошові кошти, призначені для простого і розширеного відтворення основних фондів.

Амортизаційні відрахування – частина витрат на виробництво товарів і послуг, що відшкодовує знос основного капіталу.

Амортизаційні кошти – фінансові кошти, що виділяються спеціальним призначенням для збереження і відновлення основних фондів готельного комплексу.

Амортизація – поступове перенесення вартості основних фондів на вироблювані з їх допомогою продукти або послуги; цільове накопичення коштів і їх подальше застосування для відшкодування зношених основних фондів.

Аналіз беззбитковості – оцінка рівня доходів у порівнянні зі здійсненими витратами. Дохід, отриманий понад точку рівного співвідношення, є прибутком.

Аналіз виробничих операцій – визначення виробничих завдань, соціальних і особистих характеристик з метою підвищення ефективності праці.

Аналіз витрат – рівень витрат у порівнянні з витратами в конкурентів, визначає абсолютну й відносну прибутковість (збитковість) діяльності даного готельного комплексу.

Аналіз ефективності бізнес-процесу – аналіз результатів виконання бізнес-процесу і/або параметрів, що характеризують виконання процесу в динаміці, і порівняння одержаних показників з витратами (тимчасовими, фінансовими, матеріальними, людськими), необхідними для здійснення даного процесу, і/або цільовими показниками ефективності процесу.

Аналіз ефективності реклами – вимір ступеня впливу реклами на споживача до або після проведення рекламної кампанії.

Аналіз змісту роботи – визначення завдань, які повинні бути виконані, а також індивідуально-соціальних характеристик певної роботи для забезпечення ефективнішого і доцільнішого найму працівників.

Аналіз зовнішнього середовища – процес стратегічного планування, призначений для контролю чинників, зовнішніх по відношенню до готельного комплексу, з метою визначення можливостей і небезпек.

Аналіз конкурентів – процес виявлення основних конкурентів, оцінка їхніх цілей, стратегій, сильних і слабких сторін і спектра ймовірних відповідних дій, а також вибір конкурентів, яких варто атакувати або уникати.

Аналіз можливостей збуту – виміри й оцінка показників фактичних продажів у зіставленні із плановими.

Аналіз на беззбитковість – метод, що використовується при прийнятті рішень для визначення стану справ, при якому загальний дохід рівний сукупним витратам.

Аналіз набутого значення – метод вимірювання виконання проекту.

Аналіз організаційної структури – дослідження із цілого аспекту, у тому числі за структурою кадрів і їхнім стимулюванням, структурою керування, наявними системами планування й керування, стилем роботи на різних рівнях готельного комплексу, ефективності організаційної структури.

Аналіз плану маркетингу – аналіз, що включає порівняння реального розвитку подій із запланованими або очікуваними показниками протягом певного періоду часу.

Аналіз показників виробничо-збутової діяльності – виявлення ефективності діяльності готельного комплексу по кожному з напрямків надання послуг і збуту.

Аналіз роботи – це процедура, за допомогою якої визначаються обов'язки і характер робіт, а також тип людей (в термінах знань і умінь), яких слід найняти. Аналіз дозволяє одержати дані про вимоги до роботи, які потім використовуються при створенні опису роботи (у чому полягає робота) і спеціалізації роботи (яких людей на неї наймати).

Аналіз розмірів попиту в галузі – виявлення розриву між попитом та пропозицією для винесення рішення про найбільш прибуткові напрямки надання послуг, а також потенційних сегментів ринку, проникнення в які полегшено через знижений рівень конкуренції.

Аналіз ситуації на ринку – систематичне дослідження конкретної частини ринку з урахуванням зовнішньої інформації.

Аналіз стратегії – дослідження минулої й дійсної стратегії (по етапах), а також основних проблем стратегії.

Аналіз трендів – прогнозування обсягів продажів у майбутньому шляхом дослідження тенденцій у показниках обсягів продажів у минулому й проектування цих даних на майбутнє.

Аналіз фінансових аспектів – виявлення здатності готельного комплексу фінансувати існуючі й намічені на перспективу напрямки діяльності з урахуванням можливої перебудови "портфеля" напрямків.

Аналіз циклів – дослідження показників обсягів продажів у минулому з метою подивитися, чи немає яких-небудь повторюваних закономірностей за період у кілька років.

Аналіз чутливості – методика аналізу ризику, за якою змінюються ключові змінні, і в результаті цього змінюються ІДС і коефіцієнт окупності капіталовкладень.

Англійський сніданок – повний сніданок, звичайно містить у собі фруктовий сік, яєчню із шинкою, тости, олію, джем і каву або чай.

Анкетування – метод одержання первинної інформації, заснований на проведенні опитування з використанням анкети (опитного аркуша). Процедура анкетного опитування передбачає визначення проблематики, розробку анкети, достовірну вибірку, спосіб анкетування (особисте інтерв'ю, поштою, по телефону і т.д.).

Анулляція тура – ініційована однією зі сторін договору про надання готельних послуг відмова від надання заявлених і підтверджених готельних послуг, що супроводжується накладенням штрафних санкцій на ініціатора відмови.

Апартаменти – тип номерів у готельному комплексі, що за своїм оформленням наближаються до сучасних квартир, включаючи місця для приготування їжі (вартість харчування, звичайно, не включається у вартість номера).

Апарт-отель – готельний комплекс, номери в якому складаються з апартаментів.

Апгрейд – зміна бронювання з метою надання гостеві номера поліпшеної комфортності без підвищення тарифу.

Арбітраж – пара протилежних транзакцій, які відбуваються одночасно і генерують прибуток з нульовим ризиком.

Арбітражний суд – суд, який здійснює судову владу при вирішенні суперечок, що виникають у

процесі підприємницької діяльності ті витікають із цивільних правовідносин (економічні суперечки) або з правовідносин у сфері управління.

Асистанс – професійна підтримка страховика, що займається страхуванням туристів, що виїжджають за кордон страховиком іншої держави.

Асоціація – процес, що використовується для прив'язування готельної послуги до позитивного досвіду, особистості або способу життя.

Атестація – визначення кваліфікації працівника, якості продукції, організації робочих місць і т.ін., проведене відповідною адміністрацією й відповідальними організаціями.

Атестація робочих місць за умовами праці – система аналізу й оцінки робочих місць для проведення оздоровчих заходів, ознайомлення працюючих з умовам праці, сертифікації виробничих об'єктів для підтвердження або скасування права надання компенсацій працівникам, зайнятим на важких роботах і роботах зі шкідливими й небезпечними умовами праці;

Атрибут – додаткова характеристика готельного номера, що впливає або не впливає на його вартість (балкон, вид із вікна, меблювання, додаткове устаткування).

Аудитор – фізична або юридична особа, що перевіряє стан фінансово-господарської або іншої діяльності готельного комплексу, або відбиття цієї діяльності в бухгалтерському обліку (подекуди називається "ревізор").

Аукціон – продаж товарів і послуг на публічних конкурентних торгах, у процесі яких установлюється їхня кінцева ціна.

Б

База даних – об'єктивна форма уявлення і організації сукупності даних (статей, розрахунків і так далі), систематизованих так, щоб ці дані могли бути знайдені та оброблені за допомогою електронної обчислювальної машини

Базисний аналіз – процес порівняння товарів і процесів підприємницької діяльності готельного комплексу з товарами й процесами конкурентів або провідних компаній інших галузей для пошуку шляхів підвищення якості готельних послуг і ефективності роботи готельного комплексу.

Базова валюта – валюта, у якій ведуться баланси рахунків системи і формується основна управлінська звітність.

Базовий зразок – кращий з аналогів зразок готельної послуги, прийнятий для зіставлення.

Базовий план – первинний план проекту із затвердженими змінами.

Базові тарифи – опубліковані повні ціни на розміщення в номерах готельного комплексу.

Баланс – основний комплексний документ бухгалтерського обліку, що містить інформацію про склад і вартісну оцінку засобів готельного комплексу (активів) і джерела їх покриття (пасив).

Балансовий звіт – бухгалтерський документ, що відображає фінансове становище готельного комплексу на певну дату.

Балансовий прибуток – загальна сума прибутку готельного комплексу по всіх видах діяльності, відображена в його балансі.

Банерна реклама – реклама веб-сайта користувача, сторінки, логотипа тощо шляхом розміщенням банерів на тематичних сайтах, у банерних мережах, списках розсилання.

Банківський кредит – кредит, що видається у вигляді грошових позик господарським суб'єктам та іншим позичальникам.

Бар – спеціалізоване підприємство ресторанного господарства, що пропонує алкогольні й безалкогольні напої (простого й складного приготування), десертні блюда й холодні закуски.

Бармен – той, хто готує коктейлі, керівник бару.

Бартерна угода – обмін безпосередньо товарами й послугами без грошової участі.

Басбой – молодший службовець ресторану, бару, який розливає воду, прибирає столи, попільниці тощо.

Безвідкличне бронювання – резервування туроператором певної кількості кімнат на порівняно невеликий часовий період (найчастіше на святкові або на інші пікові дати) із вказівкою в заявці крайнього строку оплати броні.

Безготівковий грошовий оборот – частина грошового обороту, в якому рух грошей здійснюється у вигляді переказів з рахунків у кредитних установах і заліків взаємних вимог.

Безпека даних – бажаний рівень цілісності, винятковості, доступності й ефективності для захисту даних від втрат, перекручування, руйнування й несанкціонованого використання.

Безпека життєдіяльності – галузь знання та науково-практичної діяльності, яка спрямована на вивчення загальних закономірностей виникнення небезпек, їх властивостей, наслідків впливу їх на організм людини, основ захисту здоров'я та життя людини і середовища її проживання від небезпек, а також на розробку і реалізацію відповідних засобів та заходів щодо створення і підтримки здорових та безпечних умов життя і діяльності людини як у повсякденних умовах побуту та виробництва, так і в умовах надзвичайних ситуацій.

Безпека на робочому місці – комплекс технічних і організаційних заходів, що знижують імовірність загрози небезпеки для працівника на робочому місці відповідно до вимог державних стандартів, правил і норм з охорони праці.

Безпека праці – стан захищеності працівників, забезпечений комплексом заходів, що виключають шкідливий і небезпечний вплив на працівників у процесі трудової діяльності.

Безпека туризму – особиста безпека туристів, збереження їхнього майна й ненанесення збитку навколишньому природному середовищу при здійсненні подорожей.

Белмен – службовець готельного комплексу, що підносить багаж і виконує доручення гостей.

Бермудський план – метод надання готельних послуг, при якому ціна включає сніданок і кімнату.

Бізнес-план – внутрішньофірмовий документ, що представляє основні аспекти готельного комплексу, що розробляється, аналіз виникаючих проблем, можливі «перешкоди» і методи їх подолання, показники – індикатори, за якими доцільно стеження за поточним станом справ.

Бізнес-система – це зв'язана і повна множина бізнес-процесів, що реалізовуються в рамках однієї організаційно оформленої бізнес-одиниці досягнувши її цілей.

Бізнес-тур – тип подорожі, що здійснюється діловими людьми і який вимагає особливого сервісу, наприклад, наявності кімнати для переговорів, послуг секретарів.

Благополуччя – суб'єктивна оцінка стану здоров'я й ступеню комфортності життя індивідуума або окремої групи, населення в цілому.

Блок місць – кількісно й тимчасово обмежена сукупність ліжко-місць у готельному комплексі, матеріальну відповідальність за продаж яких перед хотельєром несе туристський оператор.

Блок номерів – бронювання готельних номерів певного типу в певному інтервалі дат у кількісному вираженні без зазначення конкретних номерів кімнат.

Бонусні знижки – надаються постійним покупцям, якщо вони за певний період придбавають обумовлену кількість товару чи послуг, здійснюють ставок на певну суму (в казино).

Ботель – вид засобу розміщення, готельний комплекс, розташований на воді.

Браузер – програма, що дозволяє користувачеві читати гіпертекстові документи.

Бронювання – попереднє резервування (закріплення) місць у готельних комплексах або на транспортних засобах, квитків у культурно-видовищні установи на певну дату.

Букінг – файл групового бронювання, що містить основну інформацію щодо продажу блоку номерів.

Буклет – сфальцьоване (але не зшите) видання в 1/2, 1/4 друкованого аркуша, що характеризується показом інформації за допомогою фотографій або малюнків при мінімумі текстових або табличних даних.

Бунгало – невеликий готельний комплекс (будівля звичайно з легких матеріалів на березі моря, часто пропонується в тропічних і південних країнах).

Бюджет – план, що відображає очікувані результати і розподілювані ресурси в кількісній формі. Служить як контрольний еталон.

Бюро обслуговування – готельна служба, що надає різноманітні інформаційні сервісні послуги, здійснює валютно-фінансові операції для клієнтів, забезпечує їх транспортними квитками та квитками для відвідування культурно-видовищних заходів, організовує необхідну медичну допомогу.

В

Валова виручка – повна сума грошових надходжень від реалізації послуг та товарів.

Валовий внутрішній продукт (ВВП) – загальна вартість усіх кінцевих товарів і послуг, вироблених у країні протягом року.

Валовий дохід – різниця між виручкою готельного комплексу від реалізації продукції і матеріальними витратами на виробництво. Включає заробітну платню і прибуток або заробітну платню та чистий дохід. Іншими словами, валовий дохід відрізняється від чистого доходу на величину заробітної плати.

Вартість – це середня ціна наданої послуги й матеріалу, використаного для цієї окремої одиниці.

Ваучер (туристичний) – документ, виданий туристською або транспортною фірмою на підтвердження факту оплати туристом конкретних видів послуг (проживання в готельному комплексі, харчування, екскурсійне обслуговування, проїзд на транспорті тощо) і який є підставою для одержання цього обслуговування.

Вентиляція приміщень – це система заходів і пристроїв, призначених для забезпечення метеорологічних умов і чистоти повітряного середовища, що відповідають гігієнічним і технічним вимогам. Розрізняють природну й механічну; припливну, витяжну й припливно-витяжну; загальобмінну й місцеву.

Вибір цільових сегментів ринку – оцінка й відбір одного або декількох сегментів ринку для виходу на них зі своїм готельним продуктом.

Вибірка – частина опитуваних під час проведення маркетингових досліджень, що персоніфікує всю досліджувану групу споживачів у цілому.

Вид рулетки: Французька (Європейська) і Американська. У французькій рулетці одне зеро (0), в американській два: 0 (zero) і 00 (double zero).

Виїзний туризм – подорожі осіб, що постійно проживають у якій-небудь країні, в іншу країну.

Виставка – це показ, основна мета якого складається в демонстрації публіці засобів, наявних у розпорядженні людства для задоволення його потреб.

Витрати на маркетинг – сукупність витрат, необхідних для здійснення маркетингової діяльності й маркетингових заходів щодо формування й відтворення попиту на товари й послуги. Основні складові витрат на маркетинг: управлінські витрати, заробітна плата персоналу служби маркетингу, амортизаційні відрахування; матеріали й ресурси для нормального функціонування служби маркетингу й відповідно витрати на розробку товарної, цінової, комунікативної, збутової й дистрибутивної політики.

Відбір ідей – відсівання непридатних ідей у процесі розробки нової готельної послуги.

Відносини із громадськістю (PR) – система зв'язків готельного комплексу із громадськістю, пресою, виборними установами й суспільними організаціями, що дозволяє формувати сприятливу суспільну думку про готельний комплекс, про послуги що ним надаються. Звичайно відносини із громадськістю здійснюються на некомерційній основі.

Відповідальність – зобов'язання виконати завдання і забезпечувати їх задовільне завершення.

Віза туристська – відмітка в паспорті дипломатичним представництвом іноземної держави, що дає право його власникові на тимчасовий в'їзд на територію держави, що видала візу з метою туризму й відпочинку.

Вілла – номер, розташований в окремому будинку малої поверховості (в окремому будинку – один номер).

Внутрішній аудит – оцінка ефективності й надійності застосовуваної готельним комплексом структури «вартісного ланцюжка».

Внутрішній туризм – подорожі в межах країни осіб, що постійно проживають у цій країні.

Все включено (схема харчування в готельному комплексі) – надання постояльцеві чотириразового харчування й закусок (крім напоїв) протягом усього світлового дня (звичайно до 00:00 часів).

Вторинні дані – інформація, що уже десь існує, будучи зібраною раніше для інших цілей.

Вторинні потреби – потреби, що мають психосоціальну природу, такі як оцінка, прихильності та влада.

Г

Гарантія – метод одержання штрафного платежу (наприклад, вартість першої доби проживання) у випадку незаїзду гостя.

Гарантія якості продукції – система організаційно-технічних, економічних і юридичних (правових) норм і положень, що визначають обов'язки замовників, розроблювачів, виготовлювачів і споживачів по забезпеченню випуску продукції належної якості й відповідальність за їхнє виконання.

Гарні (схема харчування) – надання постояльцеві готельного комплексу тільки сніданку.

Гарячий аркуш – аркуш з відомостями про загублену або вкрадену кредитну картку, що розсилається до готельних комплексів та інших організацій, де використовуються кредитні картки.

Гігієна праці – це розділ гігієни, що вивчає трудову діяльність людини й виробниче середовище з погляду їхнього можливого впливу на організм і розробляє заходи й нормативи, спрямовані на

оздоровлення умов праці й попередження профзахворювань; практичною частиною є виробнича санітарія.

Гід-екскурсовод (гід-провідник, гід-перекладач) – особа, компетенція якої підтверджена спеціальним сертифікатом, яка володіє спеціальною інформацією про місцевості перебування, об'єкти показу, що надає ексурсійно-інформаційні, організаційні послуги й кваліфіковану допомогу учасникам туру в рамках договору про надання туристських послуг.

Гостьовий чек – квитанція, що пропонується господарю ресторану або бару, часто використовується як частина ваучера.

Готельний комплекс – підприємство, що надає людям, що перебувають поза своїм домом, комплекс послуг, найважливішими серед яких рівною мірою є послуги розміщення й харчування.

Готельний ланцюг – одна з ланцюгових, франшизних або інших готельних систем, члени якої користуються особливими привілеями, особливо в національній системі бронювання.

Груповий інклюзивний тур – тур, що включає авіа- та наземне обслуговування не менш ніж 15 чоловік.

Груповий плановий туризм – комплексна послуга зі знижками в ціні на групове обслуговування туристів за певною програмою (групові ціни на подорожі завжди нижчі за індивідуальні).

Груповий тур – тип туристської поїздки, кількість учасників якої робить економічно більш вигідним не придбання проїзних квитків на регулярних транспортних маршрутах, а оренду транспортного засобу в цілому.

Гуртожиток – недорогий готельний комплекс з обмеженим сервісом, який надає платне розміщення для молоді, що подорожує пішки, на велосипедах тощо.

Д

Дата зняття броні – дата, коли незатребувана заброньована кімната надходить до основного продажу.

Дебітор – особа, що одержала продукцію або послугу, але що ще не сплатила їх.

Дебіторська заборгованість – рахунки до отримання суми, що належить готельному комплексу від покупців за послуги і товари, продані в кредит. У балансі готельного комплексу записуються як поточні активи.

Демпінг – продаж продукту за цінами, значно нижчими за середній ринковий рівень, так званими «непридатними», іноді нижчими за собівартість.

Децибел – міра рівня шуму й вібрації.

Дешифрування – процес перетворення закритих даних у відкриті при невідомому ключі й/або алгоритмі.

Джерело – код для збору статистики доходів готельного комплексу за каналами надходження броні до готельного комплексу (прямо до готельного комплексу, з корпоративного офісу, через Інтернет, каналами GDS тощо).

Договір (контракт) – основний правовий документ, що регулює виробничо-господарські й інші взаємини суб'єктів підприємницької, зокрема готельної діяльності.

Договір страховий – договір купівлі – продажу гарантій повного або часткового відшкодування застрахованому шкоди, заподіяної в результаті настання страхової події, що укладається між страховою організацією (страховиком) і страхувальником.

Договір франшизи – договір про передачу прав і привілеїв виробника туристичних послуг на їхню реалізацію (збут), який передбачає використання торговельної марки франшизодавача як гарантії якості послуг.

Додана вартість – частина вартості загального випуску продукції готельного комплексу, туризму, економіки в цілому, яка залишається за вирахуванням вартості проміжного продукту.

Документ – набір текстових і/або графічних даних, організованих і форматованих для прямого людського сприйняття.

Дослідження готельних послуг – визначення відповідності техніко-економічних показників і якості готельних послуг, що відповідають на готельному ринку запитам і вимогам покупців, а також аналіз їхньої конкурентноздатності.

Дослідження реклами – апробація засобів реклами, зіставлення фактичних і очікуваних результатів від реклами, а також оцінка тривалості впливу реклами на споживача.

Дослідження ринку – систематичне виробниче дослідження ринків, їхньої здатності забезпечувати відтворення товарів або послуг для задоволення наявних і потенційних споживачів. Дослідження

охоплює ринки збуту, ринки робочої сили, ринки капіталу, ринки сировини й матеріалів; кількісний і якісний аналіз одного або сукупності ринків для одержання інформації про потенціал, місткість ринку, характеристики конкурентного середовища, ціни.

Дослідження споживачів – дозволяє визначити й досліджувати весь комплекс спонукальних факторів, якими керуються споживачі при виборі готельних послуг.

Дослідження ціни – визначення такого рівня й співвідношення цін, яке б давало можливість одержання найбільшого прибутку за найменших витрат.

Е

Економічна ефективність маркетингової діяльності – відносний різноманітний (на всіх етапах процесу маркетингу) результат, що відповідає кінцевим і проміжним цілям здійснення маркетингової діяльності; відношення ефекту (результату) від проведення маркетингової діяльності до всіх витрат, що супроводжують цей процес; віддача витрат, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, що може оцінюватися у вигляді відносини ефекту, результату, вираженого в натуральній (речовинній або нематеріальній) або вартісній (ціновій) формах до витрат усіх необхідних ресурсів (матеріально-технічних, трудових та ін.) для організації й здійснення маркетингової діяльності.

Економічний аналіз – оцінка ймовірності того, що реальні величини обсягів продажів, частки ринку й прибутків з нової готельної послуги будуть відповідати очікуваним.

Екскурсант – тимчасовий візитер, що проживає в місці призначення менше 24 годин, включаючи круїзних мандрівників, але крім транзитних пасажирів.

Ефективність – це відношення результатів до витрачених зусиль.

Ефективність витрат – досягається при оптимальному сполученні отриманих результатів і витрачених ресурсів.

Ефективність організації – результативність організації, співвідношення результатів діяльності та витрачених на їх досягнення трудових і матеріальних ресурсів. Суть процесу збільшення ефективності організації полягає в підвищенні економічних результатів на кожну одиницю витрат.

Ефективність реклами – ступінь впливу рекламних засобів на споживачів у інтересах виробника або посередника. Визначається до й після передачі рекламного обігу. Визначення впливу реклами на результати продажів (економічна ефективність) проводиться шляхом відносного порівняння витрат на рекламу й обсягів реалізації готельних послуг за підсумками діяльності в минулому.

З

Забезпечення якості – види діяльності й програми, що мають на меті задовольняти наявні або передбачувані очікування й потреби окремих споживачів з ефективним використанням обмежених ресурсів.

Заборгованість – грошові суми, що підлягають сплаті, але ще не сплачені.

Завантаження – коефіцієнт зайнятих готельних номерів відносно загальної кількості номерів готельного комплексу.

Загальне управління якістю – постійно діюча система керування поліпшенням якості, що направляє зверху, але надає оптимальні можливості співробітникам і націлена на вирішення проблем співробітників, але не індивідуально, а на рівні системи.

Закупівельна логістика – управління матеріальними потоками в процесі забезпечення готельного комплексу матеріальними ресурсами, перша логістична підсистема, що регулює процес руху ТМР з ринку закупівель до складів готельного комплексу.

Залишкова вартість – різниця між первинною вартістю основних засобів і сумою внеску, сума, яку підприємство розраховує одержати від продажу активів (основного капіталу) у кінці корисного терміну їх служби.

Запаси – це продукція виробничо-технічного призначення, споживчі та інші товари, що чекають вступу до процесу виробничого або особистого споживання.

Засоби масової інформації – канали неособистої комунікації, що включають друк (газети, журнали, пряму поштову рекламу); теле- і радіомовні засоби масової інформації, наочні засоби реклами (рекламні щити, вивіски, плакати).

Засоби поширення інформації – канали комунікації, по яких обіг передається від відправника до одержувача.

Застрахований – фізична особа, життя, здоров'я й працездатність якої виступають об'єктом страхового захисту. Застрахованою є фізична особа, на користь якої укладений договір страхування.

На практиці застрахований може бути одночасно страхувальником, якщо сплачує грошові (страхові) внески самостійно.

Заявка – заповнений туристом бланк на паперовому (або електронному) носії для замовлення (бронювання) туристських послуг.

Збиток – майнові втрати, викликані ушкодженням або знищенням майна (його частин) у результаті ДТП, пожежі, стихійних явищ, інших причин.

Збутові агенти – особи, що представляють інтереси певних готельних комплексів при збуті їхніх готельних послуг.

Збутові угоди – угоди, укладені між продавцем і покупцем.

Зворотний зв'язок – частина відповідної реакції, що одержувач доводить до відома відправника.

Зелена карта – система міжнародних договорів про обов'язкове страхування громадянської відповідальності власників автотранспорту. Одержала назву за кольором і формою страхового поліса, що засвідчує ці страхові правовідносини. Заснована в 1949 році.

І

Ідеальне обслуговування – рівень обслуговування, що, на думку споживача, відповідає певним критеріям або перевершує їх.

Імідж – сприятливе або несприятливе сприйняття споживачем певного готельного комплексу, а також його послуг.

Індекс – відносний показник, що виражає відношення рівня даного явища до його рівня в минулий час або до рівня аналогічного явища, прийнятого як база (основа), наприклад, економічне й фінансове становище, або якісний рівень ведення діяльності стосовно розрахункового року або до якого-небудь іншого проміжку часу.

Індивідуальний плановий туризм – комплексна послуга, що надається за власною програмою, з нестандартними пакетами обслуговування (індивідуальний тур завжди дорожчий за груповий).

Індивідуальний тур – тур з певним набором туристських послуг, замовлений клієнтом (або невеликою за чисельністю туристською групою) на свій розсуд, включаючи розміщення, харчування, трансфер, екскурсійну й розважальну програму.

Інклюзив-тур – основний вид індивідуального або групового туру; як правило, являє собою жорстко сплановану за маршрутом, часом, строками, набором і якістю послуг поїздку, що продається туристам (споживачам готельних послуг) як нероздільний на окремі елементи товар за загальною ціною; як правило містить у собі одночасно вартість обслуговування й проїзду маршрутом.

Інновація – товар або технологія, запущені у виробництво й представлені на ринку, які споживач сприймає як зовсім нові або які мають деякі унікальні властивості.

Інтернет-бронювання – бронювання номерів, що здійснюється з Інтернет-сайту готельного комплексу з автоматичною перевіркою наявності вільних номерів на зазначені клієнтом дати та автоматичним одержанням підтвердження бронювання.

Інформаційний чек – алфавітний листок, де зареєстровані гості, записані відповідно до номерів кімнат.

Інформаційні технології в маркетинговій діяльності – засіб підвищення ефективності розробки, створення й використання технологій маркетингу; сукупність засобів і методів, що являє собою цілісну технологічну систему, яка покликана забезпечити ефективність планування, організації й управління процесом маркетингової діяльності на тому або іншому ієрархічному рівні економіки за рахунок кумулятивного ефекту інтеграції й взаємодії елементів інформаційних технологій, таких як комп'ютерні комплекси, комп'ютерні мережі, інтелектуальні термінали, комплекс засобів і методів організації масивів даних, кодування й пошуку інформації тощо.

Інформація – увідомлення, повідомлення про стан справ, відомості про що-небудь; всі відомості, знання, які допомагають вирішити завдання підприємництва, маркетингової або іншої діяльності; характеристика результату прямих і зворотних зв'язків у процесі взаємодії суб'єктів маркетингової системи; результат взаємодії різних видів енергій.

Інфраструктура – дороги, стоянки для автомобілів, дренаж стічних вод, каналізація, водогін, електрика – все необхідне для повноцінного проживання на певній території.

К

Кабінетне дослідження – збір і аналіз вторинної інформації про ринок, одержуваної з офіційних джерел, публікацій, довідників і т.п., використовується для дослідження загальноекономічних процесів,

тенденцій.

Каботажна ціна – знижена ціна для жителів певної країни, що подорожують всередині цієї країни.

Кадрова картка – документ в автоматизованій обліковій системі, в якому зберігатися інформація про працівника.

Кайтеринг – вид підприємства ресторанного господарства, літнє кафе.

Каналізаційна мережа – система трубопроводів, колекторів, каналів і споруд на них для збору й відведення стічних вод.

Карта прибуття – бланк, що заповнюється туристом після прибуття до іншої країни й що пропонується на прикордонному КПП.

Кафе – заклад ресторанного господарства, що пропонує відвідувачам обмежені асортименти простих у приготуванні страв, більш стандартне меню, але вживання їжі супроводжується обслуговуванням офіціантів.

Кемпер – турист, що подорожує на автотранспорті й користується кемпінгом.

Керування маркетингом – аналіз, планування, реалізація й контроль за виконанням програм, спрямованих на створення, підтримку й розширення вигідних відносин із цільовим покупцем для досягнення цілей організації.

Керування результатами – цілеспрямований вплив на ресурси (структуру) і технологію (процеси) для зміни результатів.

Керування якістю – частина функцій управління в цілому, які визначають і запроваджують політику в сфері якості. Керування засноване на оцінці потреб і ступеня їхньої задоволеності.

Кількість ночівель – кількість зайнятих готельних номерів за певний календарний відрізок часу.

Кімнатний аркуш – аркуш із прізвищами, що використовується в готельному комплексі для передреєстрації груп, а також для організації вечорів відпочинку.

Кімнатний сервіс – наявність у готельному комплексі послуг з доставки до номера їжі, напоїв, кореспонденції.

Ключові блага – блага, які залучають всіх споживачів продукту тієї або іншої категорії.

Ліжко-день – день, проведений постояльцем у готельному комплексі. Показник зайнятості готельного номера (місця) в добах. Незайняте ліжко вважається таким, що простоює.

Комерційна норма – знижена ставка для постійного клієнта, у якому зацікавлений готельний комплекс, для забезпечення зайнятості номерів.

Комісійні (чайові) – сума грошей, що виражається у відсотках від продажної ціни, які пропонують туристи за надання готельних послуг.

Комплекс просування – специфічне сполучення реклами, особистого продажу, заходів щодо стимулювання збуту й організації зв'язків із громадськістю, використовуваних компанією для досягнення рекламних і маркетингових цілей.

Комплексний метод оцінки якості – процедура визначення рівня якості готельних послуг, що здійснюється на базі єдиного методичного підходу.

Комплімент – надання гостеві або фірмі послуги за рахунок готельного комплексу.

Комунікаційна політика – сукупність заходів щодо встановлення, підтримки й розвитку зв'язків із клієнтами для збільшення збуту готельних послуг.

Комфорт – сукупність побутових зручностей; упорядженість і затишок житла, громадських закладів, засобів повідомлення та інше.

Конкурентноздатність (конкурентоспроможність) готельних послуг – сукупність якісних і вартісних характеристик готельних послуг, що забезпечують їх перевагу на ринку перед послугами конкурентів.

Конкуренція – суперництво в якій-небудь діяльності між підприємцями – за більшу частку прибутку, за ринки збуту, за джерела сировини; економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби, комунікацій суб'єктів ринкової системи в процесі створення, збуту й споживання матеріальних і духовних благ; регулятор ринкових відносин, стимулятор прискорення НТП і ефективності суспільного виробництва.

Континентальний план – метод розрахунку вартості кімнати в готельному комплексі, коли ціна містить у собі «континентальний сніданок», а також вартість самої кімнати.

Континентальний сніданок – легкий сніданок, що складається з кави або чаю, соку, булочки,

масла й джему.

Контроль – виміри й аналіз результатів виконання стратегічних планів і планів маркетингу, а також прийняття коригувальних дій.

Конфлікт – зіткнення протилежних інтересів, поглядів, гостра суперечка, ускладнення, боротьба ворогуючих сторін різного рівня та складу учасників.

Корисність – ступінь задоволення потреб. Гранична корисність – корисність додаткової одиниці виробничих ресурсів, капіталовкладень. Через дію закону насичення потреб гранична корисність кожної додаткової одиниці капіталовкладень знижується і на певному етапі може бути нульовою.

Корпоративний клієнт – клієнт, що є юридичною особою (організація, підприємство) і не займається туристичною діяльністю.

Котедж – номери, що розташовуються в окремому будинку малої поверховості.

Кредитна картка – іменний грошовий документ, випущений кредитною установою, який засвідчує наявність у цій установі рахунку клієнта і дає право на придбання товарів і послуг у роздрібній торговій мережі без оплати готівковими грошима.

Кредиторська заборгованість – заборгованість, що виникає в розрахунках з постачальниками; тимчасове використання в грошовому обігу готельного комплексу коштів кредитора.

Л

Логістика – комплекс засобів, інструментів і заходів, що забезпечують планування, контроль і забезпечення результативних і ефективних за витратами потоків сировини, напівфабрикатів і готових виробів, а також відповідної інформації з пункту походження до пункту споживання, їх зберігання з метою задоволення вимог клієнта.

Логотип – графічний знак фірми, що дозволяє ідентифікувати фірму або її продукцію (включає графічне зображення, напис або комбінацію написів); форма товарного знаку.

Люкс – одиниця освітленості. Позначається лк. 1 люкс – це освітленість поверхні площею 1 м^2 при падаючому на неї світловому потоці, рівному 1 люмену.

Льотний купон – частина авіаквитка, на якій вказується інформація про бронювання місця для пасажира.

М

Маркетинг – термін, що включає в себе такі значення: купівля-продаж, діяльність на ринку; реалізація, збут; виробництво товарної продукції; принцип господарювання; система господарювання; галузь господарської діяльності; спосіб мислення; філософія ведення справи; концепція діяльності на ринку; процес створення й відтворення попиту кінцевих споживачів на конкретні товари й послуги з метою одержання прибутку; процес взаємодії суб'єктів маркетингової системи із приводу організації підприємницької діяльності з метою задоволення попиту на товари і послуги й одержання прибутку; дії, що задовольняють потреби клієнтів за допомогою товару (послуги) і цілого ряду факторів, пов'язаних зі створенням, поставкою і, нарешті, споживанням цього товару.

Маркетингова інформаційна система (МІС) – постійно діюча система взаємозв'язку людей, устаткування й методичних прийомів, призначена для збору, класифікації, аналізу, оцінки й поширення актуальної, своєчасної, точної інформації для використання її в сфері маркетингу з метою планування, перетворення в життя й контролю за використанням маркетингових заходів; сукупність персоналу, устаткування, прийомів і методів системного, планомірного збору, аналізу, синтезу й передачі інформації, що використовується в процесі розробки й прийнятті рішень в області маркетингу.

Маркетингова логістика – діяльність з планування, виконання й контролю фізичного переміщення матеріалів, готових виробів і стосовної до них інформації від місця їхнього виробництва до місця споживання з метою задоволення потреб споживачів і одержання прибутку.

Маркетингова можливість – привабливий напрямок маркетингових зусиль, на якому конкретний готельний комплекс може домогтися конкурентної переваги.

Маркетингова система – сукупність соціально-економічних утворень (елементів) ринкового простору (середовища), кожне з яких має самостійність і цілісність, перебувають у безперервній взаємодії із приводу формування й розвитку попиту на товари й послуги з метою одержання прибутку; включає такі елементи, як: фірма-продуцент, фірма-постачальник, фірма-конкурент, фірма-посередник, споживач (ринок).

Маркетингова стратегія – елемент стратегії діяльності підприємства, спрямований на розробку, виробництво й доведення до покупця товарів і послуг, найбільш відповідних його потребам.

Розрізняють стратегію залучення покупців і стратегію просування продукту.

Маркетингове дослідження – систематичний пошук, збір, обробка й інтеграція інформації, що пов'язана або відноситься до всіх проблем маркетингу товарів і послуг; процес пошуку, збору, обробки даних і підготовки інформації для прийняття оперативних і стратегічних рішень у системі підприємництва; процес планування, організації й проведення досліджень ринку збуту, внутрішнього середовища готельного комплексу, маркетингового інструментарію, ринку продуктивних сил (робоча сила, сировина й матеріали, грошовий ринок і ринок капіталу), зовнішнього середовища, бенчмаркингу й маркетингової розвідки.

Маркетингове рішення – відповідь, одна або кілька альтернатив з безлічі можливих варіантів здійснення одного або сукупності маркетингових заходів, необхідних для стійкого формування, розвитку й задоволення попиту на товари або послуги споживачів; набір цілеспрямованих впливів на суб'єкти й об'єкти маркетингової системи для поліпшення або збереження конкурентної переваги готельного комплексу або готельних послуг, а також для підтримки або зростання прибутку.

Матеріальний потік – продукція, що розглядається в процесі прикладення до неї різних логістичних операцій і віднесена до тимчасового інтервалу. (Матеріальний потік має розмірність "Об`єм (кількість, маса) / час"). Кожному матеріальному потоку відповідає деякий інформаційний потік.

Матрична організація – організація служби маркетингу з використанням як керуючих по товарах, так і керуючих по ринках.

Менеджмент – сукупність функцій, необхідних для організації будь-якої діяльності на тому або іншому ієрархічному рівні ринкової економіки; форма опису, подання діяльності й ролі окремої особи або групи осіб, які ставлять і контролюють завдання по управлінню процесами організації, планування, координації й контролю в тій або іншій області відтворення або економіки в цілому; наука управління ринковою економікою, що включає теорію систем, теорію рішень, соціальну психологію, соціологію, психологію, математику тощо; керівництво готельного комплексу, що очолює процес організації й функціонування виробництва й несе відповідальність за результати й виживаність готельного комплексу в умовах конкурентної боротьби; керування економікою, виробництвом, персоналом, ресурсами і т.д. в умовах ринку.

Менеджмент якості – сукупність елементів організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення, застосування і підтримки загального управління якістю послуг готельного комплексу. Вимоги системи якості зафіксовані в серії міжнародних стандартів ISO 9000 – «Стандарти по загальному керівництву якістю і забезпеченню якості».

Мережа комп'ютерна – система з'єднаних комп'ютерів, що обмінюються даними.

Методи формування цін – способи визначення для кожного конкретного ринку характерної ціни, яка називається ринковою. Відправною точкою тут є базисні ціни, в основі яких лежать довідкові й прейскурантні ціни.

Методи ціноутворення – методи, що використовуються при формуванні цін на продукцію й послуги. Виділяють три методи ціноутворення – заснований на витратах, заснований на лінії покупців, заснований на цінах конкурентів.

Мотивація – процес інтенсифікації мотивів індивідуума або їхніх груп з метою активізації їхніх дій з прийняття рішенн про задоволення певної потреби; дії, що спонукають, що роблять вплив на активність покупця в процесі прийняття їм рішення про покупку.

Мультиплікатор – коефіцієнт, що показує, у скільки разів зростає рівноважний рівень національного доходу і ВВП по відношенню до зростання автономних витрат.

Н

Неорганізований туризм – самостійні (самодіяльні) подорожі туристів, як правило, організуються без допомоги турфірм. У цьому випадку оплата турпослуг здійснюється туристами в міру необхідності в їхньому одержанні.

Нецінова конкуренція – боротьба за ринок шляхом досягнення високої якості виготовлення, новизни (дійсної або ілюзорної), підвищення рівня технічного обслуговування, розвитку прогресивних форм збуту, постійного вдосконалювання структури й функціональних сторін діяльності готельного комплексу, врахування специфіки попиту.

Нічний аудит – процедура комплексної перевірки діяльності готельного комплексу за минулу дату та автоматичне закриття фінансового дня.

О

Обов'язки туриста – під час здійснення подорожі, включаючи транзит, турист зобов'язаний: дотримуватися законодавства країни (місця) тимчасового перебування, поважати її соціальний устрій, звичаї, традиції, релігійні вірування; зберігати навколишнє природне середовище, дбайливо ставитися до пам'ятників природи, історії й культури в країні (місці) тимчасового перебування; дотримуватися правил в'їзду в країну (місце) тимчасового перебування, виїзду із країни (місця) тимчасового перебування й перебування там, а також у країнах транзитного проїзду; дотримуватися під час подорожі правил особистої безпеки.

Обов'язкове страхування – одна з форм страхування, за якої страхові відносини виникають у силу закону. На відміну від добровільного страхування не вимагає попередньої згоди.

Обіг – обсяг збуту (реалізації) у грошовому підрахунку.

Обіговий капітал – частка капіталу готельного комплексу, вкладена в поточні активи, фактично всі обігові кошти. Чистий обіговий капітал є різницею між поточними активами і поточними (короткостроковими) зобов'язаннями.

Обігові кошти – грошові кошти, авансовані до оборотних виробничих фондів і фондів обігу. Обігові виробничі фонди представлені такими активами, як: сировина, матеріали, паливо, тара, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів і т. ін.; фонди обігу – товарами (на складі та у відвантаженні) і грошовими коштами (у касі готельного комплексу, на його розрахунковому рахунку та в інших рахунках і розрахунках).

Образ (імідж) готельного комплексу – уява про готельний комплекс, що складається в різних контактних аудиторій, у першу чергу в цільовому ринку готельного комплексу – тієї його частини, що розглядається для нього як ціль маркетингових дій.

Обробка інформації – процес розташування її в певному порядку, додання їй якихось завершених форм, що наповнює інформацію новим змістом і значенням. Обробка інформації створює образи, форми, які людина може розпізнати і які розуміються нею певним чином. При цьому відбувається процес зведення комплексу інформаційних сигналів до спрощених синтезованих образів і категорій.

Огляд – акт огляду товару для гарантії, що він відповідає певним критеріям.

Операційна система – загальна система виробничої функції організації, що складається з трьох підсистем: підсистеми переробки, підсистеми забезпечення і планово-контрольної підсистеми.

Організатор туру – приватна особа або турагент, або нетуристська організація, що комплектує групу туристів для участі в турі, пропонованому туроператором. Як правило, організаторові туру або його представникові може надаватися право безкоштовної участі в даному турі.

Організаційна структура готельного комплексу – структура, елементами якої є підрозділи готельного комплексу різного рівня ієрархії, а відносинами якої є адміністративно-правові відносини.

Організаційні структури маркетингу – різновид схем взаємодії основних підрозділів служби маркетингу, заснованих на модифікації основних принципів управління: централізації, децентралізації й гнучкості. Розрізняють функціональні, продуктові, ринкові й матричні організаційні структури маркетингу та їхньої модифікації.

Організований туризм – поїздка, організована туристськими фірмами по стандартному або спеціально розробленому самим туристом (групою туристів) маршруту.

Основні види туристської діяльності організація в'їзного, внутрішнього й виїзного туризму; екскурсійне обслуговування туристів; готельне, побутове, транспортне обслуговування туристів; інформаційно-методичне обслуговування індустрії туризму; страхування для здійснення туристської діяльності; рекламно-видавнича діяльність, що обслуговує туризм; будівництво й експлуатація об'єктів туризму; виробництво й реалізація товарів для туризму. Інші види діяльності відносяться до туристського в тому випадку, якщо вони спрямовані на задоволення потреб туризму.

Основні кошти – засоби праці (будівлі, споруди, устаткування і т.п.), що беруть участь у виробництві, що тривалий час і поступово переносять свою вартість на продукцію готельного комплексу. У баланс готельного комплексу входять за залишковою вартістю (у активі як довідка вказується знос основних засобів).

Особистий продаж – продаж послуг або товарів одному або декільком клієнтам, що здійснюється в процесі безпосереднього спілкування і має на меті продаж і встановлення тривалих взаємин з даними клієнтами.

Оцінка – процес визначення реального стану об'єкта (процесу, явища, системи) стосовно бажаного стану або іншого об'єкта (процесу, явища, системи).

Оцінка праці – визначення щодо цінності праці, формальне і систематичне порівняння різних видів праці для визначення цінності одного виду праці в порівнянні з іншим.

Оцінка роботи – визначення відносної складності різних видів робіт, що виконується фахівцями з управління персоналом спільно з керівниками підрозділів організації.

Оцінка якості – визначення відповідності наданої готельної послуги встановленим на даний період стандартам, очікуванням і потребам окремих споживачів і груп населення.

П

Паблісіті – діяльність, що пов'язана з поширенням різноманітної інформації про готельний комплекс або готельні послуги в засобах масової інформації, не оплачувана спонсором.

Пакет – заздалегідь підготовлений тур, що включає транспортування, проживання, харчування, трансферт, відвідування визначних пам'яток, оренду автомобіля тощо, має фіксовану ціну; комплексний тариф, що включає, крім вартості проживання, додаткові послуги готельного комплексу. Наприклад, пакет BB (Bed & Breakfast) включає проживання й сніданок.

Пасив – частина бухгалтерського балансу готельного комплексу, що відображає джерела коштів готельного комплексу (статутний капітал і різні фонди, кредити і позики, кредиторська заборгованість).

Пекидж-тур – будь-який тур (індивідуальний або груповий), що включає в себе деякий набір послуг (транспортування, розміщення, харчування, екскурсії тощо), загальна продажна вартість якого дорівнює вартості його елементів.

Первинні дані – інформація, зібрана вперше для якої-небудь конкретної мети.

Перебронювання – бронювання з перекриттям попередження системи про відсутність готельних номерів певного типу в певному інтервалі дат для продажу, що приводить до негативного значення наявності номерів.

Передпродажний сервіс – допомога, що надається покупцеві напередодні й у момент покупки.

Передреєстрація – процедура, яку здійснюють до приїзду гостей, яка використовується з групами туристів з метою зменшення переповненості в службі прийому.

Пізня оплата – часткова оплата, що передається до служби прийому та розміщення, коли гість уже виїхав.

Пік сезону – час року в даній країні, коли торгівля турпослугами і ціни на них найвищі.

План евакуації при пожежі – документ у якому зазначені евакуаційні шляхи й виходи, установлені правила поведінки туристів, а також порядок і послідовність дій обслуговуючого персоналу на об'єкті при виникненні пожежі.

План маркетингу – детальний послідовний виклад заходів, за допомогою яких передбачається досягти поставлених цілей маркетингу.

План пожежогасіння об'єкта – документ, що містить основні питання організації гасіння пожежі на об'єкті.

План реклами – план, у якому відбиті стратегії з охоплення цільових аудиторій, подання рекламного обігу й використання засобів реклами.

План-карта – схема розташування місць у каютах або купе.

Планування – процес, що забезпечує збалансовану взаємодію окремих видів ресурсів у рамках вибраного об'єкту управління, що встановлює пропорції і темпи зростання.

Планування маркетингу – процес, процедура, пов'язана зі складанням плану маркетингу, з вибором стратегій маркетингу, націлених на зростання обсягу продажів готельних послуг й максимізацію прибутку готельного комплексу.

Планування матеріально-технічних потреб – система управління матеріально-технічними запасами, націлена на те, щоб мати у запасі лише те, що потрібно для виконання найближчих планів виробництва.

Планування якості – розробка систем, спрямованих на досягнення високої якості, установлення перспективних рівнів якості готельних послуг.

Пожежна безпека – це такий стан об'єкта, при якому з великою ймовірністю запобігається можливість виникнення пожежі, а у випадку її виникнення забезпечується ефективний захист людей від небезпечних і шкідливих факторів пожежі й порятунок матеріальних цінностей; стан захищеності населення, об'єктів народного господарства й іншого призначення, а також навколишнього природного середовища від небезпечних факторів і впливів пожежі.

Пожежна сигналізація й зв'язок – охоронно-пожежна сигналізація, що сповіщає органи пожежної

охорони про пожежу й місце її виникнення; – диспетчерський телефонний і радіозв'язок, що забезпечують оперативне керування пожежними частинами; – оперативний радіозв'язок, що дозволяє здійснювати безпосереднє керування пожежними відділеннями.

Позиціювання – комплекс заходів, завдяки яким у свідомості цільових споживачів дані готельні послуги займають власне, відмінне від інших, і вигідне для готельного комплексу місце стосовно аналогічних послуг.

Послуга – потрібні вартості, що надходять на ринок, які переважно не здобувають упредметнені форми; вид діяльності або благ, що одна сторона може запропонувати іншій; об'єкти продажу у вигляді дій, вигід або задоволень; дії, результатом яких є або які-небудь вироби, або той чи інший корисний ефект.

Послуга готельна – право на обслуговування в готельному комплексі, призначене для реалізації гостеві.

Потенційний ринок – сукупність покупців, які виявляють цікавість до певного товару або послуги.

Потенційні клієнти – компанії або приватні особи, з якими ще не встановлений контакт, але які будуть купувати товари й послуги, тому що мають характеристики цільового ринку.

Потреби – у готельній індустрії потребами є готельні послуги, суб'єктивно оцінені як споживачами, так і постачальниками, як необхідні для поліпшення здоров'я або розваг.

Похідний попит – стан справ, при якому попит на комплектуючі є похідним від попиту на готовий товар.

Почуття – стійкі емоційні стани, які мають чітко означений предметний характер і виражають ставлення як до конкретної події або людей, так і до уявлення.

Правове забезпечення якості – сукупність методів і засобів правового регулювання відносин між розробником, виробником і замовником (споживачем) із приводу якості продукції, що виникають у процесі її проектування, виготовлення, реалізації й експлуатації.

Праця – цілеспрямована діяльність людини, у процесі якої вона впливає на природу і використовує її з метою виробництва матеріальних благ, необхідних для задоволення своїх потреб.

Прес-реліз – засіб паблік рілейшнз, бюлетень, призначений для газет, журналів, радіо й телередакцій, з яких можна одержати інформацію, що цікавить.

Прибуток – дохід, тобто ціна послуг особливого виду праці – підприємницької діяльності.

Прогнозування якості продукції – вид діяльності зі збору інформації про зміст і динаміку попиту на конкретну продукцію різних груп і категорій споживачів, а також по визначенню ймовірних майбутніх вимог до її споживчих і експлуатаційних властивостей, задоволення яких забезпечить її відповідність кращим світовим досягненням протягом певного періоду часу.

Продаж – акт фактичного законного переходу продукту від виробника до споживача.

Продаж туристської путівки – реалізація туристського продукту туристові як кінцевому покупцеві права на комплекс туристських послуг, оформлена туристською путівкою.

Продуктивність – відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході.

Продуктова політика – сукупність заходів, спрямованих на вибір асортиментів вироблених продуктів, а також надання гарантій по обслуговуванню проданих продуктів.

Пропаганда – використання редакційного, а не платного місця й (або) часу в усіх засобах поширення інформації, доступних для існуючих або потенційних клієнтів готельного комплексу, щоб сприяти досягненню поставлених цілей збуту; не особисте й не оплачуване спонсором стимулювання попиту на товар, послугу або ділову організаційну одиницю за допомогою поширення про них комерційно важливих відомостей у друкованих засобах інформації або доброзичливого подання по радіо, телебаченню або зі сцени.

Просування готельних послуг – комплекс заходів, спрямованих на реалізацію готельних послуг (реклама, участь у спеціалізованих виставках, ярмарках, організація туристських інформаційних центрів із продажу готельних послуг, видання каталогів, буклетів та інше).

Процес управління – взаємозв'язок функцій планування, організації, мотивації і контролю за допомогою процесів комунікації і прийняття рішень.

Процес прийняття рішень – послідовна реалізація таких етапів: діагноз проблеми; формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішення; виявлення альтернатив; оцінка альтернатив; остаточний вибір.

Прямий рейс – рейс, здійснюючи який пасажир (турист) не робить пересадок на всьому шляху проходження від пункту відправлення до пункту призначення.

Прямі витрати – витрати, які можна точно визначити за окремою послугою або сферою.

Пул – форма монополістичного об'єднання, що носить, звичайно, тимчасовий характер (торговельні, біржові, патентні й ін.), у них установлюються правила розподілу загальних витрат і прибутків, які надходять спочатку в загальний фонд, а потім розподіляються в заздалегідь установленій пропорції. У туризмі це тимчасове об'єднання зусиль і ресурсів туристських операторів для досягнення загальної комерційної мети (наприклад, при організації чартерного польоту).

Путівка туристська – документ суворої звітності, що підтверджує факт угоди між туристською фірмою й споживачем, факт оплати туристом повної вартості туру, зазначеної в договорі, й гарантії організації певних умов туру з боку туроператора.

Р

Ранній виїзд – процедура розрахунків з гостем у день, що передує даті виїзду.

Регіональний маркетинг – організація маркетингової діяльності в регіоні; маркетинг товарів і послуг; маркетинг у системі управління соціально-економічним розвитком регіону.

Реєстраційна картка – документ, що видається у ряді країн прикордонною владою тимчасовим відвідувачам (туристам, транзитним пасажирам і т.п.) при в'їзді в країну, який повертається ними прикордонній владі при виїзді із країни, та підтверджує реєстрацію цих відвідувачів владою даної країни.

Реклама – форма комунікації, що намагається перевести якість товарів і послуг на мову потреб і вимог покупців. Відкрите оповіщення про товари, послуги з використанням окремих видань (проспектів, каталогів, плакатів, листівок), періодичної преси (статті, оголошення, вкладки, спеціальні додатки), кіно, радіо й телебачення, зовнішньої прямої поштової реклами. Є складовою частиною маркетингу, забезпечуючи просування готельних послуг на ринку.

Рентабельність – один з основних вартісних показників ефективності виробництва. Вона характеризує рівень віддачі витрат, вкладених у процес виробництва і реалізації продукції, роботи і послуг.

Респондент – особа, що відповідає на питання під час проведення польових досліджень.

Ресторан – підприємство ресторанного господарства, що пропонує гостям різноманітні асортименти блюд складного й фірмового приготування, високий рівень сервісу, послуги офіціантів, метрдотелів; організацію культурного й розважального дозвілля клієнтів, корпоративного й банкетного обслуговування.

Ресурс – логічна або фізична частина системи, що може бути виділена користувачеві або процесу.

Рецепція (ресепшн) – загальний зал або кімната, або стійка, розташована в приміщенні готельного комплексу, призначена для прийому, реєстрації й оформлення гостей, а також знаходження чергових-портьє, що здійснюють прийом і видачу ключів від номерів від клієнтів і виконання різного виду доручень клієнтів.

Роботодавець – організація (юридична особа), що представляється її керівником (адміністрацією), або фізична особа, з якою працівник перебуває в трудових відносинах.

Робоча ізоляція – електрична ізоляція струмоведучих частин електроустановки, що забезпечує її нормальну роботу й захист від ураження електричним струмом.

Робоче місце – місце, в якому працівник повинен перебувати або в яке йому необхідно прибути у зв'язку з його роботою і яке прямо або побічно перебуває під контролем роботодавця.

Родинний план – спеціальна система продажів кімнат у готелі туристам з дітьми. У тому випадку, якщо діти живуть в одній кімнаті з батьками, ціна номера знижується.

Розрахунковий час – година, у яку гість повинен звільнити кімнату або сплатити проживання за цілий день.

Розрахунок вартості – методи й процеси визначення розмірів витрат (фактичних і передбачуваних), які необхідні для одержання конкретних цілей, продуктів, процесів.

Розробка товару – перетворення задуму товару в реальний виріб розраховуючи на те, що споживачі сприймуть прототип як втілення всіх основних властивостей, викладених в описі задуму товару, як виріб безпечний і надійний в експлуатації, а також з метою переконатися в можливостях його виробництва в рамках запланованих кошторисних витрат.

Розширення асортиментів – дії, спрямовані на поповнення існуючого запасу пропонованих готельних послуг.

Розширення меж ринку – спроби готельного комплексу збільшити збут за рахунок впровадження нині існуючих готельних послуг на нових ринках.

Ротель – готельний комплекс–вагон, що пересувається.

Рулетка – вид гри в казино.

С

Санаторій – готельний комплекс із надання цілого комплексу послуг – від лікувальних до розважальних.

Санація – комплекс заходів, який здійснюється в інтересах готельного комплексу з метою поліпшення його фінансового становища, запобігання його банкрутству, підвищення його стійкості на ринку, його конкурентноздатності (наприклад: аудит, випуск нових акцій, реорганізація, відновлення технологій, збільшення банківських кредитів і т.д.).

Санітарно-побутове обслуговування працівників – містить у собі влаштування за встановленими нормами санітарно-побутових приміщень (душових, гардеробних, саун, приміщень для охолодження або обігріву працівників, сушіння, очищення й ремонту спецодягу й взуття, особистої гігієни жінок та ін.), приміщення для прийому їжі, кімнати для відпочинку в робочий час і психологічне розвантаження.

Санкціоновані смітники – дозволені органами виконавчої влади території (існуючі площадки) для розміщення промислових і побутових відходів, але не обладнані відповідно до СНіП (санітарних норм і правил). Є тимчасовими, підлягають облаштованості відповідно до зазначених вимог або закриттю в строки, необхідні для проектування й будівництва полігонів, що відповідають вимогам СНіП

Сегмент – це частина ринку, покупці в одному сегменті однаково реагують на спонукальні стимули маркетингу (товар, ціну, рекламу тощо).

Сегментація – маркетинговий процес поділу ринку на сегменти (частини).

Сезонна знижка – зменшення ціни для споживачів, що роблять позасезонні покупки товарів і послуг.

Сезонні норми – розмаїтість цін на різні послуги, що змінюються залежно від сезону.

Сервер – комп'ютер, підключений до мережі, або програма, що виконується на ньому, що надають клієнтам доступ до загальних ресурсів, і керуюча цими ресурсами. Найбільш важливими типами серверів є: – WWW-сервери, призначені для подання взаємозалежної мультимедійної інформації й умісту баз даних; – сервери електронної пошти; – сервери FTP, призначені для обміну файлами; – сервери спілкування в реальному часі (чати); – сервери, що забезпечують роботу Інтернет-телефонії; – системи трансляції радіо й відео через Інтернет.

Сервіс – підсистема маркетингової діяльності готельного комплексу, що забезпечує комплекс послуг, пов'язаних зі збутом і використанням готельних номерів, їжі в ресторані, розваг у казино тощо.

Сертифікація – діяльність з підтвердження відповідності продукції, послуг та інших об'єктів (процеси, роботи, системи якості тощо) установленим вимогам.

Сигнали – характеристики готельної послуги або її приватних аспектів, які побічно вказують на її якість.

Система – сукупність взаємопов'язаних компонентів, які взаємодіють між собою таким чином, що досягається певний результат (мета).

Система управління – сукупність адміністративних ланок, наділених певними повноваженнями управління, і упорядковано функціонуюча для досягнення головної мети діяльності. Принципова схема системи управління містить у собі суб'єкт і об'єкт управління, цілеспрямовані дії і зворотний зв'язок.

Система фірмового стилю – товарний знак, логотип, фірмовий блок.

Система якості – сукупність організаційної структури, відповідальності, процедур, процесів і ресурсів, що забезпечує здійснення загального управління якістю.

Системний підхід – підхід до дослідження і управління об'єктом, який розглядає його як систему, в якій виділені елементи, внутрішні та зовнішні зв'язки, що впливають на його функціонування, а цілі кожного з елементів формуються, виходячи із загального призначення системи.

Слоган – часто повторювана фраза, яка зв'язує рекламні оголошення в рамках однієї кампанії.

Спеціальні знижки – робляться для тих клієнтів, у яких готельний комплекс особливо зацікавлений. Як правило, це великі корпорації, у яких із готельним комплексом існують особливі довірчі відносини.

Спина до спини – вигідна система заповнення готельного комплексу, за якої послідовність

вибуття і прибуття груп туристів організовується туроператором таким чином, щоб виділені йому власником готельного комплексу номери не залишалися вільними (інтервал між заселеннями тільки на збори).

Стабільність якості – підтримка найважливіших якісних характеристик готельних послуг.

Стандарт – загальноприйнятий і погоджений спосіб виконання чого-небудь.

Стереотипи – уявлення людей певної групи в настільки незмінному виді, що губиться їхня індивідуальність і найчастіше відбиваються неправильні уявлення, що стали популярними, про цю групу.

Стиль – основна й своєрідна форма вираження.

Стиль керівництва в контексті управління – звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих, щоб здійснювати на них вплив і спонукати їх до досягнення мети організації. Ступінь, до якого керівник делегує свої повноваження; типи влади, використовувані ним, і його турбота, перш за все, про людські відносини або, перш за все, про виконання завдання – відображає стиль керівництва, що характеризує даного лідера.

Стимулювання збуту – одноразові спонукальні заходи, що заохочують придбання тих або інших готельних послуг.

Стратегічне планування – це управлінський процес створення й підтримки стратегічної відповідності між цілями готельного комплексу, його потенційними можливостями й шансами у сфері маркетингу. Воно спирається на чітко сформовану програмну заяву готельного комплексу, виклад допоміжних цілей і завдань, здоровий господарський портфель і стратегію росту.

Стратегічний менеджмент – система управління основними аспектами діяльності на базі планування і реалізації довгострокової концепції розвитку, що визначає загальні цілі готельного комплексу, пріоритети в розподілі ресурсів та інвестиційних вкладів, конкурентні переваги послуг готельного комплексу на ринку.

Стратегія – план реалізації стратегічної концепції готельного комплексу, передбачає визначення основних напрямків розподілу обмежених ресурсів. Результатом стратегічних рішень повинна бути поява в готельному комплексі довгострокових конкурентних переваг.

Страховка – умови страховки докладно обумовлюються в страховому полісі. Страховий поліс є документом, що забезпечує гарантоване медичне обслуговування у випадку хвороби або травми. Для в'їзду до деяких країн наявність страховки є обов'язковою.

Т

Табль–дот – метод обслуговування на підприємствах ресторанного господарства, при якому в залах ресторану накриваються більші столи, сервіруються приборами, кількість яких відповідає числу клієнтів.

Таймшер – купівля права користування номером на один-два тижні в тому або іншому місці протягом тривалого періоду. При цьому створюються умови для обміну місцями відпочинку, що дозволяє власникам таймшерів, за бажанням, відпочивати в різних місцевостях.

Такс-фрі – система часткового повернення податку на додану вартість, застосовувана в ряді країн під час купівлі й вивозу товару іноземними громадянами. Гроші можуть повертатися при перетині кордону або в країні постійного перебування.

Тарифний план – сукупність тарифів для різних типів номерів з урахуванням сезонів, робочих і вихідних днів, кількості проживаючих у номері гостей і варіантів, включених у тариф послуг.

Твін – двокімнатний готельний номер.

Теорія ігор – метод моделювання, що використовується для оцінки дії рішення на конкурентів.

Теорія очікування – концепція, згідно з якою наявність у людини активних потреб не є єдиною і достатньою умовою мотивації її поведінки на досягнення якої-небудь мети. Людина повинна чекати при цьому, що її дії обов'язково приведуть до досягнення цієї мети.

Теорія систем – концепція, відповідно до якої менеджери повинні розглядати організацію як відкриту систему взаємозв'язаних частин, яка намагається досягти різноманітних цілей у зовнішньому середовищі, що змінюється.

Товарні асортименти – група товарів, що поєднуться за такими ознаками: призначення для тих самих сегментів покупців, реалізація через ті самі торговельні заклади, схожість області використання, продаж в обласному діапазоні цін.

Тур – індивідуальна або групова подорож, що складається з комплексу послуг (перевезення, проживання в готелі, екскурсії, трансфер, харчування).

Турагент – організація-посередник, що займається реалізацією сформованих туроператором турів. Велика частина прибутку йде від комісійних, що заробляються від реалізації турів.

Турагентська діяльність – діяльність з просування й реалізації туристських, зокрема готельних послуг, здійснювана на підставі ліцензії юридичною особою або індивідуальним підприємцем (турагентом або готельним комплексом).

Турдокументи – документи, що видаються туристам обслуговуючою їх туристською фірмою в обмін на ваучер у першому пункті обслуговування (готельні талони, талони на харчування й екскурсії), на підставі яких туристам надаються конкретні туристські послуги.

Туризм – тимчасові виїзди (подорожі) громадян України, іноземних громадян і осіб без громадянства з постійного місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових (діловий туризм), спортивних, релігійних і інших цілях без заняття оплачуваною діяльністю в країні (місці) тимчасового перебування.

Туризм в'їзний – подорожі в межах України осіб, що не проживають постійно в Україні.

Туризм виїзний – подорожі осіб, що постійно проживають в Україні, в іншу країну.

Туризм внутрішній – подорожі в межах України осіб, що постійно проживають в Україні.

Туризм самодіяльний – подорожі з використанням активних способів пересування, організовані туристами самостійно.

Турист – мандрівник, що проживає в місці призначення не менше 24 годин, мета поїздки якого – відпочинок, бізнес, зустріч з родичами, певна місія, зустріч.

Туристська діяльність – туроператорська й турагентська діяльність, а також інша діяльність з організації подорожей.

Туристська індустрія – сукупність готелів та інших засобів розміщення, засобів транспорту, об'єктів ресторанного господарства, об'єктів і засобів розваги, об'єктів пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного й іншого призначення, організацій, що здійснюють туроператорську й турагентську діяльність, а також організацій, що надають екскурсійні послуги й послуги гідів-перекладачів.

Туристська послуга – економічне благо, спожите туристом і виражене в результаті виконання відповідним виконавцем договору відшкодованих послуг з перевезення, розміщення, харчування, екскурсійного й іншого обслуговування туриста.

Туристська фірма (турфірма) – підприємство, що здійснює збут туристських, зокрема готельних послуг споживачам. Залежно від функцій, що виконуються туристськими фірмами, їх розділяють на турагентів і туроператорів.

Туристський ваучер – супровідний документ, що встановлює право туриста на туристські послуги, що входять до складу туру, що встановлює їхній обсяг, якість і інші характеристики й підтверджуючий факт їхнього надання.

Туристський пакет (турпакет) – сукупність туристських послуг, що входять до складу пакета.

Туристський ринок – прогнозований або реалізований попит на туристські послуги.

Туристські ресурси – природні, історичні, соціально-культурні об'єкти, що включають об'єкти туристського показу, а також інші об'єкти, здатні задовольнити духовні потреби туристів, сприяти відновленню й розвитку їхніх фізичних сил.

Турнікет – автоматичний загороджувальний пристрій, призначений для відкриття і закриття шляху.

Туроператор – юридична особа або індивідуальний підприємець, що здійснює діяльність по формуванню, просуванню й реалізації туристських послуг на підставі ліцензії.

Туроператорська діяльність – діяльність по формуванню, просуванню й реалізації туристських послуг, здійснювана на підставі ліцензії юридичною особою або індивідуальним підприємцем (туроператором).

У

Угода – комерційний обмін між двома сторонами, що передбачає наявність як мінімум двох об'єктів ціннісної значимості й погоджених умов, часу й місця його здійснення.

Ультра-все-включено (схема харчування в готелі) – надання клієнту чотириразового харчування та можливості вживання закусок, включаючи безалкогольні напої й алкогольні напої місцевого виробництва, протягом світлового дня (звичайно, до 00:00 годин).

Управління – процес порівняння фактичного виконання із запланованим аналізом відхилень, оцінки альтернатив і застосування коригуючих дій, якщо це необхідно.

Управління персоналом – процес, що є послідовністю управлінських дій, спрямованих на роботу з персоналом.

Управління ризиком – такий підхід до зменшення ризику небезпеки, який полягає в порівнюванні витрат на заходи та засоби, що забезпечують прийнятний рівень небезпеки, з рівнем зменшення шкоди, який очікується в результаті їх запровадження і виборі оптимального варіанту.

Управління якістю обслуговування – процес вироблення і застосування коригуючих дій з метою усунення причин і наслідків незадовільної якості обслуговування.

Усе включено (ALL INCLUSIVE) – система обслуговування в готельних комплексах, за якої харчування, напої (найчастіше місцевого виробництва) і окремі види готельних послуг (напр., відвідування певного бара або кегельбану тощо) не вимагають додаткової оплати. Різновидом даної системи обслуговування є система «MAX INCLUSIVE», в якій перелік додаткових послуг може бути істотно розширений і включати безкоштовне користування басейном, сауною, перукарнею, заняття різними видами спорту і т.ін.

Утилітарні потреби – потреби, породжені практичними аспектами володіння товаром або користування послугою.

Ф

Факторний аналіз – найбільш досконалий метод дослідження загальних умов збуту, що допомагає систематизувати численні події й напрямки їхнього впливу в певну матрицю відповідно до ряду критеріїв.

Фінанси – система економічних відносин, у процесі яких відбуваються формування, розподіл і використання централізованих і децентралізованих фондів грошових коштів з метою виконання функцій і завдань готельного комплексу і забезпечення умов розширення відтворення, задоволення соціальних потреб клієнтів.

Фінансовий звіт – звіт, що дає інформацію про фінансовий стан готельного комплексу, про його доходи, витрати і чистий прибуток, використання фінансових ресурсів на певний період часу.

Фінансовий менеджмент – це вид професійної діяльності, направлений на досягнення мети готельного комплексу шляхом ефективного використання всієї системи фінансових взаємозв'язків, фондів і резервів, що формують фінансовий механізм діяльності готельного комплексу в умовах ринкової економіки.

Фірмовий стиль – набір колірних, графічних, словесних, типографічних, дизайнерських постійних елементів (констант фірмового стилю), що забезпечують візуальну й значеннєву єдність товарів (послуг), всієї вихідної інформації.

Флайтер – туроператор, що є активним фрахтувальником повітряних судів, що належать місцевим авіакомпаніям.

Флуктуація – незначне коливання цін.

Фокус-група – групове інтерв'ю, у процесі якого намагаються зробити так, щоб люди вільно висловлювали свої думки щодо певного питання.

Фоліо – файл гостя або фірми, що містить всю інформацію щодо бронювання і трансакцій.

Форс-мажор – дія непереборної сили або інша обставина, настання якої не могло бути відвернене стороною, відповідальною за виконання зобов'язання за договором (угодою), і яка є причиною невиконання останнього (наприклад, війна, стихійне лихо, страйки тощо).

Фото-сафарі – туристська поїздка з метою фотографування рідких тварин і рослин у природних умовах їхнього перебування.

Франчайзинг – контрактне партнерство між виробником, оптовиком або сервісною організацією й незалежними бізнесменами, які купують право володіння та управління однією або декількома фірмами в системі франчайзингу.

Франшиза – певна частина збитків страхувальника, що не підлягає відшкодуванню страховиком відповідно до договору страхування. Франшиза може встановлюватися у вигляді певного відсотка від страхової суми або в певній сумі.

Х

Характер – сталі риси особистості, що формуються й проявляються в її діяльності й спілкуванні та зумовлюють типові для неї способи поведінки.

Хостел – різновид готелів з невеликим набором послуг; готельний комплекс коридорного типу (гуртожиток), що пропонує мінімум комфорту для своїх постояльців, орієнтований на

обслуговування молоді.

Хотельєр – людина, що є власником або представником топ-менеджменту готельного комплексу й представляє інтереси готельного комплексу у відносинах із третіми особами.

Ц

Ціна – грошова сума, яку споживачі повинні сплатити для одержання товару чи послуги. Буває декількох видів: базисна, довідкова, номінальна, фактурна, тверда, ковзна, з наступною фіксацією, оптова, роздрібна й ін.

Ціна довідкова – відбиває рівень фактично укладених угод за деякий минулий період і використовується в переговорах для встановлення вихідної ціни; довідкові ціни регулярно публікує видання ООН (особливі її види: номінальна, прейскурантна).

Ціна монопольна – установлюється вище або нижче ціни виробництва; звичайно монополії встановлюють якомога більш високі ціни збуту своїх товарів і, можливо, більш низькі ціни на товари, що купують у інших фірм.

Ціна номінальна – опублікована в прейскурантах, довідниках і біржових котируваннях.

Ціна попиту – складається на ринку покупця.

Ціна світова – визначається залежно від виду готельних послуг: за одні послуги – рівнем цін країн, що відправляють туристів, або країн, що їх приймають, за інші – цінами послуг провідних у світі фірм, що спеціалізуються на міжнародному туризмі; ціни ці також розрізняються залежно від того, чи обговорений платіж у вільно конвертованій валюті, чи ні.

Цінова політика – сукупність заходів і стратегій щодо управління цінами та ціноутворенням, мистецтво встановлення на товари (послуги) таких цін, які відповідали б витратам на виробництво, кон'юнктурі ринку, задовольняли покупця й приносили плановий прибуток. Цінова політика розглядається тільки в контексті загальної політики готельного комплексу.

Ч

Чартер – оренда літака для перевезення пасажирів або вантажу. Чартерні перевезення призначаються на конкретний час, у конкретний день, до конкретно замовленого місця.

Час закриття дня – довільно обрана керівництвом готельного комплексу година, коли закінчується один день і починається інший.

Чистий дохід – різниця між доходами і витратами (включаючи податки).

Чисті активи (нетто-активи) – різниця між сумарними активами і сумарними зобов'язаннями.

Чіп (chip) жетон – ігрові гроші

Чотири Р маркетинг: 1 – продукт (Product) – містить у собі проектування й розробку продукту, установлення товарної марки й упакування; 2 – місце (Place) – містить у собі канали, використовувані для переміщення продукту від виготовлювача до покупця; 3 – ціна (Price) – містить у собі ціну, за якою продукт або послуга пропонуються на продаж, і встановлює рівень прибутковості; 4 – просування (Promotion) – містить у собі персональний продаж, рекламу, зв'язки із громадськістю, заохочення збуту, прямий маркетинг, а також інформацію в пункті торгівлі й на упаковці.

Ш

Шатл–сервіс – назва транспорту (літака, автобуса, потяга), що здійснює дуже часті рейси, в основному на дуже коротку відстань.

Шведський стіл – метод обслуговування в закладах ресторанного господарства, при якому в залах ресторану весь асортимент пропонованих страв виставляється на окремий стіл, клієнт вправі сам визначати страву та розмір порції.

Шоп-тур – туристська поїздка, метою якої служить придбання туристами певних видів товарів, характерних для країни відвідування.

Штатна структура – склад підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів і фонд заробітної платні.

Штриховий код, бар-код – комбінація темних і світлих вертикальних смуг (штрихів) різної ширини з нанесеними під ними цифрами. Ефект застосування штрихового коду полягає в значному зниженні вартості облікових робіт на складі, зменшенням витрат обігу, підвищенням рівня контролю за станом запасів і ін.

Я

Якісне дослідження – пошукове дослідження, проведене з метою виявлення спонукань, реакцій і поведінки споживачів. Проведення фокус-груп, інтерв'ю й методу стійких матриць – методи, використовувані в ході цього дослідження.

Якість – це сукупність ознак і інших характеристик послуг або товарів, що відносяться до їхньої здатності задовольняти встановлені й передбачувані потреби; сукупність властивостей продукту, що визначають його здатність задовольняти конкретні потреби споживачів, відповідати пропонованим вимогам.

A

Account – рахунок, аккаунт, реєстрація. Містить дані про гравця, його баланс готівки, особисті дані та стан ігрової активності.

Account Guest – дозволяє гравцю грати в казино гри в безкоштовному режимі, звичайно, на віртуальні гроші, які або автоматично заповнюються, після зниження нижче певного рівня, або гравець може сам додати або урізати свій баланс віртуальних грошей.

Account Real – рахунок для гри на реальні гроші.

Ad (рекламний носій, реклама) – реклама в Інтернеті, має, як правило, двоступінчастий характер. Першим щаблем є зовнішня реклама, розташовувана рекламодавцем у видавців (банери, текстові блоки, міні-сайти й ін.). У ній звичайно дається посилання безпосередньо на сайт рекламодавця, що є другим щаблем.

After-Dinner-Cocktail – солодкі види коктейлів, що подаються після їжі.

Amount – сума, готівка, кількість грошей, яку клієнт ви хоче або перерахувати, або забрати з казино. (Amount to deposit, Amount to WithDraw).

B

Back of the House – служби сервісу, розташовані таким чином, щоб не знаходитись на очах гостей.

Bakroll – забезпечення грошима. Кількість фішок необхідних для однієї сесії в описуваній системі.

Bank (Cashier) – каса, в якій гравці можуть внести/перерахувати (deposit/purchase) або забрати/вивести (withdraw/cashout) готівку. Окрім цього, тут гравець указує спосіб, за допомогою якого він це робитиме, і дані про кожен конкретний спосіб (Credit Card, Wire Transfer, Check, Bank Draft і т.д.).

BB (сніданок) – режим харчування, що передбачає сніданок в готелі проживання, це може бути шведський стіл або континентальний сніданок.

Bed Occupancy – раціональне відношення кількості спальних місць до кількості заявлених до продажу (середнє завантаження).

Before-Dinner-Cocktail – сухі види коктейлів; пропонуються перед їжею; підвищують апетит.

Blanket Reservation – планування якого-небудь певного числа кімнат (блоку) для груп.

Blend – різноманітні види змішаних коктейлів, а також різні суміші, наприклад, віскі різних сортів або суміш віскі з кукурудзи і зеленого віскі.

Blender – електроміксер (блендер).

Blending – коктейлі, що включають суміш з двох або більшого числа компонентів.

Bonus (Bonuses) – бонуси, гостьові фішки, безкоштовні фішки тощо – те, чим привертають у казино.

Brunch – прийом їжі після сніданку, але до обіду, і який замінює обоє.

Build in Glass – коктейлі або інші змішані напої, що готуються в келиху, призначеному для відвідувачів.

C

Cabana – будівля на пляжі (або біля басейну), типу бунгало, що стоїть окремо від основного будинку та іноді обладнана як спальня.

Cashin = Cash-ins = Cashout = Withdraw – зняття, взяття готівкових грошей з казино.

Chasers – напій, що наливається в келих у кількості, зручній для відвідувача. Розрахований на тривалу випивку. До цих видів напоїв відносяться, наприклад, тонік, напій з гіркого лимона, гіркого

апельсина, різних видів лимонаду, кока-коли, плодових соків, шампанського, пива, молока.

Chilled – холодні, охолоджені види напоїв, наприклад, «chilled glass», що означає «охолоджений стакан».

Commercially Important Person (важлива комерційна персона) – покупець спеціального документа, що надає право йому (їй) займати привілейоване положення відносно інших клієнтів.

D

Dash – напої, що наливаються за допомогою шприца краплями. Відрізняються стійким ароматом сиропу і гіркоти. Наприклад, апельсинові напої, гранатовий сироп, гіркий ангостура, гіркий апельсин, гіркий персик.

Deluxe – розкішний тип готельного комплексу (власна ванна й повний сервіс).

Deposit (purchase) – переказ, внесення суми на ігровий рахунок у казино.

Double-up – організація системи подвійного заселення, коли незнайомі люди заселяють один номер, а в адміністрації на спеціальному стенді зберігаються 2 картки (чеки) під номером цієї кімнати.

E

Ex (extra bed) – додаткове ліжко у двомісному номері.

F

Fairness – чесність. Fair Game – чесна гра. Звичайно, умови чесної гри вказуються в terms and conditions і часто зводяться до визначення розміру wager для бонусів.

FB (повний пансіон) – режим 3-разового харчування в готелі (сніданок + обід + вечеря), напої за обідом і вечерею звичайно у вартість не входять.

Fill – комплексні коктейлі та напої з плодовими соками, лимонадом, газованою водою, шампанським і ін.

Filler – інше позначення коктейлів Fill.

Float – готові види напоїв і коктейлів, ароматизовані, що подаються в кінці прийому їжі, причому їх не можна змішувати, і ніщо не повинне плавати на їх поверхні.

Free Port – порт, де туристи можуть придбати товари без сплати мит.

Front Desk (фронтдеск) – стійка адміністратора готельного комплексу, де гості реєструються.

Frosted – Заморожені напої, один келих або пляшка повинні містити тонкий шар льоду.

Full House (повний будинок) – завантаження готельного комплексу на 100% (усі номери продані).

G

Gill – оригінальний коктейль із змішаних сортів віскі, що подається в кількості 1,5 унції, що відповідає 42 грамам.

Gom, **Ghomme** – інше позначення очищеного цукру.

Grind – напої з протертих фруктів і змішані.

Guest History (Card) – запис повної програми перебування гостя, що включає заняття кімнати, оплату, особливі потреби, кредит. Такий запис здійснюється на картках, у великих готельних комплексах дані заносяться в комп'ютер.

H

Hotel Garni – готельний комплекс без ресторану (навіть без сніданку).

Housekeeper's report – аркуш із записами, що знаходиться у фронтофісі, у якому відображено реальні відомості про стан кімнат (прибирання, ремонт тощо).

I

Iced – сильно охолоджені та заморожені напої.

Inclusive Terms – тариф на розміщення й харчування (триразове).

Internet – глобальна комп'ютерна мережа.

IP (Інтернет Protocol) – протокол міжмережевої взаємодії, найважливіший із протоколів мережі Інтернет, забезпечує маршрутизацію пакетів у мережі.

J

Jigger – готують у простих або подвійних келихах для коктейлю (від 20 до 40 грамів).

Junior Suite – велика кімната з обгородженим спальним місцем, яка перетворюється на вітальню вдень.

L

Lauterzucker (**Zuckersirup**) – цукровий сироп.

Longdrink – приготований у барі напій об'ємом 80 мл.

Loyalty = Comp Points – очки, що нараховуються за гру; нараховуються суворо відповідно до суми ставок, які зроблено в конкретному казино, звичайно з розрахунку, – якщо зроблено ставок на 1000, нараховують 1 Point, або навпаки. Надалі, ці поїнти казино повертає на ігровий аккаунт у вигляді реальних грошей.

Luggage Pass – карта, що надає туристові право на виніс багажу з готельного комплексу.

M

Marge – напій з випадним осадом.

Master Key – один ключ, що замінює всі ключі від усіх кімнат на поверсі. Так саме називається поверховий ключ.

Meet-компанія – закордонний інкамінговий туроператор, що спеціалізується на прийомі туристів із країни аутгоїнг-оператора.

Mixer – інше позначення коктейлів типу Filler.

Most Important Person – особливо важлива персона.

Muddier – товкач на кінці ложки для бару, завдяки якому витягується або виштовхується, наприклад, кубик цукру, кислі або несвіжі плоди.

Mug – старе позначення пивного кухля, що має глиняну, фаянсову або цинкову ручку.

Mystery Tour – притулок у горах (використовується в гірському туризмі).

N

Nip – маленький ковток, невелика кількість.

Nutmeg – мускатний горіх.

O

OB (без харчування) – тільки розміщення в готелі.

On the rocks – форма подачі напоїв з льодом.

P

Peel – на мові, прийнятій у барах, під цим словом розуміється шматочок лимонної або апельсинової часточки, що додається в напій для додання йому аромату.

Pitcher – кухоль (наприклад, waterpitcher означає – кухоль для води, winepitcher – для вина).

Plain – витончена форма замовлення напоїв, що не містять льоду.

Poures – пляшки, що містять певну порцію напою (від 20 до 40 грамів).

Pouringdrink – основний напій, такий, наприклад, як коньяк, горілка, ром, джин, віскі, що подається порціями. Якщо відвідувач замовляє тільки коньяк, віскі і т. п., то вони подаються без жодних сумішей і без попередньої підготовки.

S

Sediment – осад у напоях тривалого зберігання; присутній у всіх старих винах (наприклад, у французьких червоних) і південних винах (наприклад, шері, портвейн винтаж).

Shake – напої, для підготовки яких потрібно струшувати посудину (шейкер).

Shortdrink – будь-який вид напою з бару об'ємом 80 мл.

Soothe – подається краплями; у його склад входить біологічно чистий білок, що використовується під час виробництва кремових напоїв.

Sparkling – напої з піною; наприклад, spark-lingwine означає ігристе вино, шампанське.

Squeeze – напої, що виготовляються під тиском, випресовані.

Standard Room (стандартний номер) – стандартний двомісний або одномісний номер.

Standby (чекання) – пасажир, який не має підтвердженої броні, але який очікує в аеропорту на можливість появи в продажу посадкових місць в останню хвилину. Багато авіакомпаній пропонують дуже низькі ціни для таких пасажирів.

Stir – напої, при підготовці яких необхідне обертання. Для їх приготування використовують міксери, після чого інгредієнти переливають у келих для змішування або в гостьовий келих, де їх додатково розмішують ложкою для бару.

Straight up – інше позначення напоїв, які утворюють піну або випадають в осад.

Strain – напої, де лід або шматочки льоду поміщають у шейкер або в келих, якщо напій відразу подається гостеві.

Straw – напої з соломинками. Звичайні соломинки в даний час удосконалили, замінивши пластиковими трубочками.

Sugaredge – цукор, застиглий по краях келиха; є додаванням до коктейлів типу Crustas і Fancy Drinks. Всі напої, що мають по краях цукор, подаються без соломинок, оскільки такий напій необхідно пити над цукром.

Sugarlip – «цукрова губка», складова частина компоненту напоїв із застиглим цукром.

Sugarrim – те саме що Sugaredge.

Suite – розміщення в номері люкс.

Sundries – мигдаль, горішки та інші доповнення до коктейлів.

SV (sea view) – вид на море.

Swizzlestick – напої, що подаються з соломинками.

T

Topped – напої з плаваючим у них кремом або із збитими вершками.

Tourist Class – туристський клас (інша назва – економічний клас). У номері такого класу гість не має особистої ванни.

Twirlingstick – напої, що подаються з короткими соломинками.

Twist – напої, приготовані збовтуванням. Збовтування з лимонами або апельсинами проводиться в келиху для відвідувачів для того, щоб у напій потрапило ефірне масло (при збовтуванні).

U

Underliner – підставка під келих або стакан.

V

VIP (Very Important Person) – дуже важлива персона, для якої призначений особливий сервіс.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аветисова А.О., Левченко М.М., Палій Н.С., Роберман Н.Д., Сорока С.В. Структурні зміни на ринку ресторанного господарства / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. Туган-Барановського / А.О. Аветисова (заг.ред.). – Донецьк: ДонДУЕТ ім.Туган-Барановського, 2003. – 177с.

2. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ Київський ун-т туризму, економіки і права. – К.: Знання України, 2002. – 352с.

3. Азоев Г.Л., Баранчеев В.П. и др. Управление организацией: Учебник для студ. вузов/ А.Г. Поршнев (ред.). -3 изд., перераб. и доп. -М.: ИНФРА- М, 2003. – 715с.

4. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика / Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. -М.: Экономика, 2003. – 703с.

5. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: Учебник по спец. «Менеджмент организации». – М.: Омега-Л, 2003. – 278с.

6. Аристов О.В. Управление качеством: Учебник для студ. вузов. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 238с.

7. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Аксенова и др. Управление персоналом. – М: ЮНИТИ, 2000.

8. Байдарина Т. Н. Поведение потребителя: Практикум:Пособие для студ. спец. «Маркетинг» вузов – Минск : ООО «Новое знание», 2002. – 121с.

9. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация. – Киев: ВИРА-Р, «Альтерпрес», 2001. – 208с.

10. Балабанова Л. В. Маркетинг-практикум: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Кафедра маркетиногового менеджменту /. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. – 279с.

11. Барбер Д. Сетевой маркетинг. – М.: «ФАИР», 2000. – 192с.

12. Барков С.А. Управление персоналом. – М.: ЮристЪ, 2001. – 451с.

13. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352с.

14. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. – К.: Эльга, 2003. – 483с.

15. Блинкина-Мельник М.М. Рекламный текст. Задачник для копирайтеров. – М.: ОГИ, 2003 – 200с.

16. Богданова Е.А. Маркетинговая концепция организации персонал менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. – СПб, 1996.

17. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом предприятия. – М., 1996.

18. Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие. - СПб, 2000.

19. Бородина В.В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент. – М.: Книжный мир, 2001. – 165с.

20. Бочкарев А., Кондратьев В. и др. Семь нот менеджмента. – М: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.

21. Браимер Р. Основы управления в индустрии гостеприимства. – М.: Аспект Пресс, 1995. – 382с.

22. Букович В., Уилльямс Р. Управление знаниями: руководство к действию: Пер. с англ. –

М.: ИНФРА-М, 2002. – 503с.

23. Бунтіна Л.Ф. Англійська мова ресторанної справи: Навч. посіб. / Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К. : КНТЕУ, 2000. – 172с.

24. Буряк Л.Д. Финансовый менеджмент в малом бизнесе: Учеб.-метод. пособие для самост. изучения дисциплины / Киевский национальный экономический ун-т. – К.: КНЕУ, 2002. – 84с.

25. Ващекин Н.П. Маркетинг. – М.: «ФБК-ПРЕСС», 2003. – 312с.

26. Веселов С.В. Маркетинг в рекламе. Часть II. Комплекс маркетинга в рекламной деятельности. – М.; Международный институт рекламы. 2003. – 376с.

27. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учеб. пособие для уч-ся сред.-спец. учеб. заведений / 3 изд., испр., доп. -М.: Элит-2000, 2003. – 300с.

28. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: ЮристЪ, 2001. – 496с.

29. Ветитнев А. М. Маркетинг санаторно-курортных услуг. М.: Медицина, 2001. – 224с.

30. Виктор Я. Проведение рекламных кампаний. Стратегия. Структура. – М.: Из-во Вершина. 2003 – 240с.

31. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студ., обучающихся по спец. и направлению «Менеджмент». – 2 изд., перераб. и доп. -М.: Гардарики, 2003. – 292с.

32. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2000. – 100с.

33. Волина В. Методы адаптации персонала//Управление персоналом, № 12, 1998.

34. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. – СПб: «Питер», 1998. – 211с.

35. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес. – М.: Феникс, 2003. – 348с.

36. Волков Ю.Ф. Интерьер и оборудование гостиниц и ресторанов. – М.: Феникс, 2003. – 352с.

37. Волков Ю.Ф. Технология гостиничного обслуживания. М.: Феникс, 2003. – 384с.

38. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса. – М.: Феникс, 2003. – 384с.

39. Волкова И.В., Миропольский Я.И., Мумрикова Г.М. Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть. – 2-е изд. – М.: Флинта, 2003. – 184с.

40. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 472с.

41. Восколович Н.А. Маркетинг туристских услуг. – М.: изд-во «Теис», 2002. – 167с.

42. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. – К.: Лібра, 2004. – 712с.

43. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Робочий конспект та навчальні тестові завдання: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. – К.: Лібра, 2004. – 279с.

44. Герасименко В.Г. Основи туристичного бізнесу. – Одеса: Чорномор'я, 1997. – 160с.

45. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 321с.

46. Головлева Е.Л. Основы рекламы: Учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец. Реклама. – М.: ЗАО «Издательский Дом «Главбух», 2003. – 269с.

47. Гончарук Я.А., Павленко А.Ф., Скибінський С.В. Маркетинг: Навч. посіб. у тестах / Київський національний економічний ун-т; Львівська комерційна академія. – К.: КНЕУ, 2002. – 314с.

48. Гордон Ян Х. Маркетинг партнерских отношений. Новые стратегии и технологии привлечения клиентов Relationship Marketing -СПб.: Изд-во «Питер», 2001. – 384с.

49. Гостиничный и туристический бизнес /под ред. проф. Чудновского А.Д. – М.: Ассоциация авторов и издателей „ТАНДЕМ", изд. ЭКМОС, 1998. – 352с.

50. Грачев М.В. Супер-кадры. – М.: Финпресс, 2000. – 377с.

51. Данько Т.П. Управление маркетингом. - М.: Издательство: «ИНФРА-М», 2001. – 334с.

52. Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб.: «Питер», 2000.

53. Дейан А. Реклама. - СПб: Изд-во "Нева", 2004. – 128с.

54. Денисов А.Ф. Приключения кадрового менеджмента в России//Сборник тезисов 3-ей Всероссийской конференции. – СПб: «ИМАТОН-М», 2000.

55. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга. – М.: «Вильямс», 2000. – 688с.

56. Джоэл Дж.Д. Исследования в рекламной деятельности. Теория и практика Advertising Research Theory and Practice. – М.: Изд-во "Вильямс", 2003. – 864с.

57. Дорофиенко В.В., Колосюк В.П. Операционный менеджмент: Учеб. пособие для студ. вузов. – Донецк: ВИК, 2003. – 178с.

58. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга: Учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по товароведным, технол. и экон. спец. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 284с.

59. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга: Учеб. пособие для студ. вузов. -М.: ИНФРА-М, 2000. – 284с.

60. Дорошева М.В. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра// Управление персоналом. - 1998. - № 6.

61. Дугіна С.І. Маркетингова цінова політика: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2002. – 360с.

62. Дуракова И.Б. Управление персоналом. -М.,1998.

63. Дурович А., Анастасова Л. Маркетинговые исследования в туризме: Учеб.-практ. пособие. – М.: ООО «Новое знание», 2002. – 348с.

64. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. – Минск: Финансы, учет, аудит, 1997. – 464с.

65. Дурович А.П. Маркетинг в туризме: Учеб. пособие для студ. спец. «Экономика и управление социально-культурной сферой» вузов. – 2. изд., перераб. и доп. – Минск: ООО «Новое знание», 2001. – 495с.

66. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: уч.пособие для вузов, – М., 1998.

67. Европейский гостиничный маркетинг: Учеб. пособие для студ. и выпускников школ гостиничного и ресторанного бизнеса в Европе / Е.Ю. Драгныш (пер.с англ.). – М.: Фин.и стат., 2003. – 222с.

68. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород, 1997.

69. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: Издательство «Март», 2000. – 238с.

70. Ефимова О.П., Ефимова Н.А. Экономика гостиниц и ресторанов. – М.: Новое знание, 2004. – 391с.

71. Жариков Е.С. Психология управления. – М.: Проспект, 1998. – 298с.

72. Журавлев П.В., Карташов С.А. и др. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. - М.: Экзамен, 1999.

73. Забалдіна Ю.Б. Маркетинг туристичного підприємства: Навч. посібник / Федерація профспілок України; Інститут туризму. – К., 2002. – 196с.

74. Заборовський В.П. Основи маркетингу / Подільська держ. аграрно-технічна академія. – Кам'янець-Подільський: Абетка, 2002. – 153с.

75. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебник для студ. вузов, обучающихся по спец. «Социально-культурный сервис и туризм». – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 224с.

76. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Учеб. пособие для студ. вузов

по спец. «Социально-культурная деятельность» / Санкт-Петербургский гуманитарный ун-т профсоюзов. – СПб.: СПбГУП, 1999. – 384с.

77. Зубец А.Н. Маркетинг на финансовых рынках. Поведение потребителей. Издательство: «ПРИОР», 2002 – 176с.

78. Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления. – М.: ЮристЪ, 2001. – 314с.

79. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Гардарики, 1999. – 315с.

80. Исмаев Д.К. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг: Учеб. пособие для студ. вузов и уч-ся колледжей / Московская академия туристского и гостинично-ресторанного бизнеса при правительстве Москвы. – М., 2000. – 94с.

81. Исмаев Д.К. Маркетинг иностранного туризма в Российской Федерации. Теория и практика деятельности туристских фирм. – М.: Академия, 2002. – 192с.

82. История и современные проблемы управления персоналом: Учебное пособие: под ред. Данилова В.И. - СПб.: Издательство СЗАГС, 1999.

83. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Учебное пособие Серия: Экономическое образование. - Мн.: Изд-во: «Новое знание», 2000. - 216с.

84. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебник для студ. спец. «Экономика и управление социально-культурной сферой» вузов. – 3 изд., испр. – Минск: «Новое знание», 2002. – 409с.

85. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник для студ. спец. «Экономика и управление социально-культурной сферой» вузов. – 4 изд., стер. – Минск: «Новое знание», 2003. – 368с.

86. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 378с.

87. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей. – СПб.: «Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000.

88. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Підручник / Київський національний економічний ун-т. - К.: КНЕУ, 2001. – 239с.

89. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие для студ. вузов. – М.: Гардарики, 2003. - 582с.

90. Карпов В.А., Кучеренко В.Р. Маркетинг: прогнозирование конъюнктуры рынка: Учебн. пособ. для студ. экон. спец. вузов. – К.: Знание, 2001. – 214с.

91. Карташов Л.В., Никонова Т.О., Соломадина Т.О. Поведение в организации. – М., 1999.

92. Катернюк А. В. Рекламные технологии. Коммерческая реклама. М.: Феникс, 2001. – 320с.

93. Кибалов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом гостиничного комплекса. – М.: Дело, 1999. – 412с.

94. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник для студ. вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Государственный ун-т управления. -М.: ИНФРА-М, 2003. – 304с.

95. Китчен Ф. Паблик рилейшнз. Принципы и практика Public Relations: Principles And Practice. – М.: Юнити, 2004. – 454с.

96. Кнорринг А.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Дело, 1999. – 199с.

97. Кодацкий В.П. Финансовый менеджмент. -Х.: Харьковское отд-ние издательства «Экономика» при Харьковском н.-и. экономическом ин-те, 2002. – 212с.

98. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие для студ. вузов / Межрегиональная академия управления персоналом. - К.: МАУП, 2002. – 280с.

99. Кондраков Н.П. Эккаунтинг для менеджеров. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез»,

1998. – 296с.

100. Кондратьев Э.В., Абрамов Р.Н. Связи с общественностью: Учеб. пособие по спец. «Менеджмент организаций», «Маркетинг» / С.Д. Резник (общ.ред.). – М.: Академический Проект, 2003. – 415с.

101. Косенков С.І. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: Видавничий дім «Скарби», 2004. – 464с.

102. Костина А.В. Эстетика рекламы: Учеб. пособие для студ. обуч. по спец. – Реклама. – М.: Вершина, 2003. – 296с.

103. Котерова Н.П. Основы маркетинга. - М.: «Академия», 2003. – 144с.

104. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Экспресс курс: Перевод с английского. - СПб.: «Питер», 2002. – 496с.

105. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Перевод с английского. – СПб: Изд-во «Питер», 2003. - 800с.

106. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 1063с.

107. Кочеткова А.И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 1999. – 303с.

108. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения. – М.: ЮристЪ, 2001. – 114с.

109. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. «Менеджмент» и «Маркетинг». – М.: ЮНИТИ, 1999. – 472с.

110. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента: Мыслители, которые изменили мир менеджмента: Пер. с 3 изд. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 347с.

111. Критинко И.В. Гостинично-ресторанное обслуживание: Конспект лекций для учащихся лицейских классов РМАТ / Российская международная академия туризма. Факультет довузовской подготовки. – М., 2000. – 48с.

112. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми / Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2002. – 246с.

113. Куценко В.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / Міжрегіональна академія управління персоналом (МАУП). – К.: МАУП, 2003. – 183с.

114. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Стратегии конкуренции в гостиничном бизнесе. – М.: Талер, 2001. – 544с.

115. Лисько М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. – М.: Высшая школа, 2002. – 374с.

116. Лифинец А.С. Основы управления персоналом. – Иваново: Дом книги, 2000. – 256с.

117. Ліпич Л. Г. Маркетингове прогнозування товарного ринку / Луцький держ. технічний ун-т. – Луцьк: ЛДТУ, 2002. – 376с.

118. Логинова А.Ю. Какой должна быть система управления персоналом // Управление персоналом. - 1998. - № 7.

119. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент: Навч. посібник / Київський національний економічний ун-т. – 2.вид., доп. – К.: КНЕУ, 2003. – 440с.

120. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: Навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни / Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2002. – 272с.

121. Лук'янова Л.Г., Дорошенко Т.Т., Мініч І.М. Уніфіковані технології готельних послуг: Навч. посіб/ за ред. проф В.К. Федорченко. – К.: Выща шк., 2001. – 237с.

122. Люди и организации// Сборник тезисов 3-ей Всероссийской конференции. – СПб: «ИММАТОН-М», 2000.

123. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник для

начального профессионального образования. – М: Академия, 2002. – 208с.

124. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник для студ. вузов. – К.: Каравелла, 2003. – 496с.

125. Мерсер Д. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М.: Высшая школа, 1998. – 501с.

126. Мескон Н., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002. – 426с.

127. Мишин В.М. Исследование систем управления: Учеб. для студ. вузов, обуч. по спец. «Менеджмент организации». – М.: ЮНИТИ, 2003. – 527с.

128. Моисеева Н.К., Рюмин М.Ю., Слушаенко М.В., Будник А.В. Брендинг в управлении маркетинговой активностью. – М.: Омега-Л, 2003. – 336с.

129. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб.: Питер, 2003. – 351с.

130. Мурашко М.І. Менеджмент персонала: Учебн.-метод. пособие. – К.: Знание, 2002. – 311с.

131. Назайкин А.Н. Эффективная продажа рекламы. Технология получения заказа на покупку рекламных площадей, эфира, пространства. -М.: Изд-во «Дело», 2002 – 296с.

132. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. – К.: ЕксОб, 2002. – 392с.

133. Новиков Д.Т., Периханян А.Р. Стратегический маркетинг в ресторанном бизнесе: Лекции / Российская экономическая академия им. Г.В.Плеханова. – М., 2001. – 43с.

134. Оболенська Т.Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід / Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2001. – 208с.

135. Олкок Д. Управление временем и рабочей нагрузкой. – М.: Зерцало, 1998. – 198с.

136. Ополченцев И.И. Маркетинг в туризме: обеспечение рыночной позиции: Учеб. пособие. – М.: Советский спорт, 2003. – 187с.

137. Организация и управление гостиничным бизнесом: Учебник / под ред. Лесника А.Л., Чернышева А.В. – М.: Издательский дом «Альпина», 2001. – 3 тт.

138. Осентон Т. Новые технологии в маркетинге: золотой ключик к лояльности потребителей Customer Share Marketing. – М.: Из-во “Вильямс”, 2003. – 304с.

139. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник / Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2003. – 246с.

140. Полторак В.А. Маркетинговые исследования: Учеб. пособие для студ. вузов / Днепропетровский ун-т экономики и права. – 2.изд., перераб. и доп. – Д. : Издательство ДУЭП, 2002. – 366с.

141. Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. – М.: Изд-ва «Рефл-Бук», «Ваклер». 2003.- 624с.

142. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. – К.: ООО «Експерт», 2001. – 384с.

143. Примак Т.О. Маркетингові комунікації: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: Ельга, 2003. – 280с.

144. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 250с.

145. Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах: Зб. наук. пр. / Київський національний торговельно-економічний ун-т / М.І. Пересічний (відп.ред.). – К.: КНТЕУ, 2004. – 208с.

146. Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах: Зб. наук. праць / Київський національний торговельно-економічний ун-т / М.І. Пересічний (відп.ред.). – К.: КНТЕУ, 2003. – 304с.

147. Рогожин М.Ю. Теория и практика рекламной деятельности. Учебное пособие.- М.: Изд-во РДЛ, 2003. – 224с.

148. Роглєв Х.И. Основи готельного менеджменту: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2005. – 408с.

149. Роджер Муэрс. Эффективное управление: Пер. с англ. Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». – М.: «Финпресс», 1998.

150. Ромат Е.В. Реклама. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2003. – 560с.

151. Рэнделл Дж. Брендинг. Краткий курс Branding. A Practical Guide to Planning Your Strategy. М.: Изд-во "Фаир – Пресс", 2003. – 216с.

152. Сенин В.С. Организация международного туризма. – М.: Из-во «Финансы и статистика», 2003. – 400с.

153. Скибінський С.В. Маркетинг: Підручник для студ. вищих навч. закл. / Львівська комерційна академія. – Л., 2000. – 640с.

154. Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе. – М.: ЮристЪ, 2003. – 224с.

155. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. - СПб, 2000.

156. Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 415с.

157. Социология и психология управления / Под ред. Епифанцева С.Н. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 203с.

158. Титоренко Г.А. и др. Информационные технологии в маркетинге. – М.: «ЮНИТИ», 2000. – 335с.

159. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала гостиничного комплекса. 2-е изд. – М.: Финпресс, 2000. – 203с.

160. Туризм и гостиничное хозяйство / под ред. Чудновского А.Д. 2003. – 447с.

161. Уилсон Р. Планирование стратегии Интернет-маркетинга / С.А. Зайцев (пер. с англ.). – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. – 261с.

162. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство: Учебник / пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 463с.

163. Уорд Х. Internet-маркетинг Учеб. пособие. – М.: Юнити-Дана, 2001. – 528с.

164. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Дело, 1999. – 515с.

165. Федотова Л.Н. Паблик рилейшнз и общественное мнение. – СПб.: Из-во «Питер», 2003. – 352с.

166. Холмогоров В. Интернет-маркетинг. Краткий курс. – СПб. Из-во «Питер», 2002. – 272с.

167. Черенков В.И. Глобальная маркетинговая среда. Опыт концептуальной интеграции / Санкт- Петербургский гос. ун-т. Факультет менеджмента. – СПб.: Из-во Санкт-Петербургского университета, 2003. – 366с.

168. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. – СПб: Изд-во «АЛЬФА», 1998. – 250с.

169. Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью. Теория и практика. Учебное пособие. – М.: Из-во «Дело», 2000. – 496с.

170. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. – М.: Финпресс, 2000. – 306с.

171. Шекшня С.В. Управление персоналом в современных организациях. – М.: ЮристЪ, 1998. – 268с.

172. Шкатулла В.И. Структура кадровой службы в современных условиях. – М.: Зерцало, 1998. – 348с.

173. Щекин Г. Профессия – менеджер по кадрам. – М.: Дело, 2002. – 213с.

174. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-е изд. перераб. и доп. – К.:

МАУП, 1999. – 456с.

175. Эгертон Т.К. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном: Пер. с англ. – М.: РосКонсульт, 1999. – 272с.

176. Янкевич В.С., Безрукова Н.Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 416с.

177. Adcock D. Marketing Strategies for Competitive Advantage. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2000. – 416p.

178. Allen J. Marketing Your Event Planning Business: A Creative Approach to Gaining the Competitive Edge. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2004. – 320p.

179. Arnold J., Hope T. Accounting for management decisions.- London: Prentice Hall, 1990. – 412p.

180. Baker S. New Consumer Marketing: Managing a Living Demand System. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2003. – 218p.

181. Bardi James A. Hotel Front Office Management / 3rd Edition. – London: John Wiley & Sons, Inc., – 2002. – 448p.

182. Beaudry M.H. Contemporary Lodging Security. – Berlin: Butterworth-Heinemann, 1996. – 170p.

183. Beavis S., Medik S. A Manual of hotel reception. – Oxford: Heinemann Professional Publishing Ltd., 1988. – 255 p.

184. Berry M.J., Linoff G.S. Marketing, Sales, and Customer Relationship Management, 2nd Edition. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2004. – 672p.

185. Big M, little m Marketing: New Strategies for a New Asia. David Ketchum. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2003. – 250p.

186. Borsenik F.D., Stutts A.T. Management Maintenance and Engineering Systems in Hospitality Industry / 4th Edition. – John Wiley & Sons, Inc., 1997. – 680p.

187. Boyett J.H., Boyett J.T. Marketing: A Concise Guide to the Best Ideas from Today's Top Marketers [E-Book]. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2003. – 325p.

188. Brinckerhoff P.C. Mission-Based Marketing: An Organizational Development Workbook , 2nd Edition. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2002. – 135p.

189. Bryson McD., Ziminski A. The Concierge: Key to Hospitality. – John Wiley & Sons, Inc., 1992. – 256p.

190. Burnett J. Introducing Marketing. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2001. – 231p.

191. Casado M.A. Housekeeping Management. – London: John Wiley & Sons, Inc., 1999. – 304p.

192. Cova B., Ghauri P., Salle R. Project Marketing: Beyond Competitive Bidding. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2002. – 236p.

193. Craig S., Craig S. International Marketing Research: Concepts and Methods, Second Edition. – London: John Wiley & Sons, Inc., 1999. – 448p.

194. Dalrymple D.J., Cron W. L., DeCarlo Th. E. Sales Management, 8th Edition. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2003. – 624p.

195. Dalrymple D.J., Parsons L.J., Jeannet Jean-Pierre. Cases in Marketing Management. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2002. – 608p.

196. Events W., Supovitz F. Goldblatt J. Marketing: Managing and Marketing. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2004. – 496p.

197. Goeldner C.R., Brent Ritchie J.R. Tourism: Principles, Practices, Philosophies / 9th Edition. – John Wiley & Sons, Inc., 2002. – 624p.

198. Guerrier Y. Organizational Behavior in Hotels and Restaurants: An International Perspective.

– London: John Wiley & Sons, Inc., 1999. – 296p.

199. Harris P.J., Hazzard P.A. Managerial Accounting in Hospitality Industry. – London: Stanly Thornes Publishers Cheltenham Ltd., 1997. – 352 p.

200. Hart Th. R., Greenfield J.M., Johnston M. Marketing, Communications, and Fundraising on the Internet: Best Practices and Strategies for Nonprofit Organizations. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2004. – 320p.

201. Hartley R.F. Marketing Mistakes and Successes, 9th Edition. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2003. – 360p.

202. Heath E., Wall G. Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach. – London: John Wiley & Sons, Inc., 1992. – 240p.

203. Hill T. Production and operations management. – London: Heinemann Ltd., 1991. – 435p.

204. Hopkins T. Sales Prospecting. – London: John Wiley & Sons, Inc., 1998. – 304p.

205. Hoyle L. H. Event Marketing: How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions, and Expositions. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2002. – 256p.

206. Hsu C.H.C., Powers T. Marketing Hospitality, 3rd Edition [E-Book]. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2001. – 432p.

207. Iacobucci D. Kellogg on Marketing. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2000. – 448p.

208. Jim Kilby, Jim Fox. Casino operations management, Rutherford D.G. Hotel Management and Operations. (University of Nevada, Las Vegas). – New York, London: John Wiley & Sons, Inc., 1998. – 351p.

209. Jones T., Martin R.J. Professional Management Housekeeping Operations / 4th Edition. – John Wiley & Sons, Inc., 2004. – 528p.

210. Kline S.F., Sullivan W. Hotel Front Office Simulation. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2002. – 144p.

211. Kurtz D. L., Clow K. E. Services Marketing. – London: John Wiley & Sons, Inc., 1997. – 592p.

212. Lamont D. Global Marketing. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2002. – 138p.

213. Lewis R.C. Cases in Hospitality Marketing and Management / 2nd Edition. – London: John Wiley & Sons, Inc., 1997. – 504p.

214. Lockwood A., Baker M., Ghillyer A. Quality management in hospitality. – London: Cassell Wellington house, 1996. – 164p.

215. Lucey T. Managment accounting. – London, 1996. – 592p.

216. Lundberg D.E. The Hotel and Restaurant Business / 6th Edition by USA, – 1999. – 453 p.

217. Marcus Br.W. Client at the Core: Marketing and Managing Today's Professional Services Firm. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2004. -304p.

218. Mariotti J. Marketing Express. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2002. – 122p.

219. McAuley A. International Marketing: Consuming Globally, Thinking Locally. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2001. – 350p.

220. McDaniel C., Gates R. Marketing Research, 6th Edition. – London: John Wiley & Sons, Inc. 2003. – 704p.

221. Mclaney E.J. Business Finance / 4th Edition. – London: Pitman publishing, 1997. -422p.

222. Medik S. The Business of Hotels. – Oxford: Butterworth -Heinemann Ltd., 1994. -211 p.

223. Mill R.C. Resorts: Management and Operation. – John Wiley & Sons, Inc., 2001. – 464p.

224. Millier P. Marketing the Unknown: Developing Market Strategies for Technical Innovations. – London: John Wiley & Sons, Inc., 1999. – 248p.

225. Moutinho L., Goode M., Davies F. Quantitative Analysis in Marketing Management. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2000. – 342p.

226. Nebel E.C. Managing Hotels Effectively: Lessons from Outstanding General Managers.

– London: John Wiley & Sons, Inc., 1991. – 464p.

227. Newland L.E., Zachow B. Hotel Protection Management: Innkeeper's Guide to Guest Protection and Reasonable Care Paperback. – London: T N Z Publishers Incorporated, 1997. – 240p.

228. Olsen M.D. Strategic Management in Hospitality Industry. – London: John Wiley & Sons, 1999. – 392p.

229. Progress in Tourism. Recreation and Hospitality Management / P. Cooper (Editor), A. Lockwood (Editor), – 1994. – 352 p.

230. Prushan V. H. No-Nonsense Marketing: 101 Practical Ways to Win and Keep Customers. – London: John Wiley & Sons, Inc., 1997. – 282p.

231. Reich A.Z. Marketing Management for Hospitality Industry: A Strategic Approach. – London: John Wiley & Sons, Inc., 1997. – 560p.

232. Reid R.D., Bojanic D.C. Hospitality Marketing Management, Student Workbook, 3rd Edition. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2001. – 104p.

233. Ridgway J., Ridgway B. Catering management: Handbook. – London: Kogan Page Limited, 1994. – 237p.

234. Rutherford D.G. Hotel Management and Operations. – New York, VAN NOSTRAND REINHOLD, 2001. – 549 p.

235. Ruxty A.S., Dodds J.C. Financial Management. – London: Chapman & Hall, 1994.- 638p.

236. Samuels J.M., Wilkes F.M., Brayshow R.E. Management of company finance / 6th. Edition. – London: Chapman & Hall, 1995. – 1040p.

237. Scharz A., Dorf D.C. Contemporary hotel business promotion procedures and practices. – New Jersey: Prentice-Hall. Inc., 1992. – 275 p.

238. Schenck B.F. Small Business Marketing For Dummies. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2001. – 384p.

239. Schneider M., Tucker G., Scoviak M. The Professional Housekeeper / 4th Edition. – John Wiley & Sons, Inc., 1998. – 320p.

240. Shaw M., Morris S.V. Hospitality Sales: A Marketing Approach. – London: John Wiley & Sons, Inc., 1999. – 352p.

241. Shipside St. E-Marketing. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2002. – 112p.

242. Smith V.L., Fletcher J.H. Inside Information: Making Sense of Marketing Data. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2001. – 272p.

243. Starkey L.B. Hotel/Restaurant Management Career Starter. – London: Thomson Learning, 2002. – 224p.

244. Stutts A.T. Hotel and Lodging Management: An Introduction. – New York, 2001. – 350 p.

245. Sutton D., Klein T., Zyman S. Enterprise Marketing Management: The New Science of Marketing. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2003. 224p.

246. Tvede L., Ohnemus P. Marketing Strategies for the New Economy. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2001. – 256p.

247. Warrillow J. Drilling for Gold: How Corporations Can Successfully Market to Small Businesses. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2002. – 231p.

248. William F. Harrah. The Gaming industry (introduction and perspectives), (University of Nevada, Las Vegas). – New York, – London: John Wiley & Sons, Inc., 2000. – 270p.

249. Wilson R.F. Planning Your Internet Marketing Strategy. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2001. – 272p.

250. Ziglar Z., Hayes J. P. Network Marketing For Dummies. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2000. – 408p.

Додаток 1

Автоматизовані інформаційні технології компанії «Готельні технології»

ПРО КОМПАНІЮ «ГОТЕЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

Компанія «Готельні технології» є офіційним бізнес-партнером Libra Hospitality і авторизованим центром підтримки систем epitome Enterprise на території України.

«Готельні технології» займає провідні позиції на українському ринку послуг для індустрії гостинності.

«Готельні технології» володіє серйозною технічною базою, квалі-фікованим персоналом і могутньою інфраструктурою, які забез-печують успішне здійснення і якісний супровід проектів автоматизації готелів з використанням технологій epitome Enterprise Solutions.

Досвід роботи «Готельних технологій» у сфері автоматизації готельних підприємств на території України дозволяють поєднувати можливості сучасних технологій із практикою їх найбільш ефективного використання в умовах українського ринку.

За всіма здійснюваними проектами автоматизації готельних підприємств «Готельні технології» тісно співробітничають з компанією Libra Hospitality, офіційним дистриб'ютором Hotel Information Systems (США), розробником програмних продуктів epitome Enterprise.

Профіль Libra Hospitality

Libra Hospitality є генеральним дистриб'ютором і партнером провідного світового постачальника технологій для готельної індустрії - корпорації Hotel Information Systems - на території Центральної і Східної Європи, Росії і країн СНД.

Головний офіс Libra Hospitality знаходиться в Празі. Центр розробок компанії, а також центральний офіс продажів і супроводу по Росії і країнам СНД розташовані в Москві.

Libra Hospitality володіє розгорненою мережею філіалів і партнерів, обслуговуючих клієнтів у всіх країнах регіону.

Клієнтами Libra Hospitality є провідні готелі, готельні комплекси, санаторії, курорти, а також готельні керівні компанії.

Продукти і послуги

Основним напрямом діяльності компанії є надання комплексних рішень і послуг для автоматизації підприємств готельної галузі. Технології, що поставляються компанією, підвищують операційну ефективність готельних підприємств і надають керівному персоналу могутні інструменти управління та бізнес-аналізу. Пропоновані компанією програмні продукти засновані на системах сімейства epitome Enterprise Solutions і включають системи управління для готелів, системи управління ресторанами, системи корпоративного управління, системи центрального бронювання, електронної комерції, бізнес-аналітики, а також широкі можливості інтеграції із зовнішніми прикладними програмами.

Для надання клієнтам повного комплексу взаємозв'язаних систем Libra Hospitality має також тісні партнерські угоди з провідними постачальниками суміжних систем, серед яких -

системи інтерактивного телебачення, системи управління санаторною діяльністю, системи телефонної тарифікації і системи електронних дверних замків. Деякі із цих систем, зокрема система управління медичним обслуговуванням в санаторіях OpenSpa, поставляються, встановлюються і обслуговуються фахівцями компанії Libra Hospitality, інші можуть бути поставлені на умовах субпідряду.

Системи, що поставляються, пройшли локалізацію відповідно до вимог країн СНД. Всі зміни в законодавстві і умовах ринку, а також побажання користувачів систем регулярно знаходять віддзеркалення в нових версіях програмних продуктів.

Компанія Libra Hospitality надає широкий спектр професійних послуг, направлених на досягнення найбільшої ефективності проектів автоматизації з урахуванням особливостей і індивідуальних вимог кожного клієнта. Консультаційні послуги компанії допомагають клієнтам компанії успішно застосовувати ефективні методи управління і стандарти обслуговування гостей з використанням найсучасніших технологічних рішень.

Тісні партнерські відносини компанії Libra Hospitality з провідними консалтинговими та керуючими компаніями регіону дозволяють надавати клієнтам найбільш ефективні консультації і «ноу-хау» для успішного ведення бізнесу з використанням сучасних технологій.

Впровадження систем автоматизації, що поставляються компанією Libra Hospitality, здійснюється за високоефективною методикою, що забезпечує структурований і результативний процес здійснення проекту. Конфігурація систем і навчання персоналу готелю проводиться кваліфікованими і досвідченими консультантами. Після введення систем в експлуатацію ми надаємо повний комплекс послуг із супроводу проекту і технічної підтримки, гарантуючи надійне функціонування систем і їх найбільш ефективне використання.

Центр підтримки компанії Libra Hospitality гарантує високий рівень і оперативність надання послуг.

Міжнародні кити

Клієнти

Понад 4000 клієнтів у 83 країнах світу використовують технології epitome Enterprise Solutions. Серед користувачів системи – провідні міжнародні готельні мережі, регіональні ланцюги і незалежні готелі.

У Росії і країнах СНД система управління готелем epitome PMS вже завоювала серйозну репутацію і вийшла в лідери ринку.

Нижче приводиться вибірковий список міжнародних клієнтів і готелів, що використовують системи epitome.

Список клієнтів

Група готелів Premier International (Україна)
- **Готель «Прем'єр-Палас»** - Київ, 250 номерів
- **Готель «Ореанда»** - Ялта, 120 номерів

Група готелів OREA HOTELS (Чехія, Словаччина)
- **Готель «Zvon» -** Маріанські Лазнє, 56 номерів
- **Готель «Palace» -** Маріанські Лазнє, 79 номерів
- **Готель «Voronez I» -** Брно, 369 номерів
- **Готель «Voronez II»** - Брно, 110 номерів
- **Готель «Santon»** - Брно, 113 номерів
- **Готель «Club»** - Братислава, 31 номер
- **Готель «Horal»** - Шпиндлерув Млин, 164 номери
- **Готель «Lazne Sedmihorky»** - Турнов, 69 номерів
- **Готель «Zamek Hruba Skala»** - Турнов, 57 номерів
- **Готель «Polonia»** - Маріанські Лазнє, 84 номери
- **Готель «Bohemia»** - Маріанські Лазнє, 88 номерів
- **Готель «Fontana I»** - Лугачовице, 127 номерів
- **Готель «Fontana II»** - Лугачовице, 141 номер
- **Готель «Devet Skal»** - Свратка, 130 номерів
- **Готель «Central»** - Шпиндлерув Млин, 63 номери

Група готелів Genea Hotels (Чехія)
- **Готель «Dvorak» -** Чески Крумлов, 22 номери
- **Готель «Dvorak» -** Ческе Будейовице, 33 номери
- **Готель «Dvorak» -** Табор, 72 номери
- **Готель «Lazne» -** Табор, 15 номерів
- **Готель «Apollon» -** Валтице, 22 номери
- **Готель «Mlyn» -** Велеград, 28 номерів

Група готелів Montenegro Stars (Чорногорія) - Готель «Splendid» - Беджичі, 185 номерів
- **Готель «Montenegro»** - Беджичі, 172 номери
- **Готель «Blue Star»** - Будва, 50 номерів

Група готелів ORCO Hotel Development (Чехія)
- **Готель «Residence Diana»** - Варшава, 46 номерів

Група готелів Heliopark Hotels (Росія)
- **Готель «Піморская»** - Сочи, 382 номери

Готель «Кантри» - Московська обл., 153 номери
Готель «Еммаус» - Тверська обл., 85 номерів
Готель «Талассо» - Московська обл., 162 номери

Управляюча компанія КРАС Отель (Україна)
Готель «Крас Отель Норд» - Ялта, 37 номерів
Готель «Левант» - Ялта, 56 номерів

Група готелів Озон (Росія)
Готель «Озон Чегет» - Приельбрусся, 20 номерів
Готель «Озон Ландхаус» - Приельбрусся, 24 номери
Готель «Гранд Озон» - Приельбрусся, 12 номерів

Готель «Савой» - Москва, 86 номерів
Готель «Катерина Сити» - Москва, 121 номер
Готельний комплекс «Космос» - Москва, 1770 номерів
Готель «Октябрьская» - С.-Петербург, 563 номери
ТГК «Ізмайлово», Готель «Ізмайлово – Дельта» - Москва, 1000 номерів
Пансіонат «Югра» - Краснодарський край, 240 номерів
Готель «Домодедово Аеротель» - Москва, 300 номерів
Готельний комплекс «Жемчужина» - Сочи, 982 номери
Готель «Октябрьская – Філіал» - С.-Петербург, 114 номерів
Готель «Дінаода» - Москва, 64 номери
Конгрес-отель «Дон-Плаза» - Ростов-на-Дону, 243 номери
Готель «Влад Інн» - Владивосток, 60 номерів
Готель «Гранд Отель Європа» - Баку, 94 номери
Готель «Рига» - Рига, 243 номери
Готель «Морская Звєзда» - Сочи, 54 номери
Готель «Едельвейс» - Красна Поляна, 30 номерів
Готель «Редісон САС Лазурная Парк Отель» - Сочи, 447 номерів
Спортивний парк «Волен» - Московська область, 85 номерів
ТГК «Ізмайлово», Готель «Ізмайлово – Гамма» - Москва, 1000 номерів
Готель «Хенде» - Владивосток, 155 номерів
Готель «Пикаділі» - Московська область, 11 номерів
«Курортний комплекс ім. Терлецького» - Ялта, 15 котеджів
Готель «Будапешт» - Москва, 121 номер
Готель «Дніпро» - Київ, 192 номери
Готель «Москва» - Сочи, 400 номерів
Готель «Шодлик Палас» - Ташкент, 107 номерів
Готель «Дружба» - Виборг, 104 номери
Готель «Сахалін-Сапоро» - Южно-Сахалінськ, 81 номер
Готель «Меридіан» - Мурманськ, 140 номерів
Готель «Магістр» - Єкатеринбург, 22 номери
Готель «Президент-Отель» - Уфа, 89 номерів
Готель «Аркадія Плаза» - Одеса, 24 номера
Готель «Прометей» - Сочи, 75 номерів
Дачний отель «Істра-Холідей» - Московська область, 80 номерів
Готель «Європа» - Краснодар, 11 номерів
Санаторій «Голубая Волна» - Краснодарський край, 300 номерів

Готель «Інтурист-Хабаровск» - Хабаровськ, 283 номери
Готель «Галерея» - с. Абрамцево, Московська область, 50 номерів
Готель «Чайка» - Сочи, 150 номерів
Готель «Сочи Бриз Отель» - Сочи, 160 номерів
Готельний комплекс «Югорская Доліна» - Ханти-Мансійськ, 300 номерів
Готель «Дафна» - Московська обл., 14 номерів
Центр лижного спорту «Демино» - Ярославль, 22 номери
Готель «Централь» - Донецьк, 82 номери
Гірськолижний парк «Яхрома» - Московська обл., 40 номерів
Інститут туризму і гостинності - Москва
Готель «Андерсен» - Санкт-Петербург, 140 номерів
Санаторний «Примор'є» - Геленджик, 78 номерів
Готель «Магістрат» - Томськ, 26 номерів
Готель «Тат'яна» - Сочи, 26 номерів
Готель «Аерополіс» - Москва, 157 номерів
Готель «Гавань» - Владивосток, 65 номерів
Санаторно-курортний комплекс «Форос» - Ялта, 172 номери
Готель «Томск» - Томськ, 198 номерів
Готель «НашHOTEL» - Санкт-Петербург, 58 номерів
Готель «Прем'єр» - Єкатеринбург, 18 номерів

Огляд технологій epitome Enterprise Solutions

Комплекс програмних продуктів epitome Enterprise Solutions призначений для автоматизації управління підприємствами готельної галузі, інтеграції технологічних процесів, забезпечення комплексного бізнес-аналізу і розширення можливостей з обслуговування і залучення гостей. У сімейство epitome Enterprise Solutions входять системи внутрішньоготельного і корпоративного управління, центрального бронювання, електронної комерції і бізнес-аналітики, кожна з яких володіє широкими можливостями інтеграції із зовнішніми прикладними програмами. Розробником систем epitome Enterprise Solutions є компанія Hotel Information Systems (HIS), США, світовий лідер в області інформаційних технологій для індустрії гостинності.

Більш ніж двадцятирічний досвід компанії HIS у розробці і впровадженні готельних інформаційних технологій дозволяє їй створювати надійні, перевірені на практиці, визнані клієнтами програмні засоби, що відповідають сучасним вимогам до організації управління готелями. Успіх HIS став можливий завдяки здатності знаходити оптимальні технічні рішення, що дозволяють готелям пропонувати неперевершену якість готельних послуг. В основі систем HIS лежать п'ять основоположних елементів – Стабільність, Функціональність, Простота використання, Мінімальні вимоги до обслуговування і Могутні можливості аналітичної обробки накопичуваної інформації. Інформаційні рішення HIS вже забезпечують функціонування багатьох всесвітньо відомих готелів і готельних мереж. Понад 4000 систем компанії, успішно функціонуючих в готелях 83 країн світу, служать підтвердженням багаторічного успішного розвитку HIS на світовому ринку технологій для індустрії гостинності.

Філософія компанії Hotel Information Systems

Рівень розвитку готельного бізнесу в сучасних умовах вимагає створення на підприємстві могутньої і гнучкої інформаційної системи, направленої на рішення стратегічних завдань, що стоять перед організацією. Компанія HIS приділяє велику увагу встановленню міцних

партнерських відносин зі своїми клієнтами як безпосередньо, так і через мережу досвідчених партнерів і дистриб'юторів, компетентно і цілеспрямовано вирішуючи задачі вдосконалення інформаційних систем, що застарівають або втрачають гнучкість. Основним принципом роботи HIS є забезпечення її клієнтів технологіями управління, що дозволяють пропонувати бездоганний рівень обслуговування гостей в поєднанні із забезпеченням високої ефективності роботи підприємства і швидкої віддачі від інвестицій.

HIS постійно удосконалює пропоновані продукти і послуги, використовуючи найсучасніші підходи і технологічні рішення. Метою цієї роботи є створення оптимізованих для потреб клієнтів рішень, що дозволяють готельним підприємствам розвиватися раціонально, ефективно і прибутково.

Сімейство програмних продуктів epitome Enterprise Solutions

У 2002 році HIS завершила об'єднання всіх своїх програмних продуктів у єдине сімейство epitome Enterprise Solutions, що відповідає стратегічному напряму розвитку систем HIS – надання вертикальних рішень рівня підприємства і просування саме пакету продуктів, а не окремо взятих систем. Така стратегія компанії дозволяє їй чіткіше позиціювати свої рішення, розкриваючи можливості їх розширення і доповнення системами нового покоління. В основі систем нового покоління лежать новітні незалежні від платформи Інтернет-технології, що дозволяють досягти єдиної інтегрованої структури управління всім готельним підприємством. Істотні інвестиції HIS в розробку нових систем вигідно доповнюються тими ноу-хау, які компанія вже має, і відпрацьованими стандартами впровадження і підтримки.

Системи сімейства epitome Enterprise Solutions дають можливість підприємствам готельного господарства збільшити одержувані доходи, поліпшити рівень обслуговування клієнтів і скоротити витрати шляхом централізації та оптимізації технологічних процесів. Комплексне рішення epitome Enterprise Solutions включає програмне забезпечення, модулі інтеграції і професійні послуги, що дозволяють готельним підприємствам здійснювати управління як на рівні окремого готелю, так і на рівні готельної мережі або керуючої компанії, проводити централізоване бронювання, ефективно управляти всіма наявними каналами продажів і проводити комплексний бізнес-аналіз.

Послуги, що надаються в рамках впровадження систем epitome Enterprise Solutions, включають системну інтеграцію, консультування, координацію проекту, навчання персоналу, підготовку документації, підтримку, супровід і розробку спеціалізованих програм.

Система управління готелем epitome PMS

Система управління готелем epitome PMS є ефективним рішенням для автоматизації роботи готелів, обслуговування гостей і груп, проведення касових операцій, організації бронювання, управління тарифами і номерним фондом, взаємодії з туристичними компаніями і контрагентами. Система забезпечує взаємозв'язану роботу всіх служб готелю для організації обслуговування клієнтів і врахування побажань гостей. Система може бути використана для автоматизації як окремого готелю, так і для управління декількома готелями мережі. Спеціалізовані функціональні можливості системи роблять її придатною для використання в готелях різного типу: бізнес-готелях, туристичних комплексах, санаторіях і пансіонатах, апарт-готелях, а також курортних готелях, готелях при казино і на круїзних лайнерах.

Система управління ресторанами epitome POS

Система управління ресторанами epitome POS розроблялася спеціально для автоматизації роботи множинних точок продажів у готелях і готельних комплексах. Система надає могутні

функціональні можливості для організації продажів, управління ресторанами і барами, обслуговування гостей і контролю за діями персоналу. epitome POS повністю інтегрована із системою управління готелем epitome PMS.

Система управління харчуванням Libra F&B

Система управління харчуванням Libra F&B призначена для автоматизації процесу виробництва, складського обліку і контролю в ресторанних підприємствах. Програма F&B повністю інтегрована із системою управління рестораном epitome POS і сумісна з системою управління готелем epitome PMS, що значно спрощує аналіз і обробку даних . Система управління харчуванням Libra F&B автоматизує роботу ресторанного підприємства на всіх етапах, з моменту складання бюджету, планування закупівель і до списання продуктів і отримання звітів про продані страви і напої.

Система Інтернет-бронювання epitome WebRes

Система Інтернет-бронювання epitome WebRes

Система Інтернет-бронювання epitome WebRes скорочує витрати на залучення гостей і полегшує процес бронювання номерів, перетворюючи Інтернет-сайт готелю на інтерактивний портал бронювання. Система робить можливим пряму, без посередників, взаємодію готелю з його клієнтами і гостями, що дозволяє зменшити витрати, підвищити середній тариф і пропонувати якісніший і персоніфікований сервіс. Більш того, система надає могутній інструментарій для ефективного управління, дозволяючи гнучко встановлювати тарифи, виділяти доступні номери і визначати правила бронювання. Система повністю інтегрована з системою управління готелем epitome PMS і встановлюється як в окремих готелях, так і централізовано як єдиний Інтернет-портал готельної мережі.

Система бізнес-аналітики epitome BI

Система бізнес-аналітики epitome Business Intelligence (BI) призначена для здійснення багатовимірного аналізу і стратегічного планування бізнесу в рамках всього підприємства. Для оцінки роботи готелю система використовує ключові показники діяльності, вживані в готельній індустрії, такі як середній дохід на номер (RevPAR) і середній дохід на гостя (RevPAC). Крім того, система дозволяє розглядати показники діяльності готелю в різних зрізах з гнучкими можливостями деталізації одержуваної інформації. В інструментарій системи входять: інформаційне сховище (Data Warehouse), вітрини даних (Data Marts), засоби багатовимірної аналітичної обробки MOLAP і бібліотека стандартних форм звітності і аналізу. Використання такого набору інструментів дозволяє своєчасно одержувати необхідну інформацію для проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства в цілях розширення частки ринку, збільшення доходів і підвищення завантаження готелю.

Система корпоративного управління epitome CIS і система центрального бронювання epitome CRS

Система корпоративного управління epitome Central Information System (CIS) надає інформаційну основу і могутній інструментарій для управління готельними ланцюгами на рівні центрального корпоративного офісу. В умовах постійного укрупнення готельних компаній, коли все більше готелів переходять в управління зовнішніми компаніями або приймають той або інший бренд, об'єднання інформаційних потоків для централізації маркетингових програм, фінансового управління і звітності стає найважливішою передумовою ефективного управління. Гості чекають, що

інформація про їх персональні умови та індивідуальні переваги буде доступна не тільки в одному з готелів мережі, але і в інших готелях тієї ж торгової марки, в центральних офісах і під час бронюванні через Інтернет. Для цього корпоративна система управління повинна збирати і обробляти в реальному режимі часу інформацію, що поступає від готелів, які беруть участь, роблячи її доступною на всіх ділянках взаємодії з клієнтами, а також під час реалізації фінансових і маркетингових програм компанії.

epitome CIS дозволяє досягти повного об'єднання даних всіх готелів мережі з максимальним рівнем деталізації по кожному клієнту і кожній операції, що проводиться. Система ефективно вирішує такі задачі, як централізоване управління туристичними агентствами з консолідацією комісійних платежів, ведення єдиних взаєморозрахунків з контрагентами, реалізація корпоративних програм заохочень (бонусних програм) тощо.

Система центрального бронювання і управління каналами epitome Central Reservations System (CRS) надає готельним ланцюгам і компаніям, що управляють, можливість здійснення бронювання номерів з центрального офісу. Функціональність системи включає такі додаткові можливості, як аналіз переваг клієнта, бронювання маршрутів з мешканням в різних готелях, отримання даних про попередні заїзди гостя, обробку комісійних платежів туристичних агентств і виставляння рахунків корпоративним клієнтам. epitome CRS ідеально підходить як для невеликих, так і крупних центрів бронювання.

Інтеграція систем epitome

Єдина структура і взаємна інтеграція всіх систем, що входять до сімейства epitome Enterprise Solutions, дозволяє досягти єдності інформаційного простору на рівні всього підприємства. Крім того, системи epitome забезпечують широкі можливості обміну даними та інтеграції суміжних систем, – від простих інтерфейсів з передачею і отриманням даних до об'єднання інформаційних бізнесових прикладних програм.

Бібліотека інтерфейсів систем epitome Enterprise Solutions налічує понад 400 найменувань зовнішніх пристроїв і прикладних програм, серед яких можна виділити: системи фінансового обліку, системи управління енергозбереженням, системи електронних дверних замків, системи надання доступу в Інтернет, системи автоматичних мінібарів, системи телефонної тарифікації, системи інтерактивного телебачення та інші.

Системи epitome Enterprise Solutions дозволяють здійснювати керований обмін даними із зовнішніми додатками, інтегруючи інформаційні потоки усередині підприємства. Використання сучасних засобів управління базами даних і новітніх технологій обміну інформацією робить можливим об'єднання систем, реалізованих на різних платформах і мають різні інформаційні структури. Системи epitome Enterprise Solutions використовують стандартизовані програмні інтерфейси API, за допомогою яких системи epitome можуть бути об'єднані із зовнішніми прикладними програмами, що підтримують галузеві стандарти інтеграції.

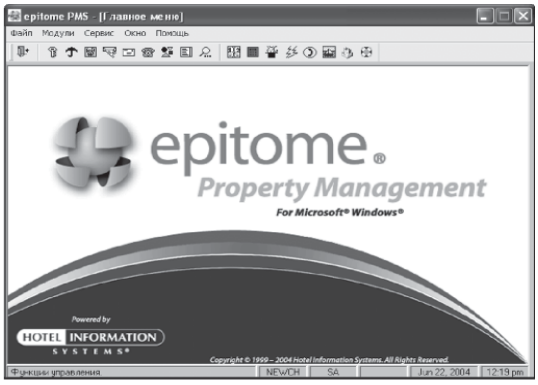
Система управління готелем epitome PMS

Огляд системи epitome PMS

Відмінні риси системи

Система управління готелем epitome PMS - це новітнє покоління систем внутрішньоготельної автоматизації компанії Hotel Information Systems, які входять до сімейства програмних продуктів epitome Enterprise Solutions. Система epitome PMS сертифікована Microsoft, проста у використанні і володіє необхідною гнучкістю для застосування в управлінні готелями будь-якого типу, категорії і розміру. Могутній функціональний інструментарій epitome PMS дозволяє створювати успішну технологію ведення бізнесу, підвищувати фінансові показники і досягати високого рівня сервісу для гостей.

epitome PMS містить широкі можливості для організації роботи готелю. Система розроблена так, щоб спростити процес надання послуг для гостей і досягти високої ефективності роботи персоналу. Система надає всю необхідну інформацію для контролю і



аналізу діяльності готелю, приводячи до підвищення рентабельності підприємства.

Ґрунтуючись на найбільш передових технологіях, epitome PMS функціонує в середовищі Windows, володіє 32-бітовою архітектурою і відкритою структурою даних під управлінням могутньої СУБД MS SQL Server.

epitome PMS сумісна з Microsoft Office, дозволяючи повною мірою скористатися перевагами сучасних технологій офісної автоматизації.

Система epitome PMS проста у використанні і дозволяє набути необхідних навичок роботи з нею всього лише за декілька годин навчання. Графічний інтерфейс, призначений для користувача робить систему доступною навіть для не знайомого з комп'ютерами користувача.

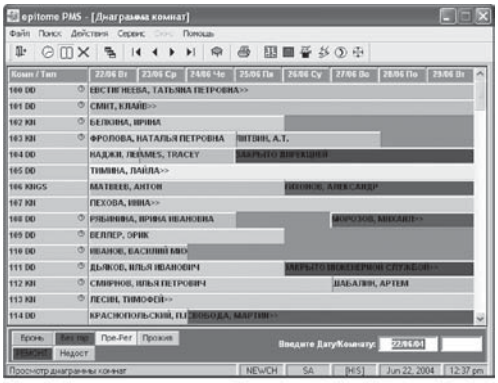
Функціональні переваги

Відмітною особливістю epitome PMS є її здатність гнучко настроюватися під умови роботи будь-якого готельного підприємства. Підтвердженням цьому служить той факт, що даний програмний продукт використовується в самих різних готелях у всьому світі, як окремими готелями, так і готельними ланцюгами і компаніями, що управляють.

Epitome PMS вигідно відрізняється своїм ефективним дизайном, розробленим з урахуванням особливостей роботи в індустрії гостинності. Зокрема, система дозволяє користувачу служби портьє працювати стоячи і без використання миші, а екрани системи представляють дані в зручному для сприйняття вигляді, використовуючи чіткі шрифти і візуальні позначення. Кожен модуль має власний колір фону, що спрощує орієнтацію користувача в системі. «Зовнішній вигляд» екранів у всій системі однаковий, що полегшує процес навчання - набувши навичок із використання одного з модулів системи, можна упевнено працювати і в будь-якому іншому модулі. Разом з тим, система повністю відповідає стандартам Microsoft Windows, роблячи її доступною і зрозумілою користувачам, які звикли до стандартним офісних програм.

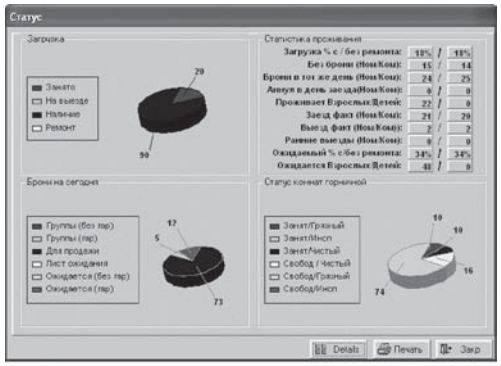
Для кожного клієнта готелю, будь то гість, група, компанія або турагент, в системі заводиться докладна інформаційна карта, що містить відомості про даного клієнта і дозволяє проводити всі необхідні операції. Пошук інформаційних карт здійснюється за будь-якими критеріями за допомогою «Майстра запитів». При цьому для зручності роботи користувачів інформаційні карти клієнтів, що відповідають загальним умовам, представляються у вигляді інтерактивних списків, відносно яких можна виконувати різні дії.

Високий рівень деталізації інформації разом із розгорненими звітними можливостями системи дозволяють чітко визначати шляхи збільшення доходу, направляти маркетингові зусилля і визначати пріоритети розвитку. Система дозволяє відстежувати структуру і динаміку доходів за кожним клієнтом, групою, сегментом ринку, каналом продажів, географічним регіоном, категорією номерів, тарифним планом і іншими параметрами.



Всі основні дані щодо гостей і клієнтів легко доступні з будь-якого модуля, а у пошуках потрібної інформації немає необхідності перемикатися з одного екрану на інший. Використовувані екранні форми універсальні, що полегшує роботу з системою. Коди послуг, що надаються, можуть бути настроєні як платні, так і безкоштовні, з різною періодичністю їх надання. Пропонований програмою «Майстер мешкання» дозволяє гнучко і на щоденній основі змінювати параметри мешкання гостя, такі як тариф, тарифний код, тип і номер кімнати. Функція автотрансферу нарахувань дає можливість встановлювати правила автоматичного перенаправлення нарахувань за мешкання і послуги відповідно до побажань гостей і договірних умов. «Модуль історії» містить докладні відомості про частих гостей і компанії, включаючи статистичні дані щодо бронювань, мешкань, відмін, незаїздів і одержаних доходів від кожного гостя, клієнта або компанії.

Вікно календарного статусу номерного фонду показує в графічному вигляді статус і стан кожного номера на поточну і майбутні дати. Простим натисненням миші можна дістати прямий доступ в «гостьову карту» для проглядання інформації, внесення змін, нарахування платежів або додавання залишеного для гостя повідомлення. Функція управління апартаментами дозволяє об'єднувати і комбінувати окремі номери в групи й апартаменти, які можуть бути забронювані як разом, так і окремо. Система також дозволяє створювати так звані «віртуальні кімнати», використовуючи їх для продажу офісів і інших приміщень, що не входять до номерного фонду. Для організації управління клубом і безготівковими розрахунками усередині готелю система підтримує можливість створення необмеженої кількості так званих «постійних рахунків».



За допомогою функції «Миттєве зведення» можна відобразити всю основну інформацію про стан готелю на даний момент часу, включаючи дані про поточний і очікуваний рівень завантаження, стан номерів, кількість бронювань, що поступають тощо.

Функції управління доходами (Revenue Management) призначені для встановлення правил бронювання номерів і обмежень на продаж і перебронювання за тими або іншими критеріями, забезпечуючи якісне управління доходами і завантаженням готелю. Система дозволяє встановлювати критерії ухвалення заявок на бронювання і надання тих або інших тарифів, включаючи можливості встановлення мінімального терміну мешкання, закриття продажів певних типів номерів на певні дні, установки тарифних рівнів і мінімальних тарифів. Крім того, існує можливість виділяти квоти номерів для продажу безпосередньо готелем і через зовнішні канали бронювання.

Система дозволяє гнучко настроювати фіскальні періоди, відповідні прийнятій фінансовій

політиці вашого підприємства. Широкі можливості настроювання податків в системі дозволяють застосовувати різні ставки податків залежно від категорії клієнта і варіантів оплати.

Відповідність системи вимогам ринку Росії та СНД

Система управління готелем epitome PMS пройшла повну локалізацію відповідно до вимог України, Російської Федерації та інших країн СНД. Зокрема, система функціонує на російській мові, дозволяє вести облікову політику відповідно до вимог законодавства, дозволяє друкувати рахунки-підтвердження і рахунки-фактури.

Опис модулів системи

Система управління готелем epitome PMS побудована за модульним принципом, що дозволяє готелям набувати і настроювати систему відповідно до своїх потреб. Залежно від набору модулів система успішно функціонує як в невеликих готелях, так і в крупних готельних комплексах і ланцюгах. Модулі системи розроблені в єдиному технічному і технологічному стилі і мають загальний функціональний інструментарій.

«Базовий модуль»«Базовий модуль» є основним модулем системи і призначений для автоматизації найбільш важливих виробничих операцій. Контроль доступу користувачів здійснюється за допомогою системи паролів і прав. Функціональні можливості «Базового модуля» включають:

Бронювання. Система аналізує наявність кімнат на вказаний період, пропонує на вибір різні тарифні плани, звертається до архіву договорів з фірмами, дозволяє вносити інформацію про місце і час зустрічі гостя, враховує замовлення додаткових послуг і автоматично роздруковує підтвердження броні.

Поселення. Система аналізує стан і атрибути кімнат, дозволяє вносити паспортні дані гостя і автоматично роздруковує реєстраційну карту гостя.

Виписка. Система контролює до шести балансів розрахункової картки гостя з роздруком детальних і/або сумарних рахунків.

Ведення рахунків гостей. Система відстежує нарахування основних і додаткових послуг готелю на розрахункову картку гостя, дозволяє коригувати і переміщати нарахування з одного рахунку на іншій, а також враховує курс перерахунку валют при багатовалютній настройці.

Контроль стану номерного фонду. Контроль стану номерного фонду здійснюється за статусом кімнати (прибрана – неприбрана), видом прибирання (поточна – виїзна) і видом ремонту (з можливістю поселення – без можливості поселення).

Нічний аудит. Під час «Нічного аудиту» система нараховує на рахунки гостей вартість мешкання, проводить зміни статусу кімнат, обробляє інформацію щодо «незаїзду», змінює тарифи гостей відповідно до сезонів і днів тижня і розраховує підсумкові показники роботи готелю за минулий фінансовий день.

Конс'єрж. Функції конс'єржа дозволяють зберігати в системі і роздруковувати для гостей інформацію про довколишні визначні пам'ятки і інші об'єкти, що представляють інтерес для постояльців (ресторани, центри розваг, банки, оренда автомобілів тощо).

Ведення касових операцій. Під час ведення касових операцій система здійснює фіскальний облік наявних надходжень і формує всі види касової звітності (персональної, змінної, календарної).

Пакетна організація тарифів. Пакетна організація тарифів у системі дозволяє управлінському персоналу готелю, одержувати статистику доходів по всіх включених і додаткових елементах мешкання.

Облік додаткових послуг. Облік додаткових послуг дозволяє планувати надання додаткових послуг і вести інвентарний облік наявності додаткового устаткування кімнат (додаткові ліжка, фени, вентилятори, аудіо-відео техніка тощо), підвищуючи при цьому оперативність і якість обслуговування гостей.

Управління доходами. Управління доходами дозволяє управлінському персоналу готелю вести гнучку цінову політику залежно від завантаження готелю, співвідношення гарантованих і негарантованих бронею, тривалості перебування гостей і інших показників.

Вбудована електронна пошта. Система організує обмін повідомленнями між користувачами системи і веде архів повідомлень.

Модуль «Рахунку дебіторів»

Модуль «Рахунку дебіторів» дозволяє оперативно і точно вести взаєморозрахунки з контрагентами, виставляти рахунки і контролювати грошові надходження від юридичних осіб. У модулі можна відстежувати затримки оплат клієнтів, встановлювати кредитні ліміти для організацій, а також виконувати завдання з моніторингу і циклічності дебіторської заборгованості. Модуль «Рахунку дебіторів» дозволяє вести інформацію із взаєморозрахунків із клієнтами, що не проживають в готелі, але користуються її послугами, наприклад, для організації банкетів, корпоративних заходів, ведення клубних карт тощо.

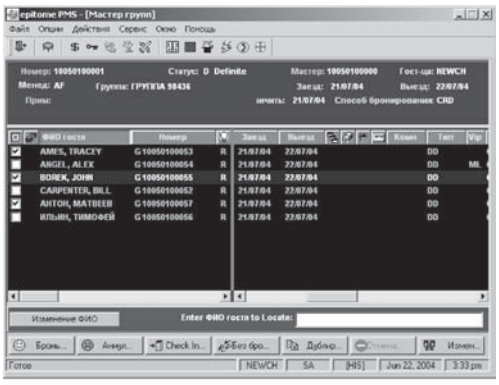
Модуль «Рахунку дебіторів» містить наступну інформацію про юридичних осіб:

· Адресні дані і контактна інформація
· Банківські дані
· Кредитний ліміт
· Особовий рахунок організації
· Таблиця старіння заборгованості
· Рейтинг платіжної дисципліни
· Баланс взаєморозрахунків
· Архів документів
· Центр повідомлень і планувальник завдань
· Статистичні дані

Модуль «Управління подарунковими сертифікатами»

Даний модуль дозволяє автоматизувати процес видачі, реалізації і використання подарункових сертифікатів. Подарункові сертифікати можуть бути придбані вашими гостями, видані їм в обмін на накопичені бонусні бали або оформлені як заохочення особливо важливим клієнтам. Володар подарункового сертифікату може передати його іншій особі, або скористатися ним самостійно для підвищення класу обслуговування, оплати послуг готелю та його партнерів або участі у спеціальних програмах і заходах.

Модуль «Групові продажі»



Призначення модуля «Групові продажі» автоматизація обробки великих груп гостей, оптимізація доходу і завантаження готелю за допомогою управління груповими «букингами» (комплексними бронями). У модулі «Групові продажі» виконуються завдання, необхідні для ефективної діяльності готелю по розміщенню груп і заходів, а саме: продаж готельних номерів у блоках, призначення групових тарифів, ведення групових розрахунків, облік надання послуг, аналіз продуктивності групових заїздів. Модуль «Групові продажі» дозволяє проводити автоматичне бронювання номерів для гостей, що входять до складу групи, автоматичну

зміну, анулювання броні, автоматичне поселення і виїзд членів групи.

Модуль «Групові продажі» містить наступну інформацію про групові бронювання:

· Фірма, що проводить групове бронювання

· Типові умови контракту з даною фірмою

· Адресні дані і контактна інформація

· Календарні дані групової броні (дати заїзду, виїзду, обмеження («cutoff»), ануляції)

· Групові тарифи

· Дані щодо виду групового бронювання

· Дані щодо схеми групової оплати

· Блок кімнат групового бронювання

· Список індивідуальних броней, що входять до складу групи

· Центр повідомлень і планувальник завдань в даній групі

Модуль «Гуртові продажі»

Даний модуль функціонує спільно з модулем «Групові продажі» і призначений для автоматизації продажів оптових турів, туристичних пакетів і управління довгостроковими корпоративними контрактами. Модуль «Гуртові продажі» дозволяє створювати спеціальні цінові угоди, визначати умови взаєморозрахунків, настроювати гнучкі квоти номерів для групових та індивідуальних заїздів. Використання статистики допоможе визначити продуктивність ваших довгострокових контрактів з туристичними агентствами.

Модуль «Історія гостей і фірм»

Призначення модуля «Історія гостей і фірм» — виявлення постійних клієнтів, управління програмами заохочень (бонусними програмами), облік побажань і смаків гостей, збір і обробка статистики по гостях і фірмах. Модуль історії дозволяє акуратно й оперативно проводити аналіз продуктивності клієнтів і ухвалювати ефективні рішення з підвищення продажів готелю. У Модулі історії можна реєструвати й аналізувати потреби гостей і фірм, знати і враховувати найбільш популярні запити постояльців, підвищуючи тим самим частку доходів від постійних гостей. Можливо ведення необмеженої кількості програм заохочень постійних гостей за різними схемами бонусних нарахувань.

Модуль історії містить наступну інформацію про гостей і фірми:

· Адресні дані і контактна інформація

· Договірні дані

· Архів документів

· Дані щодо потреб і побажань гостей

· Паспортні дані

· Фотографії гостей

· Центр повідомлень і планувальник завдань

· Статистичні дані

Модуль «Додаткові продажі»

Модуль «Додаткові продажі» забезпечує службу портьє простим у використанні інструментом для здійснення інвентарного контролю і обліку продажів сувенірної продукції, друкарських видань і різних інших товарів і напоїв як за готівковий розрахунок, так і з віднесенням вартості покупки на рахунок гостя.

Модуль «Управління туристичними агентствами»

Призначення модуля «Управління туристичними агентствами» — оперативний розрахунок і друк звітів з розмірів комісійних винагород, що належить виплатити туристичним агентствам. Модуль дозволяє вести в системі адресну і статистичну інформацію про туристичні агентства, а також відстежувати кожного гостя, що проживає в готелі за бронею агентства. У сукупності з аналізом ефективності роботи кожного менеджера (агента)

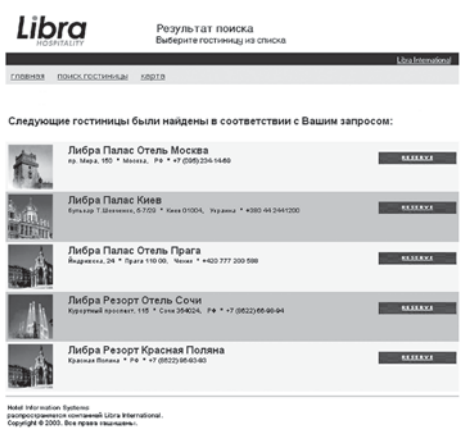
в агентстві такі дані дозволяють готелю розширювати свій ринок за допомогою розширення каналів продажів і управління виплатами комісійних винагород.

Модуль «Управління туристичними агентствами» містить наступну інформацію про туристичні агентства:

· Адресні дані і контактна інформація
· Банківські дані
· Тип туристичного агентства
· Номер IATA
· Відсоток первинної комісії
· Відсоток вторинної комісії
· Особовий рахунок комісійних туристичного агентства
· Архів документів
· Центр повідомлень і планувальник завдань
· Статистичні дані по агентству в цілому і по окремих агентах

Модуль Інтернет-бронювання epitome WebRes

Призначення модуля Інтернет-бронювання (epitome WebRes) – надати можливість користувачам сайту готелю (індивідуальним і корпоративним клієнтам) вибирати і бронювати номери в реальному режимі часу за опублікованими або договірними тарифами з автоматичним отриманням підтвердження. Це забезпечує готель ефективним каналом бронювання, що функціонує 24 години на день, 7 днів на тиждень. Дизайн сторінок модуля може бути розроблений відповідно до дизайну веб-сайту готелю або в стилі, який просуває впізнанність бренду і підвищує прихильність гостей вибору готелю.



Модуль інтерфейсів із суміжними системами

Модуль інтерфейсів організує автоматичний обмін даними з суміжними системами готельної автоматизації, підвищуючи ефективність роботи й усуваючи випадкові помилки введення. Системи, з якими система управління готелем epitome PMS має інтерфейси, включають:

· Системи тарифікації телефонних дзвінків
· Системи авторизації кредитних карт
· Системи управління енергозабезпеченням
· Системи управління гостьовими факсами
· Системи інтерактивного і платного телебачення
· Системи тарифікації Інтернет-зв'язку в номерах
· Системи електронних дверних замків
· Системи автоматичних мінібарів
· Системи управління точками продажів
· Системи електронних сейфів
· Телефонні станції з функціями готельного сервісу
· Системи голосової пошти

· Системи контролю доступу на гірськолижних курортах

· Системи управління медичним обслуговуванням в санаторіях

· Бухгалтерські системи

Функціональне призначення інтерфейсів

Можливості систем epitome щодо об'єднання розрізнених систем і підключення зовнішніх пристроїв дозволяють централізовано управляти вашим підприємством і одержувати інтегровану інформацію від усіх інформаційних систем вашого готелю. Крім того, об'єднання систем, що беруть участь в обслуговуванні гостей, дозволяє пропонувати цілісний цикл обслуговування і нові можливості сервісу для ваших гостей.

Інтерфейси із системами тарифікації телефонних дзвінків

Автоматичне нарахування на рахунок гостя рахунків за користування телефоном.

Інтерфейси із системами авторизації кредитних карт Перевірка кредитної карти, авторизація запитуваної суми, авторизація додаткових сум у міру зміни балансу гостя, здійснення продажів за кредитними картами.

Інтерфейси із системами управління енергозабезпеченням

Контроль мікроклімату в номері (тепло і кондиціонування) залежно від його стану в системі управління готелем.

Інтерфейси із системами управління гостьовими факсами

Автоматичне нарахування на рахунок гостя рахунків за отримання і відправку факсових повідомлень.

Інтерфейси із системами інтерактивного і платного телебачення

Автоматичне нарахування на рахунок гостя рахунків за користування платним телебаченням. Проглядання гостьових повідомлень і стану рахунку на екрані телевізора в номері готелю. Автоматичне відображення вітального повідомлення при поселенні гостя.

Інтерфейси із системами тарифікації Інтернет-зв'язку в номерах

Автоматичне нарахування на рахунок гостя рахунків за користування Інтернет-зв'язком у номерах.

Інтерфейси із системами електронних дверних замків

Автоматичне створення карток-ключів при поселенні гостя.

Інтерфейси із системами автоматичних мінібарів

Автоматичне нарахування на рахунок гостя вартості продукції мінібару.

Інтерфейси із системами точок продажів (ресторанними системами)

Автоматичне нарахування на рахунок гостя рахунків з точок продажів. Перевірка балансу гостя. Обслуговування клубних карт.

Інтерфейси із системами електронних сейфів Автоматична активація гостьових сейфів, нарахування на рахунок гостя вартості послуги користування персональним сейфом.

Інтерфейси з телефонними станціями Відкриття і закриття телефонного з'єднання в номери, встановлення обмежень використання телефону, індикація гостьових повідомлень, оновлення статусу номера покоївки, управління голосовою поштою, відображення на дисплеї прізвища гостя і номера кімнати.

Інтерфейси із системами голосової пошти Створення, відкриття і закриття індивідуальних поштових скриньок гостей у моменти заїзду і виїзду. Відображення на картці гостя відмітки про залишене для нього голосове повідомлення.

Інтерфейси із системами контролю доступу на гірськолижних курортах

Автоматичне програмування пропускних карт до підйомників залежно від замовлених гостем послуг і/або використовуваного тарифу мешкання, здійснення безготівкових розрахунків на території гірськолижного комплексу.

Інтерфейси із системами управління медичним обслуговуванням в санаторіях

Передача даних про гостей, що прибувають, в медичну систему з вказівкою пакету

обслуговування, ведення історії хвороби, організація взаєморозрахунків.

Інтерфейси з бухгалтерськими системами (модуль експорту даних)

На щоденній основі дані з системи управління готелем epitome PMS в детальному або інтегрованому вигляді експортуються в бухгалтерську систему готелю, забезпечуючи фінансові проводки бухгалтерії по кожній робочій даті.

Стандартний експорт даних складається з чотирьох потоків:

§ Касові надходження (за датою операції)

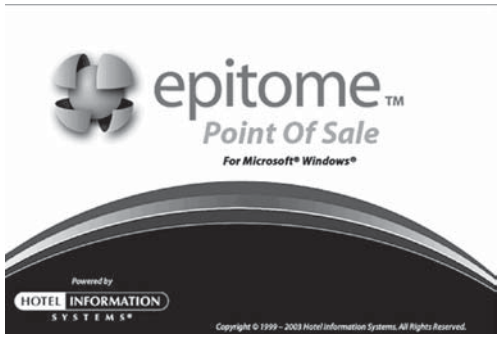
§ Кредитні карти (за датою операції і видами кредитних карт)

§ Реалізація послуг (за датою реалізації і видами послуг)

§ Дебіторська заборгованість (за дебіторами).

Система управління ресторанами epitome POS

Огляд системи управління ресторанами epitome POS

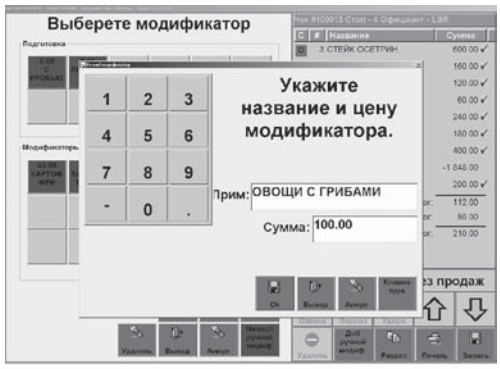


Система управління ресторанами epitome POS створювалася спеціально для роботи в ресторанах готелів і готельних комплексів, а також ресторанних комплексах з безліччю точок продажів. Вона використовує єдину з системою управління готелем epitome PMS базу даних, що дозволяє реалізувати тісну інтеграцію двох програмних продуктів.

epitome POS ефективно автоматизує роботу безлічі різних точок продажів в готельних і ресторанних комплексах, що включають ресторани, бари, фітнес-центри, пральні, їдальні для персоналу та інші. Модуль управління меню дозволяє створювати єдиний довідник страв, напоїв і послуг, які можуть реалізовуватися в різних точках продажів за різними цінами. Зміни в меню проводяться без зупинки роботи системи з негайною передачею змін на точки продажів.

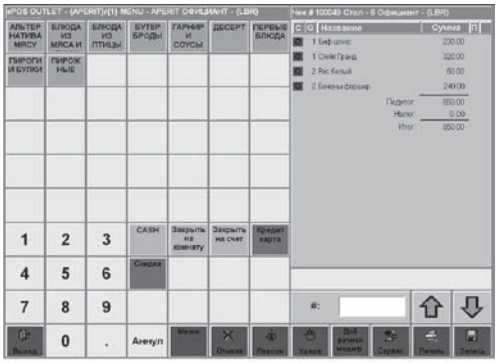
Система підтримує різні способи ухвалення замовлень як за відкритими чеками (ресторанне обслуговування), так і з негайною оплатою (барне обслуговування). Відкриті чеки можуть переноситися з однієї точки продажу в іншу. Найменування меню однієї точки продажу можуть бути викликані в будь-якій іншій точці. Система веде облік всіх відкритих чеків і дозволяє в будь-який момент часу проводити дозаказ страв.

До кожної страви гість може замовити необмежену кількість модифікаторів (гарнір, соус тощо), а також вказати спосіб приготування. Замовлення в ресторані приймаються як на стіл в цілому, так і з вказівкою місця гостя у разі роздільної оплати чека. У будь-який час замовлення може бути розділене серед гостей за столиком.



Замовлення на кухню автоматично прямують на друк по різних цехах приготування відповідно до настройки кожної страви.

Чеки можуть бути закриті будь-яким способом оплати, – як готівкою або кредитною картою, так і з віднесенням оплати на номер кімнати проживаючого гостя або на його клубну карту. Система підтримує можливість розділення чеків, а також оплати одного чека різними способами. Система також дозволяє передавати чеки від одного офіціанта до іншого (наприклад, при завершенні зміни офіціанта).



Тісна інтеграція з системою управління готелем epitome PMS дозволяє реалізувати ряд додаткових функцій, таких як проглядання ресторанного чека гостя, закритого на його кімнату, на стійці портьє при виписці. В кінці дня інформація про доходи всіх точок продажів автоматично поступає в готельну систему для отримання єдиної звітності по доходах всього готельного комплексу.

Система epitome POS містить могутні звітні можливості, що дозволяють здійснювати контроль за діями персоналу, проводити аналіз меню, а також фінансовий, маркетинговий і статистичний аналіз.

epitome POS містить гнучкий модуль автоматичної передачі даних до складської і бухгалтерської системи.

Технічні особливості

Система управління ресторанами epitome POS є клієнт-серверною прикладною програмою і використовує могутню систему управління базами даних Microsoft SQL Server. Для малих і середніх готелів ресторанна і готельна системи можуть використовувати загальний центральний сервер.

Як робочі станції пропонується широкий вибір терміналів, зокрема спеціалізовані сенсорні POS-термінали виробництва компанії Posiflex, що займає лідируюче положення в світі за POS-устаткуванням для ресторанів, барів і кафе. Сенсорні термінали Posiflex використовують новітні технології і засоби захисту, відрізняються ергономічним дизайном, легкістю обслуговування й адаптованістю до використання в умовах підприємств харчування (вологозахист, вандалостійкість, зносостійкість). Термінали можуть бути оснащені інтегрованими зчитувачами магнітних карт, грошовими ящиками і дисплеями покупця.

В точках продажів, що не вимагають спеціалізованих POS-терміналів, робочими станціями системи можуть виступати недорогі персональні комп'ютери.

В якості чекових принтерів пропонується вибір як фіскальних, так і нефіскальних пристроїв, які призначені для роботи в ресторанах і відрізняються ергономічністю, безшумністю і легкістю експлуатації.

Система управління харчуванням Libra F&B

Огляд системи управління харчуванням Libra F&B

Система управління харчуванням Libra F&B призначена для автоматизації процесу виробництва, складського обліку і контролю в ресторанних підприємствах. Система Libra F&B повністю інтегрована із системою управління рестораном epitome POS і сумісна із системою управління готелем epitome PMS, що значно спрощує аналіз і обробку даних . Система управління харчуванням Libra F&B автоматизує роботу ресторанного підприємства на всіх етапах, з моменту складання бюджету, планування закупівель і до списання продуктів і отримання звітів про продані страви і напої.

Функціональні характеристики

Система управління харчуванням Libra F&B застосовується в ресторанних підприємствах будь-якого типу: звичайні або мережеві ресторани, кафе, бари, підприємства швидкого харчування (fast food), підприємства харчування в готелях.

Функції системи включають:

· **Облік продуктів і страв.** Ведення кількісно-сумового обліку продуктів і страв в розрізі

місць зберігання;

· **Облік руху товарів**. Облік товарів і страв може вестися як за собівартістю, так і за роздрібною вартістю;

· **Калькуляція страв.** Ведення довідника рецептур страв, складання калькуляцій, автоматичний розрахунок собівартості;

· **Реалізація**. Переміщення продуктів, напівфабрикатів, а також готових страв між підрозділами підприємства;

· **Закупівля товарів.** Замовлення можуть формуватися в міру необхідності або за мінімальними залишками. Надходження товарів можна оформляти як від постачальників, так і від співробітників;

· **Інвентаризація.** Проведення інвентаризації, коректування залишків продуктів і страв. Оперативне відстежування залишків товару на складі;

· **Списання.** Списання продуктів і надлишків. Можливість роботи з негативними залишками;

· **Модуль «Приготування».** Для віддзеркалення факту приготування страви або напівфабрикату призначений модуль «Приготування», який розраховує собівартість страв і напівфабрикатів. У разі браку інгредієнтів видається повідомлення про недолік продуктів для виробництва вибраних страв. Передбачена можливість роботи «від зворотного» - коли вже є дані про реалізовані товари і страви;

· **Багатоточковість.** Система дозволяє вести облік в декількох ресторанах однієї мережі з єдиного управляючого центру;

· **Конфігуратор.** Залежно від індивідуальної настройки програмного забезпечення можна працювати з різними видами валют і настроювати різні схеми оподаткування.

Звітні можливості

Система управління харчуванням Libra F&B накопичує всю необхідну аналітичну інформацію для її подальшого аналізу і складання звітності. Звіти мають свої способи сортування і групування даних і можуть бути показані в розрізі будь-якого періоду часу. Для зручності роботи звіти організовані за групами у відповідності до їх функціональних призначень. Серед основних груп звітів системи можна виділити наступні:

• **Звіт про надходження товарів** містить інформацію про надходження товарів і продуктів на склади підприємства в різних аналітичних розрізах;

• **Товарний звіт** - один з основних звітів на підприємстві громадського харчування. Формується в розрізі підрозділів;

• **Звіт про реалізацію страв і товарів** служить для аналізу продажів товарів і страв. Формується в різних аналітичних розрізах;

• **Звіт про реалізацію страв і товарів за період** служить для аналізу продажів товарів і страв з розбиттям за періодами. Формується в різних аналітичних розрізах;

• **Звіт про прибуток** показує валовий прибуток від реалізації товарів і страв;

• **Залишки на складах** – це багатофункціональний звіт служить для аналізу залишків і оборотів товарів на складах, а також страв на підприємстві;

• **Калькуляційні карти за період** – за допомогою даного звіту друкуються калькуляційні карти всіх страв, приготованих у вибраний період;

• **Склад рецептури.** За допомогою даного звіту можна з'ясувати, в які страви або напівфабрикати входить вибраний інгредієнт;

• **Витрата продуктів** – показує фактичну витрату продуктів на приготування вибраних страв;

• **Оптимізація продажів** показує рейтинг продажів страв залежно від конкретних чинників (сезону, постачальника продукту та ін.).

Переваги системи Libra F&B

Система управління харчуванням Libra F&B розроблена з метою надання фахівцям ресторанного бізнесу могутнього інструменту управління і аналізу. Ось лише деякі переваги системи:

· Аналіз ефективності бізнесу як в цілому, так і окремих його напрямів;

· Оптимізація політики закупівель і грамотний підхід у виборі постачальників;

· Моментальне отримання даних про товар, ціни, продажі, інгредієнти та ін.;

· Будь-які комбінації звітів із продажу, закупівель, витрат і товарів;

· Гнучка настройка параметрів звіту (на конкретну дату або за період, за складами, за товарними групами або окремими товарами, за постачальниками та ін.);

· Зручний графічний інтерфейс, знайомий і зручний в роботі будь-якому користувачу;

· Швидке освоєння і простота в роботі;

· Реалізація завдань мережевого управління ланцюгом ресторанів.

Розроблена відповідно до новітніх технологій система управління харчуванням Libra F&B забезпечує високу якість роботи підприємства, сприяє реальному зниженню витрат і підвищенню прибутку.

Професійні послуги компанії

Компанія «Готельні технології» спеціалізується на комплексній реалізації проектів, пов'язаних із впровадженням інформаційних систем, рішенням задач внутрішньоготельної автоматизації і побудовою корпоративних рішень. Професійні послуги, що надаються компанією, направлені на досягнення найбільшої ефективності від кожного проекту і рішення конкретних задач, що стоять перед клієнтом.

Послуги із впровадження систем здійснюються у співпраці з компанією Libra Hospitality.

Комплексне впровадження систем

Управління проектом

Менеджер проекту координує всі роботи із впровадження системи, погоджує дати проведення робіт, терміни постачання устаткування і програмного забезпечення, дати занять з персоналом готелю, а також координує роботу всіх фахівців і консультантів, що беруть участь в проекті.

Установка програмного забезпечення

Першим кроком в реалізації проекту впровадження системи управління є установка необхідного програмного забезпечення. Ці роботи проводяться безпосередньо в готелі фахівцями нашої компанії. Ми рекомендуємо участь системного адміністратора готелю при проведенні даних робіт для того, щоб він надалі міг самостійно супроводжувати встановлену систему.

Семінар з управління

Семінар з управління є одним з основних етапів проекту і відіграє ключову роль для визначення політики, процедур і стандартів готелю, які знайдуть віддзеркалення в настройках системи. Під час семінару обговорюються питання технології роботи готелю, структура і взаємодія відділів і служб, питання обслуговування гостей, маркетингової політики і фінансового обліку. При підготовці до проведення даного семінару готель заповнює спеціальний запитальник з політики і процедур, який дозволить наперед підготуватися до обговорення питань. Кінцева мета семінару з управління - визначити цілі і завдання, що стоять при впровадженні системи управління і погоджувати основні параметри конфігурації.

Конфігурація системи

Етап конфігурації припускає настройку всіх параметрів системи відповідно до принципів, стандартів і правил роботи, узгоджених в ході семінару з управління. У конфігурації системи беруть участь представники готелю, які надалі зможуть самостійно вносити необхідні зміни.

Навчання персоналу

Ще на початковому етапі реалізації проекту ми погоджуємо з готелем розклад навчання персоналу, склад учасників і коло питань, які будуть розглянуті на навчальних заняттях. Кількість занять, що проводяться, залежить від кількості людей зі складу персоналу готелю, які повинні пройти програму навчання. Заняття проводяться в групах по 5 - 7 чоловік, склад груп формується відповідно до посадових обов'язків учасників. У ході навчання слухачі знайомляться з функціями системи, технологією її експлуатації, беруть участь у практичних заняттях з використання системи і виконання технологічних процедур.

Введення системи в експлуатацію

Після закінчення навчання, фахівці компанії «Готельні технології» спільно з представниками готелю здійснюють процес введення системи в експлуатацію. Ця робота проводиться за чітким графіком з дотриманням необхідних процедур, що забезпечують плавний перехід на використання нової системи і коректне перенесення початкових даних.

Жива підтримка

Протягом перших трьох днів після введення системи в експлуатацію фахівці компанії «Готельні технології» в цілодобовому режимі знаходяться в готелі для надання «живої підтримки». Це дозволяє персоналу готелю з упевненістю почати експлуатацію системи і на практиці відпрацювати всі технологічні процедури.

Установка інтерфейсів

Перед введенням системи в експлуатацію інтерфейсний фахівець компанії «Готельні технології» виконає настройку інтерфейсів із зовнішніми системами, що функціонують в готелі. Ці роботи повинні проводитися спільно з представниками компаній-постачальників систем, з якими проводиться стиковка.

Підготовка до проекту з боку готелю

Призначення менеджера проекту з боку готелю

Для успішного здійснення проекту готель повинен призначити свого менеджера проекту, який відповідатиме за координацію проекту з боку готелю і буде основною відповідальною особою, що представляє інтереси готелю в ході реалізації проекту. Менеджером проекту з боку готелю може стати один з висококваліфікованих менеджерів готелю, який би володів всіма питаннями технологічного процесу готелю, мав досвід роботи в службі прийому і розміщення, був би в змозі добре вивчити систему і діяти в ролі «експерта на місці».

Установка мережі, підготовка устаткування і класу навчання

До початку реалізації проекту необхідно, щоб були вирішені питання установки кабельної мережі, підготовлено все необхідне технічне устаткування, а також виділено зручне для проведення навчання приміщення.

Компанія «Готельні технології» готова сприяти у всіх технічних питаннях, пов'язаних із впровадженням системи у вашому готелі.

Послуги з підтримки і обслуговування систем

Підтримка і обслуговування систем

Якісне сервісне обслуговування і підтримка є запорукою стабільної роботи інформаційної системи і, як наслідок, успіху вашого бізнесу. Ми усвідомлюємо те, що навіть короткочасний вихід з ладу системи управління може привести до порушення технологічного процесу і істотних фінансових витрат. Саме тому ми приділяємо найсерйознішу увагу наданню високоякісних послуг з технічної підтримки і супроводу прикладних систем.

Системна підтримка доступна для наших клієнтів 24 години на добу, 365 днів на рік і здійснюється добре підготовленими професіоналами, що розуміють особливості роботи готелів.

Послуги з підтримки і обслуговування систем здійснюються у співпраці з центром підтримки компанії Libra Hospitality в Москві.

Програма підтримки і обслуговування систем

· Гаряча лінія: діагностика проблем і їх вирішення

· Ліцензійний супровід - оновлення програмного забезпечення і установка нових версій

у міру їх випуску виробником

· Віддалена підтримка через модемний зв'язок

· Знижки на додаткові послуги

Час роботи Служби підтримки

24 години на добу, 365 днів на рік

Додаткові послуги

Послуги щодо технічного (системного) забезпечення:

Додаткові послуги з підтримки і обслуговування систем, що надаються компанією «Готельні технології», включають:

· Установлення і переустановлення програмного забезпечення

· Підключення нових принтерів, терміналів тощо

· Технічна підтримка операційних систем і мереж

· Антивірусний захист і захист від несанкціонованого доступу

· Відновлення систем у разі аварійних ситуацій

· Консультування і навчання системних адміністраторів

Послуги щодо прикладних програм:

· Технологічний аудит експлуатації систем

· Консультування користувачів

· Оптимізація технологічних процесів

· Розробка форм і звітів

Визначення термінів

Під терміном **«Гаряча лінія»** мається на увазі проведення діагностики збоїв, помилок і виникаючих дефектів у роботі встановленого програмного забезпечення, а також надання консультацій з метою їх усунення. Даний вид підтримки не припускає обов'язковий виїзд фахівців на об'єкт і проведення навчання персоналу.

Під терміном **«Віддалена підтримка»** мається на увазі надання технічної допомоги шляхом віддаленого підключення до встановленої системи для проведення діагностики і вирішення виниклих проблем. Для отримання послуг з Віддаленої підтримки готель повинен забезпечити наявність необхідних технічних передумов, зокрема можливість зв'язку через модем або IP-з'єднання з використанням програми віддаленого доступу pcAnywhere.

«**Ліцензійний супровід»** має на увазі постачання оновлень і нових версій системи у міру їх випуску виробником.

Клієнти, що знаходяться на обслуговуванні встановлених систем, користуються **знижками** на додаткові послуги, що надаються компанією «Готельні технології».

Стандарти надання послуг

Порядок і пріоритетність ліквідації технічних неполадок

Система повністю вийшла з ладу і не функціонує – це виклик з Пріоритетом 1. Ліквідація неполадок відбувається в самі найкоротші терміни з приділенням першорядної уваги даному виклику.

Збій у системі впливає істотним чином на процес надання послуг і/або спричиняє фінансові наслідки – це виклик з Пріоритетом 2. Ліквідація неполадок відбувається в найкоротші терміни, за умови неможливості негайного усунення несправності пропонується альтернативне технологічне рішення. За необхідності притягуються фахівці компанії-розробника.

Збій у системі не носить критичного характеру або не пов'язаний з функціонуванням програмного забезпечення, що поставляється компанією «Готельні технології» – це виклик з Пріоритетом 3. Ліквідація неполадок відбувається в узгоджені з клієнтом заплановані терміни в робочий час.

Запит на надання додаткових консультацій і інші питання, не пов'язані безпосередньо з наданням послуг з технічної підтримки – це виклик з Пріоритетом 4. Надання технічної підтримки такого роду здійснюється за телефоном у робочий час з урахуванням пріоритетності наявних викликів у службі підтримки. Якщо потрібно проведення тривалих

консультацій, персонал служби підтримки може запропонувати вам звернутися у відділ продажів для оформлення замовлення на надання консультаційних послуг на платній основі.

Що необхідно знати під час звернення до служби підтримки компанії «Готельні технології»

- Ви повинні знати назву і номер версії програмних продуктів, які ви використовуєте.
- Ви повинні знаходитися саме за тією робочою станцією, на якій виникли технічні складнощі.
- Будьте готові чітко і ясно описати виниклі проблеми, а також, у разі потреби, продемонструвати, які дії приводять до їх появи.
- Запишіть дослівно повідомлення про помилки, що з'являються на екрані.

У штаті готелю повинен бути співробітник, знайомий з обслуговуваною прикладною програмою, який регулярно проводить роботи з адміністрування і профілактичного обслуговування відповідно до наших рекомендацій. Крім того, готель відповідає за своєчасне резервне копіювання всіх даних системи.

Типове розташування устаткування

Нижче наведені основні місця розташування устаткування системи управління готелем epitome PMS і ресторанної системи epitome POS.

Системний відділ

· Сервер домену / файл-сервер / поштовий сервер
· Сервер SQL (для бази даних epitome PMS/POS, для малих і середніх готелів може бути загальним з сервером домену)
· Сервер інтерфейсів (персональний комп'ютер)
· Робоча станція системного адміністратора
· Лазерний принтер

Портьє

· N x Робоча станція epitome PMS
· N x Лазерний принтер
· N x Фіскальний реєстратор

Бек-офіс

· N x Робоча станція epitome PMS
· N x Лазерний принтер

Офіси менеджменту

· N x Робоча станція epitome PMS
· N x Лазерний принтер

Ресторан / бар / фітнес/ рум-сервіс / пральня / інші точки продажів

· N x Термінал офіціанта/касира epitome POS
· N x Фіскальний принтер (для терміналів касира)

Кухня (гарячий/холодний цехи, кондитерський цех тощо)

- N x Кухонний принтер

Контактна інформація

«Готельні технології», Киев
e-mail: info@hotel-tech.com
Тел.: +38 044 244 12 17
Факс: +38 044 244 14 79

Libra Hospitality LLC
Тел.: +420 224 229 539
Факс: +420 224 233 484

www.libra-russia.com, www.librahospitality.com, www.hotelinfosys.com, www.hotel-tech.com

Додаток 2
Автоматизована інформаційна система «Офіціант»

На початку третього тисячоліття, в епоху стрімкого розвитку інформаційних технологій, дуже важливим є питання максимально повної автоматизації всіх процесів як усіх закладів сфери обслуговування загалом, так і підприємств ресторанного господарства зокрема. Особливо актуально це для кафе, барів та ресторанів середнього та вищого рівнів.

Очевидно, що чим менше задіяна ручна людська праця, при наданні послуг з обслуговування клієнтів, тим ефективніше і швидше будуть проходити саме ці процеси надання послуг. Зрозуміло, що кожен раз вручну записувати дані постійного клієнта не потрібно, а варто лише один раз ввести його контактну інформацію в базу даних – і кожного наступного разу – викликати інформацію одним натиском клавіші.

Не менш важливим є питання покращення якості обслуговування клієнтів. Зокрема підвищення швидкості виконання замовлень, зменшення кількості помилок внаслідок дії „людського фактору", недобросовісності персоналу та інших факторів.

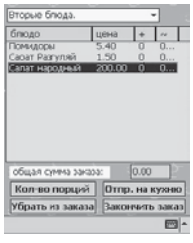
Нижче наведений приклад системи, впровадження якої не тільки прогнозовано підвищить престиж Вашого закладу, але і дозволить перейти на якісно новий рівень надання послуг.

Пропонована система „Офіціант" побудована на основі використання бездротових технологій і кишенькових персональних комп'ютерів.

Вона є унікальною пропозицією для барів, ресторанів та кафе, адже може використовуватись як при роботі невеликого бару, так і ресторану на десятки залів.

Головне призначення системи – для надшвидкого прийому замовлень та відправки їх на кухню для роздрукування.

Це відбувається автоматично, без втручання офіціантів. Також ведеться повний облік як продукції, страв, платежів, так і взагалі всіх операцій та дій персоналу. Все починається з того, що офіціант підходить до клієнта не з олівцем і клаптиком паперу, а з кишеньковим комп'ютером, що легко поміщається в долоні. Вже на даному етапі значно підвищується престиж Вашого закладу, вигідно вирізняючись серед конкурентів.



При прийманні замовлення вибір страв відбувається дотиками спеціальної палички до екрану надолонника.

Потім офіціант вибирає замовлену страву як це показано на малюнку:

Причому меню, яке вводиться на сервері один раз, використовується всіма офіціантами. При внесенні змін – вони стають доступні одразу всім.

Після цього за допомогою бездротового зв'язку, відбувається передача замовлення на кухню, де воно роздруковується прямо до рук повара.

Поки клієнт буде вибирати другі страви, напої та інше, перша вже буде приготована! Тобто клієнт ще не встигне продивитись меню до кінця, а йому вже буде доставлено перші страви з його замовлення!

Весь час відбувається взаємодія між офіціантами з такими надолонниками і головним комп'ютером системи, за яким може працювати бухгалтер або адміністратор ресторану.

Основне обладнання, яке необхідне для роботи даної системи – це звичайний комп'ютер, що, як правило, вже має адміністрація будь-якого ресторану.

Саме мінімізація необхідної кількості обладнання дозволяє знизити вартість системи до такої величини, що окуповується за півроку її використання за рахунок зменшення кількості обслуговуючого персоналу, суворого електронного обліку всіх операцій та унеможливлення крадіжок продукції та інших махінацій персоналу.

Головна частина даної системи (сервер) дозволяє:

формувати та редагувати меню;

вести базу клієнтів;

працювати зі складом і поставками продукції;

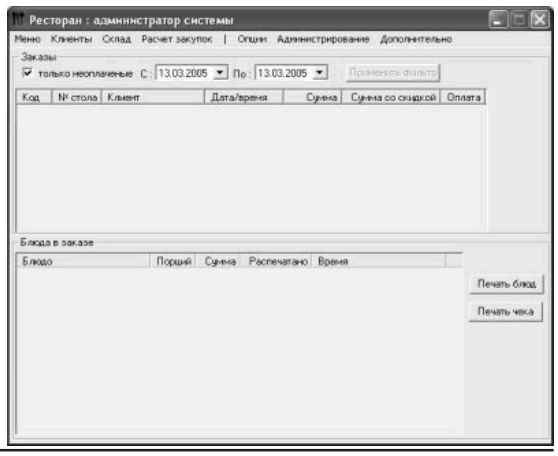
проводити списання продукції (в автоматичному режимі);

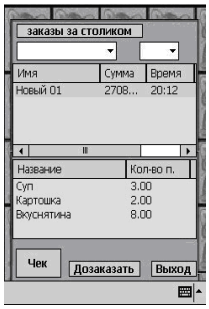
постійно відслідковувати стан та всі операції, які відбуваються на КПК.

Автоматично ведеться облік товарів, відбувається списання витрачених на приготування продуктів зі складських запасів.

У будь-який момент часу можна подивитись як вже виконані замовлення так і ті, що знаходяться в процесі обробки.

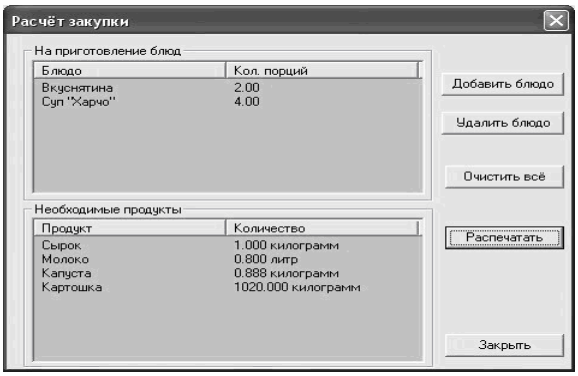
Також відображається деталізована інформація із зазначенням отриманих сум.



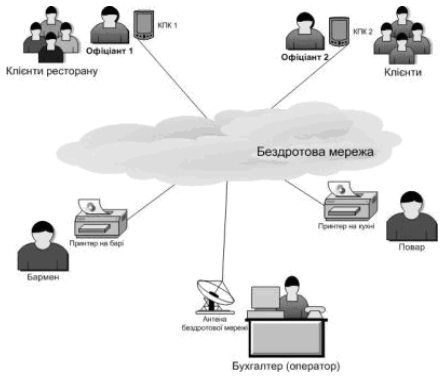


При завершенні обслуговування клієнта, офіціантка простим натисканням кнопки відправляє на роздрукування чек з усіма замовленнями клієнта, де вказується детальна інформація по кожній страві, а також особиста знижка, що може надаватися цьому клієнту:

У програмі "офіціант" передбачено багато допоміжних корисних функцій, наприклад розрахунок закупівлі товарів, які потрібні для певного набору страв:



Нижче наведено схематичне зображення системи „Офіціант":



Переваги і особливості даної системи.

- Надзвичайна оперативність обміну інформацією, що надає величезний виграш у швидкості та якості обслуговування;
- Зведення до нуля можливості втрати або приховування інформації;
- Повний облік всіх операцій, автоматичний облік і списання продуктів;
- Дистанційне створення і друк як замовлень (працівникам кухні), так і чеків (клієнтам);
- Введення даних тільки один раз (на КПК), без повторного клавіатурного вводу в комп'ютер;
- Швидкість обміну інформацією, максимально можлива, на даному етапі розвитку інформаційних технологій, кодування, захист від перехоплення інформації;
- Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що не вимагає спеціальних навиків і додаткового навчання персоналу;

- Швидке впровадження, повна налаштовуваність і персоналізація всього комплексу програм під потреби саме Вашого закладу;
- Можливість у будь-який момент часу одержати в наочному вигляді повний, деталізований звіт про всі проведені дії і операції, про суму отриманих коштів тощо.

Приклад вищенаведеної системи повністю забезпечить усі потреби будь-якого елітного закладу ресторанного господарства. Адже саме завдяки впровадженню останніх досягнень технічного прогресу досягається повна автоматизація абсолютно всіх процесів життєдіяльності ресторану, бару чи кафе. Техніка може працювати 24 години на добу 7 днів на тиждень 365 днів на рік. Кількість можливих помилок персоналу зводиться до нуля. Значно зменшується кількість ручної роботи. Функції адміністратора, бухгалтера, закупівельника та відповідального за склад зможе виконувати одна людина, просто використовуючи всі можливості системи "Офіціант".

За рахунок економії на непотрібних посадах та завдяки повному контролю всіх дій (унеможливлення крадіжок, приховувань тощо) досягається окупність системи за 6-7 місяців після її впровадження, та значна щомісячна економія коштів надалі.

Контактна інформація:

Розробником системи „Офіціант" є ТОВ «АЙ ТІ ІКС», що має 5-ти річний досвід роботи у сфері інформаційних технологій і спеціалізується на розробці різноманітних програмних комплексів та систем (наприклад «Розумний дім»).

Докладнішу інформацію можна отримати за: Web site: www.oficiant.com

Телефони:
+380(44)5857949, 2315960
+380(97)4041222
+380(50)4443914

Адреса: м. Київ, Броварський проспект, 31.
E-mail: info@itx.kiev.ua, i@skirda.net

ЗМІСТ

Вступ.….....4
Розділ 1. Сутність управління готельним комплексом
1.1. Основи готельної справи….....…7
1.2. Сутність управління сучасними готельними комплексами….....21
1.3. Управління основними службами та відділами готельного комплексу….....35

Розділ 2. Архітектура та дизайн сучасних готельних комплексів
2.1. Характеристика споруди готельного комплексу.....…50
2.2. Склад приміщень готельного комплексу…….....55
2.3. Інфраструктура готельного комплексу….....69
2.4. Інтер'єр готельних комплексів….....76

Розділ 3. Застосування інформаційних технологій в управлінні готельним комплексом
3.1. Сутність інформаційних технологій.....……96
3.2. Взаємозв'язок готельного комплексу і сучасних інформаційних систем….....103
3.3. Види сучасних інформаційних технологій….....…105
3.4. Інформаційний центр у готельному комплексі ……109
3.5. Інформаційна система як модель ведення бізнесу...111
3.6. Автоматизація управління діяльністю готельного комплексу….....114
3.7. Системи бронювання…….....…130

Розділ 4. Управління забезпеченням безпеки клієнтів та співробітників готельного комплексу
4.1. Готельні системи безпеки….....140
4.2. Вимоги щодо забезпечення безпеки проживаючих в готельному комплексі ….....144

4.3. Служба безпеки готельного комплексу .....…..146
4.4. Режими охорони…….....…150
4.5. Типи систем безпеки готельного комплексу.....….152
4.6. Принципи організації і функціонування системи безпеки.....…157
4.7. Пожежна безпека….....159
4.8. Плани дій персоналу і проживаючих при виникненні пожежі та в інших надзвичайних ситуаціях.....160
4.9. Комплексні системи життєзабезпечення та безпеки готельного комплексу 161
4.10. Охорона праці і техніка безпеки в готельних комплексах….....169

Розділ 5. Управління фінансами готельного комплексу
5.1. Фінанси готельного комплексу….....173
5.2. Управління фінансовою діяльністю готельного комплексу.....…174
5.3. Фінансове планування готельного комплексу .....…179
5.4. Фінансові потоки готельного комплексу….....183
5.5. Аналіз ефективності управління фінансовою діяльністю готельного комплексу….....186
5.6. Собівартість готельних послуг ….....195
5.7. Ціна та ціноутворення в готельному комплексі …..196

Розділ 6. Управління персоналом готельного комплексу
6.1. Управління персоналом….....204
6.2. Технології управління персоналом….....205
6.3. Побудова кадрової роботи….....207
6.4. Набір та відбір персоналу….....212
6.5. Розрахунок потреби в персоналі….....218
6.6. Критерії відбору співробітників готельного комплексу….....222

6.7. Адаптація персоналу.....…225
6.8. Навчання персоналу ….....227
6.9. Планування кар'єри….....231
6.10. Правила поведінки персоналу готельних комплексів….....…232
6.11. Оцінка персоналу в готельному комплексі.....…..234
6.12. Концепція стимулювання….....243
6.13. Оплата праці, соціальні блага і гарантії….....247
6.14. Забезпечення безпеки праці…….....249

Розділ 7. Маркетингова діяльність готельного комплексу
7.1. Сутність маркетингу готельного комплексу…..…..252
7.2. Маркетингова служба готельного комплексу….....254
7.3. Методика маркетингових досліджень у готельному комплексі….....256
7.4. Реклама готельного комплексу.....…259
7.5. Медіапланування .....….261
7.6. Паблік рілейшнз (зв'язки з громадськістю).....…..264
7.7. Стратегії маркетингу готельного комплексу….....266
7.8. Сегментація ринку готельних послуг….....268
7.9. Позиціювання готельного комплексу і його послуг на ринку….....270
7.10. Маркетингова стратегія просування готельних послуг.....…272

Розділ 8. Якість обслуговування в готельному комплексі
8.1. Вимоги до якості готельних послуг….....276
8.2. Оцінка якості обслуговування….....282
8.3. Персонал як чинник забезпечення якості готельних послуг….....289
8.4. Управління якістю обслуговування….....290

8.5. Ліцензування, стандартизація в готельний індустрії, сертифікація готельних послуг….....297
8.6. Витрати на підвищення якості обслуговування …..302

Розділ 9. Логістичні підходи до управління товарно-матеріальними ресурсами готельного комплексу
9.1. Сутність логістики…..….311
9.2. Структура логістичної системи та вузлів ресурсопотоків.....….314
9.3. Структура і функції відділу матеріально-технічного постачання (ВМТП) у готельному комплексі…….....319
9.4. Забезпечення готельного комплексу товарно-матеріальними ресурсами….....324
9.5. Шляхи поліпшення забезпеченості матеріальними ресурсами.....….330
9.6. Організація обігових коштів готельного комплексу….....336
9.7. Управління товарно-матеріальними запасами…...341
9.8. Організація складського господарства….....349

Розділ 10. Управління закладами ресторанного господарства при готельному комплексі
10.1. Організація системи ресторанного господарства в готельному комплексі….....360
10.2. Ресторанний інвентар….....362
10.3. Організація діяльності бару….....369
10.4. Буфет….....375
10.5. Види сервісу….....375
10.6. Меню….....381
10.7. Виробнича діяльність та планування товарообігу в закладах ресторанного господарства….....383

10.8. Персонал закладу ресторанного господарства в готельному комплексі….....397
10.9. Забезпечення безпеки продуктів харчування…....406

Розділ 11. Управління азартно-розважальними закладами при готельному комплексі
11.1. Азартно-розважальна індустрія ….....414
11.2. Основні положення організації казино.....…415
11.3. Організаційна структура управління казино….....417
11.4. Правила поведінки гравців у гральному залі ….....422
11.5. Система утримання гравців в казино (бонуси).….423
11.6. Утримання клієнтів за ігровим столом як інструмент управління.....…424
11.7. Теорія ймовірностей і математика.....…425
11.8. Управління грою в рулетку….....426
11.9. Управління грою в покер та іншими картковими іграми….....428
11.10. Правила гри Кено (лото).....…440
11.11. Ігри в кості….....442
11.12. Правила гри на Слотах.....….446

Терміни і визначення, що використовуються в управлінні готельним комплексом.....449
Список використаної та рекомендованої літератури....474
Додаток 1. Автоматизовані інформаційні технології компанії «Готельні технології»….....484
Додаток 2. Автоматизована інформаційна система «Офіціант».....….506

Міжнародна асоціація розвитку ділового туризму й торгівлі

Міжнародна Асоціація Ділового Туризму й Торгівлі – неурядове, некомерційне об'єднання фірм, організацій і компаній – суб'єктів ринку ділового туризму в Україні (створена в 2005 році).

Міжнародна Асоціація Ділового Туризму і Торгівлі співробітничатиме з усіма зацікавленими українськими й закордонними компаніями різних галузей: виробництва, торгівлі, виставок і презентацій, бізнес- і PR-структурами, ЗМІ, Інтернет-виданнями з метою просування концепції ділового туризму та індустрії торгівлі, виставок і ярмарків на українському і закордонних ринках, розвитку в'їзного і виїзного ділового туризму, удосконалювання ділової інфраструктури, створення широкої інформаційної бази.

Одна з основних причин розробки нашої Асоціації пов'язана з тим, що завдяки інтернаціоналізації та глобалізації основних сфер життя суспільства український бізнес, зокрема діловий туризм та індустрія торгівлі, виставок і ярмарків, підпадає під потужний вплив світових тенденцій, які необхідно вивчати та враховувати в поточній роботі.

Мета Асоціації – об'єднати фірми й організації, що працюють у сфері ділового туризму, і компаній-споживачів для вирішення наступних пріоритетних завдань:

- Залучення уваги українського та іноземного туриста до можливостей ділового туризму в Україні.

- Розвиток потужної сучасної ділової інфраструктури в Україні.

- Надання консалтингової, маркетингової та юридичної допомоги.

- Сприяння залученню інвестицій для розвитку інфраструктури туристичного бізнесу в українських регіонах.

- Просування товарів і послуг підприємств на вітчизняний і закордонний ринки.

- Маркетинг ринку ділового туризму, створення інформаційної бази даних.

- Публікація періодичних професійних видань із питань організації ділових поїздок, різних аспектів формування ділової культури.

- Встановлення ділових контактів із спорідненими закордонними організаціями.

- Законодавчі пропозиції, соціальних і інституційних ініціатив для захисту прав і інтересів членів асоціації перед державними органами.

- Сприяння налагодженню співробітництва між фахівцями в галузі туризму, торгівлі, виробництва, банківської справи, транспорту тощо, з державними й недержавними інституціями.

- Здійснення моніторингу нових нормативно-правових актів, аналіз їхнього впливу на формування системи ділового туризму і торгівлі в Україні.

- Організація й проведення суспільної експертизи й обговорення законопроектів, інших нормативно-правових актів, узагальнення результатів обговорення й направлення пропозицій відповідним органам для обліку.

- Сприяння розвитку дослідницької мережі із наукових проблем.

- Розвиток і підтримка відносин з іншими об'єднаннями громадян України й інших держав.

- Пропаганда й популяризація досягнень членів МАДТІТ - Україна, поширення інформації й просування своїх ідей і цілей через засоби масової інформації.

- Організація проведення свят, виставок, фестивалів, виступів, лекцій, зустрічей, семінарів, нарад, конференцій, тренінгів, "круглих столів", дебатів, суспільних слухань і медіа-заходів.

- Безкоштовне поширення науково-дослідницької та іншої літератури, виробів із власною символікою й іншими предметами, які пропагують принципи та ідеї МАДТІТ - Україна і які пов'язані з її основною діяльністю.

- У ході здійснення своєї діяльності МАДТІТ – Україна реалізує також інші завдання, які відповідають її меті і не суперечать чинному законодавству України.

- Одержання від державних органів влади й управління, а також органів місцевого самоврядування інформації, необхідної для реалізації своїх цілей і завдань.

- Внесення пропозицій до органів влади й управління.

- Здійснення господарської діяльності шляхом створення госпрозрахункових установ, організацій, підприємств зі статусом юридичної особи, заснування засобів масової інформації й навчальних закладів, діяльність яких спрямована на виконання цілей і завдань МАДТІТ - Україна.

Асоціація стане постійним учасником спортивних, виставкових й культурних заходів ряду галузей в Україні і за кордоном.

Заходи орієнтовані на широке коло учасників і організаторів ділових поїздок і розглядаються як потужний комунікаційний інструмент, що створює оптимальні умови для виходу на нові ринки, залучення нових клієнтів і партнерів.

Зараз Асоціація разом з ВКК «Консалт-ком» і Редакцією науково-практичного журналу «Туризм теорія і практика» розробила нову цільову програму Інтернет-конференцій круглих столів. Ці спеціалізовані заходи сприятимуть обміну досвідом та інформацією в галузі туризму.

Міжнародна Асоціація Ділового Туризму й Торгівлі вважає надзвичайно важливим напрямком своєї діяльності розробку нових програм і проведення заходів, спрямованих на покращення умов здійснення підприємництва в Україні, взаємну підтримку суб'єктів ринку ділових поїздок і послуг, розвиток в'їзного ділового туризму.

Ми сподіваємося, що матимемо високий авторитет на українському і міжнародному ринках ділового туризму, торгівлі, виставок і ярмарків, постійно зміцнюючи свої позиції, професійно володіючи міжнародною концепцією індустрії торгівлі, виставок і ярмарків, великою базою даних спеціалізованих компаній ділового туризму й індустрії торгівлі, виставок і ярмарків і корпоративних клієнтів.

Це об'єднання буде представляти, захищати й лобіювати інтереси ділового туризму й індустрії торгівлі, виставок і ярмарків на державному й законодавчому рівнях, готовитиме довідкові, інформаційні матеріали й пропозиції для державних структур про розвиток сфери ділового туризму й торгівлі, виставок і ярмарків, про вдосконалювання ділового, інформаційного й професійного середовища для ведення бізнесу в Україні.

Завдяки нашим науковим публікаціям і журналам, які ми видаємо, ми маємо налагоджену розвинену систему міжнародних зв'язків у сфері ділового туризму й індустрії торгівлі, виставок і ярмарків і постійно її розвиваємо.

Ми маємо намір стати ініціатором проведення конференцій, круглих столів, семінарів, у сфері туризму й індустрії торгівлі, виставок і ярмарків.

З повагою,

Перший Віце-президент Міжнародної асоціації ділового туризму й торгівлі

Георгій Мунін

ТОВ "Видавничо-консалтингова компанія" «Консалт-Ком»

Компанія **«Консалт-Ком»** спеціалізується на проведенні наукових розробок і наданні інформаційно-консалтингових послуг у туристичній сфері. А саме пропонує наступні послуги:

• Теоретичні й практичні розробки в області менеджменту, маркетингу, фінансового аналізу, забезпечення безпеки, стратегічного розвитку туристської індустрії, готельного господарства і розважальної індустрії. Уже створена постійно діюча система моніторингу нових наукових розробок в туризмі.

• Об´рунтування й розробка оптимальних схем реалізації фінансування інвестиційних проектів, а також репатріації отриманого прибутку з дотриманням правомірності, законності, надійності й ефективності, об´рунтування й розробка механізму повернення інвестиційних ресурсів, захисту інтересів інвестора, забезпечення гарантій, що супроводжують послуги на всіх стадіях інвестиційного циклу (узгодження в антимонопольних органах, органах місцевої влади, ведення переговорів з банками, страховими і туристичними компаніями тощо).

• Розробка й впровадження інформаційних технологій, створення й інформаційна підтримка веб-сайтів.

• Повний цикл маркетингового і рекламного просування і маркетингових досліджень, починаючи з підготовки програми дослідження, закінчуючи розробкою аналітичного звіту, а саме:

• дослідження ринків товарів виробничого й споживчого призначення;

• дослідження поводження споживачів, їхніх переваг і цінностей;

• дослідження конкурентного середовища;

• дослідження товару й товарної політики підприємства;

• дослідження можливостей реалізації товару;

• дослідження системи маркетингових комунікацій (реклама, паблік рілейшнз, організація ярмарків і виставок);

• організацію маркетингу на підприємстві.

• Редакційно-видавнича обробка видань (повний редакційно-видавничий цикл, літературне редагування, коректура, технічне редагування, підготовка до випуску, художнє оформлення, дизайн обкладинки, вклейок з ілюстративним матеріалом, і супроводження у друці й поширенні на всій території України.

Видання й фінансування книг, буклетів і рекламної продукції. Раз на чотири місяці «Консалт-Ком» видає науковий журнал «***Туризм: теорія і практика***» і рекламно-інформацій

Георгій Мунін
тел. 8 (050) 442-92-99

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
РАДА ПО ВИВЧЕННЮ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ

УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ

Навчальне видання

За редакцією
доктора економічних наук, професора,
члена-кореспондента НАН України
Дорогунцова Сергія Івановича,
голови Ради по вивченню продуктивних сил України
НАН України.

Авторський колектив

Георгій Благоєвич Мунін – головний редактор журналу „Туризм: теорія і практика", директор редакційно-видавничого департаменту ТОВ „Видавничо-консалтингова компанія „Консалт-Ком".

Андрій Олексійович Змійов – літературний редактор журналу „Туризм: теорія і практика", директор інформаційно-аналітичного департаменту ТОВ „Видавничо-консалтингова компанія „Консалт-Ком".

Георгій Олександрович Зінов'єв – науковий редактор журналу „Туризм: теорія і практика", директор консалтингового департаменту ТОВ „Видавничо-консалтингова компанія „Консалт-Ком".

Євген Вікторович Самарцев – заступник голови Держтурадміністрації України

Олексій Олексійович Гаца – к.е.н., провідний науковий співробітник Ради по вивченню продуктивних сил України Національної Академії Наук України, академік УЕАН.

Катерина Петрівна Максимець – аспірантка Європейського Університету, м. Київ.

Христо Йосипович Роглєв, генеральний директор ВАТ "Готельний комплекс „Братислава", зав. філіалу кафедри теорії і практики туризму та готельного господарства Київського університету туризму, економіки і права.

Навчальне видання

Георгій Мунін, Андрій Змійов, Георгій Зінов'єв,
Євген Самарцев, Олексій Гаца,
Катерина Максимець, Христо Роглєв

УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ

Навчальний посібник

Редактор Мунін Георгій Благоєвич,
Коректор Змійов Андрій Олексійович,
Комп'ютерна верстка Мунін Георгій Благоєвич,
Дизайн обладинки Лук'яненко Дмитро Олександрович

Підписано до друку: 20.08.2005 р.
Формат 70x100/16. Папір офсетний. Друк офсетний. Гарнітура Newton.
Ум. друк. аркушів – 48,75. Облік.-вид. аркушів – 46,21.
Наклад 1000 примірників.

Видавництво "Ліра–К"
Тел./факс 8 (044) 450-91-96, тел. 8 (044) 247-93 37

З приводу висловлення побажань звертатися
до Муніна Г.Б. за тел. 8 (050) 442-92-99, 8 (044) 552-01-16

Книгу можна придбати за адресою: 02094, м. Київ, пр. Гагаріна, 27, офіс 7.
Агентство по розповсюдженню друку. Тел. 8 (044) 592-58-47,451-73-47