

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника

Кафедра менеджменту та маркетингу

А.О. Устенко, О.Я. Малинка

***ЕКОНОМІКА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА
ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
Модульний варіант
(для студентів спеціальності «Менеджмент організацій»)***

*Затверджено на засіданні кафедри
менеджменту та маркетингу
протокол №2 від 26 вересня 2008 р.*

Івано-Франківськ
2008

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Це цікаво знати!.....	4

МОДУЛЬ I. ЗАГАЛЬНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Тема 1. Основи готельної справи.....	7
Тема 2. Організаційна структура управління готелем.....	29
Тема 3. Управління обслуговуванням гостей у готелі.....	37

МОДУЛЬ II. СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ

Тема 4. Служба бронювання і розміщення у готелі.....	48
Тема 5. Сучасні інформаційні системи в управлінні готелем.....	62

МОДУЛЬ III. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Тема 6. Управління персоналом готелю.....	73
Тема 7. Управління і проектування якості надання готельних послуг.....	92
Тема 8. Фінансовий менеджмент готелю.....	108
Тема 9. Готельний маркетинг.....	122
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	141

ВСТУП

«Економіка – це дзеркало людської натури»

Індустрія туризму займає важливе місце в економіці більшості країн. На її частку припадає до 10% світового валового національного продукту, 11% світових споживчих витрат. Кількість туристських поїздок в усьому світі наближається до 600 млн., і, за прогнозами Всесвітньої туристської організації (ВТО), до 2010 р. досягне 937 млн.. Індустрія туризму входить до трьох найбільших експортних галузей.

Готельний сервіс містить у собі цілий комплекс послуг для туристів і є ключовим чинником, що визначає перспективи розвитку туризму в Україні. Туристські послуги, зокрема й у рамках готельного обслуговування, будуються на принципах сучасної гостинності, що підвищує їхню роль у розвитку вітчизняного туризму, а також ставить певні завдання в системі підготовки кадрів для туристсько-готельного сервісу.

Для успішного вирішення всього різноманіття завдань з обслуговування гостей персоналу готелів і туристських комплексів необхідно оволодіти професійними знаннями і постійно їх удосконалювати.

Метою курсу “Економіка готельного господарства” є надати студентам системні ґрунтовні знання про діяльність готелів як суб’єктів господарювання в ринковій системі, які вони могли б застосувати на практиці у своїй професійній кар’єрі.

Завдання вивчення дисципліни: ознайомити студентів із закономірностями функціонування і розвитку готельного господарства в сучасних умовах.

Завдання лекційних занять: ознайомити студентів із особливостями розвитку готельної індустрії на сучасному етапі, подати основи управління готелем, розкрити базові економічні поняття готельного бізнесу.

Завдання практичних занять. В результаті вивчення курсу “Економіка готельного господарства” студенти повинні знати і вміти використовувати комплекс функцій управління сучасним готелем, оволодіти культурою поведінки персоналу готелів, етикою ділового спілкування у сфері готельного сервісу, бути обізнаними в питаннях, які стосуються навчання персоналу, управління і проектування якості готельних послуг тощо.

ЦЕ ЦІКАВО ЗНАТИ!

... За оцінками експертів компанії *Jones Lang LaSalle Hotels* під кінець 2006 року загальна сума угод на готельному ринку досягнула \$70 млрд.. Це на 38% перевищує показник минулого року і робить 2006 рік найрезультативнішим в історії ринку. Згідно даних 13-го «Дослідження думки готельних інвесторів» (*HISS*), попит на готельну нерухомість залишається високим.

... У 2006 році обсяг реалізації послуг, наданих готелями та іншими об'єктами для короткострокового проживання в Україні, склав 2 млрд. 47 млн. грн. (у ринкових цінах). За аналогічний період 2005 року обсяг реалізації послуг склав 1 млрд. 512 млн. грн.. Як повідомляє Державний комітет статистики, тільки в грудні 2006 року обсяг реалізації готельних послуг склав близько 135 млн. грн. (у грудні 2005 року – 115 млн. грн.). За 12 місяців 2006 року українські туристичні агентства і бюро подорожей реалізували послуги на 1 млрд. 123,6 млн. грн. (у 2005 – 905 млн.грн.). При цьому в грудні минулого року обсяг наданих турагентствами і бюро подорожей послуг склав 76,4 млн. грн. (у грудні 2005 року – 59,1 млн. грн.)

...У середньому у світі співвідношення покупців і продавців готельних послуг складає 3:1, а в Європі, де пропозиція ще нижча, ця пропорція досягає 5:1.

... Готель *Britannia* у Стокпорті був визнаний найбруднішим у Британії за результатами опитування туристів з усього світу, повідомляє *Telegraph*. 40 із 43 чоловік, які писали рецензії на цей готель для сайту *tripadvisor.com*, поставили йому найнижчу із можливих оцінок.

Завдяки розгромним рецензіям готель одержав приз за найнижче місце у щорічному рейтингу готелів *Tripadvisor Travellers' Choice*. Як повідомив кореспондент *Telegraph* Найджел Баньян (*Nigel Bunyan*), який вирішив відвідати "найбрудніший у Британії" готель, тризірковий статус готелю не виправдовує вид з вікна на промислові контейнери і сміттєві баки, запилені дзеркала і вицвілі покривала в стилі п'ятидесятих років на ліжках.

Однак, на його думку, кімнати готелю не такі жахливі, як він очікував. "Вони лише виглядають сильно полинялими, що, очевидно, стало результатом надмірного урізання цін", – вважає Баньян. У жовтні 2006 року готелю був привласнений рейтинг "абсолютно брудний", і до Великодня персонал має намір підняти рейтинг готелю до просто "брудного".

... Краса підводного світу приваблювала людей із незапам'ятних часів. Але пірнати з аквалангом можуть і люблять далеко не всі. Цю проблему нещодавно вирішили на Фіджі – тут розпочато будівництво першого в світі підводного готелю.

За задумом архітекторів, комплекс „Таємний острів Посейдон” (площа якого складе 99 тис. кв. м.) буде занурений на 12 м під воду. Йому дасть притулок коралова лагуна площею 20 кв. км.. Вартість будівництва „Посейдона” оцінена в 500 млн. дол..

Кошти виділив американський бізнесмен містер Джонс. Він мріяв про такий комплекс ще з дитинства. Будучи учнем середньої школи, Джонс регулярно писав листи Жаку Кусто, доповнюючи їх малюнками, які зображали мешканців підводного світу. У 2000 р. він перейшов від мрій до реальних дій: запропонував великий гонорар тому, хто підшукає хороше місце під водою для будівництва готелю, – 10 тис. дол. за ідеальну лагуну.

І ось один з колег Джонса, запеклий пірнальник, запропонував риф поряд із Багамським островом Елеутера, за що отримав свою винагороду. Але сторгуватися з власниками лагуни Джонсу не вдалося. Після марних річних переговорів було прийнято рішення будувати підводний комплекс біля Фіджі.

... Для любителів гострих відчуттів – десятка кращих готелів із привидами.
1. Crescent Hotel, Арізона. Кілька кімнат у цьому історичному готелі закриті. У кімнату 218, наприклад, провалився муляр, який перекривав в готелі дах. Його привид стукає в стіни та іноді включає телевізори і світло. Також тут можна зустріти привида доктора Норманна Бейкера, який володів тут сумнівним госпіталем і здравницею в 30-х роках. Іноді на третьому поверсі

з'являється медсестра, одягнена в білу уніформу. Мешканка кімнати 419 представляється як ракова хвора перед тим як зникнути. **2. Hotel San Carlos, Фенікс.** 7 Травня 1978 22-літня Леоні Дженсен покінчила із собою, стрибнувши з даху сьомого поверху через нерозділену любов до порт'є із сусіднього готелю. Її дух мандрує по готелі, ставлячи під сумнів, чи було це самогубство. **3. Queen Mary, Каліфорнія.** Квін Мері, зі своїми кімнатами в стилі арт-деко, довгими темними коридорами, завжди приваблювала тих, хто цікавиться паранормальними явищами. **4. Stanley Hotel, Колумбія.** Якщо ви шанувальник творчості Стівена Кінга, зніміть кімнату 217, колишню кімнату обслуги, під впливом якої письменник написав половину свого "Сяйва" і в якій дотепер щось відбувається. Часто в коридорах можна чути дитячі голоси, навіть коли в готелі немає дітей. **5. Hawthorne Hotel, Салем.** Готель розташований на місці, де колись відбувалися жахливі "полювання на відьом". Понад 200 чоловік померло в цей час і вважається, що їхні душі переселилися в готель. **6. Landmark Inn на березі Великого озера, Мічиган.** Після відкриття готелю в 1930 році місцева бібліотекарка закохалася в моряка із судна, який вирушив у плавання і більше не повернувся. Говорять, що дотепер її дух живе у фіолетовій кімнаті, очікуючи повернення судженого. **7. Hilton Cincinnati Netherland Plaza, Цинциннаті, Огайо.** Під час будівництва один із робітників загинув, а тіло його так і не було знайдено. У мезоніні і залі з дзеркалами можна побачити "Жінку в зеленому", яка вважається вдовою загиблого будівельника. **8. Bullock Hotel, Дедвуд, Південна Дакота.** Готель був заснований Сетом Баллоком, першим шерифом Дейдвуда, і він так тут і залишився. Він помер тут у 1919 і дотепер зрідка з'являється в коридорах. Понад тридцять чоловік, включаючи працівників готелю і менеджерів, бачили цього привида. **9. The Menger Hotel, Сан Антоніо.** Одного разу ввечері, після сварки з чоловіком покоївка Саллі Вайт залишилася в готелі на ніч (імовірно з іншим чоловіком). 28 березня чоловік побив Саллі, і через два дні вона померла. Готель оплатив похорон, і тепер за легендою Саллі живе в одному з крил готелю. Кілька років тому один із гостей попросив рушника, і коли покоївка нічого не відповіла йому, він пішов скаржитися порт'є. Форма покоївки, яку він описав, належала до кінця 19 століття. **10. Equinox, Манчестер Вилідж.** Мері Тоді Лінкольн провела тут два літа зі своїми дітьми. Працівники готелю кілька разів доповідали про привид жінки із сином, імовірно Мері Тодд і одного з її двох синів.

... Британські страховики склали список найнебезпечніших курортів світу. Проаналізувавши дані про аварії, грабежі, отруєння та інші нещасних випадках за кордоном, вони прийшли до невтішних висновків. З'ясувалося, що найчастіше грабують туристів у Таїланді, Південній Африці і Чехії. А найбільш безпечний відпочинок в Ірландії, Бельгії, Голландії, Німеччині і Франції. Такі висновки були зроблені страховиками Norwich Union Travel Insurance, які проаналізували понад 60000 скарг туристів за 2005 рік. Найчастіше британські мандрівники звертаються за компенсацією по страхових випадках, коли приїжджають з Таїланду. У цій країні їх найчастіше підстерігають такі напасті, як харчове отруєння, злочинство, аварії на дорогах і пропажа майна. При подорожі в Південну Африку туристів найчастіше грабують або крадуть валізи по дорозі до готелю. Австрійські курорти найбільш небезпечні для гірськолижників і сноубордистів – саме там вони найчастіше одержують травми й uszkodження. Найчастіше кишенькові злодії грабують туристів у Чехії, а більше всього отруйних тропічних комах підстерігає відпочиваючих у країнах Карибського басейну.

... Журнал Forbes склав список найцікавіших і найпривабливіших курортів світу. У список увійшли курорт Addison в американському штаті Флорида, готель Ritz-Carlton на Кайманових островах у Карибському морі, пляжі каліфорнійської Санта-Моніки і готель The Huntley Santa Monica Beach. Також у список були включені мексиканський готель Basico у Playa del Carmen на Карибському узбережжі Мексики, L'Albergo della Regina Isabella на італійському острові Иск'я. Любителям душевного відпочинку є сенс звернути увагу на Таїланд і курорт Mandarin Oriental Dhara Dhevi у Чайнг Мае, радить Forbes. Готель має у власності 60 акрів землі з рисовими полями, тропічними лісами і крутими горами. Жителі цих вілл почувають себе цілком ізольованими від суспільства і цивілізації. Журнал також порадив відвідати острів Провіденсіаль,

курорт Ку на островах Ангілья і Мальдіви.

... Рейтинг найпривабливіших місць відпочинку: Хорватія лідирує в номінації "фінансово найбільш вигідний відпочинок". На другому і третьому місці серед "чудових" країн – Чехія та Ісландія. "Фінансово вигідною" названі також Іспанія і Чехія. Париж названий найпривабливішим містом для закоханих. Італія ж користується популярністю не за достаток butikів відомих модельєрів, а як краще місце для цінителів мистецтва. Лондон одержав титул "місто тусовки", а Швейцарія була названа "країною кращих пейзажів". Що стосується шопінгу, то, на думку європейських туркомпаній, ним краще займатися в Лондоні, Парижі і Мілані. Найдешевше поїсти можна в Празі, а найсмачніше – у Франції. І, нарешті, названі три найпопулярніші визначні пам'ятки Європи – Ейфелева вежа, колесо огляду London Eye (вага – 1600 т, воно на 30 м вище, ніж Біг Бен; це – пам'ятник нового тисячоліття) і римський Колізей.

МОДУЛЬ I. ЗАГАЛЬНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

ТЕМА 1. ОСНОВИ ГОТЕЛЬНОЇ СПРАВИ.

«Надання послуг не є функцією якогось відділу... Це стратегічний інструмент управління відносинами зі споживачами.»
Менеджер AT&T

УЧБОВІ ЦІЛІ:

Ознайомитись із загальною теорією готельної справи.

Знати історію готелів з давнини і до сучасності, типи сучасних готелів.

Вміти застосувати засвоєні основи гостинності; дати характеристику ключовим термінам.

ПРОБЛЕМАТИКА:

1. Історія найдавніших готелів.
2. Історія готельної справи від середніх віків до XIX століття.
3. Розвиток готельної справи в XIX – XX століттях.
4. Сучасні міжнародні готельні ланцюги.
5. Основи гостинності.

1. Історія найдавніших готелів.

Створення готелів пов'язане з історією виникнення потреби в подорожах і поїздках, які здійснювалися людьми. Люди, які опинилися далеко від місць свого постійного проживання, мали піклуватися про забезпечення себе харчуванням, притулком і відпочинком.

Подорожі були пов'язані з ризиком, мандрівники йшли на нього не заради власного задоволення: купці розраховували дістати прибуток, прочан кликало в дорогу релігійне натхнення, учених-дослідників — пізнання світу, розширення свого кругозору тощо. Туризм завжди впливав на розвиток готельної справи і, навпаки, від рівня готельної справи завжди залежав розвиток туризму.

У далекі часи Єгипет уже вважався не лише осередком пам'яток культури, про що свідчать виявлені численні написи на пірамідах, залишені екскурсантами і туристами античності, але і лікувальним курортом. Ці потреби спонукали владу займатися спорудженням наметових містечок, павільйонів, усіяких будинків і споруд для подорожуючих, а також організацією їхнього харчування і побутового обслуговування. Накопичені знання і досвід спорудження об'єктів розміщення, зафіксовані в історії Древнього Єгипту, з успіхом використовувалися пізніше в спорудженні подібних об'єктів греками і римлянами.

Готелі в сучасному розумінні були відомі ще в часи Древньої Греції. Споруджувалися вони поблизу місць, де відбувалися громадські свята, поблизу численних храмів, як, наприклад, в Олімпії біля храму Афродіти та 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. В околицях Олімпу будувалися споруди, павільйони для проживання в них атлетів, а також для організації всіляких побутових послуг. Олімпійські ігри були найвідомішим, але не єдиним видовищем Древньої Греції (варто мати на увазі, що термін «ігри» в античному світі мав більш широке значення, ніж у сучасному розумінні, і включав у себе і театральну виставу, і змагання поетів, співаків, музикантів, а також містерії для посвячених, тобто позначав поняття, аналогічне сучасним фестивалям культури і мистецтва).

Притулок у готелі надавався всім — бідному і багатому, знатному і простолюдині. Збереглася,

наприклад, звістка, що посольство афінян до царя Македонії Филипа Македонського (382-336 р. до н.е.) зупинялося в такому готелі.

Власник таверни в Древній Греції пропонував їжу, напої і нічліг. Вино було як домашнім, так і імпортом. До столу подавали сир з козячого молока, хліб з ячменя, капусту, горох, боби і сочевицю. Можна було спробувати також фіги й оливки.

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 Хамурапі зустрічаються правові норми, які дозволяють стверджувати, що готельна справа в той час, — майже 4000 років тому, у Вавилонії, була досить розвинутою. Держава невсипущо наглядала за діяльністю власників таверн. Наприклад, у випадку викриття розведення ними пива водою передбачалася страта.

У Римській імперії в зв'язку з розвинутою мережею транспортних шляхів виникали повсюдно приватні постоялі двори і заїзди. Ці дороги призначалися в першу чергу для військових загонів, а також для збирачів податків, купців, окремих верств інтелігенції (художників, архітекторів, лікарів, музикантів і акторів). Істотною приналежністю 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. Недалеко від Рима, у морській гавані Остії, можна було замовити морську подорож. Через низький рівень обслуговування і комфорту в притулках (готелях) для подорожуючих («*hospitium*») зупинялися лише в тому випадку, коли була відсутня можливість зупинитися у знайомих або родичів. У притулках (готелях) того часу протікали дахи, але 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 прикрашені яскравою мозаїкою, а стіни оживляли розвішені картини.

Цікаво, що термінологія індустрії гостинності багато чим зобов'язана римлянам. Слово «**hospitality**» (гостинність) походить від латинського «*hospitium*» (госпіції). Однокорінними словами є «*host*» (хазяїн), «*hospice*» (притулок), «*hotel*» (готель, отель) [68].

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 і державні службовці з Рима аж до Малої Азії або до Галлії. Створювалися державні постоялі двори, віддалені один від одного на відстань одного дня поїздки конем. По мірі завоювання нових територій і розширення Римської імперії її звичаї, господарська й організаційна структури застосовувалися також у нових провінціях і підкорених країнах. Про те, наскільки серйозно розглядалася у древності надійність закладу, що надавав мандрівникам притулок, харчування і нічліг, свідчить факт особливої зацікавленості держави. Так, у зведенні римських законів була передбачена відповідальність такого закладу за речі гостя. Навіть і сьогодні законодавство ряду держав регулює це питання, ґрунтуючись на наведених положеннях Римського цивільного права.

В основу організації готельної справи в Римській імперії була покладена розроблена державною владою певна **класифікація готелів**. Існувало два типи готелів: лише для патрициїв (мансіонес), та для плебеїв (стабулярії).

Римський готель являв собою певний комплекс приміщень досить широкого функціонального призначення: це 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 спеціальних документів, що видавалися державною владою. Ця традиція збереглася дотепер у формі спеціальних приміщень для особливо важливих персон в аеропортах, вокзалах.

В міру розвитку господарських відносин у Римській імперії зростали вимоги подорожуючих до

умов проживання і їхнього обслуговування постійними дворами. Виникає багато упоряджених і багатих постійних дворів. Як повідомляє Цицерон, у них були лазні, масажні, пральні, чищення взуття. Спостерігали 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. Відомий лист вавилонського царя до фараона Єгипту, у якому він висловлює своє невдоволення тим, що дороги в Сирії і Палестині небезпечні і його торговельні агенти піддаються грабежу з боку місцевих жителів. Для припинення нападів на купців і забезпечення безпечного проїзду дорогами створюються повсюдно в Сирії, Палестині, Єгипті, Вавилоні караван-сараї.

Караван-сараї, або караванні будинки, служили тимчасовим притулком учасникам караванів. Вони стали попередниками постійного двору для поштових карет, а пізніше мотелю, і надавали послуги караванам та іншим мандрівникам. Караван-сараї були розташовані на території сучасної Туреччини, Ірану, Афганістану і північної Індії на відстані одного дня шляху один від одного. Типовий караван-сараї складався із внутрішнього дворика для тварин і простих кімнат для мандрівників. По дорозі від сучасного Стамбула до столиці Агри Могхула в північній Індії (Палац Тадж-Махал) мандрівник міг відпочити і знайти захист від бандитів. Приміщення можна було зняти за певну плату.

Турки-сельджуки, що побудували багато караван-сараїв, виходили із соціальних міркувань. Кожен мандрівник незалежно від національності і релігії одержував на три дні нічліг з харчуванням, медичним доглядом, а бідняки одержували і нове взуття, і все це — за рахунок держави. Після закінчення цього терміну подорожуючий мав або платити за проживання і надане йому обслуговування, або вирушати далі.

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

Особливо велике поширення вони набули в IX-XVIII століттях у зв'язку із зростанням міст і посиленням транзитної караванної торгівлі. Найбільш поширені два типи караван-сараїв: зальні і з внутрішнім двором. Зальні караван-сараї (зустрічаються у Вірменії) — це прямокутні будинки, розділені на нефі. Середній неф призначався для людей і товарів, у бічних нефах знаходилися тварини.

В 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 в дворі. Караван-сараї на дорогах зміцнювалися оборонними стінами або приєднувалися до ремісно-побутових передмість і культових будівель. На транзитних шляхах караван-сараї стали втрачати своє значення з розвитком залізниць і інших сучасних видів транспорту.

Один зі збережених до сьогоднішнього часу караван-сараїв 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.

2. Історія готельної справи від середніх віків до XIX століття.

Масові поїздки купців, підмайстрів, духівництва, а також численних у середньовіччя палігримів і прочан дають новий напрямок у формах надання притулку. Спочатку цей притулок був безкоштовним, заради любові до ближнього, що надавався монастирями, церковними організаціями, князівськими дворами тощо. Основним юридичним актом для наступного періоду розвитку готельної справи був **едикт Карла Великого** (768-814 р.), імператора Великої Римської імперії, що накладав на монастирі і церкви обов'язок утримання «госпіціїв», які 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 сфері.

Згодом церква стала відігравати вирішальну роль у житті суспільства і була єдиним авторитетом, який визнавали в будь-якій країні. Монастирі й інші релігійні пристановища приймали мандрівників (і вітали пожертви). Багато монастирів були раді гостям. Багатих і знатних саджали поруч з головним прелатом, у той час як бідняків розміщували і годували в окремих приміщеннях.

Розцінок на кімнати не було, однак завжди очікувалися пожертви. Часто бувало, що монастирський охоронець, чиїм першорядним завданням було стояти біля воріт (воротар), також розпоряджався і приміщеннями для гостей. Слід зазначити, що вже в той час церква управляла першим «готельним ланцюгом».

Згодом безкоштовний притулок починає перетворюватися в спеціальні, розраховані на отримання прибутку, підприємства. Ці установи в результаті постійного зростання вимог з боку мандрівників і по мірі технічного прогресу, який одночасно відбувався, набували усе новіших і різнобічніших форм, перетворюючись на готельні підприємства, схожі на сучасні.

У християнському світі паломництво в країну, де відбувалися божественні діяння святих, увійшло в звичай у IV столітті. Уже з цього часу зустрічаються пугівники по священних місцях із вказанням храмів, а також постійних дворів або госпіціїв, у яких прочани можуть знайти тимчасовий притулок. «Госпіції — странноприймальні будинки, установи на зразок готелів з характером монастиря. Ченці, що знаходяться в них, і брати-прислужники складають невеликі окремі ордени. Госпіції влаштовувалися в населених місцях і давали притулок усім мандрівникам.

Із зміцненням феодальної влади з'являється необхідність забезпечення тимчасового перебування впливових державних осіб. Біля шляхів будуються постійні двори, призначені для державних службовців. До нашого часу збереглися руїни деяких пришляхових постійних дворів.

На звання найстарішого з існуючих постійних дворів претендує постійний двір «У півня, що б'ється» у містечку Сент-Албанс (Англія), заснованому приблизно в 795 році. Приблизно в той самий час з'являються перші відомі правові акти, які узаконюють правовий статус постійних дворів.

Центром міжнародної торгівлі в IX – XI століттях був Константинополь, куди з'їжджалися купці з півночі і півдня – болгари, вірмени, росіяни, 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 і знамениті ярмарки у Франції (у Сен-Дені, Труа), в Італії (у Феррарі, Павії), у німецьких князівствах (у Вормсі, Кельні, Майнці, Пілейрі) тощо.

У Європі світська традиція «платної гостинності» пов'язана із зростанням міст. Не випадково перші заклади такого роду за назвою *taberna perpetua* (цілодобова торгівля вином) з'явилися на Рейні та Мозелі (найважливіша торговельна дорога Середньовіччя). Відомості про них містяться в резолюції місцевого архієпископа VIII століття, що забороняла духовним особам відвідування цих «зланих місць». У народних піснях і баладах часто зустрічаються мотиви, пов'язані з ночівлею втомленого подорожанина (солдата, підмайстра, купця тощо) під гостинним (або негостинним) дахом. На постійних дворах хазяїн часто тримав спеціальну кімнату, призначену для ночівлі гостей. Постоялі двори розташовувалися звичайно на перетині важливих торговельних доріг або в центрі міста на ринковій площі, де знаходилися головний собор і ратуша.

Хрестові походи, що почалися в 1096 році і продовжувалися наступних 200 років, зокрема допомогли організувати торгівлю, що призвело до підйому середнього класу. Побічно Хрестові походи сприяли відродженню постійних дворів, спочатку в північній Італії. Готельна справа стала там ґрунтовним бізнесом. Гільдії власників постійних дворів процвітали, встановлюючи правила і статuti для своїх членів і для гостей. Наприклад, у Флоренції в 1282 році гільдія власників постійних дворів контролювала цей бізнес до такої міри, що міські чиновники опитували мандрівників прямо біля міських воріт і направляли їх у гільдію, де їх розподіляли по певних готелях.

Готелі існували у великих містах і на перехрестях, біля переправ. Будинки були більше схожі на притулки з мінімумом меблів. Очерет, який кидали на земляну або кам'яну підлогу, служив як килимом, так і поверхнею, на котру зручно було кидати кістки й інші залишки їжі. У головній кімнаті уздовж стін були розкладені матраци, на яких спали. Харчування було особистою справою

кожного, тому що більшість гостей привозило свою власну їжу.

У XV столітті в деяких готелях вже було від 20 до 30 кімнат. Георгіївський готель, один з найбільш відомих, мав винний підвал, комору, кухню, кімнату для господаря і господарки, був і спеціальний працівник, який доглядав за кіньми. Кімнати для гостей, або номери, були названі на честь відомих людей, міст або видатних чиновників. Серед них були кімнати «Граф», «Оксфорд», «Сквайр», «Лондон» тощо.

Готелі і таверни можна було впізнати за вивісками із простими символами, а не словами, оскільки багато хто не вмів читати. Таким чином, було багато готелів «Лев», «Золоте Руно», «Білий заєць», «Чорний лебідь», «Дельфін» тощо.

Наприкінці XVIII століття назви стали містити слово arms (зброя), наприклад, «King's Arms» («Зброя короля»). Виставлена напоказ зброя лорда в готелі часто означала, що готель знаходився на території, яка належала певному знатному роду, і була під його захистом. Деякі геральдичні знаки належали споконвічним власникам землі, на якій розташовувався готель, або ж бувало, що власник готелю, який вийшов зі слуг, повинний був використовувати зброю або відзнаки свого колишнього господаря. Навіть зараз існують 400 пивних, названих «Голова короля», 300 з назвою «Голова королеви» і більше тисячі зі словом «корона» у назві.

У деяких готелях були відкриті галереї, на які можна було піднятися сходами, які знаходилися зовні. Згодом ці галереї відгороджувалися від непогоди. Стійла для коней, приміщення для запрягання знаходилися у внутрішньому дворіку. Спеціальне пристосування у куті слугувало для того, щоб особливо огрядні постояльці могли піднятися на коня. У більш великих готелях під стайнею було приміщення для посильних, які розносили пошту.

У багатьох готелях був сад і галявина для гри в кулі. Деякі готелі мали броварні і варили своє власне пиво. Довга кімната (для зборів) з великим каменем служила місцем проведення банкетів і танців.

Розвиткові готельної справи побічно сприяв англійський король Генріх VIII. Прочани, які йшли головними шляхами до великих соборів, могли зупинитися на два дні в приміщеннях, прибудованих до абатства або монастиря, де їх розміщували і годували відповідно до їхнього статусу. Коли Генріх VIII у 1539 році звелів, щоб церковні землі були відділені від них або продані, зникла роль монастирів як пристановища для мандрівників. Як результат, стала процвітати готельна справа. Перепис 1577 року виявив 14202 пивних, 1631 готелів і 329 таверн в Англії й Уельсі.

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

У середині 1600-х років деякі готелі стали випускати неофіційні грошові знаки, які шановані власники готелів гарантували викупити за гроші королівства. Подібний дозвіл випускати монети (торговельні знаки) означав, що готелям та їх власникам у той час приділяли особливу увагу.

Англійський готель був місцем різноманітних розваг. Існували різні ігри з дротиками і гральними кістками, доміно, більярд і bagatelle (гра, схожа на більярд). Мали успіх і півнячі бої. Ті, хто віддавав перевагу активним видам розваг, використовували готелі як місця зборів для риболовлі, стрільби, полювання, зокрема соколиного. Кровожерливі могли насолоджуватися цькуванням ведмедів і биків собаками, а також киданням каменів у півнів. Собачі бої і бокс на голій землі теж були популярними. Однак головним способом проведення часу вважалося вживання пива, елю, вина, а пізніше джину.

3. Розвиток готельної справи в XIX-XX століттях.

Подальший розвиток різних форм туризму створював постійно зростаючі потреби в готелях і закладах харчування. Виникають великі готелі, розміщені в спеціально для цієї мети побудованих будівлях типу приватних резиденцій або ж чудових державних особняках. Звідси ж походить французька назва «отель», що означає міський палац магната, місце перебування представника іноземної держави або міської влади.

Необхідно відзначити, що Бурбонський палац (сьогодні — місце засідань палати депутатів Франції) у північнику Парижа, виданому в XVIII столітті, значиться як «готель 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 тощо.

Зі стародавніх готелів, яких у Парижі сотні, особливо цікавий готель Карнавалі (будівництво почато в 1544 році) і готель Клюні (побудований у XVI ст.).

У XIX столітті зростають запити готельної клієнтури, переважно багатой, і все більше підвищується комфорт і рівень оснащення готелів. Виникають свого роду величезні готельні комбінації з фешенебельними ресторанами і кафе, що знаходилися при них.

XIX століття стало переломним у розвитку готельного господарства. Разом з перенесенням назви «отель», що позначала раніше приватну міську резиденцію французького аристократа, на будинок, який служить тимчасовим місцем перебування кожного подорожуючого, який має достатню кількість грошей, почався період будівництва постійних дворів-готелів палацового типу і підвищеної комфортності по всій Європі. Приплив заможних англійців і американців у Європу змінює традиційну культуру готельних послуг — вони набувають усе більш і більш уніфікованого і стандартизованого характеру. 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. На зміну традиційним готелям зі скромними назвами («Англійський двір», «Стара пошта» тощо) з'являються розкішні готелі під звучними назвами: «Брістоль», «Метрополь», «Палас», «Савой», «Ексельсіор» або просто «Гранд-Отель», позбавлені будь-яких зв'язків з місцевими традиціями.

Кінець XIX століття — це час, коли співіснують старі традиції подорожей як виду дозвілля, пов'язаного з певною культурою і світовідчуттям, з одного боку, і нові форми готельного сервісу, пов'язані із цивілізацією індустріального суспільства — з іншого. Якщо в таких країнах, як Англія або США, уже сформувався спосіб життя, характерний для індустріального суспільства, то в країнах Східної і Південної Європи або, наприклад, в Іспанії багато в чому зберігалися старі, «доіндустріальні» форми побуту і культури.

Відповідно, у туристів, які представляли країни, що знаходилися на «різних полюсах» технічного прогресу, були різні уявлення про комфорт. Незважаючи на критику з боку захисників культурних традицій, технічний прогрес і цивілізація з такими їхніми атрибутами, як розширення і модернізація сфери готельних послуг, були нестримні. З кінця XIX століття готельний бізнес починає діяти як самостійний фактор розвитку туризму — він формує для себе ринки збуту готельного продукту. Туризм досить швидко починає набувати ознак «масовізації». Створюються туристські бюро (за зразком Товариства Томаса Кука) і рекламні агентства, які 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, які спеціалізувалися на обслуговуванні тимчасових відвідувачів. На зміну скромним пансіонам і «кімнатам для гостей» у будинках священнослужителів, монастирях і релігійних місцях 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 Хайлігендамі, Нордернеї, Травемюнді. У цей період становлення туризму будувалися в першу чергу розкішні готелі, які обслуговували представників аристократичних кіл, «нового дворянства», вищого офіцерства.

Залежно від пори року еліта або перебувала на французькій чи 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 кількість готелів не лише в Європі, але і на Близькому Сході, в 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 500000 місць. Тобто, місткість кожного готелю складала 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 дрібних. Швейцарія та Італія починають посилено розробляти золоту жилу туризму, широко використовуючи історичні й архітектурні пам'ятники. Важливою подією було відкриття в Дюссельдорфі інституту готельної справи.

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

Готелі почали надавати масові і 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 могутня індустрія відпочинку зі своїми інститутами, продуктом, виробничим циклом, методами організації і управління виробництвом. У західноєвропейських країнах 50-60-і роки — це період масового будівництва готелів, мотелів, різноманітних розважальних закладів.

Аналізуючи масове будівництво готелів, швейцарський професійний журнал «Hotel Revue» ще в грудні 1958 року констатував: «...готелі зростають, як гриби...»

В Америці перший постійний двір з'явився в 1607 році. Американські постоялі двори вели своє походження від англійських постоялих дворів. Їхня кількість збільшувалася у міру того, як європейські переселенці освоювали все нові й нові території. Це були однотипні будівлі, призначення яких можна було взнати 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 сьогоденніми 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 в країні готель першого класу, який став, по суті, детонатором готельного буму в США, що 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 і розкішні, а також маленькі і 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 це 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-і роки, у 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 були змушені працювати зі 100% навантаженням.

Після Другої світової війни, у 50-і роки, відбулися значні зміни. Як відповідь на зміни в американському способі життя з'явилися мотелі. У 1952 році Кемонс Уілсон побудував один з

перших готелів для автомобілістів «Холідей-Інн». В цей час американці почали більше подорожувати, що вимагало нових типів готелів. Виникла необхідність у приміщеннях, зручних для сімейного розміщення, але без необхідності оплати всього комплексу послуг, пропонованих готелем. Поява мотелів з обмеженим набором послуг за більш низькими цінами була найкращим рішенням.

Зростання кількості і популярності мотелів як нової готельної концепції створило значну напруженість у відносинах між власниками цих двох видів підприємств розміщення. Справа в тому, що перевага, яка віддавалася клієнтами мотелям, робила багато невеликих готелів більш ранньої побудови неконкурентоспроможними. Багато з них були змушені закритися назавжди. Боротьба набувала в деяких місцях драматичного характеру, не обходилося і без підпалів та вбивств. Мир настав 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 проявилось в прийнятті власників мотелів і готелів для автотуристів до Американської Готельної Асоціації, яка трохи пізніше була перейменована в Американську Асоціацію Мотелів і Готелів (ААМГ).

Після Другої світової війни в американському готельному бізнесі стали з'являтися нові тенденції. Найбільш вагомим став вихід на міжнародний ринок послуг.

Кілька перших готелів «Інтер-Континентал» були побудовані авіакомпанією Пан-Амерікен. 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 з неослабною увагою стежив за розвитком таких готельних ланцюгів, як «Маріотт», «Рамада», «Шератон», «Редісон». На сьогодні процес розширення американської готельної мережі за кордоном продовжується, хоча і не настільки високими темпами.

У самих Сполучених Штатах з кінця 60-х років склалася дуже сприятлива ситуація для розвитку готельної індустрії. Було створено багато ланцюгів 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.

Статистика США свідчить, що з 1958 по 1977 рік число підприємств індустрії готельного сервісу зросло зі 180 тис. до 247,5 тис., а в розрахунку на 10 тис. чоловік приходилося чотири готельних підприємства, з яких два були мотелями, а два приходилися в середньому на готелі, кемпінги, туристські табори тощо. Загальне розширення готельного фонду в 60-70-і роки минулого століття (на чверть — з 2,1 до 2,6 млн. номерів) відбулося за рахунок розвитку мотелів: з 1958 по 1977 рік кількість номерів у мотелях збільшилася більш ніж у 2 рази — з 0,6 до 1,3 млн.

При спорудженні фешенебельних готелів обов'язковими стали такі спортивно-розважальні елементи, як плавальні басейни сучасних конструкцій закритого і відкритого типу, сауни, солярії, гімнастичні і 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 прийшла 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 великої готельної корпорації «Шератон»

мають конференц-зали, технічне оснащення яких включає систему синхронного перекладу, бездротові мікрофони, проектори й інше устаткування.

Багато готелів США переходять в обслуговуванні клієнтури 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 — «ІнDEPENDENT резервейшнз систем», яка зберігає дані про наявність номерів більш ніж у 1500 готелях і мотелях у кожному великому місті країни.

Використання засобів малої механізації й автоматизації в готельному сервісі вимагало застосування кваліфікованої праці. Число операторів ЕОМ, програмістів на перфораторах, порт'є-операторів нараховувало в 1970 році 1,8 тис. чоловік.

Здешевлення ЕОМ, випуск міні- і мікрокомп'ютерів збільшили можливості їхнього використання: якщо в 60-х роках лише готельні ланцюги і великі незалежні готельні фірми застосовували ЕОМ, то через десятиліття до їх послуг звернулися і дрібні фірми готельного сервісу. Економічні вигоди від цього були досить відчутними. Слід особливо зазначити, що автоматизація ряду готельних операцій стала одним із вдалих рішень проблеми наймання обслуговуючого персоналу готелів, яка постійно в той час ускладнювалася. Це стосувалося в першу чергу працівників низької кваліфікації, нестачу яких мали тоді багато готелів США.

Більш того, саме нестача обслуговуючого персоналу, що виконував фізичну працю, змусила багато готелів автоматизувати ряд операцій: ліфти без ліфтерів, прямі телефони, машини для виготовлення льоду, що розташовувалися на кожному поверсі, тощо.

Підготовці кваліфікованих кадрів для галузей 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 і 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», завдання якого — підготовка обслуговуючого персоналу для готелів цієї фірми. Цей університет був відкритий у 1972 році, щорічно на трьох його факультетах — освіти, обслуговування і дослідницької діяльності — навчається 5 тис. готельних працівників.

З огляду на розширення масштабів туризму, у деяких університетах США почали готувати фахівців відповідного профілю. Обстеження показали, що з початку 60-х років інтерес студентів до курсів, пов'язаних з організацією природних парків, будівництвом рекреаційних об'єктів, обслуговуванням відпочиваючих, неухильно зростає.

Насичення ринку готельних послуг призвело до необхідності здійснення більш детальної їх сегментації з метою успішного продажу певним категоріям споживачів. Знову стали потрібними комерційні і конгресні готелі. Почалося відродження популярних раніше курортів.

4. Сучасні міжнародні готельні ланцюги.

Важливе значення в розвитку сучасного готельного бізнесу мають **готельні ланцюги**. Вони дозволяють просувати на світовий туристський ринок високі стандарти обслуговування, а також сприяють підтримці готельного обслуговування туристів.

Готельні ланцюги сприяють поширенню і значному підвищенню рівня організації виробництва й обслуговування туристів, створенню певного образу готельного обслуговування. У таких готелях в інших незнайомих країнах турист відчувається майже як удома, у знаомій і комфортній обстановці.

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. Багато престижних готелів світу мають його ім'я (наприклад, готель «Ритц» у Парижі).

Основна ставка в цих готелях робилася на європейські традиції вишуканості й аристократизму. На сьогодні ця модель зазнає кризи.

Інша модель пов'язана з ім'ям американського підприємця **Кемансі Уїльсона** (готельний ланцюг «Холідей інн»). Модель відрізняється більшою гнучкістю в задоволенні потреб клієнта у поєднанні з додержанням досить високих стандартів обслуговування.

Основні вимоги в готельних ланцюгах, організованих за цією моделлю, такі:

- 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 ланцюгів, побудованих за другою моделлю, знаходиться понад 50% усіх готельних номерів у світі.

Третя модель – **незалежні готельні ланцюжки** (наприклад, «Best Western»). У цьому випадку під єдиною торговельною маркою з'єднуються готелі, які дотримуються певних стандартів і надають певний набір послуг незалежно від країни розташування.

Готелі-члени ланцюга — платять внески до єдиного фонду, що витрачається на спільну рекламну і маркетингову діяльність, просування продукту. При цьому цілком зберігається їх фінансово-економічна й управлінська самостійність. Можливе і **поєднання другої моделі з третьою**. Приклад – ланцюг готелів «Аккор». Це найбільший готельний ланцюг Європи. 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 ланцюга готель зовсім необов'язково має стати його власністю. У цьому випадку, відповідно до договору, укладеного великими готельними ланцюгами (франшизодавцями) і незалежними готелями, які вступають у ланцюг, останнім надається право використовувати в комерційних цілях фірмовий знак ланцюга, технічну і комерційну інформацію, інформаційні системи бронювання, технічну допомогу, право на навчання персоналу тощо. Франшизне підприємство сплачує за це обумовлену в договорі компенсацію.

Нижче наведена перша десятка готельних ланцюгів світової готельної індустрії.

Готельні ланцюги світової готельної індустрії

Hospitaliti Franchise System	США
Blandstone Part	
Holiday Inn Worldwide	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

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

Велика розмаїтість 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 і впливають на склад приміщень готелю, архітектурно-планувальну структуру будівлі тощо. **Основні ознаки, які 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 (м²), 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 харчування: ресторанів, кафе, барів тощо;
- стан будівлі 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 такі:

- європейська, або, як часто її називають, система «зірок», яка 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 і ряді інших країн;
- система букв (А, В, С, Б), яка використовується в Греції;
- система «корон», яка застосовується у Великобританії,
- індійська система.

Що стосується країн, що розвиваються, то тут найбільш поширена індійська система класифікації, що 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 для 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 і 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 та, 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 (ЕНОСА), 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 і високогірній).

За місцем розташування можна виділити такі 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 біля берега моря, ріки або озера. При необхідності такий готель може бути відбуксований по воді разом із туристами до іншої стоянки.

Місткість готелю визначається кількістю постійних спальних місць. **Класифікація готелів за місткістю** в різних країнах різна. Наприклад, у Швейцарії й Австрії готелі, які 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 така 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 (які 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 та для короткочасного перебування.

За тривалістю функціонування протягом року готелі поділяються на працюючі цілорічно та працюючі сезонно (влітку, взимку).

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

Що стосується **поверховості**, то світова практика показує, що готелі будують від одного-двох до 40 поверхів і більше. Питання поверховості готелів залежать від економічних, містобудівних умов, нормативних вимог, конструкцій і будівельних матеріалів, методів зведення будинків, застосовуваних у тій або іншій країні.

Найбільш розповсюджена поверховість сучасних готелів така: в Україні і 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 такі 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).

Малоповерхові будинки готелів, які мають, як правило, невелику місткість (у межах 50-ти

місць), в Україні будують в основному в селищах і сільських населених пунктах. Готелі середньої поверховості в Україні в основному мають висоту 3 або 5 поверхів, що пов'язано з вимогами до обладнання їх ліфтами. Готелі підвищеної поверховості будують висотою 8-9 поверхів як найбільш економічні в цій групі. Багатоповерхові готелі будують з міркувань містобудівного порядку.

Хоча багатоповерхові будинки готелів складніші і дорожчі в будівництві, останніх 25 років у великих містах ряду країн їх будують усе частіше. Це можна пояснити прогресом будівельної техніки, підвищенням щільності міської забудови і загальним ростом поверховості міст; за кордоном також високою вартістю земельних ділянок, особливо в центральних частинах міст; у ряді випадків рекламними розуміннями. Однак будівництво будинків готелів висотою більш 40-ка поверхів поки є рідкісним.

Рівень комфорту готелів визначається технічним оснащенням, складом і якістю номерного фонду, набором наданих послуг. Класифікація готелів за рівнем комфорту існує в більшості країн. У підході до цієї класифікації за кордоном на сьогодні існує **2 основних напрямки**. Один віддає перевагу так званим «статичним» ознакам, тобто чітко встановленому процентному 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 готелем. До цього напрямку відноситься класифікація готелів у Швейцарії.

За рівнем, асортименту і вартості послуг готелі поділяються на два типи: дешеві готелі або готелі з обмеженим сервісом, які пропонують мінімум послуг (наявність підприємств харчування при таких готелях не обов'язкова); готелі «люкс» — побудовані за індивідуальними проектами, які відрізняються високоякісними меблями, добре обладнаними приміщеннями й укомплектовуються, як правило, обслуговуючим персоналом більшої кількості відносно кількості номерів у них.

Готелі можна класифікувати **за наявністю в них засобів пересування** (транспорт), **за формою власності** (муниципальні, державні, приватні, орендовані тощо).

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, які приїжджають з діловими цілями на відносно короткий термін, а також на громадян, які подорожують з різними цілями. Такі готелі розташовуються в центральній частині міста, поблизу суспільних, 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. Кількість 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, які приїжджають з діловими цілями у певне відомство, установу або на підприємство. Такі готелі розташовуються неподалік від 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, які іноді називають «конгрес-готелями» або «конференц-готелями», а також готелів для ділових людей — «бізнес-готелів». Загалом це готелі високого рівня комфорту, які 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 і 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, які 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.ін.). Залежно від специфіки туристсько-спортивного готелю набір цих приміщень різний. Аналогічні пункти прокату можуть бути також у мотелях і кемпінгах, розташованих на курортах і в зонах відпочинку.

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

Туристські бази як традиційний тип установи туризму з регламентованим контингентом відпочиваючих, режимом завантаження, експлуатації і розпорядком роботи призначаються для приймання і обслуговування головним чином планових (частково — самодіяльних) туристичних груп, що роблять подорожі за маршрутами, прокладеними по спеціально розроблених і обладнаних піших, лижних, водних, гірських, кінних, санних, велосипедних, автобусних або комбінованих туристських трасах.

Туристські бази поділяються на: гірські і гірськолижні, рівнинні і прибережні туристські бази, 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 обґрунтуванні туристські бази можливо споруджувати й у малонаселеній місцевості (забезпечивши сприятливу транспортну доступність), яка має унікальні екскурсійні об'єкти і природно-кліматичні умови для активного відпочинку.

Як показує закордонний досвід експлуатації туристських баз, вони можуть функціонувати за принципом туристського пансіонату, тобто приймати самодіяльних туристів у «пікові» сезони на не обмежений путівкою термін із забезпеченням їх усіма необхідними туристськими послугами. Такі туристські бази ще не знайшли поширення в Україні, але можуть сприяти вирішенню актуальної проблеми організації відпочинку величезного числа самодіяльних туристів, так званих «дикунів».

На практиці широке поширення одержало розташування 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 переплануванням 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 цінну історичну і культурну спадщину.

У проміжних пунктах туристських маршрутів, переважно в малонаселених місцевостях, створюються **туристські станції** для надання послуг гостинності (житло, харчування), а також набору культурно-побутових послуг і спортивного обслуговування туристів. Термін перебування

туристів у цих станціях складає від 3-х до 5-ти діб.

Різновидом туристських станцій є **туристські притулки**. Їхня специфіка полягає в короткочасності прийому й обслуговування туристів наприкінці окремих етапів туристського маршруту. Нетривалий час перебування туристів у притулку (до 2-х діб) дозволяє спростити обслуговування, надаючи лише найголовніші послуги. Як транзитні стоянки в особливо важкодоступних місцях туристського маршруту використовуються **туристські хатини**. Вони, як і притулки, розраховані на нетривале перебування.

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, більярдни, приміщення для ігор тощо), іноді приміщення для відпочинку й ігор дітей, а також приміщення і спорудження спортивного призначення (плавальні і купальні басейни, спортзали, спортивні майданчики 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 харчування (ресторани, бари, кафе тощо), розширений склад приміщень для проведення дозвілля (вітальні, зали ігрових автоматів, бальні зали, дискотеки, кегельбани), уряді випадків майданчики 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, у яких у періоди міжсезоння проводять конференції і наради, успішно завантажуючи в такий спосіб номерний фонд.

Створення великих готельних комплексів — один із 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. Одним з типів є **готелі з номерами для сімейних пар**. Іноді такі номери оформлюють, як невеликі одно-двокімнатні квартири з кухнею-нішею.

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 розташовується 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 майданчики, закриті і 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 й давно відомий в інших країнах, але для України принципово новий і дуже перспективний напрямок — **надання послуг малими (родинними) курортними готелями**, які 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 квартирних 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 купується на термін від 10 років, можливе безстрокове користування. Час

користування вимірюється в тижнях. Власник може відпочивати в придбаному номері у свій період часу або обміняти місце відпочинку на аналогічне, у рамках придбаного сезону.

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 в зв'язку з коротким терміном перебування в них мають ряд особливостей, наприклад, у готелях при аеропортах, розташованих удаліні від міста, є спрощений склад підприємств громадського харчування, 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.

Як правило, **аеровокзальні готелі** не скаржаться на заповнюваність, оскільки через аеропорти проходить безліч пасажирів, як у складі груп, так і однаків.

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 витратити час на переїзд у місто і назад, воліють вирішувати всі проблеми, не залишаючи території аеровокзалу.

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

У Європі існує і такий різновид апарт-готелю, як **«анонімний пансіон»**. Суть у тому, що хтось із приватних власників квартири укладає договір з агентством або турагенством про здачу своєї житлової площі. І якщо апарт-готель — цілий багатоквартирний будинок, відданий винятково туристам, то «анонімний пансіон» розрахований на проживання в одній із квартир звичайного житлового будинку. Як «анонімний пансіон» може використовуватися і невеликий приватний будинок. Власник будинку здає кілька кімнат, а в інших кімнатах проживає родина власника.

Досить широке поширення у світовій практиці одержала і така форма об'єктів розміщення, як **пансіони**. Проживання в них обходиться набагато дешевше, ніж проживання в 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, яка і обслуговує клієнтуру. У вартість проживання в пансіоні включається лише сніданок, приготовлений у домашніх умовах. Атмосфера привітніша і тепліша, ніж у звичайному готелі, що нарівні з низькими цінами залучає клієнтів.

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, є підприємства громадського харчування і відпочинку.

Останнім часом будинки готелів усе частіше кооперуються з установами іншого призначення: конгрес-центрами, адміністративними і торговельними установами, концертними і виставковими

залами і 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 і рестораном (або кафе) та іншими приміщеннями громадського призначення, ці готелі і мотелі надають можливість паркування і технічного обслуговування автотранспортних засобів (автозаправна станція, ремонтні майстерні, станція технічного обслуговування тощо).

Розташування мотелів обумовлюється призначенням, розташуванням міст і населених пунктів, наявною мережею автошляхів, під'їзних шляхів, природно-кліматичними особливостями тієї або іншої місцевості, наявністю лікувальних ресурсів, історичних та інших цікавих у туристичному відношенні місць.

В особливому режимі будується робота **транзитних мотелів**, де автотурист зупиняється на мінімальний час — для відпочинку в дорозі і ночівлі. Їхнє розміщення й обладнання орієнтоване також на характер траси і 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**», які передбачають можливість літнього розширення місткості мотелю за рахунок розташованого на його території кемпінгу.

Змішані види засобів розміщення одержують найнесподіваніші способи вирішення. Так, за кордоном, особливо в США, почали будувати такі типи готельних підприємств:

- ротелі — для подорожуючих автомашинами із трейлером;
- ботелі — прибережні готельні заклади, які обслуговують подорожуючих на воді, до складу яких входить житло, система культурно-побутового обслуговування, спеціалізовані будівлі і пристрої технічного обслуговування плавзасобів;
- ботокемпінги — сезонні готельні установи типу кемпінгів;
- наплавні сезонні флотелі і флотокемпінги, які поєднують функції готелю, а також стоянки технічного обслуговування і зимового зберігання плавзасобів;
- флайтелі — готелі для власників особистих літаків (наприклад, флайтель-мотель поблизу м. Таласа, штат Оклахома, США) тощо.

Ротель — пересувний готель, що являє 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.

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

У деяких з флайтелів пропонують катання на повітряних Кулях різної місткості і прогулянки на різних дирижаблях. Є при флайтелі і прив'язні аеростати для повітряних і сонячних ванн тощо.

Перше таке готельне підприємство виникло поблизу міста Таласа в штаті Оклахома, США. Це підприємство пропонує Посадковий майданчик 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.

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 і другорядні. У результаті вивчення цих закономірностей виявлено **4 види обслуговування:**

- технічне обслуговування плавальних засобів (причали, спуско-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.

Поділ установ водного туризму на сезонні і цілорічні за кордоном є чисто умовним. Більшість комплексів у районах сприятливих кліматичних умов використовується цілорічно.

Всі установи водного туризму можна віднести до наступних **основних типів**:

- комплекси водного туризму;
- окремі споруди й установи для обслуговування плавзасобів і туристів (марини, флотелі, плавучі готелі, готелі тощо);
- окремі спуско-підйомні і причальні пристрої для обслуговування плавзасобів на березі водойм, біля білуачних стоянок і наметових містечок відпочинку.

Як приклад комплексів водного туризму наведемо французькі «порти задоволень» – складні рекреаційні утворення, де установи для обслуговування водних туристів і їхніх суден доповнені закладами відпочинку. Частина подібних портів розташована по західному узбережжю Франції. Їхня місткість коливається від 200 до 1000-1750 човнів. Вони характеризуються високим рівнем комфорту і технічного обслуговування.

Плавучі готелі і готельні комплекси для обслуговування водних туристів проектуються і будуються в багатьох країнах: Франції, Греції, Швейцарії, Данії, Нідерландах, Швеції, Іспанії й інших. Більшість плавучих засобів обладнано причалами, пірсами, спуско-підйомними пристроями, а також спорудами для зберігання човнів, їхнього ремонту і заправлення. Слід зазначити, що споруди й обладнання для технічного обслуговування плавзасобів є невід'ємною частиною готельних комплексів, призначених для водних туристів.

Особливим типом закладу водного туризму є **громадська стоянка «марина»**. Особливе поширення «марини» одержали в США, Канаді, Західній Європі. Місткість «марин» різна і залежить від величини існуючого рекреаційного флоту, від передбачуваного прокату, від перспектив розвитку водного туризму і від площі акваторії. Для функціонування «марини» мінімальної є площа водної поверхні 100 га.

«Марини» можуть бути міськими і замиськими. Міські «марини» призначені для постійного паркування рекреаційного флоту городян, а також для тимчасових стоянок суден й обслуговування транзитних водних туристів. Такі стоянки відрізняються високим рівнем комфорту і технічного обслуговування плавзасобів.

Замиські «марини» розташовуються в межах півторагодинної доступності і функціонують в основному як самостійні об'єкти. Вони призначені для обслуговування транзитних водних туристів і мають усі необхідні елементи для обслуговування туристів і їхніх плавзасобів.

Замиські «марини» можуть входити також до складу аквапарків — великих громадських установ, призначених для найрізноманітнішого відпочинку на воді. На території аквапарків розташовуються всі заклади, що обслуговують відпочиваючих і туристів.

В Миссіон Бей Парку (США), крім гавані зі стоянками й елінгами для збереження човнів, передбачені кафе, бари, клубні приміщення, ігрові майданчики, автостоянки і спальні корпуси, наближені до місця стоянки човнів. У Кей-Ларго (Флорида, США) «марина» має спальні кабіни на пірсі, до якого причалюють човни і яхти.

На водних трасах Великих Озер основним закладом з обслуговування туристів є «марина». Департамент туризму й інформації Канади ввів систему обслуговування, яка складається із закладів 4 категорій, що пропонують різний рівень обслуговування у всіх пунктах маршруту. Для великих акваторій планується створення водних центрів, розташованих через кожні 180 км («марини» I категорії), де надаватимуться всі види обслуговування туристів і їхніх плавзасобів. Основні заклади («марини» II категорії) розміщуватимуться через кожні 90 км. Технічне обслуговування плавзасобів передбачатиме ремонт моторів і корпусів човнів, а також буксирування ушкоджених суден. Другорядні «марини» (III категорії) розміщуватимуться через кожні 45 км.

Вони забезпечуватимуть надійну стоянку і дрібний ремонт плавзасобів. І, нарешті, система портів-притулків надаватиме рекреаційним суднам безпечні стоянки на випадок штормів або інших непередбачених обставин («марини» IV категорії).

У Великобританії подібні громадські стоянки називаються **«човнові двори»**. До цього типу закладів можна віднести і **«бази вихідного дня»**, розташовані в Польщі. «Човнові двори» служать в основному стоянками для індивідуальних суден і покликані забезпечити зберігання і усі види технічного обслуговування суден. Місткість «баз вихідного дня» — 3000-5000 туристів. Ці заклади характеризуються високим рівнем комфорту і являють собою комплекс культурно-масового, спортивного і видовищного обслуговування, а також громадського харчування. На території баз розташовуються пляжі, спортивні водні станції з пристанями і станціями прокату човнів і катерів.

Термін **«ботель»** — це нове поняття (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»**, які одержали поширення в Польщі, і **«літні туристські містечка»** у Німеччині. Місткість **«водної станції»** складає до 200 чоловік; на одну людину приходиться близько 100 м² упорядкованої території. На станції розміщені ділянки для наметів, майданчики відпочинку, адміністративні будинки, а також пляжі, причали, елінги і ремонтні майстерні зі скороченою програмою обслуговування. Це – сезонні заклади типу кемпінгу, що характеризуються невисоким рівнем комфорту.

«Літні туристські містечка», які 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.

Плаваючий мотель — **флотель** — обслуговує туристів, які 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 флотеля. 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 ботелей) 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 удень 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. У цілому його вигляд складають терасовидні споруди, розташовані у виді зламів із прямими кутами, що утворюють напівзамкнутий простір гавані. Така конструкція дозволяє біля кожного житлового осередку спорудити озеленену терасу. До комплексу входять магазини, театри, кіно, кафе, спортивні зали і майданчики, басейни, порт, музей, школи, вертолітна станція, внутрішні і зовнішні бульвари тощо. Вулиці, площі і переходи комплексу цілком захищені від атмосферних опадів. Незалежно від несприятливих природних впливів у закладах обслуговування створюється штучний клімат, подібно до функціонування приміщень громадського призначення на Пасажирських суднах.

У плані плавучий комплекс нагадує лабіринт із захищеними від хвиль гаванями. Перший поверх піднятий на 8 метрів над рівнем моря з метою захисту від припливів. Тераса для руху транспорту і паркінги спираються на стовпи. Зв'язок з континентом здійснюється через рейко-шпальний міст із пішохідною і велосипедною доріжками.

У деяких туристських закладах за кордоном використовуються декоративні засоби, що надають будинкам подібності до кораблів. Наприклад, плавучий будинок готелю біля Афінів увінчано трьома щоглами з поворотними кольоровими вітрилами. Завдяки цьому декоративному елементові, а також вікнам у вигляді ілюмінаторів будинок готелю нагадує вітрильне судно. Плавучий готель з незліченною безліччю круглих світлових вікон справляє враження величезного корабля. Завдяки усамітненому розташуванню на воді він різко контрастує своїм виглядом з навколишньою забудовою.

Готелі при казино. В сучасній готельній справі успішно використовується й таке порівняно нове джерело залучення клієнтури, як створення готелів при казино. Особливо цікавий досвід, накопичений у США. З 1991 року найбільш швидко зростаючим сектором індустрії розваг в цій країні став ігровий 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 опиратися його розвитку, варто вказати насамперед на економічні: потреба вишукування нових джерел доходів, необхідність працевлаштування людей і стимулювання туризму (слід зазначити, що, наприклад, у 1991 році казино в Атлантик-Сіті принесли 3,4 млрд. доларів чистого прибутку і надали працю 49 тис. чол.).

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

Ще в 1970 році Конрад Хілтон відчув, що казино має стати найбільш прибутковим сегментом готельного бізнесу. Він придбав контрольний пакет акцій «Flamingo» і «International Hotel», тепер відомого як «Las Vegas Hilton». В ті роки це було найбільше у світі казино загальною площею ігрових залів 3716 м². Корпорація «Hilton Hotels», яка є тепер однією з провідних готельних компаній світу, отримує 2/3 свого доходу від казино, серед яких «Flamingo», «Hiltons» і «Las Vegas Hilton» у Лас-Вегасі, «Flamingo Hotel» у Логліні, 2 готелі в Рено, а також 2 плавучих казино на Середньому Заході. Через свої відділення вона управляє казино в Квінсленді (Австралія) і ще в 12 країнах, включаючи Туреччину, Індонезію, Єгипет, Гонконг, Грецію, Бельгію, Великобританію, Малайзію, Уругвай.

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 ігрового 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 Орlando з «Діснейлендом». Казино Лас-Вегаса по-курортному шикарні і по-домашньому затишні. Реклама казино «MGM» гласить: «Немає місця кращого за дім». Щоб виправдати таке гасло, казино, крім ігрових столів, пропонує дитячі розважальні центри, тематичні й екстравагантні шоу за участю популярних артистів тощо.

Готель «MGM Hotel Casino» відкрився в грудні 1993 року. У ньому 5505 номерів, з них 744 — апартаменти. Загальна площа ігрових залів 175000 кв. футів. Там 8 тематичних ресторанів, розважальний комплекс (включаючи театр на 1700 місць), казино і зал площею 15475 кв. футів з атракціонами, а також зал для особливих заходів (концертів, спортивних змагань, виставок і зборів) на 14050 місць.

Компанія «Circus Circus» славиться своїм умінням залучити середнього відвідувача Лас-Вегаса, Рено і Логліна. Чотири тисячі номерів готелю «Excalibur» майже завжди на 100% заповнені завдяки скромним цінам за проживання і харчування в ресторані. Інший великий готель «Luxor» з 2526-и номерами, знаходиться неподалік від «Excalibur». Його обриси нагадують піраміду, серед атракціонів — подорож у часі з Древнього Єгипту до наших днів, Долиною Царів, прогулянка

Нілом. Лазерна технологія дозволяє трансформувати видиме зображення у віртуальну реальність.

5. Основи гостинності.

Продуктом підприємств індустрії гостинності є **комплекс фізичних, соціальних і емоційних компонентів**. Готельна послуга значно ширша, ніж просто проживання. Сюди потрібно включити фізичну атмосферу, чистоту і відчуття компетентності і турботи з боку обслуговуючого персоналу. Сучасний готель має бути святилищем спокою, домом удалині від дому.

Кожен сегмент індустрії гостинності надає продукт, що сприймається в комплексі з різними елементами. Гостинність — це турбота, виявлена по відношенню до гостя, і здатність почувати потреби клієнтів — невліпові, але настільки очевидні риси в поведінці службовців; це саме той елемент, що зробить спогади клієнтів приємнішими, а враження запам'ятовуватимуться надовше. Людина, яка переступила поріг готелю, без відчуття, що про неї піклуються, скоріше є споживачем, ніж гостем, прохачем, ніж постійним покупцем, неживим предметом, ніж людиною.

Опитування громадської думки, які проводилися в кінці 60-х років, вказували на поширення серед керівників, обслуговуючого персоналу і клієнтів думки про те, що добре обслуговування — це елемент минулого і що зниження задоволеності клієнтів наданим обслуговуванням — це лише плата за доступність і економічну ефективність.

Гостинність у відносинах із клієнтами була забута багатьма і стала одним із втрачених мистецтв. Пояснення цьому шукають у поведінці службовців, ігноруванні потреб клієнтів і/або надмірній зацікавленості керівництва в отриманні прибутку. Перелік подібних «причин» нескінченний. Зовнішня очевидність такої омани призвела до скорочення до мінімуму всіх контактів клієнтів зі службовцями. Захопленість технологічними нововведеннями призвела до переконання, що всі контакти між клієнтами й обслуговуючим персоналом варто було б звести до мінімуму, оскільки це раз і назавжди вирішило б і проблему ввічливості та гостинності. Так почалася ера самообслуговування, покликана до життя тенденцією заміни службовців машинами. Завдяки новим технологіям з'явилася можливість швидко нагодувати тисячі людей, у лічені хвилини одержати статистичні дані про ціну продуктів і рівень завантаження, у найкоротший термін зробити бронювання в будь-якому готелі світу тощо. Однак клієнти не прийняли цю тенденцію, і на даний час існує багато доказів того, що індустрія гостинності переглядає свої позиції з цього питання. Гостинність не лише не вмерла, але, навпаки, стає новим символом.

Важко дати повне і точне визначення гостинної поведінки. Гостинність важко виміряти або включити в навчальні програми. Це якість обслуговування, а не рівень підготовки або досвід, якому вчать. Однак належне навчання дає службовцю навички, необхідні для створення умов, при яких може проявитися гостинність. Наприклад, поінформованість працівників у всіх питаннях, що стосуються самого підприємства, його найближчого оточення навіть без явних проявів гостинності створюють у гостя відчуття домашньої обстановки.

Навчання службовця гостинності має включати вивчення особливостей гостей, які користуються послугами даного готелю. Службовець напевно виявить до них більше турботи, якщо буде знати, що гості, що прибувають сьогодні ввечері, знаходяться в дорозі тривалий час. І що вони так будуть стомлені дорогою, що їм неодмінно буде потрібно уважне і турботливе обслуговування, оскільки вони будуть просто не в змозі витримати тривале оформлення.

Очевидно, що в цих умовах краще відразу усіх розмістити, а формальностями зайнятися після того, як гості відпочинуть. Тим більше, що в такому втомленому стані вони не зможуть належно оцінити ту гостинність, яку службовці за інших обставин готові були б їм відразу продемонструвати.

Взаємозв'язок між навчанням і гостинністю, можливо, найкраще може бути продемонстрований при спілкуванні працівника й іноземного гостя. Спілкування, у якому була б можливість виявити гостинність і повагу, не може відбутися доти, поки службовець не буде мати хоча б загальної уяви про мову народу, культурні особливості та традиції країни гостя. Одного щирого бажання службовця бути корисним і гостинним ще недостатньо.

Розвиток почуття привітності залежить і від форми навчання службовця. Добре підготовлені службовці можуть керуватися власним досвідом та відчуттями і легко усувати виникаючі проблеми.

Можна сказати, що гостинність — це більш ніж запам'ятовування фактів і виконання кваліфікованої роботи. Гостинність вимагає часу і має потребу в колективному співробітництві.

На прояв гостинності потрібен час, оскільки гість, як правило, має свої власні уявлення про те, де і коли службовці повинні виявляти його.

Розуміючи з першого слова або навіть натяку, коли необхідно надати якусь додаткову послугу, працівник повинний мати достатньо професіоналізму і наданих йому прав, щоб самостійно змінювати традиційний хід подій, тобто бути здатним відреагувати на створену ситуацію таким чином, щоб це було розцінено гостем як гостинність.

Чіткий розподіл обов'язків між службовцями нормальний і необхідний. Без чіткого поділу праці нормальне функціонування готелю буде неможливим. Проте, керівництву і службовцям варто розуміти, що розумне прохання гостя є законом, який необхідно неухильно виконувати. Обов'язок і уміння передчувати, розпізнавати і задовольняти законні потреби гостей настільки фундаментальні для індустрії гостинності, що не можуть розглядатися лише як службовий обов'язок будь-кого з працівників. Гостинність має забезпечуватися в усьому готелі цілодобово і обов'язково кожним працівником без винятку.

Будь-яка спроба обмежити прояв привітності або покласти його як постійний обов'язок на одного службовця свідомо приречена на провал. Гостинність вимагає загальної турботи щодо гостя з боку всіх службовців. В умовах протидії важко організувати навіть елементарне обслуговування, не кажучи вже про гостинний прийом. Слід зазначити, що механічне, електричне та інше обладнання, що створює зручності без участі людини, також може впливати на створення в готелі атмосфери гостинності. Погано працююче обладнання, чи це підтікаючий водопровідний кран і скрипуче ліжко, тріщина на шибці, помилки у виставленому рахунку або брудні фіранки — усе є видимим і очевидним проявом байдужого ставлення до гостя. Гірше того, подібні умови руйнують здатність персоналу до проявлення гостинності. Працівник, який знає, що наступний ранок не принесе йому нічого, крім нових скарг гостей, не в змозі працювати з повною віддачею.

Вимагає уваги з погляду прояву гостинності і різна продукція, що розповсюджується в готелі. Гості досить схвально відносяться до будь-якої настільної інформації, брошур, різних покажчиків. Атмосфера гостинності піддається серйозному випробуванню, якщо гість змушений запитувати про те, де знаходиться туалет, у працівника, обличчя якого явно виражає, що йому вже набридло кожній людині багато разів відповідати на подібні запитання. Аналогічно цьому, атмосфера гостинності може виявитися цілком зруйнованою, якщо гості, проходячи коридором, бачитимуть на дверях одного з номерів розпорядження супервайзера: «Покоївко, негайно приберіть цей номер». Фальш і лицемірство адміністратора, який не жалкує посмішок для гостей, але спілкується з персоналом в нестриманій формі, відразу будуть побачені.

Отже, роль керівництва також є важливою у створенні атмосфери гостинності. Будь-яка дія керівництва, від ухвалення рішення про звільнення того або іншого співробітника до введення і підтримки тих чи інших стандартів якості, справляє опосередковано через персонал той або інший вплив на рівень гостинності. Тому керівники несуть пряму відповідальність за створення в колективі тієї атмосфери, яка б сприяла проявові гостинності по відношенню до гостей.

Однак не лише керівники несуть відповідальність за створення цієї атмосфери. Відповідальність за створення сприятливого клімату в готелі повинна бути розділена нарівно між усіма службовцями. Очевидний той факт, що кожен службовець, вільний у проявах своїх почуттів, впливає на атмосферу, в якій відбувається робота всього персоналу, і може створити умови, за яких клімат гостинності виникає або, навпаки, зникає.

Великий негативний вплив на гостя роблять почуття роздратування і недобррозичливості, виявлені стосовно нього цілком чітко, навіть якщо службовець намагався приховати їх. Вирішення проблеми взаємин лежить у зміні поведінки, а не в додатковому підвищенні кваліфікації. Існує багато програм, спрямованих на зміну поведінки працівників шляхом підвищення особистої зацікавленості в прояві гостинності. Ці програми спрямовані також на виявлення і зниження стресових ситуацій, у які потрапляють службовці на своєму робочому місці. Стрес вбиває гостинність, а працівники готелю гостинності знаходяться саме в епіцентрі стресу.

Література: основна: 2,8,9; додаткова: 4,8.

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ.

«Організації існують лише з однієї причини: щоб допомогти людям зробити те, що поодиноці кожному було б не під силу.»

Роберт Уотермен

УЧБОВІ ЦІЛІ:

Ознайомитись із особливостями організаційних структур управління готелем.

Знати типи організаційних структур управління готелем, функції підрозділів готелю.

Вміти проаналізувати систему менеджменту готелю; дати характеристику ключовим термінам.

ПРОБЛЕМАТИКА:

1. Побудова організаційної структури готелю.
2. Типи організаційних структур готелів.
3. Система менеджменту готелю.
4. Функції підрозділів готелю.

1. Побудова організаційної структури готелю.

Для ефективної роботи будь-якому готелю необхідна раціональна організаційна структура. Загальний метод подання структури готелю — це **організаційна схема**, тобто схема взаємин підрозділів. Вона показує розташування кожної служби і посади в загальній організації готелю та ілюструє розподіл повноважень і обов'язків.

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

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

Розподіл завдань, визначення повноважень і обов'язків, а також взаємини між співробітниками готелю можна побудувати на персональній і неформальній основі. Але більшість готелів вимагають певної структури, за допомогою якої розподіляються і координуються міжособистісні відносини. У великих готелях існує необхідність в акуратно складеній і цілеспрямованій організаційній структурі.

Організаційна структура готелю визначається насамперед його призначенням, місцем розташування, специфікою додаткових послуг, що надаються, та іншими факторами. Вона є відображенням повноважень і обов'язків, покладених на кожного працівника.

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

2. Типи організаційних структур готелів.

В управлінській практиці готелів найбільш поширені такі типи організаційних структур:

- лінійна;
- функціональна;
- лінійно-функціональна.

Лінійна організаційна структура управління. Лінійні зв'язки в готелі відбивають рух управлінських рішень та інформації, що виходять від так званого **лінійного менеджера**, тобто особи, яка цілком відповідає за діяльність готелю (як правило, невеликого) або його структурних підрозділів (у великому). Це одна із найпростіших організаційних структур управління. Вона характеризується тим, що на чолі кожного структурного підрозділу знаходиться керівник, наділений усіма повноваженнями, який здійснює усі функції управління. При лінійному управлінні кожна ланка і кожен підлеглий мають одного керівника, через якого одним каналом проходять усі управлінські команди. У цьому випадку управлінські ланки несуть відповідальність за результати всієї діяльності об'єктів, що ними управляються. Мова йде про пооб'єктне виділення керівників, кожен з яких виконує усі види робіт і приймає рішення, пов'язані з управлінням даним об'єктом. Оскільки в лінійній структурі управління рішення передаються ланцюжком «зверху донизу», а сам керівник нижньої ланки управління підпорядковується керівникові більш високого рівня, формується свого роду ієрархія керівників. У даному випадку діє принцип єдиноначальності, суть якого полягає в тому, що підлеглі виконують волю лише свого безпосереднього керівника. Вищий орган управління не має права віддавати розпорядження будь-яким виконавцям, минаючи їх безпосереднього начальника.

Лінійна структура управління є найбільш логічною, стрункою і формально визначеною, але разом з тим і найменш гнучкою. Кожен з керівників має всю повноту влади, але відносно невеликі можливості для вирішення проблем, що вимагають вузьких, спеціальних знань.

Функціональна організаційна структура управління. Функціональне управління здійснюється певною сукупністю підрозділів, які спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, необхідних для прийняття рішень у системі лінійного управління. Ідея полягає в тому, що виконання окремих функцій покладається на фахівців. В організації, як правило, фахівці одного профілю поєднуються в структурні підрозділи (відділи), наприклад відділ маркетингу, відділ прийому і розміщення, плановий відділ тощо. Таким чином, загальне завдання управління організацією розподіляється, починаючи із середнього рівня, за функціональним критерієм. Звідси і назва — функціональна структура управління. Функціональне управління існує поряд з лінійним, що створює подвійне підпорядкування для виконавців. Замість універсальних менеджерів, які повинні розумітися на справі і виконувати всі функції управління, з'являється штат фахівців, які мають високу компетенцію у своїй сфері і відповідають за певний напрямок (наприклад, планування і прогнозування). Така функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує результативність діяльності готелю.

Лінійно-функціональна (штабна) структура управління готелем. За такої структури управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює колектив. При розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів йому допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів (управлінь, відділів, бюро тощо).

У цьому разі функціональні структури підрозділу перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення вони втілюють або через головного керівника, або (у межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців. Таким чином, лінійно-функціональна структура передбачає спеціальні підрозділи при лінійних керівниках.

3. Система менеджменту готелю.

Незважаючи на те, що всі керівники готелю виконують управлінські функції, не можна сказати, що вони займаються однаковим видом діяльності. Окремим керівникам доводиться витрачати час на координування роботи інших керівників, які, у свою чергу, координують роботу менеджерів більш низького рівня, і так до рівня керівника, який координує роботу неуправлінського персоналу—людей, які надають послуги. Форма піраміди на рисунку 2.1 вказує на те, що на кожному наступному рівні управління, починаючи з нижнього, 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 підприємством представлений власником готелю і генеральним директором, які приймають загальні рішення стратегічного характеру. Подібні рішення належать до категорії загальних, від яких залежать розмір готелю і вибір місця для його будівництва, архітектура й інтер'єр, обладнання, підбір персоналу. **Власником готелю** може бути як приватна особа, так і ціла корпорація.

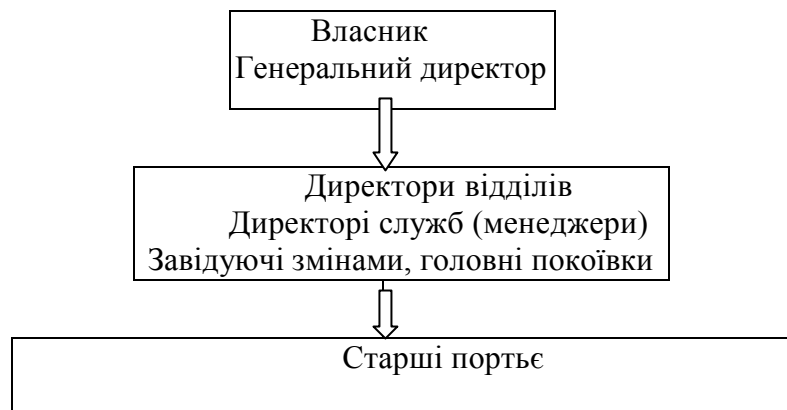


Рис.2.1. Типова пірамідальна структура управління готелем

Оперативне управління готелем здійснюється управляючим (директором), який може бути як з числа власників, так і найманим співробітником. Управляючому або директору підпорядковуються всі служби готелю, 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 готелю.

Управлінська структура великих готелів може включати посади 5-6 директорів відділів, які підпорядковуються генеральному директору. Серед них: директор з розміщення, фінансовий, технічний, комерційний директори. Вони представляють середній рівень управління і забезпечують реалізацію політики готелю, яка розроблена 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 завдань у конкретні управлінські рішення, вони також вирішують ряд завдань, 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, завідувач відділом заробітної плати.

Технічний директор очолює інженерно-експлуатаційний відділ. У різних готелях посада технічного директора називається по-різному: головний інженер, директор з експлуатації, головний техник. Йому підпорядковуються старший майстер, завідувачі майстернями з ремонту меблів, обладнання, систем опалення, холодильних установок тощо.

Для виконання функцій комерційної служби в готелях передбачаються різні посади. Як правило, **комерційному директорові** 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 готелю має відповідати також принципу забезпечення контролю.

Обов'язковими елементами тут мають бути **внутрішній і зовнішній аудити**. Підрозділи внутрішнього і зовнішнього аудиту покликані контролювати законність виконуваних заходів, їхню відповідність нормам та інструкціям.

Внутрішня упорядкованість, узгодженість внутрішніх підрозділів готелю забезпечуються також за допомогою підпорядкування працівників правилам діяльності. Для реалізації даного принципу готелі розробляють певні **розпорядження** (статут, положення про відділи і служби, кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції). Кожен співробітник повинний знати свої обов'язки, мати певні знання й уміння, виконувати правила, наведені в цих та інших документах.

Забезпечення готелю оперативною і достатньою інформацією, яка необхідна для того, щоб вчасно приймати необхідні організаційні й економічні заходи, в організаційному відношенні реалізується шляхом створення в готелі особливих підрозділів (групи людей), які займаються збором і обробкою відповідної інформації.

Як приклад на рис.2.2 наведена схема організаційної структури управління готелем категорії 3*.

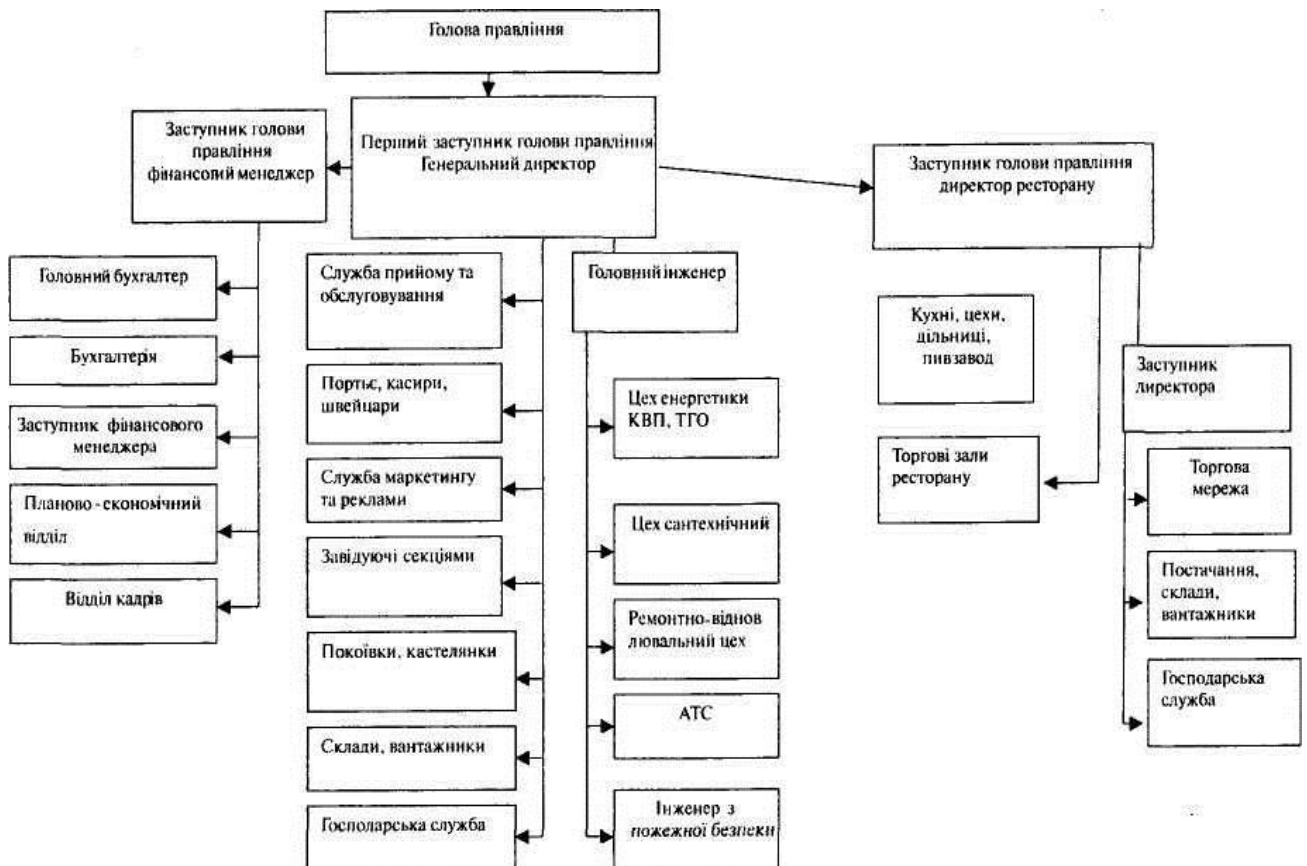


Рис.2.2. Схема організаційної структури управління готелем категорії 3*

4. Функції окремих підрозділів готелю.

В організаційній структурі сучасних готелів виділяється **основний операційний підрозділ — служба розміщення**. Це пов'язане з тим, що готелі пропонують своїм гостям головну послугу — безпечне і комфортне проживання. Іншим підрозділам надається допоміжна роль підтримки основної діяльності готелю. Отже, розглянемо докладно служби готелю.

Служба прийому і розміщення (СПіР)

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 підтримка в робочому стані бази даних, яка містить інформацію про гостей і стан номерного фонду. У великих готелях служба прийому і розміщення часто поділяється на відділи, які спеціалізуються на певних операціях.

У службі прийому і розміщення є декілька **посад**:

- **службовець з прийому і розміщення гостей** (черговий адміністратор), який оформляє гостей на проживання;
- **касир**, який приймає оплату і виписує рахунок клієнтові;
- **порт'є**, який відповідає за надання інформації гостям і функціональним службам готелю, а також за збір, підшивку і збереження документації;
- **телефонний оператор**, який підтримує зв'язок з міжміською і міжнародною телефонними станціями, фіксує наявність телефонних розмов клієнтів з номерів, контролює їхню оплату, а також надає послуги з ранкового будіння на прохання клієнта;
- **службовець з бронювання місць у готелі** з веденням відповідної документації;
- **порт'є з видачі ключів**.

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

У невеликих готелях СПіР виконує ті самі обов'язки, але має меншу кількість співробітників, які часто виконують декілька обов'язків. Наприклад, адміністратор, крім своїх функцій, виконує обов'язки касира і порт'є 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 поселяється, 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 6-00 до 14-00, оскільки найчастіше гості просять розбудити їх і від'їжджають о 7-00. Другий службовець може приходити на 10-00 і працювати до 18-00.

У зв'язку з усе більшою комп'ютеризацією готелів 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.

Службовець з прийому гостей (черговий адміністратор) є представником готелю, який спілкується з гостями протягом усього терміну їхнього проживання в 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 і пільги; визначення способу оплати і проведення необхідних кредитно-чекових процедур; збір і класифікація необхідної інформації про гостей і номери готелю; координування своєї роботи з господарською службою й іншими підрозділами готелю; відповідальність за рух і збереження ключів від номерів; відповідальність за обладнання, що встановлене в СПіР, включаючи сейф; забезпечення доставки пошти і посилок проживаючих.

У нічні і ранкові години під час відсутності керівника підприємства він зобов'язаний вирішувати всі питання, пов'язані з експлуатацією готелю, включаючи режим економії енергоресурсів, дотримання персоналом виконання своїх службових обов'язків, вживати заходи щодо ліквідації різних конфліктних ситуацій.

У нього повинна зберігатися «Книга відгуків та пропозицій». Видавати її він має на першу вимогу клієнтів. Під час чергування йому підпорядковуються всі працівники вестибюльної групи: швейцари, гардеробники, працівники камери схову, паспортист, касири, порт'є і весь черговий персонал інших служб готелю. Після закінчення чергування службовець повинний здати чергування з оцінкою 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** входять: прийняття замовлень на резервування місць у готелі поштою, телефоном, факсом, телеграмою 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 підпорядковується головному бухгалтеру, а в адміністративному відношенні службовцю з прийому і розміщення. Як і всі працівники бухгалтерії, повинен мати кваліфікаційні знання, має бути гранично уважний у веденні всієї документації, особливо рахунків. Має добре знати правила прийому й обслуговування громадян, знати прейскуранти цін на номери і місця, систему розрахунків при бронюванні й оплаті проживання, наданих додаткових послуг. 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 готелю. Він здійснює операції з прийому, збереження і здачі за касовим звітом грошей до бухгалтерії, а також здійснює повернення грошей особам, що виїжджають з готелю раніше встановленого терміну. Він має знати і дотримуватись правил експлуатації і технічної безпеки при роботі на 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 і чеками з бухгалтерією; підрахунок усіх рахунків і загальної суми виторгу в кінці кожної зміни; несення персональної відповідальності за всі гроші, що існують в обігу під час зміни.

У багатьох готелях касир відповідає також за безпеку сейфів замість інших співробітників. Касирові також можуть поставити в обов'язок виконувати деякі банківські операції, видавати готівку за чеками тощо.

Нічний аудитор перевіряє правильність складання бухгалтерської документації і складає денний звіт за даними комерційної діяльності готелю. 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.

Аудитор перевіряє отриманий дохід від проживання в готелі, відсоток фактичної зайнятості та інші дані, отримані від СПіР, здійснює касове зведення, включаючи оплату чеками і кредитними картками.

У багатьох готелях функції нічного аудитора виконує один з бухгалтерів. Однак практика показує, що нічний аудитор себе завжди виправдовує.

Консьєрж. Ця посада існує в усіх європейських готелях і курортах, але в українських готелях це рідкісний випадок. Ця посада необхідна внаслідок того, що співробітники СПіР бувають занадто зайнятими, щоб надавати обслуговування гостям.

Консьєрж повинний мати достатню інформацію як про готель, так і про найближчі визначні пам'ятки. Консьєрж має виконувати прохання гостей, незважаючи на те, належать вони до компетенції служб готелю 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.

Інженерно-технічна служба. Значення цієї служби в готелі по мірі насичення їх сучасним високотехнологічним обладнанням все більше й більше зростає.

Службу очолює головний інженер (у деяких готелях — технічний директор). Досить докладно

структуру цієї служби зображено на рис 2.

Служба з роботи з персоналом. Основними функціями цієї служби є: формування кадрів організації (планування, добір і наймання, вивільнення, аналіз плинності тощо); навчання працівників (перепідготовка, атестація й оцінка персоналу, організація просування по службі, проведення виховної роботи); удосконалювання організації праці, її стимулювання, створення безпечних умов праці.

Господарська служба. Це — найбільший підрозділ готелю. Повсякденна підтримка в належному стані великої кількості номерів вимагає великої відповідальності і пунктуальності. Від керівника цієї служби потрібна організаторська здатність, вимогливість, прагнення відповідати найвищим стандартам.

Бухгалтерія (фінансово-економічна служба). Ця служба 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 і 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 Положення (стандартів) бухгалтерського обліку; організовує роботу з одержання ліцензій.

Комерційний відділ. Основним завданням цього відділу є забезпечення готельного комплексу матеріально-технічними і виробничими ресурсами. Комерційна служба готелю повинна формувати свої відносини з партнерами на взаємовигідній основі, залучаючи до товарообігу продукцію підприємств виготовлювачів 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 відіграє комп'ютеризація виконання комерційних операцій, а також операцій, пов'язаних з управлінням товарними запасами, контролем виконання договорів тощо. З цією метою повинні створюватися автоматизовані робочі місця виконавців.

Працівникам комерційного відділу необхідно добре знати закони й інші нормативні акти, які регламентують комерційну діяльність, вміти приймати правильні рішення, вигідні для готелю, виявляти ініціативу.

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

Керівництво готелю. Керівництво готелю — це одна людина або група людей, наділених владою, які представляють інтереси власників готелів. До обов'язків керівництва входить управління справами готелю і регулярна доповідь про його стан власникам готелю.

До **головних обов'язків керівництва готелю** належать: планування, організація, координування всієї діяльності готелю, а також підбір і розміщення кадрів, оцінювання виконання поставлених цілей. Ці обов'язки вимагають координування роботи різних служб і відділів.

Виконавчий глава готелю звичайно називається **генеральним директором**. До складу Правління входять керівники провідних структурних підрозділів, і їхні обов'язки впливають з функцій служб і відділів, якими вони керують і про які йшла мова вище.

У готелях, які є акціонерними товариствами, на генерального директора готелю, який обирається загальними зборами акціонерів, мають бути покладені такі обов'язки і надаватися права: здійснення управління всією господарською діяльністю готелю; користування всіма видами банківських послуг, у тому числі кредитами, відкриття і закриття розрахункових, поточних й інших рахунків і розпоряджання ними, підписування чеків на отримання готівки, цінностей тощо; право позову і відповіді на суді, у тому числі й в арбітражі, а також право представлення у всіх адміністративних установах свого підприємства особисто або через інших осіб, уповноважених на те спеціальними дорученнями; підписання договорів, зобов'язань і доручень.

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

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

Загальні рішення стратегічного характеру приймаються власниками готелю або генеральним директором. Стратегічною метою готелю може бути, наприклад, орієнтація на курортне обслуговування або на прийом і обслуговування бізнес-туристів.

Генеральний директор є посередником між власниками підприємства й управлінським персоналом, з одного боку, і гостями підприємства — з іншого. Ця функція може бути охарактеризована як функція втілення загальних завдань у конкретні управлінські рішення.

Крім того, на генеральному директорі лежить необхідність вирішення задач, пов'язаних із загальними напрямками діяльності готелю, у тому числі — проведенням **фінансової політики**, до якої можна віднести визначення лімітів витрат на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні і 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 нижчестоящим ланкам управління, якщо на генерального директора покладено занадто багато повноважень і обов'язків.

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

Також у великих готелях, на додаток до керівництва вищої ланки, використовують таку організаційну форму, як **виконавчий комітет**. Це характерно для спільних з іноземними партнерами готелів, подібну форму можна зустріти досить часто.

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 завдань, що стоять перед ним.

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

Література: основна: 1,2,9; додаткова: 1,6,8,9.

ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯМ ГОСТЕЙ У ГОТЕЛІ

*«Репутація – те, що говорять про вас за вашою спиною»
Едгар Хау*

УЧБОВІ ЦІЛІ:

Ознайомитись із особливостями обслуговування гостей у готелі.

Знати правила поведінки персоналу готелів; що таке процес обслуговування гостей у готелі; функції та обов'язки службовців і працівників готелю щодо надання послуг гостям; види готельних послуг; як організовується побутове обслуговування в готелі.

Вміти охарактеризувати процес обслуговування гостей у готелі, назвати та описати види послуг, що надаються в готелях.

ПРОБЛЕМАТИКА:

1. Поняття обслуговування у готелі.
2. Правила поведінки персоналу готелів.
3. Процес обслуговування гостей у готелі. Функції та обов'язки службовців і працівників готелю щодо надання послуг гостям.
4. Види послуг, що надаються в готелях. Додаткові послуги.
5. Організація побутового обслуговування.
6. Організація прибиральних робіт.
7. Підготовка покоївки до роботи. Нормативи проведення прибиральних заходів.
8. Роботи, пов'язані з оборотом постільної білизни.
9. Санітарно-гігієнічні засоби.

1. Поняття обслуговування у готелі

Обслуговування у готелі — це система заходів, що забезпечують високий рівень комфорту та задовольняють найрізноманітніші побутові, господарські і культурні запити гостей. З кожним роком ці запити і вимоги до послуг підвищуються. Причому, чим вища культура і якість обслуговування гостей, тим вищий імідж готелю, тим привабливіший він для клієнтів і тим успішніша його діяльність.

Висока якість обслуговування туристів забезпечується колективними зусиллями працівників усіх служб готелю, постійним і ефективним контролем з боку адміністрації, проведенням роботи з удосконалення форм і методів обслуговування, вивчення і впровадження передового досвіду, нової техніки і технологій, розширення асортименту та вдосконалення якості наданих послуг.

Послуги проживаючим може надавати персонал готелю (сервісне і номерне обслуговування) і персонал інших підприємств (підприємства торгівлі, перукарня, медпункт тощо), розташованих у готелі.

2. Правила поведінки персоналу готелів

Готель надає послуги вітчизняним та іноземним гостям. Тому неухильним правилом для персоналу є поважне відношення до будь-яких культурних традицій і способу мислення, а також готовність до спілкування без перешкод. Гордістю будь-якого готелю 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 по імені, будь-який працівник готелю зможе домогтися його прихильності. Гості і співробітники повинні будувати свої відносини на взаємній повазі, стаючи

рівноправними діловими партнерами. Необхідно, щоб кожен гість міг звернутися до будь-якого співробітника готелю зі своїми проблемами і турботами, і його очікування виправдалися. Саме такий рівень обслуговування є гарантією успіху і конкурентноздатності на ринку готельних послуг. Необхідно постійно виявляти турботу про гостя. Кожен член колективу готелю стає єдиним цілим з тими послугами, що надає готель.

Культура поведінки готельного працівника містить у собі всі складові зовнішньої і внутрішньої культури людини, а саме: правила стосунків і звертання, уміння 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.

Тактовна поведінка готельних працівників складається з ряду факторів. Головний з них — це вміння не помічати помилок і недоліків у поведінці гостей, не акцентувати на них увагу, не виявляти зайвої зацікавленості до їх одягу, звичаїв, традицій. Не можна задавати непотрібні запитання, розповідати про свої справи, виявляти настирливість. Не можна показувати гостеві, подобається він тобі чи ні, робити непотрібні зауваження, читати моралі, висловлювати різні претензії, розпитувати гостей про їхнє особисте життя. Працівникам необхідно вести себе тактовно і відносно відвідувачів гостей — не можна розпитувати їх про мету візиту, а також заходити в номер без дозволу проживаючого.

Тактовність виявляється і в увазі до гостя. Якщо гість занедужав, потрібно допомогти йому дістати ліки, зателефонувати. Особливо уважним і тактовними треба бути до людей похилого віку, прощати їхні вади — адже вони часто неухажні, забудькуваті і вразливі.

Гідність і скромність — обов'язкові для готельного працівника риси характеру.

Культура поведінки і спілкування пов'язані і з поняттям культури мови. Готельному працівникові необхідно вміти грамотно, чітко викладати свої думки. За культурою мови, як і за тоном, потрібно стежити постійно. Культура мовного етикету припускає не лише уміння говорити, але й уміння слухати. Уважно вислухати співрозмовника, не перебиваючи його, і виявити при цьому щире співчуття — мистецтво.

У вестибюлі готелю повинні бути створені необхідні умови для зустрічей і відпочинку туристів. Готелі повинні мати широку інформацію про наявність, розташування і режим роботи служб, у тому числі перукарні, ремонт годинників, проявлення і друкування фотоматеріалів, прокат предметів культурно-побутового призначення, кіоски з продажу газет, сувенірів, книг, тощо, а також рекламно-інформаційні матеріали (буклети, проспекти, довідники) мовами основних гостей готелю. Усі пункти і служби обслуговування повинні бути забезпечені засобами візуальної інформації (вивіски, таблички, написи) із вказанням найменування служб і часу їхньої роботи місцевою та англійською мовами.

Номери готелів повинні бути забезпечені буклетами готелю, фірмовим поштовим папером, конвертами, переліком додаткових послуг, довідником телефонів служб, пам'яткою протипожежної безпеки мовами основних гостей готелю і англійською мовою.

Якість підготовки номерів, справність та комплектність обладнання, наявність рекламно-інформаційного матеріалу, туалетних засобів повинні неодмінно перевірятися адміністрацією. Заселення гостей у непідготовлені номери є неприпустимим.

3. Процес обслуговування гостей у готелі. Функції та обов'язки службовців і працівників готелю щодо надання послуг гостям

Процес обслуговування гостя в готелі можна подати так.

Перший службовець, з яким гості часто стикаються в готелі — **швейцар**. Він вітає гостей, що під'їжджають, відкриває двері автомобіля, може допомогти з розміщенням багажу на візку і відповідає за безпеку гостей. Швейцари є не у всіх готелях. Штатна одиниця швейцара не приносить доходу готелю, і її дорого укомплектовувати. Тому лише найбільші готелі можуть дозволити собі мати службу швейцарів.

Далі гість підходить до реєстраційної стійки, де на нього чекає **портє**. Від служби портє залежить, наскільки швидко відбувається прибуття гостя — один з основних показників якості

обслуговування в готелі.

Коли реєстрація гостя завершується, підходить **посильний**, щоб провести гостя до номера. Служба посильних виконує ряд важливих функцій. Посильний пояснює розташування відділів готелю, подробиці роботи готелю, проводить заключну перевірку номера при заселенні гостя.

Посильні — невід'ємна частина великого готелю.

Гаражна служба, швейцари, служба безпеки готелю і служба посильних відіграють ключову роль у створенні образу готелю. Ніякий інший персонал готелю не має такої кількості часу, проведеного з гостем, як обслуговуючий персонал. Виявляючи доброзичливість і гостинність по відношенню до гостя, професійно навчений персонал успішно просуває ряд послуг готелю. Здатність переконувати, терпіння і ненав'язливість — неоціненні навички, якими повинний володіти обслуговуючий персонал готелю.

Служба **покоївок** у 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 вдосконалюються і розвиваються, але головним критерієм оцінки роботи персоналу є бездоганна чистота номерів і готелю в цілому, охайність самого персоналу при виконанні прибиральних робіт, правильне і вміле використання прибирального матеріалу і інвентарю.

Не менш важливе завдання персоналу цієї служби полягає в тому, щоб вміти 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 йому «потрапляти на очі» з прибиральним матеріалом та 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 і з метою створення максимальних зручностей для гостей, що проживають у готелі, більш повного задоволення їхніх вимог. Технологія надання додаткових послуг повинна передбачати раціональне розміщення служб у готелі з метою спрощення і скорочення до мінімуму процедури оформлення замовлень на послуги.

Служби готелю, які беруть участь у наданні послуг, повинні працювати в тісній взаємодії, що виключає випадки повторного звертання гостей з того самого питання. У випадку неможливості надання послуг повинні бути пояснені причини і по можливості запропоновані замість них рівноцінні послуги.

Персонал усіх категорій готелю повинен вміти створювати атмосферу гостинності, бути готовим доброзичливо виконувати прохання проживаючих та виявляти до них терпіння і стриманість.

Найважливішими якостями, необхідними для працівників готелів, що свідчать про високу культуру людини, є ввічливість, коректність, тактовність, гарні манери, стриманість.

Специфіка роботи в готелі полягає в тому, що її працівникам доводиться постійно спілкуватися з новими і незнайомими людьми, із величезною розмаїтістю характерів гостей.

Працівник готелю повинен вміти відволікти себе від дрібних неприємностей, зберегти доброзичливість і привітність у спілкуванні з людьми. Він повинен володіти достатньою силою волі, щоб не виявити негативних настроїв у відношенні до гостя або відвідувача, навіть у тому випадку, якщо вони поведуться 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 шанобливому ставленні до звичаїв, традицій і національних особливостей інших народів.

Абсолютно неприпустимі в поведінці обслуговуючого персоналу готелю розв'язність,

вульгарність, фамільярність тощо у відносинах із проживаючими.

Специфіка професії готельного працівника вимагає також високої культури мови. Це вміння вести бесіду, висловлювати свої думки ясно, коротко, точно, граматично правильно, без зайвих слів, у ввічливій формі і належному тоні.

Персонал усіх категорій готелів, що вступають у контакт із проживаючими, повинен носити формений одяг, який у ряді випадків включає особистий значок, де вказані ім'я і прізвище. Працівники готелів зобов'язані суворо дотримуватися правил носіння форменого одягу при обслуговуванні клієнтів. Формений одяг допомагає приїжджому або проживаючому легко знайти представника готелю, звернутися з питанням або з проханням про надання послуги, про сприяння і надання якої-небудь допомоги.

Функціональні обов'язки службовців операційної ланки.

Старший адміністратор готелю 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 і правильністю розрахунків. Він повинен знати посадові інструкції всього персоналу, інструкції з ведення експлуатаційної документації, прейскуранти цін на номери і надані послуги.

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, давати подання на звільнення від займаної посади або прийом на роботу адміністраторів, покоївок. Він повинен стежити за чітким, своєчасним і якісним виконанням службових обов'язків адміністраторів, касирів-розраховувачів, портьє та ін..

Адміністратор служби розміщення контролює надання номерів, приймає заявки на бронювання і розміщує гостей, узгоджуючи це зі старшим адміністратором готелю. 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, одне із головних завдань адміністраторів усіх рівнів — контролювати весь процес прийому і розміщення гостей, професійно вирішуючи конфлікти, від яких може постраждати престиж готелю.

Швейцари першими зустрічають гостей на неофіційному рівні. Одягнені в примітну уніформу, вони стоять у дверей, вітають гостей, допомагають їм вийти з машини, викликають для них таксі, чемно відповідаючи на всі їхні запитання про готель 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 приладів у вестибюлі і світлових реклам; контроль за роботою світлових завіс, їхнє вимикання.

Посильні супроводжують гостей, доставляють багаж у їхні номери. Їм теж корисно знати дещо про околиці готелю і все про сам готель та його різні служби. Постійно контактуючи з гостями, вони повинні бути послужливими, приємними в спілкуванні. Допомагаючи гостям розміститися в номері, вони мають пояснити, що і як працює (освітлення, TV, кондиціонер, телефон, пральня, чищення і прасування одягу, обслуговування в номерах, ресторан, плавальний басейн, цілющі ванни тощо).

Служба портьє є основною підсистемою усєї системи управління готелю. Це те перше місце, куди гість звертається кожного разу, коли в нього виникають проблеми. Саме від служби портьє залежить те перше враження, яке отримує гість від готелю.

Основним завданням служби портьє є прийом і реєстрація прибулих гостей, розміщення в заброньовані й підготовлені до заселення номери. Портьє підпорядковується безпосередньо черговому адміністратору.

Портьє несе відповідальність за правильну видачу і зберігання ключів від номерів, стежить за порядком у вестибюлі. Портьє повинен знати правила внутрішнього розпорядку в готелях, бронювання місць і розрахунків за проживання, прейскуранти на усі види послуг, приймати

замовлення на додаткові послуги і здійснювати нагляд за їхнім своєчасним виконанням.

Під час чергування він звіряє з адміністратором рух номерного фонду, стежить за наявністю вільних місць і номерів. У готелях, де існує служба порт'є, кореспонденцію на ім'я проживаючих одержує і вручає порт'є.

Служба покоївок.

Завідувач службою покоївок несе відповідальність за роботу персоналу з підтримки чистоти і порядку в житлових і у службових приміщеннях готелю.

До житлових приміщень відносяться номери, коридори, фойє, переходи і всі громадські збиральні. Службові приміщення включають зони обслуговування і переходи між ними, а також усі службові кабінети. Обов'язок служби покоївок полягає у підтриманні в цих приміщеннях чистоти і порядку.

Старша покоївка отримує завдання, яке розподіляє серед підлеглих. До її компетенції входить розподіл роботи із врахуванням 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 і порядку; забезпечення схоронності інвентарю та обладнання; організацію прибирання номерів; прийняття номерів від проживаючих при від'їзді; прийом замовлень на додаткові платні послуги; контроль за схоронністю майна та інвентарю, що знаходиться на поверсі; звітність за схоронність білизни; виклик чергового персоналу технічної служби для усунення можливих технічних пошкоджень.

Покоївка безпосередньо підкоряється старшій покоївці. Здійснює прибирання і провітрювання номерів, незалежно від того, зайняті вони або вільні. Постійно утримує у 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 потрібно негайно з'явитися в номер, прийняти доручення і забезпечити його виконання відповідно до переліку послуг, що надаються. Покоївка повинна вміти користуватися технічним обладнанням і приладами, що застосовуються для прибирання приміщень. Форма організації діяльності служби покоївок 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 підлоги, 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.

Завідуюча 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 і приймає її після прання. Підпорядковується директору готелю і його заступнику.

Кастелянка готує брудну білизну до прання, зважає і підраховує білизну при здачі й отриманні з пральні, веде чіткий облік білизни по видах і якості. Підпорядковується безпосередньо завідуючій білизняною.

Швачка-штопальниця здійснює ремонт, штопання і маркування білизни. При необхідності швачка-штопальниця допомагає кастелянці в підготовці і відправленні білизни до пральні, а також у прийманні чистої. Підпорядковується завідуючій білизняною.

Забезпечення високої якості обслуговування туристів у готелі для найбільш повного задоволення їхніх запитів — запорука успіху готельного підприємства.

Показники якості послуг і обслуговування гостей є однією із головних сторін діяльності готелю. Ці показники можна умовно розділити на **три основні групи**.

До **першої групи** відносяться якісні показники, пов'язані із наданням готельних місць та їх обслуговуванням: час чекання номера, число заповнених 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 тощо. А також замовлення квитків на транспорт, у театри, музеї, екскурсії.

Склад платних і безкоштовних додаткових послуг, що надаються готелем, необхідно широко рекламувати і, що дуже важливо, не повинно бути відмов у їхньому наданні.

До **третьої групи показників** відноситься культура обслуговування. У процесі аналізу цього показника необхідно установити, наскільки обладнання номерів та інших приміщень готелю відповідає встановленим нормативам, чи не перевантажені приміщення непотрібними предметами, чи доцільно оформлені інтер'єри і наскільки вони відповідають вимогам експлуатації та сучасної естетики. Одним із важливих елементів, що визначають культуру обслуговування, є готельний етикет — зовнішній вигляд працівників готелю, вміння розмовляти, дотримання правил гостинності, акуратність, дисциплінованість.

4. Види послуг, що надаються в готелях. Додаткові послуги

Послуги, що надаються в готелях, поділяються на **основні і додаткові**. Вони можуть бути **безкоштовними і платними**. До основної послуги готелю відноситься проживання. Без додаткової оплати гостям можуть бути надані такі види послуг: виклик швидкої допомоги; користування медичною аптечкою; доставка в номер кореспонденції по її одержанні; будіння до певного часу; надання окропу, голок, ниток, одного комплекту посуду і столових приладів.

Перелік і якість надання платних додаткових послуг повинні відповідати вимогам присвоєній готелю категорії. Так, наприклад, у 3* готелях надають такі платні послуги: екскурсійне обслуговування; замовлення послуг гідів-перекладачів; організація продажу квитків у театри, у цирк, на концерти тощо; організація продажу квитків на всі види транспорту; замовлення автотранспорту за замовленням гостей; виклик таксі; прокат автомобілів; замовлення місць у ресторанах міста; покупка і доставка квітів; продаж сувенірів, листівок та іншої друкованої продукції; ремонт взуття; ремонт і прасування одягу; прання і хімчистка одягу; користування сауною; послуги перукарні; оренда конференц-залу, залів переговорів; послуги бізнес-центру.

5. Організація побутового обслуговування

Побутове обслуговування спрямоване на задоволення потреб гостей, які виникають під час їхнього проживання в готелі. Перелік цих послуг залежить від категорії готелю. Не у всіх готелях є можливість організувати побутове обслуговування гостей і надавати їм повний перелік послуг. Але в готелі необхідно прагнути до того, щоб набір послуг цілком відповідав запитам гостей.

Підприємства, які надають послуги, повинні розміщуватися в доступному місці (найчастіше на першому поверсі). У вестибюлі, на поверхах, у номерах повинна бути інформація про те, як і де одержати послуги, години роботи повинні бути зручними для гостей.

До складу послуг із побутового обслуговування входять:

1. Термінове прання і хімчистка, ремонт і прасування особистих речей (у номері в папці з рекламою мають бути бланки замовлень на прання і чищення одягу. Там же мають бути і пам'ятки про те, як здати одяг у прання. Таку послугу можуть надати в готелі, де є пральня. У готелях більш низької категорії можна взяти праску напрокат. Гість сам прасує у номері або у спеціальній кімнаті, де є гладильна дошка.

2. Терміновий ремонт і чищення взуття. У багатьох готелях є майстерні з ремонту взуття. У холах висококласних готелів стоять апарати для чищення взуття. У номерах є щітки для чищення взуття й одягу.

3. Збереження речей і цінностей (камера схову і сейфи в номерах і в адміністратора).

4. Розвантаження, завантаження і доставка багажу в номер (оплачуються чайовими — у готелі організується черговість посильних, з метою отримання однакових чайових).

5. Прокат предметів культурно-побутового призначення (телевізори, посуд, спортивний інвентар тощо).

6. Дрібний ремонт годинників, електробритв, радіо-, кіно- та фотоапаратури; фотопослуги.

7. Послуги перукарського, манікюрного і масажного кабінетів. Ці послуги можуть надаватися й у номерах, але мають націнку.

8. Доставка харчування в номер.

Зазвичай у кожному номері в папці з рекламою є папір для листів, конверти, спеціальні таблички, які можна вивісити на двері, якщо гість просить випрати, прибрати номер або просто не хоче, щоб його турбували.

Розмаїтість наданих додаткових послуг визначається як рівнем комфорту готелю, так і його спеціалізацією. Вони надаються в номері і у спеціалізованих приміщеннях або інших приміщеннях готелю: наприклад, фотосервіс, більярд, обмін валют, конференц-зал, бізнес-центр, казино, паркування, пральня, хімчистка, перукарня, фітнес-центр, пункт першої медичної допомоги, сауна, обслуговування в номерах, бронювання авіаквитків, бронювання залізничних квитків, нічний клуб, казино, магазин і торговельні кіоски, кредитні картки, басейн.

У номері люкс категорії А надається такий сервіс: доступ до Інтернет, супутникове TV, міні-сейф, радіо, міні-бар, кондиціонер, телефон, телевізор, фен, душ, ванна.

У додаткові послуги входить зустріч і проведення на вокзал/аеропорт транспортом готелю, кондиціонер, Інтернет, сніданок, перенесення багажу, басейн, сауна, фітнес-центр, доставка в номер факсів та іншої кореспонденції, автостоянка, інформаційна карта міста тощо.

У номері категорії «одномісний апартамент» надається: кондиціонер, Інтернет, сніданок, перенесення багажу, басейн, сауна, фітнес-центр, доставка в номер факсів та іншої кореспонденції, автостоянка, інформаційна карта по Києву. В номері є кабельне та супутникове ТВ, кондиціонер, шумозахисне скло, міні-бар, сейф, фен, гладильна дошка, кавоварка.

В усіх готелях найбільш розповсюдженими додатковими послугами в номері є прання, чищення, прасування одягу; чищення взуття; замовлення обіду або вечері, газет, квітів; виклик швидкої допомоги.

Додаткові послуги в готелях визначаються наявністю пралень, швейних та ремонтних майстерень, ремонтних майстерень; перукарні, аптечного кіоску і кіоску обміну валют; сауни, тренажерного залу, басейну, фітнес-клубу; майданчика для гольфу, тенісних кортів; бізнес-центра, приміщення для переговорів, аудіо-, відеобладнання; прокату автомобілів, стоянок у гаражі.

Додаткові послуги можна замовити з номера за телефоном.

6. Організація прибиральних робіт

Готель працює у безперервному режимі обслуговування, а отже, до нього висуваються високі санітарно-гігієнічні вимоги. До якої б категорії не відносився готель, він постійно повинен бути чистим, так само, як і прилегла до нього територія. Це вимагає величезної повсякденної праці персоналу готелів з прибирання території, подвір'я, житлових і адміністративно-господарських приміщень. Тому важливо знати, як краще організовувати і проводити роботи з благоустрою і прибирання, забезпечення чистоти в готельному господарстві.

Для здійснення швидкого і високоякісного прибирання з дотриманням усіх санітарно-епідеміологічних норм готель повинен мати:

- висококваліфікований професійно підготовлений персонал;
- повноцінний інвентар, сучасні прибиральні матеріали;
- сучасні види прибиральних машин і механізмів.

Важливим є правильний розподіл часу, який витрачається на прибиральні роботи. Необхідно, щоб прибирання здійснювалось швидко і без зайвих витрат часу і зусиль з боку обслуговуючого персоналу.

При виконанні прибиральних робіт існує кілька важливих **принципів**:

- поверховий персонал повинен якнайменше потрапляти на очі гостеві;
- прибиральний інвентар і прибиральні інструменти не повинні залишатися в місцях загального користування;
- покоївки, прибиральниці не повинні відволікатися на особисті справи під час виконання прибиральних робіт.

Виконання цих принципів є критерієм рівня культури обслуговування вданому готелі.

Виділяють такі **категорії прибиральних робіт**:

- прибирання території, що прилягає до готелю;
- прибирання площі центрального входу, вестибюля та деяких приміщень вестибюльної групи (гардероб);
- прибирання місць загального користування: сходів, коридорів, холів, адміністративних, службових і допоміжних приміщень;
- прибирання номерного фонду (житлових номерів + вузлів індивідуального користування).

Усі види прибиральних робіт здійснюються працівниками служби обслуговування номерного фонду. Заміна працівників різних категорій один одним може здійснюватися лише за розпорядженням керівництва при необхідності. Заступник директора служби обслуговування номерного фонду організує роботу всього обслуговуючого персоналу готелю.

Для виконання прибиральних робіт існують такі **категорії персоналу**:

- покоївки, які прибирають житлові номери;
- прибиральники, які займаються прибиранням коридорів, холів, сходів, вестибюлю;
- прибиральники виробничих і службових приміщень, майстерень і технічних служб.

Прибиральні роботи всіх готельних приміщень поділяються за видом і призначенням на кілька **груп**: прибирання внутрішніх приміщень і місць загального користування; прибирання санвузлів загального користування; прибирання житлових номерів.

Крім того, виділяються такі **види прибирання житлових номерів**: прибирання після виїзду гостя; щоденне поточне прибирання; генеральне прибирання; прибирання заброньованих номерів; проміжне або експрес-прибирання.

Для правильного забезпечення прибирання і максимальної чистоти приміщень, а також предметів та обладнання, що знаходяться в них, при мінімальних витратах сил і часу необхідно дотримуватися певної послідовності у роботі.

Підготовка номерів до заселення

Підготовка номерного фонду до заселення є складним і відповідальним етапом, який вимагає доброї організації роботи різних служб і департаментів. Для чіткого і своєчасного розміщення й обслуговування гостей персонал повинний бути професійно підготовленим і мати відповідні навички обслуговування гостей.

Прибирання заброньованих номерів

Метою проведення прибиральних робіт є забезпечення повної готовності номера до приїзду гостя, який його забронював. У ланцюзі послідовності проведення усіх видів прибиральних робіт на день прибирання заброньованих номерів здійснюється в першу чергу.

Цей вид прибирання здійснюється напередодні дня приїзду ввечері або вночі, у день приїзду гостя рано-вранці, щодня 1 раз на добу, за певну кількість днів перед приїздом гостя.

До обсягу прибиральних робіт заброньованих номерів входить сухе протирання; вологе протирання; вологе прибирання підлоги.

Експрес-прибирання. Цей вид прибирання здійснюється на прохання проживаючих за окрему плату. До обсягу робіт входить видалення сміття з номера; прибирання і миття посуду; протирання обіднього столу; перестилання постільної білизни; зміна постільної білизни; прибирання в санвузлі індивідуального користування; готування ванни; зміна рушників; миття підлоги або механізоване прибирання підлоги.

Усі види прибиральних робіт, які проводяться у номерах готелю, здійснюються із обов'язковим застосуванням прибирального інвентарю і прибиральних матеріалів. Правильне

використання прибирального інвентарю і матеріалів, а також збереження і догляд за ними є важливим заходом у дотриманні норм санітарно-епідеміологічного режиму.

Якщо гість залишив білизну для прання, покоївка передає білизну в спеціальному пакеті бригадірові, бригадир відносить його в пральню; оформляє квитанцію з переліком білизни і зазначенням вартості прання; кладе на стіл (тумбочку) чистий бланк-замовлення на прання; вішає новий пакет для білизни в санітарному вузлі.

У випадку виявлення несправностей: сантехнічного обладнання, електрообладнання, джерела води, несправності телевізора, телефону, холодильника потрібно дати заявку в диспетчерський пункт, записати в журналі і простежити за виконанням заявки.

Проміжне прибирання виконують, як правило, у другій половині дня, якщо цей вид прибирання зазначений в рознарядці, або на прохання гостя.

Проміжне прибирання номерів передбачає виконання таких робіт: видалення сміття з кошика та з підлоги, упорядкування столу; прибирання постелі; миття ванни; миття склянок.

При прибиранні номерів після виїзду гостя покоївка має: перевірити, чи немає забутих гостями речей; перевірити цілість майна готелю; зняти з ліжка ковдру, простирадло, перевернути перину.

Технологія прибирання приміщень загального користування

До місць загального користування відносяться: вестибюлі, холи, коридори, гардероб, адміністративні, службові і допоміжні приміщення, сходи і місця для відпочинку та проведення масових заходів.

Основна особливість цієї групи приміщень полягає у численному потоці відвідувачів. Основне прибирання місць загального користування здійснюється рано-вранці, пізно ввечері або вночі. Протягом дня місця загального користування прибираються в міру забруднення.

Обсяг прибиральних робіт місць загального користування містить у собі: миття підлог миючими засобами; механізоване прибирання підлог; натирання металевих деталей і обладнання спеціальними засобами; чищення скла, дверей, підніжних щіток, ґрат, підвіконь і дзеркал; видалення сміття зі сміттєвих кошиків, урн і бачків; видалення сміття і миття попільниць; видалення пилу й обробка столів, стійок.

Прибирання приміщень загального користування здійснюється в такій послідовності: провітрювання приміщень; видалення пилу з крісел, диванів, журнальних столиків, підквіткарок, дзеркал тощо; видалення пилу за допомогою пилососа (вологим віником) з паркетних підлог, тафтингових покриттів у холах і вітальнях; миття всіх інших підлог і у вестибюлі в міру необхідності.

Через день протирається електроарматура, яка попередньо відключається від мережі. Щотижня протираються насухо віджатою ганчіркою паркетні підлоги, обробляється пирососом м'яка частина меблів, протираються вологим способом віконні блоки з підвіконнями. Не рідше одного разу на місяць миють двері, батареї, протираються естампи, літографії, картини і т.д., стельові і настінні світильники. Кожні два місяці необхідно протирати поверхню стін, обмітати стелі, змінювати штори, протирати карнизи. Не менше двох разів на рік миються вікна (навесні і восени). Паркетні підлоги натираються у міру необхідності. У денний час доби прибиральники і швейцари стежать за чистотою вестибюлю, вхідних дверей, вікон, станом шибок, а також за нагромадженням сміття в кошиках, попільницях, чистотою стійок тощо.

7. Підготовка покоївки до роботи. Нормативи проведення прибиральних заходів

Для того, щоб покоївка могла почати свій робочий день, вона повинна набути відповідного вигляду і зробити ряд необхідних дій: надягти формений одяг (його вид залежить від готелю), взуття; одержати від старшої покоївки список-завдання на прибирання із зазначенням номерів і видів прибиральних робіт; одержати ключі від номерів; перевірити наявність і стан інвентарю; одержати чисту білизну; одержати рекламні матеріали; укомплектувати візок покоївки.

Укомплектований візок покоївки повинен містити в собі прибиральні матеріали: миючі засоби; дезинфікуючі засоби; засоби для відмивання усіх видів поверхонь; засіб для підлог з будь-яким видом покриття; восковмісні засоби для натирання; жиророзчинні засоби; засоби для чищення

пластикових поверхонь; засіб для обробки дерев'яних меблів; засоби, що дезодорують; пристрій для миття вікон; знімні насадки для миття і дезінфекції; бавовняні знімні насадки для прибирання; прогумований фартух; набір засобів індивідуального користування: туалетний папір; набір гігієнічних серветок; паперові рушники; рідке мило; туалетне мило; чиста білизна; набір рекламних матеріалів; прибиральний інвентар: пилосос, швабру, совок; 2 відер; мішок для брудної білизни; мішок для сміття; щітки; ганчір'я; гумові рукавички.

Покоївка повинна знати тимчасові нормативи здійснення усіх видів прибиральних робіт. Це допоможе їй виконати необхідний обсяг робіт з мінімальними витратами сил і часу.

Покоївка повинна чітко знати правила поведінки в номері. Культура поведінки покоївки і взагалі персоналу є важливим критерієм для визначення рівня культури обслуговування в даному закладі. Порушення цих правил карається аж до звільнення.

Покоївці, яка працює в номері, забороняється: закриватися в номері; дивитися телевизор, слухати музику; користуватися туалетом, ванною, обладнанням цього номера; курити в номері; сидіти в номері без справи; сидіти з гостем; залишати візок у коридорі перед дверима номера; торкатися особистих речей проживаючого, викидати з письмового столу папери (самостійно).

Покоївка повинна вміти правильно увійти в номер, грамотно і чітко відповісти на питання проживаючих (у тому числі іноземною мовою).

8. Роботи, пов'язані з оборотом постільної білизни

Білизняне господарство готельного комплексу є важливою і складною складовою сервісного обслуговування готелю.

Білизна готелю враховується на балансі готелю і категорії персоналу, що працює з білизною, є матеріально відповідальними особами. Постільна білизна і рушники належать до групи м'якого інвентарю.

До категорій персоналу, що працює з постільною білизною, належать такі посадові особи: завідувач білизняним складом; завідувач білизняною; кастелянка; швачки, штопальниці; пралі; працівники гладильних; покоївки.

Білизняне господарство готельного комплексу зосереджено в центральній білизняній, у поверхових білизняних, на складах чистої білизни, у білизняних для брудної білизни. Відділення зберігання постільної білизни розділяються на «чисте» і «брудне».

Розміри білизняних залежать від числа ліжок-місць готелю. Приміщення для збереження білизни повинні мати певний інтер'єр: правильний підбір кольору олійної фарби, певне підлогове покриття, освітлення й обладнання. Стіни білизняних, плінтуси повинні бути пофарбовані олійною фарбою світлого тону. Підлогове покриття повинно бути з кахельної плитки, лінолеуму, пластику. Для зберігання білизни в «чистій» білизняній використовуються стелажі, полки і шафи, які повинні бути пофарбовані такою ж світлою фарбою, покриті клейонкою, оргсклом, пластиком для зручності й ефективності проведення прибиральних робіт у білизняних.

Для збереження білизни в «брудних» білизняних використовуються скрині з дерева, пофарбовані світлою олійною фарбою, поліетиленові мішки для брудної білизни.

Для виготовлення постільної білизни і рушників адміністрація готелю повинна використовувати лише високоякісні чисті і естетично привабливі тканини таких видів: бавовняні (ситець, бязь); віскоза; льон; бавовна + синтетичні волокна; шовкові; махрові.

Постільна білизна повинна відповідати встановленим нормам державних стандартів і категорії номера.

Розміри постільної білизни складають: підодіяльник — 215 x 143 см; простирadlo — 214x150 см; наволочка — 70 x 70 см; рушник (лазневий) — 120 x 143 см.

Нова білизна надходить зі складу в білизняні по накладних, з білизняних для брудної білизни в пральню — також по накладних. Якщо білизна зберігається в поверхових білизняних, кастелянка, чергова покоївка або чергова по поверху при передачі зміни також заповнюють документацію (журнал приходу і витрати білизни на кожному поверсі).

При зберіганні білизни не повинно бути її пересортування, заміни (при псуванні або втраті

гостем готельної білизни він не повинен замінювати її власною, а зобов'язаний відшкодувати збиток грошовою сумою, визначеною прейскурантом цін) і білизни, непридатної до подальшого використання.

До дефектів, неприпустимих для використання білизни, відносяться плями різних видів, що не піддаються відпиранню або виведенню; дірки різного виду, що не піддаються ремонту або роботам (штопанню, латкам, відстрочці по швах і т. і.); необроблені краї білизни; старі плями на білизні.

Ремонтними роботами білизни займаються швачка, штопальниця або працівник білизняної — кастелянка.

Ведення білизняного господарства на поверсі визначається наявністю або відсутністю додаткової служби — пральні. При наявності пральні даний технологічний цикл має замкнутий характер. Якщо пральні немає, розімкнутий технологічний цикл доповнюється технологічними операціями: доставка-відправлення, розвантаження-навантаження, маркування білизни. Крім того, технологічний цикл залежить від категорії готелю, наявності спеціального персоналу (завідувач пральні, розносник білизни або коридорний), оснащеності приміщень обладнанням та інвентарем для чистої і брудної білизни (білизнопровід і білизнопідйомник, вантажопасажирські ліфти, візки для перевезення білизни).

9. Санітарно-гігієнічні засоби

До набору санітарно-гігієнічних засобів у готельному сервісі відносяться всі предмети індивідуального користування особистої гігієни. Їхній перелік залежить від категорії готелю.

Отже, до предметів особистої гігієни належать: туалетний папір; серветки паперові, рушники; рідке мило; туалетне мило; шампунь; лосьйон для тіла; гель для душу; гель для волосся; «дорожній» набір швейного приладдя (голка, наперсток, 2 гудзики, нитки різних кольорів тощо).

Санітарно-гігієнічні засоби надходять до готелю централізовано. Вони розподіляються старшою покоївкою по поверхах. На поверсі облік, розподіл і розкладання здійснюються покоївками, а в санвузлах загального користування — прибиральницею.

У номерах, санвузлах індивідуального користування зміна санітарно-гігієнічних засобів здійснюється після кожного виїзду гостя, а в готелях 4-х і 5-зіркових щодня (якщо шампунь або інші предмети не розкриті і не використовуються, зміна не здійснюється).

Санітарно-гігієнічні засоби зберігаються в кімнатах для персоналу, побутових, інвентарних, поверхових коморах, у спеціальному відділенні санітарного вузла для персоналу.

На кожному предметі санітарно-гігієнічних засобів повинен бути фірмовий знак даного готелю. Місце розташування знаку може бути різним, а сам знак може містити в собі аббревіатуру — скорочену назву готелю, повну назву готелю тощо. Усі предмети також мають бути (по можливості) витримані в одній кольоровій гамі.

Література: основна: 5,8,9,10; додаткова: 4,6.

МОДУЛЬ II. СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ

ТЕМА 4. СЛУЖБА БРОНЮВАННЯ І РОЗМІЩЕННЯ У ГОТЕЛІ.

«Тому, хто не вмiє ладити з людьми, не можна займатися бізнесом, тому що саме люди нас оточують».
Лі Якокка

УЧБОВІ ЦІЛІ:

Ознайомитись із особливостями функціонування служби бронювання і розміщення гостей у готелі.

Знати функції служби прийому і розміщення; порядок та особливості реєстрації і розміщення гостей у готелі; процедури від'їзду гостей з готелю.

Вміти охарактеризувати технологію бронювання місць і номерів у готелі; назвати функції та обов'язки працівників, пов'язаних із процесом обслуговування гостей у готелі.

ПРОБЛЕМАТИКА:

1. Процес обслуговування гостей у готелі.
2. Функції служби прийому і розміщення.
3. Технологія бронювання місць і номерів у готелі.
4. Порядок реєстрації і розміщення гостей.
5. Особливості реєстрації туристських груп.
6. Види розрахунків із проживаючими.
7. Видача ключів.
8. Контроль за ключами.
9. Електронні замикаючі системи.
10. Обслуговування.
11. Охорона грошових коштів.
12. Виписка з номера готелю і оплата рахунку.
13. Процедури від'їзду. Методи оплати рахунку.
14. Нічний аудит.

1. Процес обслуговування гостей у готелі.

Процес обслуговування гостей у готелях усіх категорій можна подати у вигляді таких **етапів**:

- попереднє замовлення місць у готелі (бронювання);
- прийом, реєстрація і розміщення гостей;
- надання послуг проживання і харчування;
- надання додаткових послуг проживаючим;
- остаточний розрахунок і оформлення виїзду.

Попереднє замовлення місць, реєстрація при поселенні, розрахунок за проживання і надані послуги, оформлення виїзду здійснює **служба прийому і розміщення**. До складу цієї служби входять черговий адміністратор, порт'є, касир і паспортистка. У багатьох готелях України ця служба має англійську назву «Reception».

Служба прийому і розміщення є першим підрозділом, з яким знайомиться гість, прибуваючи у готель. Враження, отримані від цього знайомства, багато в чому формують відгуки гостей про якість обслуговування в готелі в цілому.

Відповідно до встановлених правил надання готельних послуг в Україні, готель має забезпечити цілодобове оформлення споживачів, що прибувають у готель і виїжджають з нього. Саме тому робота служби прийому і розміщення має змінний характер.

2. Функції служби прийому і розміщення

Основними функціями служби прийому вважаються:

- бронювання місць у готелі;
- реєстрація і розміщення туристів;
- оформлення розрахунків при виїзді гостя, надання різної інформації.

Посадові обов'язки працівників служби прийому, а також навички і знання, необхідні для їх виконання, визначаються професійними стандартами.

Служба прийому і розміщення повинна забезпечувати максимальне завантаження готелю, запобігаючи простоям. При реєстрації та оформленні виїзду працівники служби здійснюють розрахунок за проживання в готелі і додаткові послуги. При виписці перевіряють рахунок гостя, уточнюють усі його витрати за час проживання і приймають оплату. Велику важливість має контроль за виїздом, щоб не допустити від'їзду гостей, які не сплатили за рахунком.

Черговий адміністратор, починаючи роботу, має переглянути журнал із записами попередньої зміни. В ньому фіксується інформація про те, що відбулося за зміну, про потреби гостей, які звернулися до служби в цей проміжок часу, але не задоволених за якихось причин. Перед початком роботи необхідно також переглянути інформацію про наявність вільних місць і заявки на поточну добу. До обов'язків адміністратора входить також і облік використання номерного фонду.

До обов'язків **порт'є** відноситься збереження і видача ключів від номерів проживаючих за карткою гостя, а також відповідь на запитання гостей щодо якої-небудь інформації або отримання послуги.

Касир контролює своєчасну оплату всіх видів послуг, одержує оплату за проживання при розрахунку готівкою і складає касові звіти для бухгалтерії.

Паспортист перевіряє паспортні дані, правильність їхнього занесення до реєстраційної картки, контролює терміни дії віз.

3. Технологія бронювання місць і номерів у готелі

Бронювання — це попереднє замовлення місць і номерів у готелі. З цього процесу починається обслуговування гостей в готелі. Бронюванням номерів займаються менеджери відділу бронювання або служби прийому і розміщення. Саме до цих підрозділів надходять заявки на бронювання від клієнтів. Крім формального збору заявок, відділ бронювання має вивчати попит на готельні місця. Вивчаючи багаторічний досвід роботи готелю, з огляду на план заходів, що проходять в даному регіоні, прогнозуючи попит на місця та аналізуючи завантаження номерів у минулі і поточний періоди, відділ бронювання разом зі службою маркетингу планує діяльність готелю.

Під час проведення масових заходів попит на готельні місця в кілька разів збільшується. Для готелів вигідно бронювати місця для заходів з великою кількістю учасників, тому що в цьому випадку попереднє замовлення здійснюється задовго до події і ризик його ануляції (тобто відмовлення від заздалегідь замовленого місця) невеликий.

Завантаження готелю залежить від сезону, ділової активності в даному регіоні, економічної і політичної ситуації. В часи політичної нестабільності інтерес туристів до даної місцевості знижується через неможливість забезпечити безпеку перебування. У пік сезону готель може йти на подвійне бронювання.

Подвійне бронювання — це підтвердження майбутнього надання місць у готелі одночасно двом клієнтам на ту саму дату. Йдучи на це, готель іде на ризик, оскільки можуть одночасно приїхати обидва клієнти. Цей ризик виправдовується тоді, коли він ретельно вираховується на основі багаторічного досвіду роботи готелю, на основі знання того, яку кількість в середньому складають анульовані заявки. Але якщо обидва клієнти приїхали в готель, то місце одержує той, хто приїхав раніше. Для розташування клієнта готель має зв'язок із фірмами, які здають в оренду житло, або з поруч розташованими готелями, куди можна переадресувати клієнта. Іноді відділ бронювання пересилає заявку на бронь в інший готель, що і підтверджує клієнтові, що і йому буде надане місце, але в іншому готелі. У цьому випадку необхідно одержати згоду клієнта на зміну готелю.

І для готелю, і для гостя бажано, щоб номери були заброньовані заздалегідь, і чим раніше, тим краще. За правилами надання готельних послуг, готелі мають право укласти договір на бронювання місць шляхом складання документа, підписаного двома сторонами, а також шляхом прийняття заявки на бронювання за допомогою поштового, телефонного та іншого зв'язку, що дозволяє достовірно встановити, що заявка виходить від споживача.

Якщо організація регулярно користується послугами готелю, то їй вигідніше укласти договір на певний термін. Тоді готель надає місця для проживання туристам, направленим цією організацією. Для організацій, які регулярно постачають клієнтів, готель встановлює знижки на оплату проживання і деякі послуги.

У договорі між готелем і такою організацією зазначається, в які терміни має бути подана заявка на розміщення туристів, коли і яким чином здійснюється сплата.

Є кілька **способів забронювати номер або місце в готелі**: письмовий, усний і через Інтернет.

Поштою або за допомогою **факсу** клієнт надсилає до готелю **лист-заявку**. Таку саму заявку можна оформити і в готелі у відділі бронювання. Робота із заявками вимагає великої уваги.

Кожна заявка на бронювання й ануляція замовлення повинні бути зареєстровані.

Якщо менеджери з бронювання не скасували вчасно замовлення, то номер може залишитися непроданим доти, поки не виявиться помилка. Лише заявка на фірмовому бланку може служити підтвердженням на оплату замовленого номера.

На заявці організації, яка бронює номер, обов'язково повинні бути наведені реквізити цієї організації (назва, адреса, телефон, факс, номер рахунку в банку).

У будь-якому випадку заявка повинна містити такі **відомості**:

- кількість і категорії номерів;
- терміни проживання в готелі;
- прізвища приїжджаючих;
- форма оплати (безготівковий або готівковий розрахунок, реквізити організації, яка оплачує).

Заявку реєструють і підтверджують, або відмовляють тим же чином, яким вона була отримана. При телефонному бронюванні дуже важливе уважне ставлення до клієнта, оскільки враження від цієї розмови визначить його ставлення до готелю в цілому. Для клієнта важливо, як довго він буде чекати відповіді, оскільки за нормами слухавку мають зняти максимум через п'ять гудків.

Знімати трубку повинен співробітник, який володіє інформацією про завантаження готелю. У готелях, які приймають замовлення на номери по телефону, розроблені спеціальні бланки. У них необхідно лише робити відмітки в потрібних графах, а не записувати цілком заявку.

Такі самі бланки можуть бути й у спеціальному розділі комп'ютера відділу бронювання. При телефонному бронюванні потрібне підтвердження в письмовому вигляді.

Спосіб бронювання **через мережу Інтернет** відкриває широкі можливості для готелів і клієнтів. При бронюванні через мережу Інтернет замовлення місць може бути здійснене у готелі, розташованому в іншому місті або навіть в іншій країні. Перевагою автоматизованої мережі є те, що бронювання може бути переадресоване в будь-який інший готель певного ланцюга, який знаходиться в цьому місті.

Замовити місце в готелі через комп'ютерну мережу можна по телефону. Диспетчер по комп'ютерній мережі зв'язується з готелем і з'ясовує можливість бронювання. Цей спосіб не дуже зручний, оскільки потрібно багато часу для з'ясування умов бронювання і розміщення.

Є ще два варіанти бронювання за допомогою комп'ютера: готель має власну Інтернет-сторінку або є членом однієї із систем Інтернет-бронювання (Академсервіс, WEB International, Nota Bene тощо). Системи стають все більш популярними через дуже широкі пропонувані можливості при досить невеликих витратах. Ефективність цього способу залучення клієнтів тим вища, чим менший час відповіді на отримане замовлення. Швидкість відправлення підтвердження багато в чому залежить від ступеня автоматизації процесу обробки заявок, які надходять, і від чіткості взаємодії готелю й агента.

Грамотна організація обміну інформацією між двома цими ланками дозволяє скоротити час

одержання клієнтом підтвердження до мінімуму (в ідеалі так званий on-line має займати не більше 7 секунд).

З'єднавши готельну АСУ і систему Інтернет-бронювання, готель і агент одержують можливість оперативного обміну інформацією про вільний номерний фонд, про пропоновані готелем категорії номерів і послуги, а також про поточні тарифи, знижки, спеціальні програми для гостей тощо. Одержавши можливість як завгодно частого відновлення тарифів, готель у свою чергу зможе вести більш гнучку цінову політику й адекватно реагувати на попит.

У даній системі бронювання відбувається таким чином. Клієнт заходить на WEB-сайт системи Інтернет-бронювання і знайомиться з правилами бронювання. Далі він вибирає готель. Переконавшись в наявності вільних номерів, заповнивши необхідні інформаційні поля, він відправляє замовлення в систему електронною поштою.

Система автоматично обробляє замовлення (за винятком нестандартних випадків) і відправляє попереднє підтвердження з умовами внесення передоплати, а клієнт заноситься до листа очікування. Після одержання відповідних гарантій (передоплати, гарантійного листа тощо) від клієнта останній одержує від агента остаточне підтвердження броні. Копія остаточного підтвердження відправляється в готель. Тут бронь заноситься до графіку завантаження з наступною автоматичною зміною.

Якщо готель має свою власну сторінку, реакція на заявки, що надходять, є функцією служби резервування самого готелю.

Інтернет дає можливість, не виходячи з дому, без посередників отримати необхідну інформацію про готель, побачити, як оформлені номери.

При телефонному або комп'ютерному бронюванні існує небезпека раптового припинення резервування, і тоді клієнт, який не одержав підтвердження, може прибути для реєстрації і не одержати номер, оскільки може не виявитися вільних місць.

За заявками відділ бронювання може скласти перспективний план завантаження готелю на певний період (рік, місяць, тиждень) і план завантаження на поточний день.

Відділ бронювання повинен постійно взаємодіяти зі службою прийому і розміщення, яка подає інформацію про завантаження номерів у поточний час. Якщо ж звіт про завантаження складений неправильно, то менеджери можуть винести неправильне рішення, що стосується прогнозів завантаження. А коли номер залишається непроданим, це знижує доходи готелю.

Бронювання, підтвержене спеціальним повідомленням, яке висилається готелем клієнтові, називається підтвердженням. Для одержання підтвердження про резервування потрібно якийсь час, щоб повідомлення про резервування надійшло до клієнта поштою або факсом. Звичайно в підтвердженні вказуються номер реєстрації заявки, дата передбачуваного прибуття і вибуття гостя, тип замовленого номера, кількість гостей, кількість ліжок, що вимагаються, а також будь-які вимоги гостя, які спеціально обумовлюються. Клієнт бере із собою в готель це підтвердження на випадок будь-яких непередбачених ситуацій. Але таке підтвердження не завжди є гарантією для клієнта, оскільки існує правило: якщо гість не приїхав до 18 години, бронь знімається в тому випадку, коли в цьому є необхідність для готелю.

Гарантоване бронювання — це бронювання зі спеціальним підтвердженням готелю про те, що він гарантує клієнтові одержання ним замовленого номера. Таке підтвердження необхідне, якщо є імовірність, що гість може прибути в готель із запізненням. На таких умовах номер залишається вільним до прибуття гостя. Зручність гарантованого резервування полягає в тому, що гість намагатиметься анулювати замовлення, якщо побачить, що не зможе ним скористатися. При такому підтвердженні готель матиме точну картину наявності вільних номерів.

Іншою формою гарантованого бронювання може бути **депозитна (авансова) оплата**. У деяких ситуаціях (наприклад, у пік сезону відпусток) для того, щоб уникнути простою номерів через неявку очікуваного гостя, готель може попросити переказати авансом вартість проживання протягом одного дня або навіть усього терміну. Передоплата потрібна і при розміщенні туристської групи. Це теж спосіб боротьби з «неявками».

Відповідно до правил надання готельних послуг у випадку запізнення споживача з нього стягується, крім плати за бронювання, також плата за фактичний простій номера (місця в номері),

але не більш ніж за добу. При запізненні більш ніж на добу бронь анулюється. У випадку відмови споживача сплатити бронь його розміщення в готелі здійснюється в порядку загальної черги.

Адміністрація готелю встановлює обумовлений розмір сплати за бронь. Звичайно з індивідуальних туристів беруть 50 % від тарифу номера або місця в номері. Для туристських груп передбачені знижки за бронювання, проживання і навіть деякі послуги. Обсяг знижки залежить від числа людей у групі, терміну проживання. У середньому за бронювання місць для туристської групи береться оплата в розмірі 25 — 35% від тарифу.

4. Порядок реєстрації і розміщення гостей

Наступна частина операційного процесу — розселення — складається у свою чергу із зустрічі, реєстрації, вручення ключа і супроводу до номера.

Можливі два види зустрічі: в аеропорту або на вокзалі (на далеких підступах), а також перед входом до готелю або у вестибюлі (на ближніх підступах).

Зустріч на далеких підступах дозволяє до прибуття в готель познайомитися з гостем, скласти або скорегувати програму обслуговування, розповісти про готель і послуги, що надаються. Про таку зустріч домовляються при бронюванні. У готелях високого класу гостей зустрічає швейцар, який вітає їх біля входу.

У невеликих готелях гість підходить до стійки служби прийому і розміщення, де його вітає адміністратор. Якщо клієнт приїжджає до готелю не перший раз, то бажано звернутися до нього по імені. Це справить на нього позитивне враження. Також у багатьох готелях адміністратор стоїть за стійкою, а не сидить. Цим він підкреслює свою повагу до гостя.

Процес реєстрації відрізняється в готелях різної категорії за часом і якістю обслуговування, але інформація про гостя скрізь однакова. У готелях, які мають автоматизовану систему, реєстрація проходить дуже швидко.

Розрізняють два типи клієнтів, які прибувають для реєстрації. Одні з них заздалегідь забронювали місця в готелі, інші — ні. Поселення в готель клієнтів по броні в автоматизованих готелях займає кілька хвилин. До речі, *в одному з японських готелів час від вітання до одержання ключа займає 45 с.*

При попередньому замовленні дані про клієнта уже відомі із заявки на бронювання. Адміністратор уточнює номер заявки, вибирає необхідний модуль у комп'ютерній системі і здійснює реєстрацію. Від гостя потрібно лише підписати реєстраційну картку.

Процес реєстрації гостей без попереднього бронювання займає більше часу, іноді до 5 хв. У даному випадку адміністратор враховує характер розміщення, необхідного гостю.

Крім того, у процесі спілкування з гостем потрібно обговорити такі питання, як вартість номера, терміни розміщення, порядок оплати. Під час цього обговорення працівник готелю має задати питання, які дозволять судити про платоспроможність гостя. Нормальним для більшості готелів є прохання до гостя показати його кредитну картку, що є свого роду гарантією його платоспроможності.

При цьому готель зобов'язаний укласти з гостем договір на надання послуг. Договір на надання послуг укладається при пред'явленні гостем паспорта, або іншого документа, який підтверджує його особу.

Якщо підтвердження на розміщення отримано, гість заповнює реєстраційну картку (анкету), що є договором між Виконавцем і Споживачем. В анкеті гість вказує адресу свого постійного місця проживання, адресу організації, що оплачує проживання (якщо оплата здійснюється третьою особою), і вид платежу (готівка, кредитна картка або чек).

Варто дуже ретельно заповнювати анкету, оскільки дані про клієнта можуть бути використані для запрошення його знову відвідати готель під час відпустки, для участі в діловій зустрічі тощо. Неправильно записана адреса може зробити марним розсилання рекламних матеріалів або стати причиною інших неприємностей.

Анкета-документ, що дає право на заняття номера або місця в номері, тобто надає дозвіл на поселення, має бути заповнена у двох екземплярах (для касира і порт'є або чергового по поверху і в картотеку для контролю виїзду).

Неправильно заповнена реєстраційна картка (анкета) проживаючого робить неможливим повернення забутої в номері речі гостя. Крім того, правильно заповнена адреса гарантує одержання оплати, навіть якщо гість виїхав, не заплативши за надані послуги. Помилкова дата від'їзду в анкеті приводить до того, що номер може простояти непроданим добу, якщо гість виїжджає раніше. А у випадку, коли гість планував залишитися довше, номер може бути проданий ще раз. Неправильно записаний номер кредитної картки може призвести до несплати послуг, якщо гість виїхав, не заплативши готівкою.

Заповнивши картку, гість підписує її, тим самим укладаючи з готелем договір, що підтверджує вид розміщення, тривалість проживання і вартість номера.

Після того, як гість заповнив анкету, адміністратор звіряє дані анкети і паспорти гостя, вписує в анкету номер кімнати, у якій буде жити гість, дату та час прибуття і підписує її. Далі адміністратор виписує дозвіл на поселення.

Після оплати гість одержує 2-й екземпляр рахунку. При реєстрації гостеві виписується рахунок за проживання. Він містить у собі тариф номера (або місця), помножений на кількість днів, оплату бронювання, оплату додаткових послуг, які гість замовляє при реєстрації і різні готельні збори.

Адміністратор заповнює візитну картку (картку гостя) – документ на право входу в готель і одержання ключа від номера. Картка гостя завжди виписується в одному екземплярі і повинна містити такі дані: прізвище гостя, номер кімнати і термін проживання.

Візитна картка містить дані, куди підношувачі багажу повинні заносити речі гостей. Для ідентифікації багажу зручно користуватися талонами, на яких записане прізвище власника, а після реєстрації вписується номер кімнати. Такий талон видає швейцар або підношувач багажу при вході гостя в готель. У такий спосіб спрощується робота підношувачів багажу. Якщо талона немає, то гість вказує на свій багаж, показує дозвіл на поселення, де записаний номер кімнати, і підношувач відносить багаж до номера. У номері він показує гостеві, як користуватися обладнанням, та інформує про правила безпеки.

5. Особливості реєстрації туристських груп

Попереднє замовлення місць дає можливість заздалегідь підготувати номери до заселення, спланувати роботу адміністраторів і підношувачів багажу. Напередодні заїзду групи адміністратор заповнює картку підготовки і заселення номерів (картку бронювання).

При поселенні туристської групи до готелю її керівник пред'являє адміністраторові направлення туристської фірми (документ, який підтверджує право проживання даної групи в готелі і гарантує, що оплата зроблена) і список групи, оформлений відповідно до вимог паспортного режиму.

Адміністратор повідомляє номери кімнат, які заброньовані для даної групи. Туристи з групи розміщуються звичайно у двомісних номерах. Усі туристи приносять ваучер. Адміністратор заповнює груповий дозвіл на поселення за безготівковим розрахунком, де вказуються номери кімнат, у яких будуть жити туристи.

Кожному гостеві адміністратор виписує візитну карту. Рахунок за проживання при реєстрації групи не виписують, тому що оплата здійснюється за безготівковим розрахунком.

Дуже часто в туристських фірмах разом з путівкою туристам видають ярлики з номерами для багажу. Номер на ярлику відповідає порядковому номерові туриста в списку групи, який знаходиться у керівника групи. Порівнявши номери на багажі і у списку групи, підношувач визначає номер кімнати і доставляє туди багаж.

Часто для того, щоб не сплачувати ще за добу проживання, туристи звільняють номери, а багаж здають до камери схову. Але за групою залишається один номер для відпочинку туристів.

6. Види розрахунків із проживаючими

У готелях використовують два види розрахунків — **готівковий і безготівковий** (переведення грошей на рахунок готелю). У готелях високого класу як безготівковий розрахунок приймаються **кредитні картки**. Ними розплачуються індивідуальні туристи. У заявці на бронь вказується номер

кредитної картки, назва платіжної системи і термін дії картки. Для розрахунків за допомогою пластикових карток у готелі повинне бути спеціальне обладнання: **імпринтер** або **електронний термінал**.

Існують також електронні ключі, які одночасно є і платіжним засобом у всіх торговельних точках готелю.

Кредитна картка — це пластикова картка або пластина, яка застосовується клієнтом банку або іншої кредитно-фінансової установи в рамках установленого ліміту для запозичення готівки для покупки товарів і одержання послуг у кредит. На ній зазначені ім'я власника, зразок його підпису, привласнений йому номер і термін дії картки. Звичайно інформація про клієнта і номер його рахунку закодована на магнітному носії або у вигляді отворів, вибитих у певному порядку на пластині. При розрахунку за кредитною картою касир готелю перевіряє приналежність картки, а також наявність на рахунку необхідних коштів. Картки можуть бути дисконтними, тобто надавати суттєві знижки користувачам.

Для оплати за безготівковим розрахунком можуть використатися **дорожні та іменні чеки**.

Дорожні чеки виписуються на певну суму, тому клієнт вибирає послуги в готелі. Одержувач чека, тобто готель, повинен визначити лише дійсність чека, тому що чекова компанія, яка виписала дорожній чек, гарантує оплату по ньому, оскільки він уже оплачений клієнтом. Дорожній чек не може бути переданий іншій особі, але його можна обміняти на готівку в будь-якому банку.

Іменні чеки випишує гість на необхідну до оплати суму кожного разу, коли це необхідно. Для зарахування платежу за таким чеком на рахунок готелю потрібен певний час.

Слід зазначити, що за даними світових досліджень перше місце займає розрахунок за кредитними картками; на другому місці — розрахунок за чеками; на третьому — розрахунок готівкою.

У західних готелях розрахунок готівкою використовується дуже рідко: у випадку виробничої необхідності і на короткий час. В Україні на першому ж місці — саме розрахунок готівкою і переведення на розрахунковий рахунок готелю. Кредитні картки та чеки приймаються до оплати лише в готелях високого класу. Оплата готівкою рятує готель від неприємностей, якщо чек за якимись причинами не може бути оплачений банком. Система оплати на базі пластикових карток підвищує престиж готелю, наближає його до світових стандартів і тим самим сприяє залученню кредитоспроможних клієнтів.

7. Видача ключів

Видача ключа від номера завершує процедуру реєстрації. У деяких готелях гостю просто вручають карту готелю і ключ. Для взаємної безпеки гостя і готелю готельні ключі повинні ретельно контролюватися. Крадіжки і втрати ключів, незаконне використання дублікатів являє загрозу для безпеки готелю. Готелю необхідно скласти правила, що регулюють контроль за ключами. У них повинно бути встановлено, кому видаються ключі і як вони зберігаються.

Якщо готель надає розсильних, то черговий адміністратор повинний у першу чергу запитати гостя, чи потребує він послуг розсильного. Якщо так, то черговий адміністратор дає ключ від номера розсильному і просить його провести гостя до номера. Дорогою і вже в номері розсильний може пояснити гостю особливі характеристики номера і поінформувати з таких питань, як розташування ресторану, години розрахункових операцій, розташування торговельних автоматів. Розсильний повинен створити гостю комфорт, відповісти на всі цікавічі його запитання та вручити ключ від номера. Якщо гість не вдоволений номером, розсильному варто уважно вислухати і пообіцяти передати суть питання адміністраторові для вжиття негайних заходів.

8. Контроль за ключами

У багатьох готелях використовуються, принаймні, 3 види ключів від номерів: аварійні (запасні) ключі, ключі-відмички й індивідуальні ключі від номерів.

Запасний аварійний ключ відкриває всі двері номерів, навіть якщо вони двічі замкнені. Аварійні ключі повинні бути дуже добре захищені. Їх використання слід суворо контролювати і фіксувати (записувати). Цей ключ ніколи не можна забирати у відповідальній особі.

Відмичка відкриває всі номери, не закриті двічі (у т.ч. зсередини). Коли її не використовують,

вона зберігається в призначеному місці в сейфі. Її видають лише певному персоналу залежно від необхідності використання та просто від займаної посади. Обов'язково робиться запис про те, кому був виданий цей ключ.

Ключ від номера відкриває двері, якщо вони не закриті зсередини.

Черговому адміністратору варто нагадувати гостям здавати ключі при виїзді. Стійка для ключів у вестибюлі при виході з готелю, яка добре охороняється, і нагадування у ввічливій формі гостям допоможуть уникнути втрати ключів.

Деякі власники намагаються уникнути втрати ключа, вимагаючи з кожного гостя при реєстрації заставу за ключ. Використання застави за ключ є додатковою допомогою в тому, щоб гість повернувся до адміністратора перед від'їздом, а також допомагає переконатися, що всі гості цілком розраховалися.

Деякі власники не пишуть назви готелю, адреси або номеру кімнати на ключах від номерів. Таким чином, якщо ключ загублений або потрапив у чужі руки, його неможливо використати в злочинних цілях. Замість номера кімнати звичайно на ключі вибивають кодовий номер, а загальний список кодів знаходиться в адміністратора.

Готельні ключі не слід брати з готелю працівникам, не дивлячись на їхні обов'язки або службове становище. Багато організацій вимагають, щоб усі ключі були повернуті в службу безпеки і розміщалися в кабінеті, що зачиняється, у безпечній зоні готелю. Ключі, видані в тимчасове користування, варто реєструвати в журналі. Журнал повинен відмічати причину видачі, дату видачі, час одержання і повернення, ім'я того, хто видав і хто одержав.

Кожного разу, коли відбулася будь-яка неприємність із ключем, невиправдана його видача, втрата або крадіжка, замок повинен бути замінений або переставлений в іншу частину будинку готелю.

9. Електронні замикаючі системи

Електронна замикаюча система замінює механічні замки. Централізована електронна замикаюча система управляється через головну контролюючу консоль в адміністраторській, котра з'єднана з дверима кожного номера. Ключ-картка, що видається гостю, є єдиним діючим ключем від номера.

Електронні замикаючі системи управляються як окремі одиниці. Кожні двері мають свій власний мікропроцесор, що містить заздалегідь установлену послідовність кодів. Головна консоль містить запис усіх кодів, що відповідають кожним дверям. При реєстрації черговий адміністратор кодує ключ-картку кодом відповідно до призначеного гостю номеру. Консоль і кожен мікропроцесор повинні відповідати кожному кодові в тій послідовності, що використовується.

Більшість електронних замикаючих систем забезпечують кілька чітких рівнів безпеки, паралельно з рівнями ключів у традиційних системах. Системи можуть включати різні інші безпечні та зручні для гостей якості, як, наприклад, такий сигнал «Прошу не турбувати». Одна з форм електронних замикаючих систем не вимагає ключів або карток зовсім; гості встановлюють на замикаючому механізмі шляхом програмування свій власний чотиризначний код.

Централізовані електронні замикаючі системи надають додаткову можливість забезпечити безпеку. Багато цих систем стежать за ключами або картками, що відкривають кожні двері по датах або за часом. Якщо готельний персонал знає цей аспект можливості системи, крадіжок персоналу можна уникнути, оскільки працівники, які здатні на крадіжку, знають, що введений запис може їх викрити. Ведення звіту та інші функції системи контролюються за допомогою ідентифікації оператора і паролем безпеки кодів.

10. Обслуговування

Готельні зручності, хоча й відкриті для публіки, усе-таки є чієюсь власністю. Обов'язком власника готелю є спостереження, і він змушений контролювати діяльність людей у приміщеннях. Усі працівники мають спостерігати за підозрілими особами і ситуаціями. Ефективність охорони залежить від спостережливості працівників.

У вестибюлі черговий адміністратор повинен мати можливість спостерігати за входами в

готель, ліфтами, ескалаторами і сходами. Спостереження за ліфтами і сходами вирішує відразу два завдання: безпеку і збереження; персонал повинен бути проінструктований, як зупинити ліфт в екстреному випадку. У багатьох готелях хто-небудь знаходиться увесь час. У маленьких готелях черговий адміністратор може бути єдиним представником персоналу в пізні нічні години. З огляду на ці обставини, у деяких готелях обмежений доступ у вестибюль і зону прийому, і рішення впустити кого-небудь приймає черговий адміністратор.

11. Охорона грошових коштів

За охорону коштів переважно несе відповідальність працівник розрахункового відділу. Однак, інші служби теж відіграють важливу роль в охороні грошових активів.

Розрахункова функція є вирішальним аспектом у цілості грошей. Суму грошей у касі та касовому апараті варто обмежувати за допомогою встановлення грошового ліміту для кожного зі служби прийому і розміщення згідно з правилами готелю. На початку кожної зміни будинку касирові дається найменша сума грошей, що дозволяє йому нормально виконувати роботу. Касир приймає відповідальність за ці гроші і за всі гроші, що надходять протягом зміни. Ідеально, щоб лише одна людина мала доступ до виписування кожного грошового рахунка.

12. Виписка з номера готелю і оплата рахунку

За стадією перебування гостя йде оформлення розрахунків і виїзд із готелю. У день від'їзду гість одержує повний розрахунок, його просять оплатити заборгованість і повернути ключі від номера, перш ніж залишити готель.

Для оформлення розрахунків з гостями передбачені **бланки суворої звітності**. Це **рахунок (форма №4г)**, який виписується касиром у трьох екземплярах (у випадку автоматизованої обробки даних — у двох екземплярах): перший видається гостеві; інший разом з «Касовим звітом» (**форма №9-г**) протягом доби здається в бухгалтерію, третій екземпляр залишається в касира і зберігається до виїзду гостя з готелю.

Існують ще бланки суворої звітності, які використовуються для взаєморозрахунків із клієнтом. Це **квитанція за використання автостоянки готелю (форма № 10-г)**, яка виписується на підставі техпаспорта автотранспортного засобу і документа, що засвідчує особистість гостя, при прийомі і видачі автотранспортних засобів. Вона виписується в двох екземплярах: перший екземпляр видається платникові, а другий — здається в бухгалтерію.

Крім того, існує ще один документ — це корінець **квитанції на прийом речей до камери схову (форма №13-г)**. Він заповнюється комірником камери схову в двох екземплярах: один залишається в комірника, інший видається гостю, який здав речі до камери схову і пред'являється комірникові тоді, коли необхідно їх забрати.

Розрахунок оплати за бронювання номерів (місць) проживання за безготівковим розрахунком здійснюється заповненням бланка **форми №8-г**. Титульний лист форми спочатку заповнюється агентом з бронювання (адміністратором або портье) і передається в бухгалтерію для передоплати.

Після того, як гроші надійшли на рахунок готелю від юридичних осіб, що подали заявку на бронь, бухгалтерія передає форму №8-г, яка у кінцевому підсумку підраховується після від'їзду гостя та є підставою для оплати рахунку за фактом виконання замовлення.

Процес виписки і розрахунку покликаний нести три **основні функції**:

- регулювання балансу гостьового рахунка;
- своєчасне виявлення даних про наявність номерів, що звільнилися;
- контроль і ведення відповідних записів про перебування гостей.

У світовій практиці існують такі **методи розрахунку клієнтів з готелями**:

- оплата рахунків готівкою;
- запис суми рахунку на кредитну картку;
- відстрочка платежу шляхом прямого виписування рахунка;
- використання комбінації перерахованих варіантів.

У більшості готелів персоналу потрібно ознайомити гостя з можливими варіантами оплати при реєстрації. Таким чином, кредитні картки або інформація про прямо виписувані рахунки

повинні бути надані гостеві заздалегідь, до виписування з номера. Це завчасне повідомлення дозволяє одержати підтвердження на дозвіл щодо використання кредитної картки або прямого банківського переказування. Це скорочує час з оформлення виїзду і дозволяє скоротити до мінімуму заборгованість готелю.

Агент служби прийому і розміщення після виписки гостя переводить номер у статус вільного і повідомляє відділ покоївок про від'їзд клієнта. Покоївка прибирає номер і готує його для контролю і подальшого збуту.

Служба прийому і розміщення повинна виявляти оперативність у питаннях інформації про номери, що звільнилися, у точній і доцільній формі.

Файл, що містить інформацію про гостя — це набір особистих його реквізитів і відомості щодо фінансового стану. Наявність такої інформації дозволяє працівникам готелю краще зрозуміти свою клієнтуру і забезпечити міцну базу для стратегічного маркетингу.

Файли, які містять інформацію про гостя, можуть отримати її з анкет реєстраційних карток або створені на основі точних комп'ютерних систем, які автоматично направляють відомості при вибутті гостя до файлу даних про гостя.

Відповідний аналіз даних історії гостя може забезпечити готель цінною конкурентноздатною інформацією на ринку готельних послуг.

13. Процедури від'їзду. Методи оплати рахунку

Під час оформлення виписки і сплати рахунків добре підготовлений і організований персонал служби прийому і розміщення може забезпечити ритмічну, ефективну і сприятливу атмосферу у всіх відношеннях. Процес оплати рахунків залежить від ефективності системи обліку і поінформованості клієнтів, починаючи зі стадії бронювання і закінчуючи оформленням виїзду. Важливу роль у цьому грає аудит.

Для того, щоб розрахунок клієнта пройшов «гладко», він має бути цілком закритий.

Існує кілька способів, згідно з якими особовий рахунок може бути зведений до нуля. Коли гість підходить до стійки, щоб виписатися, касир повинен точно перевірити, який рахунок був уже оплачений, незалежно від того, який метод розрахунку був використаний гостем під час реєстрації.

Звичайно в готелях з розвинутою інфраструктурою відпочинку найактивніше життя вирує у вечірній і нічний час, тобто тоді, коли відсутні його керівництво і службовці, які є кураторами тих виробничих підрозділів, які працюють цілодобово. Тому в багатьох готелях Західної Європи, а потім і Америки була введена посада нічного аудитора.

14. Нічний аудит

У залежності від технічної оснащеності готелю, аудит може бути неавтоматизованим, напівавтоматизованим або автоматизованим. Цілком автоматизований процес аудиту на Заході називають **system update**.

Аудитор (від латинського *auditor*— слухач) — ревізор, який перевіряє, контролює і аналізує фінансово-господарську діяльність підприємства.

Основною метою нічного аудиту є доказ правильності і повноти обліку гостьових і негостьових рахунків по готелю у порівнянні з внутрішніми доповідями. **Робота аудитора полягає у:**

- перевірки внесених записів;
- складанні балансу рахунків;
- вирішенні протиріч;
- моніторингу кредитних організацій;
- підготовці оперативних доповідей.

Аудитор повинен відрізнятися чесністю, уважністю, гарною професійною підготовкою, гарним знанням специфіки надання готельних послуг.

Аудитор повинен бути ознайомлений із сутністю розрахунків готівкою, чеками або кредитними картками. Уся ця інформація відбиває фінансовий стан готелю на поточний день. Нічний аудитор резюмує результати операцій усіх точок, що приносять доход для доповіді керівництву. Плановий відділ готелю може також використовувати інформацію аудиту при

Підготовці статистичного звіту за більш тривалий період для керівництва.

Сама посада нічний аудитор говорить про те, що в цей час він збирає дані і підводить баланс минулого дня. Кожен готель повинен вирішити, який час варто вважати кінцем робочого дня. Наприклад, якщо нічний аудит почався в 00:00, то це значить кінець ділового дня. Період з 00:00 доти, поки закінчиться аудит, називається робочим часом аудита. Звичайно операції, які впливають на рахунки, які відбуваються протягом робочого дня аудиту, не враховуються доти, поки аудит не завершений. Ці операції вважаються частиною наступного умовного дня.

Готелям 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 залежно від отриманої інформації. Для цілей внутрішнього контролю облікова система повинна забезпечувати додаткову, незалежну документацію для перевірки кожної операції. У ручній або напівавтоматичній операції, що підтверджують документи, створені будь-якими методами, служать джерелами перехресних посилань.

Аудитор, одержавши інформацію про зайнятість готельних номерів і маючи дані щодо їхніх розцінок, порівнює усе зі звітом служби прийому і розміщення.

Основні функції нічного аудитора полягають у тому, щоб проконтролювати, що готель одержав плату за надані блага і послуги клієнтам. Аудиторські процеси вважаються завершеними, коли доведена правильність підсумків обліку бухгалтерії і підрозділів готелю. Доти, поки аудиторські процеси не знаходяться в стані балансу, аудит вважається незавершеним.

У багатьох готелях, особливо західних, послуги гостям надаються в кредит. Однак, щоб уникнути зайвого ризику, готелі часто встановлюють ліміти для такого обслуговування. Аудитор повинен знати про ці обмеження. Про всі рахунки, що перевищили встановлені ліміти, аудитор повинен доповісти керівникові готелю для вжиття відповідних заходів.

Процес аудиту

Облікова система бухгалтерії готелю багато в чому залежить від операційної документації, що дозволяє забезпечити точні записи і зберегти ефективні операційні дії. Знаходження й усунення помилок — це сутність процесу нічного аудиту. Він розроблений так, щоб забезпечити інтеграцію рахунків за допомогою перехресних посилань. Рахунки бухгалтерської книги порівнюються з первинними документами, щоб довести правильність окремих записів і загальні підсумки. Розбіжності, знайдені під час аудиту, повинні бути виправлені.

Нічний аудит із введенням комп'ютерів — це не обов'язково нічна діяльність. Багато комп'ютерних систем здатні надати в будь-який час безпосередньо інформацію і забезпечити підсумкові звіти за вимогою.

Комп'ютерний звіт. Щоденний звіт

Ступінь перевірки, яку має провести аудитор, залежить від частоти появи помилок і обсягу операцій, які необхідно перевірити.

Перший з цих факторів залежить від професійної підготовки рахункових працівників, другий — від розмірів і розгалуженості інфраструктури готелю. Великі готелі звичайно вимагають більш ретельної перевірки завдяки великому обсягу.

До **компетенції нічного аудитора** звичайно входять: завершення незакінчених записів; правильність заповнення рахунків; узгодження розбіжностей у статусі номерів; складання балансів усіх підрозділів; перевірка розцінок на номери і місця; перевірка заздалегідь замовлених номерів; підготовка звітів; депозит готівки; підтримка системи; розподіл звітів.

Розглянемо ці функції окремо.

Завершення незакінчених записів

Головною функцією аудитора є переконання в тому, що всі операції, які впливають на звітність, записані у відповідні рахунки. Перший крок у цьому напрямку — завершення незакінчених записів. Хоча більшість працівників намагаються записувати операції в потрібні рахунки в міру їхнього отримання, нічний аудитор повинний підтвердити, що всі операції були записані перед початком аудиту. Незавершені записи приведуть до помилок у балансі і нічний

звітності.

Аудитор ретельно стежить, щоб записи по всіх документах операцій були довершені. Якщо, наприклад, готель не використовує комп'ютеризовану телефонну облікову систему, незакінчені телефонні витрати повинні бути враховані в повному обсязі. Аудитор також може записувати не враховані раніше операції з готівкою.

Узгодження розбіжностей у статусі номерів

Розбіжності в статусі номерів повинні бути вирішені якнайшвидше. Помилки в статусі номера можуть привести до втрат доходу від недостатньої повноти і помилок у записах. Наприклад, якщо гість виписаний, а агент забув правильно оформити процедуру виїзду, то номер буде вважатися зайнятим, хоча насправді він вільний.

Нічний аудитор має право впевнитися, що розбіжності між денним звітом поверхової служби і системи статусу номерів були погоджені до кінця дня. Щоб мінімізувати помилки, поверхові служби повинні звітувати про передбачуваний статус номерів, які вони обслуговують. Нічний аудитор повинен переглянути звіт і поверхових служб, щоб погодити статус усіх номерів готелю.

Якщо вважає, що номер зайнятий, а в звіті поверхової служби він числиться вільним, то аудитор повинен в'янути істину. У цьому випадку може бути таке: гість, кваплячись, міг виїхати, але забув виписатися; гість міг виїхати, не збираючись виписуватися; агент або касир могли не закрити лист.

Аудитор, перевіривши всі обставини, пред'являє лист для закриття і визначає статус номера. У комп'ютеризованій системі процес аудиту автоматично змінює статус номера.

Баланс усіх відділень (торговельних точок)

Нічний аудитор зводить баланс усіх відділень, використовуючи всі первинні документи. Аудитор підводить баланс усіх рахунків та інформації з операцій інших підрозділів. Документи, які одержуються бухгалтером, та інші первинні документи резюмуються і порівнюються. Навіть цілком автоматизовані готелі, звичайно зберігають первинні документи для вирішення можливих розбіжностей.

Детальний аудит окремого підрозділу передбачає перевірку всіх записів доти, поки помилка не буде знайдена. Процес аудиту може бути заплутаним з цього погляду. Звичайно вважається більш ефективним спочатку звести баланс по усіх відділеннях, а потім шукати окремі помилки в записах.

Однак з балансу у рахунках і підсумках підрозділів ще не випливає, що правильні рахунки були обрані для запису. Запис правильної суми в неправильні рахунки також приведе до неправильного підсумку. Цей тип помилок буває непоміченим доти, поки не виникають проблеми з рахунками клієнтів.

Перевірка розцінок на номери (місця)

Нічний аудитор може зажадати отримати дати звіт про дохід від номерів. Цей звіт показує розцінки за кожен номер і фактичні розцінки, за якими номери здані, що дає можливість мінімізувати дохід від номерів. Якщо розцінки і фактичні розцінки не збігаються, виникає кілька питань, які аудитор повинний вирішити:

- якщо номер зайнятий членом туристської групи, який є корпоративним клієнтом, що має пільги, чи правильно застосовані знижки до розцінок?
- якщо в номері лише один гість, а фактичні розцінки рівні приблизно половині, чи є гість одним із зареєстрованих? Якщо так, то чи зареєструвався другий гість?

Правильне використання інформації про дохід і облік номерів може стати основою для аналізу доходів від номерного фонду, копія цього звіту може бути підготовлена для головного менеджера готелю.

Підтримка системи

Цей крок застосовується лише до комп'ютерних систем. Комп'ютер усуває необхідність ведення всіляких облікових документів з бронювання номерів, їх статусу тощо, але стає дуже залежним від правильно функціонуючої комп'ютерної системи.

Підтримка звіту повинна пред'являтися періодично для перевірки налагодженої роботи готелю на випадок поломки комп'ютерної системи. Звіти наприкінці дня розробляються і друкуються комп'ютером. Принаймні друкуються два гостьових списки: одна копія для бухгалтера, а інша — для управління готелю. Звіт про статус номерів дозволяє агентам визначити вільні і

готові номери.

Підготовка звіту

Нічний аудитор звичайно несе відповідальність за підготовку звітів, які показують ефективність діяльності. Кінцевий детальний і сумарний звіти по підрозділах, балансовий звіт і спеціальні звіти можуть бути підготовлені для огляду керівництвом готелю.

Кінцевий детальний і сумарний звіти по підрозділах підготовляються і зберігаються з первинними документами в бухгалтерії.

Балансовий звіт показує кількість гостей, що підійшли до обмеження кредиту. У комп'ютеризованій системі комп'ютер повинен бути запрограмований так, щоб міг скласти такий звіт за вимогою.

Депозитна готівка

Часто нічний аудитор є відповідальним за підготовку наявного депозиту як частини процесу аудиту. Оскільки баланс підрозділів часто включає операції з готівкою, депозит готівки може залежати від вдалого аудиту. Якщо прихід готівки не був покладений на депозит, аудитор порівнює записи одержаної готівки і виплат з фактичною готівкою на руках. Копія звіту може бути включена в конверт депозитної готівки для підтримки будь-якого перебору або недобору.

Гостьовий звіт містить кінцевий звіт балансів усіх зареєстрованих гостей. Вихідні дані комп'ютера повинні бути записані на магнітних дисках.

Розподіл звітів

Нічний аудитор повинен організувати складання звітів у зручному вигляді, їх своєчасну доставку в потрібне місце. Розподіл звітів – це заключний крок у роботі аудиту і є дуже важливим для оперативної роботи готелю. Якщо всі звіти складені точно і достовірно, і доставлені вчасно, то буде прийнято більше правильних оперативних рішень.

Автоматизована система аудиту (system update)

Оскільки автоматизована система працює цілодобово, вона уможлиблює функціонування систем реорганізації файлів, системи обслуговування, складання звітів і забезпечує підведення підсумків наприкінці дня. Відтоді, як комп'ютерна система виконує поточний аудит операційних записів, у міру їхньої появи потреба в аудиті, який робить записи по рахунках, практично зникає. Облікова система може бути пов'язана з плановими доходами автоматизованих записів із системи обліку відвідувань точок продажів, внутрішньокімнатних пересувань, барів тощо. Аудитор повинен перевіряти процедуру взаємодії, щоб бути впевненим у тому, що зареєстровані вихідні операції ретельно управляються. У разі, коли гарантовані замовлення не відображаються, записи можуть бути запрограмовані так, щоб автоматично переноситися у файл рахунків. Якщо операція повинна бути зареєстрована незалежно, електронне відображення можна обмежити монітором комп'ютера для обробки.

Протиріччя в стані номерів цілком нетипові в автоматизованих системах.

Покоївки звичайно звітують про поточну зайнятість номерів по внутрішньому телефону, перед тим, як вийти з номера. Ця своєчасна швидка інформація автоматично узгоджується з електронним станом номера, і звіт про зміну статусу номера автоматично роздруковується.

Комп'ютер може визначити проблему досить швидко, щоб дати можливість готелю підготувати номери до передачі в продаж з мінімальною втратою доходу.

Звітний баланс підтримується протягом усього часу. Як тільки ціна замовлення введена до списку, вона негайно вноситься до гостьової карти й до контрольної карти. Контрольна карта — бухгалтерський документ для внутрішнього використання, для підтвердження всіх бухгалтерських записів. Для збалансування підрозділів готелю комп'ютер порівнює всі контрольовані карти, що надходять, з контрольними картами. Неспівпадіння балансів також підходить для знаходження проблеми в техніці автоматичних записів.

Деталізовані звіти підрозділами можуть бути зібрані і пов'язані із записами для підтвердження рахункових надходжень у будь-який час протягом дня. Комп'ютерна система може бути запрограмована на складання різних звітів різних обсягів і змісту. Оскільки system update торкається реорганізації комп'ютерних файлів так само, як і деталей підрахунку, велика частина вихідної інформації (документів) відрізняється від їхнього некомп'ютеризованого дубліката.

Підтвержені замовлення, підрахунок прибутку, списки очікуваних прибуттів і від'їздів, картки гостей, що вибувають, щоденний звіт про операції, рахунки-фактури для негостьових рахунків — звичайні наслідки автоматизованої системи сучасної рутини. Обладнання може також роздруковувати копії змісту файлів, щоб уникнути помилок у системі. Звіт про діяльність, список гостей, звіт про стан номерів і бухгалтерських звітів також можуть бути роздруковані. Оскільки з інформацією працює комп'ютер, бажано застосовувати процедуру внесення готівки по некомп'ютеризованому майну. Однак після того, як комп'ютерна система може підтримати (підтвердити) відображення продажів, контроль касира, отриманий дохід також може підпадати під сучасний контроль.

Література: основна: 5,7,8,9; додаткова: 3,4.

ТЕМА 5. СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЕМ

“...Світ тоне в колосальному обсязі інформації: за останні 30 років її щорічний приріст збільшився більше ніж у 15 разів! З’явився навіть новий термін – “ефект макулатурності”: 85% журнальних статей ніхто ніколи не читав!”

NN

“... Якщо за останні 100 років швидкість пересування збільшилася в 10^2 разів, то швидкість зв’язку – в 10^7 , а обробки інформації – в 10^6 разів”

NN

УЧБОВІ ЦІЛІ:

Ознайомитись із особливостями застосування інформаційних технологій в діяльності сучасних готелів.

Знати основні інформаційні потоки в системі управління; функції інформаційного центру готелю; сучасні системи Інтернет-бронювання, їх переваги перед традиційними засобами бронювання.

Вміти охарактеризувати систему автоматизації управління готелем.

ПРОБЛЕМАТИКА:

1. Вступ до інформаційних технологій в готелі.
2. Автоматизація управління діяльністю готелю.
3. Інформаційний центр в готелі.
4. Інформаційні потоки в системі управління готелем.
5. Переваги впровадження в діяльність готелю систем автоматизації управлінської діяльності.
6. Сучасні системи Інтернет-бронювання.

1. Вступ до інформаційних технологій в готелі

Вплив інформаційних технологій на управління готелем величезний, оскільки він прямо пов’язаний з підвищенням ефективності роботи як кожного менеджера окремо, так і готелю в цілому. Вони прямо впливають на конкурентноздатність на сьогоднішньому ринку. Використання комп’ютерних мереж, Інтернету та Інтернет-технологій, програмних продуктів наскрізної автоматизації всіх бізнесів-процесів готелю сьогодні не просто питання лідерства і створення конкурентних переваг, але й виживання на ринку в найближчому майбутньому.

Інформаційно-технічна революція змінила характер і методи ведення бізнесу. Використання можливостей технічного обміну сьогодні дозволяє легше і швидше створювати і продавати пакети послуг споживачам, вирішувати завдання фінансово-операційного управління, маркетингового планування, підвищувати конкурентноздатність і кількість продажів.

Для швидкого і безпомилкового контролю операцій повноцінного аналізу існуючої ситуації, швидкості і повноти обслуговування гостя у фронт-офісі, тобто для забезпечення високої економічної ефективності та високої якості послуг, неминучим і незамінним стає впровадження **автоматизованих інформаційних систем управління.**

Інформаційні технології (ІТ) готельного управління з’явилися у світовій готельній індустрії давно — біля двадцяти п’яти років тому, і пройшли великий шлях розвитку. На українському ринку ІТ управління готелем присутні відносно недавно. Експерименти із впровадження даних систем в готелях України стали проводитися із середини 90-х років. Кількість впроваджень вимірюється в десятках, а їхня якість найчастіше є предметом суперечок, чуток, домислів і розчарувань по сьогоднішній день.

2. Автоматизація управління діяльністю готелю

Можливості автоматизації обслуговування набули комплексного характеру і охоплюють усі процеси функціонування готелю 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 готелем. Для більшості готелів України (60%) впровадження автоматизованих інформаційних технологій (АІТ) управління є необхідним і вже стало реальним фактом, вкрай важливим для успішного розвитку бізнесу. Як в усьому світі, так і в Україні, використання сучасних АІТ стає засобом конкурентної боротьби готелів. Найвідомішими фірмами, що пропонують комплексні програмні засоби автоматизації ІТ готелів, є: «Inter Hotel», «Lodging Touch Libica»-(Лібра Інтернешнл), «Intellect Service»(Бест Про) «UCS-UKR.», «Галактика», «СІТЕК». Ці фірми пропонують свій програмний продукт і сервісне обслуговування.

Загальними особливостями ІТ-готелів є автоматизація процесів планування, обліку і управління основних напрямків діяльності готелю.

Тому загалом їх можна розглядати як інтегровану сукупність таких **основних підсистем**: управління фінансами, управління матеріальними потоками, управління обслуговуванням, управління якістю, управління персоналом, управління збутом, аналіз фінансів, собівартості, оборотних коштів, управління маркетингом тощо.

Наведена послідовність функціональних підсистем не претендує на повноту і відображає основні напрямки діяльності сучасних готелів.

Управління фінансами включає чотири функціональних підсистеми:

- фінансове планування діяльності готелю;
- контроль над фінансовими процесами;
- реалізація фінансових процесів;
- фінансовий контроль діяльності.

Фінансове планування діяльності готелю передбачає складання фінансового плану за двома методами: «знизу вгору» і «згори донизу». При використанні методу «знизу вгору», 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 підприємства, після чого відбувається їхня деталізація на нижніх рівнях. Усі фінансові плани і бюджети базуються на основі рахунків головної книги і заздалегідь описані в системі управлінської структури.

Фінансовий контроль діяльності. Функціональність фінансових підсистем пропонує можливість організації бюджетного контролю і управління рухом грошових коштів. Він ґрунтується на єдиній базі формування бюджетів та інтеграції фінансових операцій, рахунках головної книги та аналітичних об'єктах управлінського обліку. Прогнозні дані, розбиті за періодами, можуть оперативнo порівнюватися з поточними результатами на рахунках головної книги. Є можливість також порівнювати плановані і фактичні результати по відповідних етапах витрат/доходів для центрів фінансової відповідальності. Підсистема фінансового плану разом із підсистемою управління розподілом витрат дозволяють оцінити схожість результатів планової і фактичної собівартості продукції, що випускається; здійснити наступний аналіз відхилень на основі об'єктивних даних, сформулювати думку про рентабельність продукції, що випускається, та асортименту, управління рухом грошових коштів тощо.

Контроль над процесами. Повсякденний облік операцій на рахунках головної книги припускає **дві операції**: нерознесену операцію (документ) і рознесену операцію (документ).

Стандартними модулями підсистеми управління фінансами, які реалізують функції, є головна книга (фінансовий облік), рахунку до одержання, багатовалютність основних коштів, консолідація.

В управління обслуговуванням входять:

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 гостей, поселення гостей. Перегляд карти розміщення.

3.Облік наданих послуг: настроювання довільних 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, які пропонує готель.

Модуль «Управління запасами» включає облік запасів по партіях і довільних характеристиках (атрибутах), оцінку запасів за методом середніх цін, LIFO, FIFO, обліковими цінами, цінами останніх закупівель, інвентаризацію і переоцінку запасів тощо.

Підмодуль «штрих-коди». Деякі українські готелі пропонують для впровадження модуль „штрих-коди”, який зменшує витрати і збільшує оборот, дозволяє ефективно відслідковувати, що надійшло на склад і що відправлено на надання послуг, скільки товару залишилося на складі, а також дає можливість прогнозувати товаропотоки.

У даній системі основний акцент робиться на підтримці необхідної для надання послуг кількості матеріалів і комплектуючих. Велику важливість має використання інформації про постачальників, споживачів і процеси надання послуг для управління матеріалопотоками. Поточний стан запасів відображається у відповідних таблицях бази даних із вказівкою щодо необхідних характеристик облікових одиниць. За допомогою використання штрих-кодів разом 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 готелі, а також здійснити необхідні у даній ситуації дії.

Модуль електронних замків автоматично підтримує безпеку, престижність і зручність номера, регулювання освітлення, тепла тощо.

Сталою тенденцією останніх років розвитку міжнародної готельної індустрії стало активне використання **готельних систем оптимізації прибутку (систем управління тарифами)**. Підприємства, які активно застосовують такі системи, одержують істотну конкурентну перевагу і досягають помітного збільшення доходів. Ця система працює в реальному часі, аналізує отриману від системи управління готелем інформацію (тенденції бронювання, сезонні коливання, динаміку попередніх днів тощо) враховує специфіку сегментів ринку і проведені зміни у ціноутворенні, управлінні тарифами і встановленні правил бронювання. Рекомендації стосуються як стратегії комерційної політики готелю в середній і довгостроковій перспективі, так і щоденних дій відділів бронювання, продажів і розміщення готелів. 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 готелю** для різних керівників, у тому числі, для головного менеджера:

- загальна тенденція бізнесу готелю;
- віддача від проведених заходів;
- напрямок сконцентрованих зусиль для підвищення прибутковості;
- цінова політика.

Модуль оптимізації прибутку складається з таких **підмодулів:** «Управління доходами», «Ціноутворення», «Прогнозування».

Будь-яка автоматизована «ІТ» набувається на різні технології роботи готелів і дозволяє враховувати самі прискіпливі вимоги. Разом з тим, системи приносять у готель світову практику управління і контролю. Результатом впровадження будь-якої автоматизованої ІТ управління в готелі є підвищення ефективності роботи, високий рівень сервісу для гостей і суворий фінансовий контроль. Модульність та інтеграція ІТ дозволяє нарощувати їхню функціональність зі зміною потреб готельного комплексу.

Комплексний взаємозв'язок програмних модулів підвищує якість взаємодії готельних служб і відділів і рятує від необхідності подвійного введення інформації.

Системи управління продажами готелю. Це сучасний підхід до управління відділом продажів і вирішення завдань з організації і проведення заходів у готелі, який ефективно управляє діяльністю комерційного відділу готелю, здійснює групові продажі, аналізує прибутковність заявок, що надходять, формує цінову політику, складає контракти і контролює їхнє виконання, здійснює бронювання, продаж і оренду конференц-приміщень, допомагає організувати банкети і заходи. Вона сприяє збільшенню продажів при істотній економії ресурсів і часу. Створення пакета 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 обладнанням та пропонує інформацію про наявність кожного виду обладнання в будь-який час і день. Автоматизовані ІТ управління готельним комплексом функціонують як в окремих готелях, так і в готельних ланцюгах. Перехресний продаж між готелями збільшує завантаження по групових продажах. Вони оснащені могутнім інструментарієм зі збереження і управління всією кореспонденцією між відділом продажів готелю і клієнтами. Функціональний блок управління документацією зберігає та організує роботу з документами, відправленими клієнтами. Сучасні ІТ управління готельними комплексами працюють на базі операційної системи Windows NT і СУБД MS SQL. Вони мають «відкриту архітектуру», що надає системі великої гнучкості, легкості у використанні і великі можливості інтеграції з зовнішніми програмами. Сучасні АІТ працюють не тільки в локальній мережі готелю, але і мають можливість підключення і роботи в глобальній мережі Інтернет. Спеціальний модуль системи (ART, Automated Requested Tools), (Автоматизовані Інструменти Бронювання) виконаний за принципом (ASP, application service provider) і функціонує на будь-якому комп'ютері, підключеному до мережі Інтернет. Модуль ART дозволяє клієнтам готелю самостійно в реальному режимі часу через Інтернет здійснювати бронювання номерів, конференц-приміщень і передавати заявки на проведення заходів. Модуль включає такі системи: «Обмін даних», «Конфігурація», «Клієнти», «Туристичні агентства», «Рахунок до одержання», «Продаж», «Управління тарифами», «Центральне бронювання». На сьогоднішній день практично кожен готель з ланцюгів «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 готелів.

Переваги тут у тому, що це дозволяє не тільки в реальному режимі часу приймати заявки і передавати підтвердження бронювання, але і дає готелям можливість проводити гнучку маркетингову і цінову політику, досягаючи максимальної прибутковості від кожної отриманої заявки. Створювати високоефективну стратегію продажів номерного фонду, яка 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 по типах, вимоги, гарантії заявок, передоплату тощо), приводячи їх у відповідність з кон'юнктурою ринків у тих або інших географічних регіонах. У такий спосіб готель одержує максимально можливу віддачу від кожного сегменту ринку. Важливою перевагою для будь-якого готелю, представленою в міжнародних системах бронювання (GDS) і в Інтернеті, безперечно, є своєчасність, повнота і доступність переданої інформації.

Традиційного методу оцінки економічної ефективності від впровадження АІТ — підрахунку прибутку від капіталу, що інвестується, недостатньо. Для цього потрібна велика методика, здатна показати повну віддачу. А це кількісний і якісний ефект сервісу в готельній індустрії.

Ефективність досягається й у відділі збуту, про що свідчить підвищення продажів на 50% і зменшення вартості ліквідних угод на 15%.

Ефективність для виробничого відділу — це скорочення часу технологічного циклу на 20% або зниження рівня товарних запасів на 5%.

Ефективність і матеріальні вигоди від впровадження нового бухгалтерського модуля полягають у скороченні термінів пересилання платіжних документів, прискоренні поточних розрахунків тощо.

Ефективність досягається за допомогою впровадження нового покоління АІТ готельних систем,

які створюють своєрідну інтерактивну інформаційну базу по готелях ланцюга, 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 ймовірністю забезпечення позитивної реакції клієнта і наступне здійснення бронювання.

Однією з проблем європейських готелів при високому завантаженні номерного фонду стало завдання реалізації попередньо заброньованих, але незадовго до прибуття гостя анульованих заявок. Для мінімізації можливих втрат, у таких ситуаціях готель змушений вдаватися до перебронювання номерного фонду, що може привести до складностей, якщо відсоток перебронювання розрахований неправильно. Уданому випадку на допомогу знов-таки приходять інформаційні технології, які дають можливість оперативно виставляти на продаж останні наявні номери за цінами, що явно користуються попитом (функція Last Room Availability). Якщо раніше готелю було потрібно заздалегідь блокувати і передавати до сервера бронювання визначені «пули» номерів і нести ризик з їхніх недопродажів або перепродажів без можливості оперативного реагування на ситуацію, що змінюється, то сьогодні з використанням сучасних інформаційних засобів готель здатний на постійній основі підтримувати в серверах бронювання реальну картину стану свого номерного фонду, крім небезпеки його перепродажу. Найбільш повна інтеграція офісів бронювання готельних компаній з окремими готелями досягається при використанні спеціалізованих систем центрального бронювання (Central Reservation Systems). Вони дають найбільш широкі можливості пошуку, вибору і бронювання номерів у готелях мережі. Крім того, за допомогою систем центрального бронювання окремі готелі також одержують можливість здійснювати взаємне бронювання номерів у інших готелях мережі. Таким чином, досягається тісна взаємодія готелів одного з одним і з центральним офісом, відбувається об'єднання зусиль усіх готелів для залучення нових і утримання старих клієнтів усередині свого ланцюга.

Перевагою перед незалежними готелями є об'єднання інформаційних і управлінських ресурсів окремих готелів у єдиний інформаційний простір. Збір і аналіз інформації тісно пов'язані із системами центрального інформаційного забезпечення. Така система надає величезні можливості щодо збору та аналізу даних. Дані про заявки гостей, тарифи, за якими гості проживають, їхні переваги і побажання автоматично із системи управління одного готелю передаються до іншого готелю. Створюється єдина інформаційна база, яка являє собою наймогутніший інструмент для аналізу ринку та ефективного маркетингу готельних послуг. Один раз заведена історія гостя може бути доступна менеджеру з будь-якого готелю ланцюга, а також на корпоративному рівні. Можна одержати статистику про кількість заїздів (незаїздів) і про загальний доход від проживання будь-якого гостя. Нове покоління систем дозволяє навіть зберігати електронні фотографії і зразки підписів своїх гостей.

Маркетинг у готельній індустрії набуває нового відтінку. Тепер це не лише пошук нових клієнтів, але і робота з людьми, які уже коли-небудь зупинялися в готелі. На сьогоднішній день практично кожен готельний ланцюг пропонує програму заохочення постійних клієнтів. А сучасні інформаційні засоби надають директорам з продажів і маркетингу готелів можливості для ефективного управління такими програмами.

Надання виняткового сервісу стає цілком реальним. Нові завдання, 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 готелів у довгостроковій адекватності впроваджених АІТ систем. Якщо раніше готелі 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 з проведеним на Заході компанією Microsoft дослідженням, 60-70% усіх готелів протягом найближчих п'яти років закуплять нову систему управління готелем. Важливо відзначити, що сам як такий факт установки 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 готелю, розробки і перетворення інформаційно-технологічної стратегії підприємства. Цінність системи можна розглядати в двох розрізах — у процесах, які система автоматизує, і даних, які акумулює система в ході своєї роботи.

Розглянемо значення і переваги кожного з них. Автоматизація процесів функціонування систем готелю дозволяє автоматизувати виконання щоденних завдань персоналу і керівництва готелю. При цьому досягається взаємозв'язок між різними службами готелю, що значною мірою підвищує ефективність і дозволяє позбутися помилок. Багато завдань, наприклад, прийом і розміщення великих груп гостей і застосування складних тарифних планів, стають легко здійсненними. Разом з цим керівництво одержує могутній інструмент контролю над станом готелю і фінансових потоків, а можливості зловживань персоналом готелю скорочуються до мінімуму. У цілому з використанням автоматизованих систем готель стає більш керованим. Керівництво готелю, одержуючи адекватні дані про стан справ на поточний момент і прогнози на майбутнє, має можливість приймати коректні і 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, який коли-небудь проживав у готелі, 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.

Управління даними. В основі сучасних систем управління готелями лежать могутні бази даних, що дозволяють акумулювати і зберігати детальну інформацію з роботи готелю та його взаємин з кожним гостем. І якщо автоматизацію процесів функціонування готелю можна назвати обов'язковою умовою для успішної роботи готелю, то ефективне використання зібраних даних є ключовим чинником для досягнення готелем конкурентної переваги на ринку. Накопичені дані стають безцінним капіталом для готелю. Вони полегшують готелям прогнозування попиту на послуги і проведення більш ефективної маркетингової політики. Готель одержує можливість реалізовувати програми частого гостя і заохочувати своїх постійних клієнтів. Платіжна історія кожного клієнта готелю дозволяє правильно будувати кредитну політику. Без сумніву, комп'ютерні технології відкривають нові можливості в сфері управління і сервісу. Українські готелі усе більше усвідомлюють необхідність використання АІТ у своїй роботі.

3. Інформаційний центр у готелі

На сьогодні, за яскраво вираженої невизначеності, стохастичності зовнішнього середовища, необхідною властивістю готелю є його **здатність до адаптації**. Висока надійність і забезпечення стійкості — один із фундаментальних принципів його функціонування. З урахуванням конкретних умов для кожного готелю, необхідно розробляти і впроваджувати комплексні автоматизовані системи, що концентрують у собі сукупність організаційних, режимних, технічних та інших можливостей, спрямованих на досягнення достатнього рівня економічної ефективності і 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, збереження й одержання інформації. Автоматизація різних процесів досягається шляхом інтеграції різних інформаційних технологій, метою яких є підвищення ефективності і продуктивності роботи готельних службовців, і дає величезні потенційні можливості для підвищення ефективності управління готелем. Істотним елементом, від якого буде залежати надійне функціонування всієї операційної системи готелю, є інформаційний центр, який забезпечить об'єднання процесів постачання, споживання і виробництва, 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 виробництво послуг і дозволить істотно скоротити час обслуговування і доставки товарів, прискорити процес одержання інформації різними службами і підвищити рівень сервісу. **Інформаційний центр** — це складний людино-машинний комплекс, ядром якого є інформаційна комп'ютерна система, орієнтована на досягнення таких цілей: відстеження стану готелю і ситуації довкола нього; оперативний аналіз; виявлення, ідентифікацію та оцінку несприятливих змін стану готелю (потенційних небезпек і загроз клієнтам тощо); підтримку прийняття оперативних і стратегічних рішень для управління готелем з повним урахуванням змінних умов і факторів його стану.

Діяльність інформаційного центру спрямована на підвищення ефективності управління готелем і включає такі напрямки: сприяння управлінню складським господарством, товарно-матеріальними ресурсами, кадрами, організація і впровадження інформаційних систем у різних службах і підрозділах готелю, робота 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 в сфері інформаційної підтримки служб прийому та розміщення, ресторану, обслуговування в номерах, охорони, служби протипожежної охорони, покоївок та ін..

У світовій практиці інформаційний центр забезпечує моніторинг стану готелю (економічний, виробничий), роботу усіх відділів, які беруть участь у підготовці можливих варіантів оперативних і стратегічних рішень, у режимі 24-години.

Інформаційний центр входить до структури управління готелем і підпорядковується технічному директору. Центр має забезпечувати цілодобову підтримку та інформаційне забезпечення різних служб і відділів готелю. До його **функцій** входять:

- обслуговування і технічна підтримка автоматизованої інформаційної системи;
- ремонт, диспетчеризація, контроль за вхідною інформацією;
- забезпечення онлайн-зв'язку, програмне забезпечення, контроль і забезпечення безпеки готелю;
- контроль за номерним фондом і фінансовими зловживаннями, попередження різноманітних загроз;
- оперативне управління персоналом готелю;
- реєстрація і управління інформаційними і матеріальними потоками готелю;
- обслуговування і супроводження сервера, електронної пошти і забезпечення зв'язку з Інтернет;
- обслуговування і підтримка в робочому стані комп'ютерної техніки, її встановлення та настроювання;
- обслуговування і супроводження програмних продуктів, що купуються; підтримка і ведення бази необхідних даних;
- виявлення завдань у сферах діяльності різних відділів готелю та адміністрації для подальшої їхньої автоматизації, проектування подальших шляхів розвитку інформаційної системи;
- розробка і поновлення офіційного web-сайту готелю;
- 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 готелю будується в архітектурі «клієнт-сервер». На сервері знаходиться база даних, у якій міститься вся поточна та архівна інформація готелю, необхідна для роботи його служб. Вона має модульну структуру, що дозволяє конфігурувати і нарощувати систему на кожному робочому місці в кожній службі відповідно до їх функціональної спрямованості. Усі робочі місця взаємодіють із БД через локальну мережу готелю.

Автоматизована інформаційна система концентрує в собі всі результати роботи системи моніторингу і попередження подій і подає на засобах відображення узагальнені, а також деталізовані по багатьох рівнях і аспектах дані та інформацію для ефективного управління готелем.

4. Інформаційні потоки в системі управління готелем

Інформаційні потоки формуються з набору модулів і ядра, що забезпечує їхню інтеграцію і розмежування повноважень співробітників готелю. Такий підхід дозволяє збирати автоматизовані робочі місця з потрібною функціональністю, розширювати і замінювати функції без перекомпіляції інформаційної системи (табл.5.1.).

Таблиця 5.1.

Основні інформаційні потоки в готелі

Відділ	Інформаційні потоки
1. Відділ порт'є	<ul style="list-style-type: none"> ➤ інформація про майбутні заїзди і виїзди, наявність місць у готелі; ➤ дані про заїзди і виїзди; ➤ розміщення гостей і стан їхніх рахунків; ➤ інформація про користування послугами, переселення з номера в номер; ➤ резервування (індивідуальне, службове); ➤ інформація про поточне завантаження і кількість броні на майбутні періоди; ➤ інформація про кількість і тип номерів, що замовляються, про час прибуття і від'їзду гостей; ➤ інформація про внесення депозитів; ➤ інформація про надані послуги і платежі по них; ➤ створення фоліо-рахунку клієнтів; ➤ інформація про всі платежі і послуги; ➤ архів рахунків; ➤ реєстрація і паспортно-візовий контроль.
2. Відділ бронювання	<ul style="list-style-type: none"> ➤ резервування (індивідуальне, групове, службове) за типом кімнат, скасування резервування; ➤ інформація про внесення депозитів за бронь; ➤ аналіз поточного та очікуваного завантаження; ➤ перегляд історії клієнтів.
3. Бухгалтерія	<ul style="list-style-type: none"> ➤ рознесення безготівкових платежів по рахунках гостей і клієнтів; ➤ аналіз розрахунків з компаніями і турагентствами; ➤ виставлення рахунків до оплати; ➤ одержання звітів про фінансову діяльність готелю; ➤ доступ до архіву рахунків.

4. Відділ господарської служби готелю	<ul style="list-style-type: none"> ➤ управління службами сервісу готелю; ➤ контроль стану номерного фонду; ➤ інформація про санітарний стан номерів; ➤ управління службою покоївок; ➤ організація бюро знахідок; ➤ одержання звітів про роботу сервісних служб; ➤ ведення довідника номерів та індивідуальних особливостей кімнат, аналіз поточного стану номерів; ➤ управління статусом номера (чистий, брудний, несправний, не продається); ➤ інші оцінки (зміна рушників, білизни, халата, необхідний вид прибирання або ремонту тощо).
5. Відділ фінансового директора	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ведення довідників наданих послуг; ➤ визначення пакетів послуг; ➤ визначення типів, вартості та індивідуальних особливостей номерів; ➤ визначення тарифів і можливість їхнього зв'язку з тимчасовими періодами; ➤ визначення типів і категорій клієнтів; ➤ одержання поточних звітів, у тому числі по: <ul style="list-style-type: none"> • оборотно-сальдовому балансу; • оборотно-сальдовому балансу по фолію; • оборотах по операціях; • книзі реєстрації фолію з розшифровкою; • оборотах по операціях з розшифровкою; • список транзакцій за будь-який період; • завантаженість номерного фонду за період; • звіт по групах (організаціях); • звіт по тарифах; • зміна розцінок на ті або інші готельні послуги; • управління пакетами послуг і їхніми тарифами; • управління довідником типів номерів; • одержання звітів усіх видів тощо
7. Каса	<ul style="list-style-type: none"> ➤ розрахунок із клієнтами за надані послуги за проживання; ➤ повний розрахунок за послуги, надані гостеві за весь період проживання; ➤ розрахунок з гостями за додаткові послуги; ➤ прийом оплати за послуги, надані готелем не лише гостям

Відділ порт'є — це центральний модуль автоматизованої інформаційної системи, що акумулює дані про технічний стан номерів і їхній поточний статус, поточні розцінки на номери, поточне завантаження готелю. Також з його допомогою здійснюється резервування місць та реєстрація гостей, ведеться облік їхньої історії для визначення постійних клієнтів. Інформація з терміналів надходить до інформаційної системи, де вона обробляється. Таким чином, відділ порт'є здійснює ведення особистого рахунку клієнта, у якому відображуються не лише витрати, здійснені ним у номері, але й плата за чищення одягу в хімчистці тощо. Облік телефонних дзвінків клієнтів в автоматичному режимі враховує їхню вартість і виставляє її в особистому рахунку клієнтів.

Відділ бронювання і резервування. За допомогою інформаційного модуля здійснюється автоматизація резервування і реєстрації гостей (індивідуальна, групова, службова) за типом кімнати, скасування резервування.

Бухгалтерія. Даний модуль використовується для автоматизації рознесення безготівкових платежів по рахунках гостей і клієнтів, аналізу розрахунків з компаніями і турагентствами, виставлення рахунків до оплати, одержання звітів про фінансову діяльність готелю тощо.

За допомогою інформаційного модуля **відділ господарської служби** готелю здійснює управління службами сервісу готелю, управління службою покоївок, контроль стану номерного

фонду, формуючи інформацію про стан номерів для модуля відділу порт'є і резервування.

За допомогою інформаційного модуля **відділ фінансового директора** аналізує таку економічну інформацію: визначення пакетів послуг; визначення типів, вартості та індивідуальних особливостей номерів; визначення тарифів і можливість їхнього пов'язання з тимчасовими періодами; визначення типів і категорій гостей.

Каса здійснює розрахунки з клієнтами за надані послуги, формуючи грошові потоки (розрахунок із клієнтами за надані послуги проживання, повний розрахунок за послуги, надані гостеві за весь період проживання; розрахунок з гостями за додаткові послуги) і направляючи їх на модуль відділу бухгалтерії.

Побудова і функціонування інформаційного відділу ґрунтується на реалізації принципу системного підходу, що виявляється в першу чергу в інтеграції та чіткій взаємодії всіх елементів операційної системи готелю. Даний принцип знаходить своє відображення в розробці і здійсненні єдиного технологічного процесу виробничої системи, у переході від створення окремих видів відособлених процесів, до створення комплексних виробничо-обслуговуючих систем. Системний підхід відкриває нові можливості для скорочення тривалості та оптимізації виробничого циклу, підвищення продуктивності у всіх ланках операційної системи готелю.

5. Переваги впровадження в діяльність готелю систем автоматизації управлінської діяльності

Впровадження сучасних інформаційних технологій в систему управління готелем вимагає значних капіталовкладень. Оцінка економічної доцільності інвестицій — завдання дуже складне, особливо тому, що метою придбання нових технологій є не лише скорочення витрат на робочу силу, але і підвищення якості і розширення асортименту послуг, скорочення термінів підготовки нових послуг і підвищення гнучкості процесу обслуговування. Зважаючи на те, що деякі з цих переваг не спричиняють прямого скорочення витрат на робочу силу, виправдати їхній вибір буває дуже складно. Крім того, стрімкий розвиток нових технологій приводить до того, що придбане устаткування «старіє» протягом яких-небудь декількох місяців, що робить оцінку витрат і вигод ще більш складним завданням.

Розглянемо переваги впровадження в практику роботи готелю автоматизованої інформаційної системи з управління.

Маркетингові переваги. Зниження тривалості операційного циклу дозволяє готелю скоротити терміни надання послуг і забезпечує можливість швидко реагувати на зміни попиту. При чому збільшується кількість надаваних готелем послуг, поліпшується їхня якість. Однак увесь цей зиск складно точно оцінювати або прогнозувати, оскільки він дуже сильно залежить від дій конкурентів, що практично непередбачувані. Але, незважаючи на це, їх не слід ігнорувати, оскільки за своєю природою такі переваги є стратегічними і надзвичайно важливими для довгострокового успіху будь-якої компанії.

Інформаційна система готелю дозволяє у найкоротший термін виключити з асортименту послуги, що реалізуються погано, і замінити їх новими, отримати ефект за рахунок більш точного визначення того, які категорії гостей отримують конкретні послуги, у який час і як змінюються їхні смаки тощо.

Впровадження автоматизованої інформаційної системи дозволяє скоротити витрати на робочу силу приблизно на 30%, знижуючи потребу в ній, а, отже, й підвищити продуктивність праці. Тобто робочий час і витрати на оплату праці з надання послуг будуть менші від цих самих показників при використанні старого підходу.

У результаті використання і впровадження автоматизованої інформаційної системи значно знижуються витрати на технічне обслуговування і поточний ремонт, витрати енергії тощо, скорочуються поточні витрати у результаті більш раціонального використання номерного фонду готелю і збільшення ефективності обслуговування гостей. Економічний ефект одержується також від надання послуг через Інтернет.

Таким чином, впровадження інформаційної системи відкриває нові можливості для ефективного вирішення основних завдань готельного бізнесу. Експлуатація системи дозволяє готелю реалізувати програми ресурсозбереження шляхом зниження експлуатаційних витрат на

утримання систем зв'язку, зниження енергоспоживання і водоспоживання, уникнути пікових навантажень, збільшити продуктивність праці, поліпшити якість послуг, виконуваних робіт і підвищити кваліфікацію працівників готелю.

Отже, інформаційний центр в сучасних умовах стає невід'ємним елементом ефективної системи управління наданням послуг гостям.

6. Сучасні системи Інтернет-бронювання

Сьогодні без Інтернету неможливо уявити діяльність сучасного готелю. Інтернет використовується практично у всіх основних його бізнес-процесах, починаючи від пошуку і залучення клієнтів як комунікаційного і маркетингового інструменту 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 готелю не лише надавати всім учасникам ринку оперативну і достовірну інформацію про ціни і кількість вільних місць у будь-який момент часу, але і надає можливість стежити за проходженням замовлення на всіх етапах його здійснення.

На сьогодні існують різні глобальні мережні системи бронювання (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 готелі. 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 були авіакомпанії. Нині із такими системами в основному працюють великі готелі, що бронюють квитки для своїх гостей.

Багато фірм, що відповідають за експлуатацію класичних CRS, ведуть розробки програм, які дозволяють працювати з цими системами через Інтернет. Нові системи бронювання, серед яких «Sabre», Galileo, Wordspan та інші, використовують як засіб зв'язку між своїми базами даних та клієнтами Інтернет, а як термінал — звичайний комп'ютер. Витрати на роботу через них невисокі і доступні навіть невеликим готелям.

Для ілюстрації прогресивності використання електронного бронювання варто розглянути основні процедури взаємин між різними суб'єктами туристичного ринку.

Система бронювання дозволяє готелю внести інформацію про себе в довідкову систему, і вона стає доступною всім турагентам, які зайняті реалізацією послуг цього готелю, а також всім потенційним клієнтам. Це дозволяє уникнути перекручування інформації, а також забезпечує її оперативне коректування у випадку зміни.

Працюючи із системою бронювання, готель 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, готелі 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 вибрання послуг бронювання здійснюється за кілька хвилин.

Якщо готель має свій сайт в мережі Інтернет, він може розмістити на ньому сторінку для on-line бронювання.

Література: основна: 8,9,10; додаткова: 1,4,6.

МОДУЛЬ III. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ

*«Праця короля в тому, щоб знаходити людей»
Хань Фей-цзи, II ст. до н.е.*

*«Мистецтво управляти людьми – найвище з усіх мистецтв»
Перикл
«Коли приймаєш на роботу, то береш не лише "умілі руки" чи "умілу голову", а ще й людину,
з її характером, звичками і долею»
П.Таранов*

*«Не можна помилятися в людях!»
Гасло японських ділових кіл*

*«Секрет вдалого вибору співробітників простий:
треба знаходити людей, які самі хочуть
робити те, чого вам хотілося б від них»
Ганс Сельє*

*«Мотивація до роботи – частина мотивації до життя»
Ееро Воутилайнен*

*«Якщо ви хочете, щоб команда виграла стрибки у висоту,
то знайдіть одну людину, яка може стрибнути на сім футів,
а не сім чоловік, кожен з яких стрибає на один фут»
Один із законів Мерфі*

УЧБОВІ ЦІЛІ:

Ознайомитись із особливостями управління персоналом готелю.

Знати функції, принципи та структуру системи управління персоналом готелю; основні технології управління персоналом; методи визначення потреби готелю в персоналі; що таке кадрове планування в готелі; як здійснюється управління кар'єрою персоналу в готелі, оцінювання і стимулювання праці персоналу; загальні вимоги, що висуваються до обслуговуючого персоналу в готелі; функції навчально-тренінгового центру готелю.

Вміти охарактеризувати систему управління персоналом готелю; дати визначення ключовим термінам.

ПРОБЛЕМАТИКА:

1. Вступ в управління персоналом.
2. Функції управління персоналом готелю.
3. Принципи і структура управління персоналом.
4. Технологія управління персоналом.
5. Маркетинг персоналу.
6. Роль кадрового планування в готелі.
7. Організаційна структура служби управління персоналом готелю.
8. Функції кадрової служби.

9. Управління кар'єрою персоналу.
10. Основні напрямки перебудови роботи кадрової служби готелю у сучасних умовах.
11. Оцінка і стимулювання праці персоналу.
12. Роль керівника в управлінні готелем.
13. Визначення потреби в персоналі.
14. Проблема плинності кадрів у готелі.
15. Методи визначення потреби в персоналі.
16. Пошук і добір персоналу.
17. Джерела наймання персоналу.
18. Нормативно-методичне забезпечення служби управління персоналом.
19. Правове забезпечення.
20. Сучасна концепція кадрових служб. Служби готелю та їхня характеристика.
21. Тренінги персоналу. Функції навчально-тренінгового центру.

1. Вступ в управління персоналом

На сьогодні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом готелю, які дозволяють підвищити його соціально-економічну ефективність.

Головний потенціал готелю полягає в кадрах. Якби прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови не існували, без добре підготовленого персоналу високої активності домогтися неможливо. Саме люди надають послуги гостям, подають ідеї і дозволяють готелю існувати.

Без людей не може бути організації, без кваліфікованих кадрів жоден готель не зможе досягти своїх цілей. Управління персоналом готелю пов'язане з людьми та їхніми відносинами у колективі.

Слід також відзначити, що на сьогодні основними факторами конкурентоздатності готелів стали забезпеченість робочою силою, ступінь її мотивації, організаційні структури і форми роботи, що визначають ефективність використання персоналу.

Успіхи провідних світових готелів у забезпеченні високої якості послуг, їхнього швидкого відновлення, зниженні витрат на надання послуг та інтеграції зусиль персоналу пов'язані з тим, що в них створені високоефективні системи управління персоналом. Велике значення для ефективної кадрової політики має аналіз характеристик ринку робочої сили. Внутрішні особливості готелю такі, як: поставлені цілі розвитку, тенденції його управлінського стилю, конкретний характер розв'язуваних ним задач, специфіка робочих колективів та ін. також повинні братися в розрахунок для забезпечення ефективності кадрової політики.

Ці загальні тенденції повинні враховуватися в практиці управління персоналом готелю.

Формування **системи управління персоналом** передбачає, насамперед, побудову «дерева цілей», причому цілей працівників і цілей адміністрації, забезпечення їхньої найменшої суперечливості, виявлення ролі і місця управління персоналом у забезпеченні головних цілей готелю.

Цілями управління персоналом готелю є:

- підвищення конкурентоздатності готелю;
- підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема, досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей вимагає вирішення таких **задач**, як:

- забезпечення потреби готелю в робочій силі в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між структурою готелю і структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу працівника і колективу готелю в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, мотивації, самодисципліни, вироблення в працівника звички до взаємодії і

- співробітництва;
- закріплення працівника в готелі, формування стабільного колективу як умови окупності коштів, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);
- забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників у відношенні до змісту праці, посадового просування тощо;
- балансування інтересів готелю та інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності;
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом готелю, пізнання механізму її функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

2. Функції управління персоналом готелю

Необхідність узгодження між собою стратегії управління персоналом і стратегії підприємства охоплює **основні функції управління** і містить у собі:

- підбір, наймання і формування персоналу для найкращого надання послуг готелем;
- оцінку персоналу;
- найкраще використання потенціалу працівників і їх винагорода;
- забезпечення гарантій соціальної відповідальності готелю перед кожним працівником.

У практичному плані можна виділити такі **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 працівників тощо.

При цьому зберігаються і традиційні завдання з адміністративної роботи з кадрами.

Функції управління персоналом тісно пов'язані між собою й утворюють у сукупності певну систему роботи з персоналом, де зміни, що відбуваються в складі кожної з функцій, викликають необхідність коригування всіх інших поєднаних функціональних завдань і обов'язків. Так, наприклад, широке поширення у світовій практиці контрактної форми наймання персоналу привело до помітної зміни функціональних обов'язків.

За таких умов наймання, природно, підвищується значення функціональних обов'язків, розширюється коло обов'язків у рамках функцій наймання, працевлаштування, матеріальної винагороди.

У теорії управління персоналом звичайно виділяють **вісім основних функцій**: планування потреб, добір, наймання, розвиток, орієнтація, просування по службі, оцінка і винагорода.

Система управління персоналом включає ряд **стадій**: формування, використання, стабілізацію і власне управління.

Формування (становлення) персоналу організації – це особлива стадія, у процесі якої закладається основа його інноваційного потенціалу і перспективи подальшого нарощування. Відхилення чисельності персоналу від науково обґрунтованої потреби в ній, як у менший, так і в більший бік впливає на рівень трудового потенціалу. Це означає, що як дефіцит, так і надлишок персоналу однаково негативно впливають на трудовий потенціал. Недостача персоналу приводить до недовикористання виробничого потенціалу і надмірного навантаження на працівників. Надлишок персоналу призводить до важкої керованості, дублювання функцій тощо.

Таким чином, **мета формування персоналу готелю** – звести до мінімуму резерв нереалізованих можливостей, обумовлений розбіжністю потенційно формованих у процесі навчання здібностей до праці та особистих якостей з можливостями їхнього використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційної і фактичної зайнятості в кількісному і якісному

відношенні.

Стадія формування персоналу покликана вирішувати такі **завдання**:

- забезпечення оптимального ступеня завантаження працівників з метою повного використання їхнього трудового потенціалу і підвищення ефективності їхньої праці;
- оптимізацію структури працівників з різним функціональним змістом праці.

В основу вирішення цих задач можуть бути покладені **основні принципи використання персоналу в організації**:

- відповідність чисельності працівників обсягу виконаних робіт;
- узгодження працівника зі ступенем складності його трудових функцій;
- обумовленість структури персоналу готелю об'єктивними факторами надання послуг;
- максимальна ефективність використання робочого часу;
- створення умов для постійного підвищення кваліфікації і розширення профілю працівників з надання послуг.

3. Принципи і структура управління персоналом

Управління персоналом базується на таких **вихідних положеннях**:

1) необхідність тісного зв'язку планування персоналу зі стратегією розвитку готелю;

2) кількісна оцінка витрат на роботу з персоналом та їхнього впливу на економічні показники виробництва послуг.

Управління персоналом як функція управління покликана поєднувати, координувати, взаємопов'язувати та інтегрувати всі інші функції в єдине ціле.

Забезпечення гарантій зайнятості для персоналу робить будь-який готель більш прибутковим і конкурентноздатним, особливо якщо стратегія стабілізації складу працівників використовується як засіб для підвищення гнучкості в управлінні персоналом, створення умов для тісної взаємодії персоналу і збереження найбільш кваліфікованого його складу.

Діяльність з управління персоналом містить у собі такі **напрямки діяльності**:

- планування людських ресурсів;
- розробка плану задоволення потреб у людських ресурсах і необхідних для цього витрат;
- набір персоналу — створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах;
- добір — оцінка кандидатів на робочі місця і добір кращих з резерву, створеного в ході набору;
- визначення заробітної плати і компенсації — розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання і збереження персоналу;
- профорієнтація та адаптація — введення найнятих працівників у підрозділи готелю, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від них готель і яка праця в ньому одержує заслужену оцінку;
- навчання – розробка програм навчання персоналу з метою ефективного виконання роботи і його просування;
- оцінка трудової діяльності — розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника;
- підвищення, пониження, переведення, звільнення – розробка методів переміщення працівників на посаді з більшою або з меншою відповідальністю, розвитку їхнього професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору наймання;
- підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі — розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів;
- трудові відносини — здійснення переговорів з укладання колективних договорів;
- зайнятість — розробка програм забезпечення рівних можливостей зайнятості.

4. Технологія управління

Щоб ефективно управляти персоналом готелю, необхідно знати механізм функціонування

досліджуваного процесу, усю систему факторів, що викликають його зміну, а також засоби впливу на ці фактори. Отже, можна говорити про певний **механізм функціонування системи управління персоналом готелю** і про використання різних інструментів впливу на працівника, тобто про певну технологію роботи з кадрами.

Арсенал **застосовуваних в управлінні персоналом засобів** (методів, прийомів роботи з кадрами, виражених у різних організаційних формах) досить різноманітний:

- кадрове планування;
- управління змінами;
- оптимізація чисельності і структури персоналу, регулювання трудових переміщень;
- вироблення правил прийому, розміщення і звільнення працівників;
- структурування робіт, їхнє нове компоновання, формування нового змісту праці, посадових обов'язків;
- управління витратами на персонал як засобом впливу 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, її високі результати;
- надання соціальних послуг як засобу мотивації, стабілізації колективу;
- тарифні угоди між адміністрацією і колективом;
- соціально-психологічні методи (методи усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії тощо);
- формування корпоративної культури та ін.

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 та ін.).

5. Маркетинг персоналу

Маркетинг персоналу (або «персонал-маркетинг») — це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і покриття потреби в персоналі.

Персонал-маркетинг — це комплекс заходів щодо добору кадрів, здатних забезпечити досягнення цілей і завдань готелю.

Основними напрямками персоналу-маркетингу є:

- розробка вимог до персоналу; визначення потреби в персоналі;
- розрахунок планових витрат на придбання і подальше використання персоналу;
- вибір шляхів покриття потреби в персоналі.

Розробка вимог до персоналу виробляється на основі поточного штатного розкладу і перспективного аналізу вимог до посад і робочих місць. Розробка вимог до персоналу полягає у формуванні якісних характеристик персоналу: здібностей, мотивацій і властивостей.

6. Роль кадрового планування в готелі

Важливим інструментом управління персоналом є **кадрове планування**, яке забезпечує цілеспрямований розвиток колективу відповідно до ресурсних можливостей і цілей готелю. Кадрове планування являє собою частину всієї системи планування, тому воно повинно погоджуватися з іншими його видами (планування надання послуг, збуту, фінансів, інвестицій та ін.). Через кадрове планування виявляється вплив на такі **сторони кадрової роботи**, як:

- потреба в персоналі;
- робота з наймання і заповнення вакантних робочих місць, підготовки кадрів;
- витрати на робочу силу тощо.

Політика витрат на робочу силу (вклади в «людський капітал») обумовлює підходи до залучення робочої сили і розвитку власного персоналу, підготовки і перепідготовки кадрів, до

розробки і реалізації соціальних програм.

Підбір потрібної робочої сили повинен будуватися на добре продуманій системі оцінки ділових і особистих якостей, а ефективна система оцінки результатів праці забезпечує 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 ставленні людини до своєї роботи, робочого місця, готелю.

Система оцінки результатів праці у взаємозв'язку з оцінкою особистих якостей працівників дозволяє організувати просування працівників по службі.

Поділ праці і взаємозв'язок часткових трудових процесів формують зміст праці працівника, його посадові обов'язки, мають велике значення для розміщення кадрів, збагачення змісту праці, зняття стомлення за допомогою зміни діяльності і т.д. Управління персоналом повинне забезпечити сприятливе середовище, у якому реалізовувалися б творчі можливості працівників, розвивалися їхні здібності. У підсумку люди повинні одержувати задоволення від виконуваної роботи і суспільного визнання своїх досягнень.

Широко розповсюдженим засобом впливу 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 готелі завдяки зміні стилю управління, умов наймання і роботи, заохоченню індивідуальної і групової ініціативи, творчості і саморозвитку;
- активне залучення працівників до управління трудовими процесами, участь у прибутках і акціонерному капіталі готелю тощо.

Мотивація дозволяє вирішити такі **задачі**, як стабілізація колективу, підвищення результативності праці і зацікавленості в мобільності (насамперед професійної), забезпечення систематичного зростання кваліфікації.

У створенні сприятливого іміджу готелю для залучення найбільш якісної робочої сили велику роль відіграє соціальна політика готелю, що виявляється в гнучкій системі послуг і пільг соціального характеру, які надаються готелем працівникам, окрім обов'язкових, передбачених законодавством у порядку соціального захисту.

Засобом управління персоналом може бути регулювання трудових відносин між адміністрацією і працівниками. Ці відносини знаходять своє документальне закріплення в колективних договорах між наймачами і профспілкою. Оскільки інтереси адміністрації і працівника не завжди збігаються, важливо забезпечити в колективному договорі досягнення співробітництва з таких питань, як підвищення продуктивності праці, управління і розвиток готелю і т.д., а також угоди з процедури розгляду трудових конфліктів, скарг робітників та службовців.

7. Організаційна структура служби управління персоналом готелю

Готель має приділяти більш пильну увагу планомірній підготовці і, особливо, перепідготовці кваліфікованих фахівців. Це дозволить йому швидше та ефективніше реагувати на зміни.

У багатьох готелях існують служби управління персоналом. Ці нові служби створюються, як правило, на базі традиційних: відділу кадрів, відділу організації праці і заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки та ін.. Задачі нових служб полягають у реалізації кадрової політики і координації діяльності з управління трудовими ресурсами в готелі. У зв'язку з цим вони починають розширювати коло своїх функцій і від суто кадрових питань переходять до розробки стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів тощо.

Управління персоналом має бути інтегроване до загальної системи управління і стратегічного

планування. Служба персоналу повинна визначати стратегічний напрямок своєї власної роботи, що робить її необхідною ланкою в загальній структурі управління.

У безпосередньому підпорядкуванні заступника генерального директора з персоналу перебувають керівники (директори) ключових служб і відділів, назви яких у більшому або меншому ступені відповідають основним елементам сучасної системи управління персоналом – підбір, навчання і розвиток, оцінка, компенсації тощо. Директори і начальники відділів управляють роботою фахівців з компенсації, професійного навчання і розвитку та ін.

8. Функції кадрової служби

У практиці готелів застосовуються найрізноманітніші підходи до структуризації служб, не кажучи вже про різну повноту набору виконуваних функцій.

Основна тенденція полягає в тому, що залежно від розмірів готелю склад підрозділів буде змінюватися: у невеликих готелях один підрозділ може виконувати функції декількох, а у великих функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ.

Відділ кадрів виконує функції організації набору і добору 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, хто звільняється.

Відділ організації заробітної плати проводить:

- аналіз посадових обов'язків;
- класифікацію робіт і їхню тарифікацію;
- розробку систем оплати і преміювання;
- перегляд тарифних ставок і індивідуальної оплати.

Відділ трудових відносин із працівниками відповідає за:

- участь у колективних угодах і активне проведення погодженої політики;
- роботу зі скаргами на основі партисипативних процедур, встановлених трудовими угодами, і вирішення усіх суперечок;
- сприяння розвитку зв'язків і відносин між адміністрацією готелю і працівниками на індивідуальній і груповій основі;
- ведення особистих справ і трудової статистики.

Відділ професійного навчання і перепідготовки контролює:

- навчання, що включає інструктаж нових працівників;
- перепідготовку кваліфікованих працівників;
- підготовку навчальних матеріалів;
- відшкодування витрат на навчання за індивідуальними програмами працівникам готелю.

Відділ соціального розвитку зосереджує усі функції, пов'язані зі створенням і управлінням готельною соціальною інфраструктурою і наданням додаткових соціальних пільг працівникам готелю, а також їхнім плануванням, розробкою та економічним обґрунтуванням. До його ведення належать:

- колективне (групове) добровільне страхування (життя, здоров'я, від нещасних випадків);
- система пенсійного забезпечення;
- допомога в правовому захисті для працівників готелю;
- виплата компенсацій при звільненнях;
- організація відпочинку: соціальні і спортивно-оздоровчі програми (заходи).

Відділ безпеки праці і медичної допомоги виконує необхідний комплекс робіт для забезпечення безпеки на виробництві:

- розробляє стандарти безпеки;

- займається освітою в області техніки безпеки;
- надає медичну допомогу персоналові, медичне лікування і консультування;
- з'ясовує та аналізує причини відсутності працівника у готелі.

Відділ досліджень персоналу проводить дослідження питань кадрової політики і трудових відносин, включаючи зібрання зовнішньої інформації, обстежує стан морально-психологічного клімату в організації, 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 готелю;
- удосконалення методів роботи з кадрами;
- організація діяльності служби з управління персоналом готелю.

Головними принципами роботи з кадрами є: індивідуалізація, демократизація, інформатизація, системність, підбір працівників з урахуванням їхньої психологічної сумісності, урахування побажань працівників при виборі форм і методів їхньої перепідготовки і підвищення кваліфікації.

Принцип інформатизації кадрової роботи передбачає застосування сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур зібрання, передачі, обробки, збереження, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих кадрових рішень. Цьому сприяють оснащення кадрових служб персональними комп'ютерами і створення на їхній базі автоматизованих робочих місць працівників кадрової служби.

Принцип системності в роботі з кадрами припускає, що управління персоналом на підприємстві повинне охоплювати не окремі категорії працюючих, а весь склад персоналу, вирішувати не одномоментні завдання, а безупинно виникаючі проблеми в діяльності працівника: від його прийому на роботу, у період просування по службі і до його останнього дня роботи на підприємстві. Потрібно використовувати різні методи, засоби, прийоми роботи з персоналом, а не випадково прийняте під впливом настрою рішення.

Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоздатності і виживання готелю. Під **управлінням кадровими ресурсами** звичайно розуміють усю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне формування колективу і повне використання його здібностей у виробничому процесі (політика підбору і наймання працівників, розвиток кар'єри, мотивація, заохочення, звільнення з роботи, відхід на пенсію, лідерство в колективі, культура, взаємини і зв'язки, розвиток колективу, творча обстановка, підготовка персоналу, управління конфліктними ситуаціями). Для досягнення успіху на ринку готель повинен мати у своєму розпорядженні стабільний персонал.

Система управління кадрами являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного росту ефективності виробництва, продуктивності праці і якості роботи. Вона складається з декількох **підсистем**, що виконують відповідні функції: підсистема підбору і розміщення кадрів; підсистема профвідбору, підвищення кваліфікації і зростання професійної майстерності; підсистема якості праці і методів її оцінки; підсистема мотивації трудової діяльності.

Усі вони пов'язані єдиною метою готелю — підвищенням продуктивності праці на основі максимально можливої реалізації здібностей працівників. Усі підсистеми спрямовані на те, щоб потенційні здібності працівника в умовах готелю цілком розкрилися.

9. Управління кар'єрою персоналу

Об'єктивні потреби інноваційного розвитку викликали до життя нову концепцію підготовки

кадрів. В її основі — **становлення і розвиток творчої особистості**. Витрати на підготовку кадрів розглядаються не як витрати на робочу силу, а як довгострокові інвестиції, необхідні для процвітання готелю. Навчальний процес не обмежується передачею учневі необхідної суми професійних знань і навичок, а спрямований на розвиток у них здібностей і бажання освоювати нові сфери знань, опанувати нові спеціальності. Іншою мовою, у процесі навчання значно підсилюється творчий елемент, і той, хто навчається, є не пасивний об'єктом тримання інформації, а активним суб'єктом розвитку своїх здібностей. Важливою складовою нової концепції є завдання самореалізації особистості.

У сфері підготовки інноваційних кадрів нова стратегія повинна включати такі елементи:

- переорієнтацію кадрової політики готелів із залученням уже готових висококваліфікованих працівників зі сторони для формування ядра персоналу за рахунок підвищення кваліфікації власних працівників;
- співробітництво готелів з університетами, коледжами, училищами у сфері розробки навчальних програм з нових готельних технологій, у справі підготовки фахівців нових професій;
- використання системи безперервного навчання і підвищення кваліфікації кадрів всередині готелю, підхід до навчання як до інтегральної частини сучасного процесу на дання послуг.

10. Основні напрямки перебудови роботи кадрових служб у сучасних умовах

Підвищення ролі кадрових служб продиктовано колом **об'єктивних обставин**.

1. Сьогодні істотно змінилися умови, у яких кадрова служба розвивається. Ці зміни пов'язані з переходом стійкого в часі дефіциту трудових ресурсів до їхнього надлишку. Головними резервами стають краще використання кадрів, оптимальний їхній розподіл за робочими місцями, зростання навантаження на кожного члена колективу. Звільнення надлишкової чисельності персоналу — найважливіший важіль підвищення ефективності готелю.

2. Зменшення чисельності працівників повинне бути компенсоване більшою інтенсивністю праці, а виходить, і більш високою кваліфікацією працівника. Через це зростає відповідальність кадрових служб щодо вибору напрямків кваліфікаційного росту працівників, щодо підвищення ефективності форм навчання і стимулювання їхньої праці.

3. Реалізація перебудови кадрової політики в готелі спричиняє розширенню функціональних обов'язків працівників кадрових служб, підвищенню їхньої самостійності у вирішенні кадрових проблем.

4. Організація ефективної діяльності працівників передбачає розміщення кадрів відповідно до виробничих завдань, з урахуванням схильностей і кваліфікації працівників; контроль умов праці; організація робочих місць; забезпечення ритмічності роботи всього готелю.

5. Навчання персоналу передбачає організацію усіх видів професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до індивідуальних потреб і вимог сучасного готельного бізнесу.

6. Вивчення соціальних процесів у колективі, організація оцінки персоналу як інформаційної основи прийняття рішень з кадрових питань.

7. Удосконалення діяльності самої служби управління персоналом.

Перебудова діяльності кадрових служб повинна здійснюватися за такими **напрямами**:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактора: від трудової підготовки і профорієнтації молоді до турботи про ветеранів праці;
- широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для готелю працівників. Основною формою залучення необхідних фахівців повинні стати договори з навчальними закладами;
- планомірна робота з керівними кадрами, з резервом для висування на керівні посади, що повинна будуватися на таких організаційних засадах, як планування ділової кар'єри,

підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротаційні пересування керівників, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

- активізація діяльності кадрових служб щодо стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі удосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;
- забезпечення соціальних гарантій трудящим у сфері зайнятості, що вимагає від працівників з кадрів дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, що звільняються, надання їм встановлених пільг і компенсацій;
- перехід від переважно адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, підбору та їхнього розміщення, широкої гласності в кадровій роботі.

11. Оцінка і стимулювання праці персоналу

Врахування заслуг, подяка за виконану роботу підсилюють стимули до праці.

Мотиваторами служать не лише різні премії, пам'ятні подарунки тощо. Характер винагороди праці залежить від її кількості та якості, а також від задоволення побажань і надій самих працівників. Один з найбільш дієвих мотивів творчої праці — просування по службі. Велике значення має і можливість придбати акції готелю, що створює для працівника враження співвласника.

Кожному великому готелю відповідно до його особливостей, можливостей і традицій необхідні розробка, впровадження і постійне удосконалювання системи стимулів, яка повною мірою забезпечуватиме інтереси і працівників, і готелю в цілому. Ще більш значимими та ефективними можуть виявитися морально-психологічні стимули, арсенал яких досить великий.

12. Роль керівника в управлінні персоналом

Кожен керівник повинен піклуватися про підвищення компетентності тих, ким він керує. Майже кожна людина має значний потенціал для особистого і професійного зростання, і в міру подорожчання людських ресурсів стає усе більш важливо задіяти цей потенціал. Розвиток людей — це ключовий елемент управлінської ефективності, що дозволяє одержати такі **результати**:

- зростання зацікавленості і віддачі працівника;
- більш високі результати роботи;
- поява кандидатів на висування;
- збільшення життєвої енергії і створення сприятливого клімату;
- постійне підвищення стандартів;
- створення сприятливого середовища для особистого зростання;
- уміння оцінити індивідуальні потреби;
- уміння консультувати;
- здатність діставати уроки з досвіду роботи.

У якомусь сенсі кожен керівник великого готелю є за сумісництвом і викладачем, що постійно розвиває людей.

13. Визначення потреби в персоналі

Визначення потреби в персоналі — один із найважливіших напрямків маркетингу персоналу, що дозволяє встановити на заданий період часу якісний і кількісний склад персоналу.

Варто розрізняти **якісну і кількісну потребу в персоналі**.

Якісна потреба, тобто потреба за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог до персоналу, розраховується виходячи з вимог до посад і робочих місць, закріплених у посадових інструкціях або описах робочих місць; штатного розкладу організації та її підрозділів, де фіксується склад посад; документації, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виділенням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців.

Розрахунок якісної потреби за професіями, спеціальностями і т.п. супроводжується одночасним розрахунком **кількості персоналу за кожним критерієм якісної потреби**. **Загальна**

потреба в персоналі визначається підсумовуванням кількісної потреби за окремими якісними критеріями.

Якісна потреба у фахівцях і керівниках може бути визначена шляхом послідовної розробки таких **організаційних документів**:

- системи цілей як основи оргструктури управління;
- загальної організаційної структури, а також організаційних структур підрозділів;
- штатного розкладу;
- посадових інструкцій (описів робочих місць) фахівців і керівників. Цей вид документа може використовуватися як основа розрахунку трудомісткості виконання посадових функцій.

Посадова інструкція створюється спільними зусиллями лінійного керівника, який формулює вимоги до працівника, і менеджера з персоналу, що документує ці вимоги.

Як доповнення до посадової інструкції можуть використовуватися **кваліфікаційні картки і картки компетенції** (профіль ідеального працівника).

Кваліфікаційна карта являє собою детальний опис кваліфікаційних характеристик, які повинен мати «ідеальний» працівник. Оскільки в ході добору легше визначити кваліфікаційні характеристики, ніж здатності виконувати посадові обов'язки, кваліфікаційна карта значно полегшує процес добору претендентів на посаду.

Недолік кваліфікаційної карти — зосередження уваги на минулих заслугах претендента (освіті, досвіді тощо) на шкоду оцінці його сучасного потенціалу професійного розвитку.

Карта компетенції являє собою опис особистісних характеристик «ідеального» працівника, що дуже важливо в готелі. Наприклад, орієнтація на гостя, вміння працювати в групі, напористість, оригінальність мислення тощо.

14. Проблема плинності кадрів у готелі

Основна складність визначення потреби в персоналі у готелі — плинність кадрів.

Тому при визначенні потреби в персоналі враховують **коефіцієнт плинності кадрів (F)**:

$$F = N/M,$$

де N — середньорічне число звільнень, помножене на 100;

M — середньорічна чисельність персоналу.

Очевидно, що розумніше боротися з плинністю персоналу, ніж залишити все як є.

Утримати хороших працівників можна за допомогою різних **факторів**, окрім зарплати і матеріальних благ. Основні з них:

- можливості просування по службі;
- цікава робота;
- підвищення відповідальності працівника;
- хороші умови роботи;
- почуття усвідомлення себе частиною цілого;
- висока оцінка необхідності виконуваної працівником роботи;
- безпека роботи;
- хороші програми навчання;
- персоналізована лояльність готелю до працівника;
- хороший колектив;
- переваги додаткових пільг (пенсії, оплачувані відпустки, тури тощо);
- географічне місце розташування;
- зручне місце роботи;
- допомога у вирішенні особистих проблем.

15. Методи визначення потреби в персоналі

Сучасні готелі використовують такі **методи визначення потреби в персоналі**.

Метод екстраполяції — найбільш простий і найчастіше вживаний. Його суть — перенесення сьогоднішньої ситуації на майбутнє.

Привабливість методу — у його простоті. Основний недолік — неможливість урахувати зміни в розвитку готелю і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування в готелях зі стабільною організаційною структурою, що діють у стабільному зовнішньому середовищі. Тому багато готелів використовують **метод скоректованої екстраполяції**.

Цей метод враховує зміни у співвідношенні факторів, які визначають чисельність працівників — підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, підвищення заповнюваності готелю тощо.

Метод експертних оцінок ґрунтується на думці керівників підрозділів щодо потреби в персоналі. Менеджер з персоналу збирає, аналізує і резюмує їхні оцінки. Для цього можуть бути використані: групове обговорення, письмові звіти, метод Дельфі (багаторазова експертна оцінка).

Суть **методу Дельфі** 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 збору та обробки висновків експертів, а також суб'єктивність останніх.

Комп'ютерні моделі як методи визначення потреби в персоналі являють собою набори математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, експертних оцінок, а також інформацію про динаміку усіх перерахованих вище факторів, які впливають на потребу в робочій силі.

Моделі дають можливість домогтися найбільш точних прогнозів. Недолік методу – висока ціна моделей і необхідність спеціальних навичок для роботи з ними.

16. Пошук і добір персоналу

Основними передумовами, що визначають ефективність роботи з підбору і добору кадрів, є:

- постановка чітких цілей готелю;
- розробка ефективної організаційної структури управління, що дозволяє забезпечити досягнення цих цілей;
- наявність кадрового планування, яке є сполучною ланкою між цілями готелю та організаційною структурою управління.

Кадрове планування — це фундамент політики у відношенні персоналу, що забезпечує систематичний підхід до підбору і добору кадрів.

Звичайно при доборі кандидатів використовують не один метод, а цілий комплекс різних методів, спрямованих на всебічну оцінку кандидатів.

Комплексна система добору може містити в собі методи, що наведені в табл.6.1.

Таблиця 6.1.

Методи комплексної системи добору персоналу

Якості особистості	Методи добору персоналу				
	Стандартна форма «Відомостей про кандидата»	Інтерв'ю	Тестування	Перевірка рекомендацій	Медичне обстеження
Інтелект					
Освіта					
Професійний досвід					
Стан здоров'я					

Особистісні характеристики					
Мотивація, ставлення до роботи					
Комунікативні якості					

Звичайно, навряд чи можна знайти ідеального кандидата. Тому вимоги до посади повинні бути реалістичними і допускати певний ступінь гнучкості.

17. Джерела наймання персоналу

Традиційно джерела наймання персоналу поділяють на зовнішні і внутрішні (кандидати із самого готелю). Обидва джерела мають і переваги, і недоліки (табл.6.2).

Таблиця 6.2.

Порівняльний аналіз джерел наймання персоналу

Джерело	Переваги	Недоліки
Зовнішнє	Більший вибір кандидатів. Привнесення нових ідей, прийомів, досвіду роботи.	Довгий період адаптації новачка в готелі. Необхідність первинного навчання.
Внутрішнє	У готелі відомі достоїнства і недоліки працівників. Скорочення витрат на процедуру добору.	Сімейність, що приводить до застою в появі нових ідей. Обмеженість вибору. "Оголення" інших посад.

Як джерело пошуку кандидатів у готелі можуть бути використані:

1. Просування по службі всередині готелю.
2. Переведення із відділу у відділ.
3. Призначення топ-менеджерів зі спеціального резерву керівників.
4. За рекомендаціями працівників.
5. Оголошення в засобах масової інформації (ЗМІ).
6. Випускники і студенти старших курсів коледжів та університетів туристського профілю.
7. Державна служба зайнятості.
8. Приватні агентства з підбору персоналу.

Багато фахівців радять використовувати одночасно кілька джерел: 1) завжди шукати претендентів усередині готелю; 2) використовувати щонайменше два зовнішніх джерела.

Визначення правил добору дозволяє уточнити основні процедури оцінки кандидатів, а також виділити ключові позиції порівняння претендентів.

Первинний добір починається з аналізу списку і документів кандидатів. Його мета — відсіяти тих, хто не має мінімального набору характеристик, необхідних для заняття вакантної посади. Кожен готель має право встановлювати свої вимоги до документів претендентів.

Найбільш розповсюдженими методами первинного добору є: аналіз анкетних даних, тестування, експертиза почерку.

На наступному етапі відділ людських ресурсів проводить **індивідуальну співбесіду** (інтерв'ю) з відібраними кандидатами. Це дуже відповідальний етап, і тому багато готелів приділяють йому велику увагу.

Широко поширені письмові рекомендації людей, які знають кандидата за спільною роботою, навчанням, заняттям спортом тощо. Як правило, такі рекомендації містять винятково позитивні відгуки.

Співбесіда з керівником підрозділу проводиться з метою уточнення професійних якостей кандидата та оцінки того, наскільки можуть сполучитися кандидат і колектив готелю, відділу. Крім того, лінійний керівник надає кандидатові докладну інформацію про свій підрозділ, вакантну посаду і посадові обов'язки.

Після цієї співбесіди приймається рішення про те, який кандидат найбільшою мірою підходить готелю. Але для самого кандидата добір на цьому не закінчується.

Випробний термін є останнім іспитом для кандидата і менеджера з персоналу. Він показує не тільки професійну придатність кандидата, але й обґрунтованість висновків, зроблених менеджером з персоналу, обґрунтованість витрачених на добір сил і засобів. При укладанні трудового договору (контракту) може бути встановлений випробний термін до трьох місяців, а в окремих випадках за узгодженням із профспілкою — до шести.

Процедуру оцінки результатів проходження випробного терміну необхідно чітко визначити і довести до відома кандидата. Якщо останній не справився зі своїми обов'язками, то його звільняють.

Укладання трудової угоди — договору (контракту) увінчує процес добору персоналу.

Трудовий договір (контракт) відповідно до Законодавства України повинен бути укладений у письмовій формі. Укладання договору в усній формі є грубим порушенням трудового законодавства. При укладанні трудового договору необхідно дотримуватися форми і змісту, встановлених законодавством.

Контракт — угода між працівником і роботодавцем. У ньому повинні бути обговорені питання, пов'язані зі спеціальністю працівника, кваліфікацією, посадою і правилами внутрішнього розпорядку. Роботодавець на підставі контракту повинен виплачувати зарплату і забезпечувати умови праці відповідно до закону і відповідно до угоди сторін.

Необґрунтована відмова в роботі категорично заборонена (після всіх стадій перевірки); роботодавець повинен письмово пояснити причину даного рішення. Основним помічником працівника в такій ситуації є профспілка.

Трудовий договір укладається:

- 1) на час виконання певної роботи;
- 2) на певний термін (від 1 року до 5 років);
- 3) на невизначений термін.

18. Нормативно-методичне забезпечення служби управління персоналом

Нормативно-методичне забезпечення — це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали та інші документи, затверджені у встановленому порядку компетентними органами або керівництвом готелю.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу управління персоналом. Воно полягає в організації розробки і застосування методичних документів, а також ведення нормативного господарства в системі УП.

Нормативно-методичні матеріали групуються за їхнім змістом. Розрізняють **нормативно-довідкові документи; документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру; документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру**. Перша група включає норми і нормативи, необхідні при вирішенні задач готелю та планування праці у сфері надання послуг та управління.

Документи другої групи регламентують задачі, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом; містять методи і правила виконання робіт з управління персоналом. Наприклад, **Цивільний кодекс, регулюючі документи (положення, інструкції, правила) державних органів, накази, положення, інструкції, які видаються керівником організації або відповідним підрозділом з питань праці, чисельності та оплати праці** тощо.

Документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру містять правила, стандарти, норми, вимоги, які регламентують планування приміщень і робочих місць, надання послуг, тарифні ставки, коефіцієнти доплати, типові норми часу, заходи з техніки безпеки та інше.

Найважливішим внутрішнім організаційно-регламентуючим документом є **Положення про підрозділ** — документ, який регламентує діяльність кожного структурного підрозділу кадрової служби: його завдання, права, функції, відповідальність. На основі типових документів з урахуванням особливостей організації працівники служби управління персоналом розробляють документи для внутрішнього користування. Так, важливими організаційно-розпорядницькими документами є **Правила внутрішнього розпорядку**, які включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- винагорода за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

У розпорядженні кадрової служби знаходяться всі **нормативні акти, на підставі яких складаються документи внутрішнього користування**:

- колективний договір;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- положення про підрозділи (відділи, служби, групи) та ін.

Найважливішим організаційним документом є **Колективний договір**, який розробляється за особистої участі підрозділу служби з управління персоналом. **Колективний договір** — це угода, яка укладається трудовим колективом і адміністрацією щодо врегулювання їхніх взаємин у процесі діяльності на календарний рік.

До документів організаційно-методичного характеру належать ті, що регламентують виконання функцій з управління персоналом. Сюди входять:

- **Положення щодо формування кадрового резерву готелю;**
- **Положення щодо організації адаптації працівників;**
- **Рекомендації щодо організації підбору і добору персоналу;**
- **Положення щодо врегулювання взаємин у колективі;**
- **Положення щодо оплати і стимулювання праці;**
- **Інструкція з дотримання правил техніки безпеки тощо.**

Основним документом у кадровій службі є **посадова інструкція** — документ, який регламентує діяльність у рамках кожної управлінської посади, містить вимоги до працівника, який займає цю посаду. Вона може бути складена на основі типових вимог до посади, які містяться в **Кваліфікаційному довіднику посад керівників, фахівців, службовців**, але з урахуванням особливостей певного готелю і соціально-економічних умов його діяльності.

19. Правове забезпечення

Правове забезпечення полягає у використанні засобів і форм юридичного впливу на персонал з метою досягнення ефективної діяльності готелю.

Основні завдання правового забезпечення:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцем і найманим робітником;
- захист прав і законних інтересів працівників, що впливають із трудових відносин;
- дотримання, виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- розробка і затвердження локальних нормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького та економічного характеру;
- підготовка пропозицій про зміну діючих або скасування застарілих і тих, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих у готелі з трудових та кадрових питань.

Головним підрозділом з проведення правової роботи є **юридичний відділ**. Керівними документами у проведенні цієї роботи є правові норми централізованого або локального характеру.

До **актів централізованого характеру** належать постанови уряду, акти державних міністерств та відомств. До **актів локального регулювання** правовідносин належать накази керівників, положення про підрозділи, посадові інструкції та інші внутрішні документи.

Основні завдання юридичного відділу в цій сфері такі:

- а) розробка проектів нормативних актів організації;
- б) правова експертиза нормативних актів, розроблених у системі управління персоналом, на відповідність вимогам законодавства та їхнє візування;
- в) організація систематичного обліку і зберігання законодавчих і нормативних актів, які надходять у готель і видаються ним;
- г) інформування підрозділів і служб про чинне законодавство про працю;
- д) роз'яснення діючого трудового законодавства і порядок його застосування.

До **системи нормативних актів про працю** входять угоди генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори та інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в готелі.

20. Сучасна концепція кадрових служб

Останнім часом методи і форми роботи кадрових служб у готелях зазнають істотних перетворень, пов'язаних, насамперед із широким впровадженням електронно-обчислювальної техніки. Змінилася роль і місце цих служб в управлінні виробництвом: вузькоспеціалізовані функції змінилися управлінськими, методи управління стали більш гнучкими, поглибився аналіз внутрішніх зв'язків готелю.

Світовий досвід показує, що головне в удосконаленні управління готелем — це вдосконалювання управління персоналом. Створення конкурентоздатного готелю завжди пов'язано з його працівниками. Правильні принципи організації надання послуг, оптимальні системи, форми і методи роботи відіграють важливу роль, але реалізація всіх можливостей, закладених у нових методах управління, залежить уже від конкретних людей.

Характерна риса сучасної концепції — прагнення кадрових служб до інтеграції всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, усіх стадій їхнього життєвого циклу з моменту наймання до виплати пенсії.

Сьогодні кадрові підрозділи виконують багато функцій, які раніше були розосереджені по різних підрозділах. їхня інтеграція свідчить про реальне зростання впливу людських ресурсів у практиці внутрішньоготельного управління. Керівники багатьох готелів переглядають свої погляди на положення служби кадрів готелю. Працівники цих служб повинні мати право брати участь у реалізації політики використання трудових ресурсів у готелі, в аналізі людських проблем, передбачати майбутні потреби в нових робочих місцях, вивчати нові тенденції, які відбуваються в суспільстві внаслідок економічних, соціальних і політичних процесів.

Керівник кадрової служби повинен бути керівником, багатобічним фахівцем, здатним вести справу в інтересах усього готелю. Останнім часом велика увага приділяється підготовці фахівців кадрових служб.

На даний час найбільші зусилля кадрових підрозділів спрямовані на вдосконалення трудових відносин, розробку і реалізацію навчальних програм і програм соціального розвитку. Таким чином, усе більше переважають не облікові, а змістовні аналітичні та організаційні аспекти діяльності. Різко зріс професійний рівень кадровиків. До їхнього складу тепер входять психологи, соціологи, фахівці з кадрів.

В останні роки у внутрішньоготельному управлінні виділяють ряд нових професій, у тому числі фахівців з набору (рекрутерів), інтерв'юєрів (психологів, які проводять співбесіду з претендентами на одержання роботи), методистів та інструкторів, консультантів з питань кар'єри.

Отже, виділимо найбільш характерні риси кадрових служб на сучасному етапі.

Кадрова служба сьогодні розглядається як серйозна професійна служба, оскільки для реалізації її функцій потрібні відповідні спеціальні знання, навички та уміння. З огляду на різноманіття функцій кадрової служби, у великих готелях відбувається спеціалізація підрозділів усередині цієї служби.

Розвиток кадрової служби відбувається одночасно із розвитком готелю, соціального законодавства, змін відносин із профспілковими організаціями і т.д. На великих підприємствах спостерігається централізація кадрових служб.

21. Тренінги персоналу. Функції навчально-тренінгового центру.

На сьогодні професійне навчання співробітників стало одним із основних завдань ефективного управління персоналом у багатьох великих готелях та готельних ланцюгах. Комплексний безперервний підхід до навчання персоналу формується на основі потреб розвитку, а також необхідності виконання працівниками своїх поточних посадових обов'язків. Специфіка роботи працівників готелю визначає необхідність знання ними традицій, культури і поведінки споживачів, а також тенденцій розвитку світового готельного ринку. Персонал сьогодні стає найважливішим ресурсом готелю, яким потрібно грамотно управляти. Одним із сучасних підходів до підготовки службовців, є концепція безперервного навчання за допомогою створення **навчально-тренінгового центру**. Сучасний менеджмент 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 як таке приносить людині величезне задоволення, і вона стає сприйнятливою до нових ідей, що сприяє її творчому розвитку.

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 завдань; 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 що дозволяє вирішувати важливі питання і проблеми в підготовці персоналу готелю.

На думку деяких авторів тренінг — це багатофункціональний метод навмисних змін психологічних феноменів людини чи групи людей з метою гармонізації професійного та особистісного буття людини.

Тренінг може бути **реактивним і проактивним**. **Реактивний тренінг** ініціюється у відповідь на актуальну, насущну проблему у сфері 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 готелю в сфері 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, які проводяться на базі навчально-тренінгового центру готелю індустрії гостинності, мобілізують знання і досвід персоналу, створюють і розвивають дух співробітництва.

Фахівці навчально-тренінгового центру мають уважно спостерігати за змінами, які відбуваються у світі в готельній справі, і систематично досліджувати світовий досвід, переймати і швидко засвоювати нові технологічні методи і процеси як надання готельних послуг, так і навчання персоналу.

Залежно від типу готелів формуються різні **типи і види навчально-тренінгових центрів і програм**, спрямованість яких враховує **різні рівні сервісу**, наприклад:

- вищий рівень послуг — готелі, розраховані на прийом гостей, які представляють вищі політичні, управлінські кола, знаменитостей, добре забезпечених людей;
- середній рівень послуг — такі готелі розраховані на найбільший сегмент подорожуючих;
- обмежений рівень послуг – призначені для прийому осіб із невеликим статком.

Теоретично тренінги можна розділити на **комунікативні (або психологічні) і спеціалізовані**. **Комунікативні тренінги** надають навички спілкування у готелі. До них належать

тренінги із техніки спілкування з клієнтом, техніки ведення переговорів, презентацій, виступів, продуктивного ділового спілкування, делегування повноважень, методів вирішення конфліктів тощо. **Спеціалізовані тренінги** із обслуговування гостей у готелі виходять з конкретної маркетингової стратегії розвитку готелю і системи взаємодій між підрозділами.

Структура організації тренінгу повинна дозволяти вносити гнучкість і корективи в управління операційною системою готелю у зв'язку зі зміною методів, завдань, цілей, масштабів діяльності, появою нових видів послуг.

Процес навчання працівників готелю повинен іти постійно. Безперервність процесу навчання досягається плануванням навчання працівників на кожне півріччя і щотижневим проведенням занять із працівниками кожного відділу. Кожен відділ готелю повинен мати свій план навчання, розрахований на півріччя, та визначений час проведення занять. Наприкінці півріччя необхідно проводити екзамени зі спеціальних дисциплін. Підсумки іспитів і заліків враховуються при підсумковій атестації працівників наприкінці кожного року.

Функції навчально-тренінгового центру полягають у реалізації програми з підвищення кваліфікації, перепідготовки і стажування фахівців та обслуговуючого персоналу; навчанні усередині готелю постійних та нових працівників методам управління якістю; створенні здорової, творчої і доброзичливої атмосфери в готелі тощо.

До **видів тренінг-програм**, за якими повинне відбуватися навчання персоналу готелю, належать такі:

- тренінг-програми для керівників готелю, менеджерів з персоналу і працівників кадрових служб (спрямовані на стратегічне управління конкурентноздатністю готелю, яка пов'язана зі стратегічним плануванням, аналізом місії, цілями і пріоритетами готелю);
- тренінг-програми, спрямовані на процесну концепцію управління готелем (розглядаються методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів готелю; 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 готелю, а також технологіям побудови ефективної проектної команди і управління змінами при впровадженні результатів проектування. Основним завданням даних тренінгів є: розвиток творчого потенціалу службовців готелю, розвиток професійної рефлексії, оволодіння ефективними способами і методами роботи;
- тренінг-програми з системи управління персоналом (новітні методи проведення управлінських процедур при створенні систем атестації і 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 готелю, розробки стратегії виходу з кризи і шляхів санації готелю);
- тренінг-програми, в яких розглядаються сучасні психотехнології в кадровій роботі (системи діагностики персоналу, пов'язані із 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 готелю, 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, які 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 за телефоном і управління особистою організованістю з впливом продавця на
- прийняття клієнтом рішень щодо покупки із встановленням довгострокових відносин із клієнтами; ведення переговорів: підготовка до зустрічі, відкриття переговорів, перше враження, надання послуг, аргументація, розгляд заперечень, переговори про ціну, завершення переговорів);
- тренінг-програми, які розглядають управлінський облік, управлінські фінансові звіти, класифікацію витрат, аналіз беззбитковості, збутову політику готелю, формування бюджету готелю.

Слід також зазначити, що комплексна система навчання, яка поєднує в собі сукупність організаційних, режимних, технічних, інформаційних та інших заходів, спрямованих на досягнення високого рівня надання готельних послуг, розробляється і впроваджується з урахуванням конкретних умов для кожного готелю.

Література: основна: 2,5,8,9; додаткова: 1,6,11.

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ І ПРОЕКТУВАННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

«Якість завжди важливіша, ніж ціна»

NN

«Починайте з якості, а в результаті прийдете до низьких витрат»

NN

Аксіоми якості: 1. І так згодиться. Адже не на експорт... 2. Якщо продукція на зовнішній і внутрішній ринок виготовляється в абсолютно ідентичних умовах, то в партіях на внутрішній ринок обов'язково є брак.

*«Конкуренція забезпечує найкращу якість продуктів і розвиває найгірші якості людей»
(Девід Сарнофф)*

УЧБОВІ ЦІЛІ:

Ознайомитись із особливостями менеджменту якості готельних послуг.

Знати, що таке якість як економічна категорія; проблеми якості в сучасних готелях; систему управління якістю готельних послуг.

Вміти аналізувати рівень якості готельних послуг та обґрунтовувати шляхи його підвищення.

ПРОБЛЕМАТИКА:

1. Проблема якості.
2. Поняття якості послуг.
3. Якість як економічна категорія.
4. Менеджмент якості готельних послуг.
5. Теорія і практика управління якістю готельних послуг.
6. Принципи системи якості послуг.
7. Аналіз надання послуги і підвищення її якості.
8. Основні аспекти проектування і контролю якості послуг.

1. Проблема якості

Проблема якості надання готельних послуг є дуже актуальною для готелів в умовах ринкової економіки, оскільки ті готелі, які не приділяють уваги забезпеченню якості, приречені на банкрутство.

Будь-які інвестиції у модернізацію готелів доцільні лише в тому випадку, якщо готель надаватиме якісні послуги, що користуватимуться попитом у споживачів.

Приклади передових країн показують, що вирішення проблем якості послуг має стати головною ідеєю готелю, носити загальний характер, що вимагає навчання і професійної підготовки всього персоналу готелю.

Останнім часом у багатьох готелях світу різко зріс попит на професіоналів з управління якістю надання послуг.

Підготовка професіоналів з управління якістю в Європі відбувається відповідно до меморандуму Генеральної Асамблеї ЄОК — Європейської організації з якості (заснована у 1993 р. в Гельсінкі) і включає три кваліфікаційних рівні персоналу з якості:

- професіонал з якості;
- менеджер з систем якості;
- аудитор з якості.

Слід також зазначити, що на сьогодні саме сертифікат, який підтверджує відповідність

готельних послуг міжнародним стандартам щодо систем якості, служить вирішальним фактором для укладання контракту контрагентів з готелем.

2. Поняття якості послуг

У наданні готельних послуг найважливішу роль відіграють питання якості. Без якісного обслуговування готель не здатний досягти своїх головних цілей. Історія розвитку різних готельних корпорацій і ланцюгів, як правило, свідчить, що отримання прибутку є результатом якості.

Перед готелем стоїть завдання надання і підтримки якості обслуговування на належному рівні, своєчасного усунення недоліків у наданні послуг, розробки стратегії поліпшення обслуговування.

Дослідження показують, що головною причиною того, що клієнт ще раз скористається послугами готелю, є якість наданого йому обслуговування. У перший раз гостя можна залучити чудовою рекламою або розкішним інтер'єром, але у другий раз він прийде лише завдяки професійній роботі персоналу і високій якості обслуговування, отриманого раніше.

Якість обслуговування справляє найбільший вплив на життєздатність готелів. Успішна реалізація якісних послуг гостям є головним джерелом їхнього існування.

Якість послуг — це відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам. Таким чином, стандарти, їхня реальна форма і зміст є критерієм якості обслуговування у готелі. Критерій оцінки якості наданої послуги для споживача — це ступінь його задоволення, тобто відповідність отриманого та очікуваного. Критерій ступеня задоволення клієнта — це бажання повернутися ще раз і порадижити це зробити своїм друзям і знайомим.

Для ефективного забезпечення якості і конкурентоздатності послуг готелю актуальною проблемою є управління проектуванням і контролем їх якості. При цьому ключову роль має не лише виявлення внутрішніх причин, але і вивчення потреб клієнтів, а також способи задоволення даних потреб.

Готель зобов'язаний не лише виявити внутрішні фактори, що впливають на якість послуг, але і вивчити весь комплекс запитів і потреб клієнтів, створити і реалізувати методику і технологію, що забезпечать найбільш повне їхнє задоволення. Ефективне управління якістю послуг, що надаються, є найважливішим важелем підвищення рівня обслуговування клієнтів, прибутковості готелю, забезпечення його економічної безпеки.

Концепція якості багатогранна і охоплює всі властивості послуги, а саме: технічні та інші характеристики, рівень передпродажної підготовки, супровід послуги в процесі її надання, просування товарної марки на ринку і забезпечення її престижності в конкурентному середовищі.

Міжнародний досвід свідчить про те, що необхідним інструментом, який гарантує відповідність якості послуг вимогам нормативно-технічної документації, є сертифікація. У загальноприйнятій міжнародній термінології **сертифікація** — це комплекс заходів, які проводяться з метою підтвердження відповідності послуг готелю певним вимогам або стандартам, технічним умовам. Сертифікація з'явилася у зв'язку із необхідністю захисту внутрішнього споживчого ринку від продукції, непридатної до використання. Питання безпеки та захисту споживачів змушують законодавчу владу, з одного боку, встановлювати відповідальність постачальника (виробника, продавця тощо) за введення в обіг недоброякісної продукції або послуг; а з іншого боку — узаконювати обов'язкові до виконання мінімальні вимоги, які стосуються характеристик продукції або послуг, що реалізуються. До першого відносяться такі законодавчі акти, як, наприклад, Закон «Про захист прав споживачів» прийнятий у багатьох країнах світу.

Розвиток сертифікації в економічному просторі різних держав має на меті забезпечення взаємного визнання результатів сертифікації продукції або послуг, що засновується на гармонізації законодавчої бази, використанні єдиних стандартів і взаємно визнаних механізмів встановлення відповідності.

При цьому виробник повинен забезпечити стабільне дотримання необхідних параметрів у припустимих межах, що визначаються вимогами або стандартами, на які він посилається в декларації про відповідність, і контролювати всі види своєї діяльності на всіх етапах виробництва, а у випадку готелю — на всіх етапах надання послуг.

Конкурентоздатність готельних послуг визначається рівнем їхньої якості і ціни. Якість — це комплексне поняття, яке всебічно характеризує ефективність діяльності, стиль управління, стратегію, маркетинг і організацію надання послуг, тому ефективне управління якістю є однією з найбільш актуальних проблем для готелю. Якість впливає на кінцевий результат (прибуток) і збільшує обсяг продажів.

Але підвищення якості пов'язане зі збільшенням витрат на надання послуг. Додаткові витрати на підвищення якості збільшують собівартість, але з цього випливає і збільшення продажів. При цьому збільшується загальна ефективність, що отримується від підвищення якості послуг (підвищення прибутку та ефективності витрат на надання послуг). Дії завжди вимірюються результативністю, а підвищення якості не можна перетворювати на самоціль.

Оптимальне співвідношення критерію «ціна/якість» готельних послуг є визначальним у забезпеченні високого іміджу і підвищенні конкурентного статусу готелю на ринку. Це визначає необхідність перегляду основ управління проектуванням якості як позиції дослідження та прийняття передового світового досвіду.

Ефективний і високорентабельний готельний бізнес неможливий без досягнення найвищих стандартів обслуговування відповідно до потреб і побажань клієнтів.

Готельні послуги мають ряд особливостей, які дозволяють маневрувати їхньою якістю, знижуючи або підвищуючи їх рівень для різних категорій споживачів з огляду на їхні потреби і купівельну спроможність. Якість послуг неможливо перевірити попередньо, оскільки її надання і споживання відбуваються одночасно, послуги не можна зберігати, вони характеризуються мінливістю, невідчутністю, невіддільністю об'єкта і суб'єкта (клієнт бере участь у процесі надання послуги).

Серед найчастіше використовуваних визначень оптимальним є таке: **якість послуги** — це вся сукупність її особливостей, ознак і характеристик, які спираються на її здатність задовольнити заявлену або очікувану потребу клієнта.

Характеристики готельних послуг відбиваються на процесі проектування ефективної системи управління якістю і впливі даної системи на основні елементи готельних послуг (нематеріальні і матеріальні). **Нематеріальний елемент готельних послуг** — це атмосфера, привабливість оточення, естетика, комфорт, відчуття, теплота обслуговування, дружелюбність, спокій і висока культура міжособистісного спілкування. До **матеріального елемента** належать номерний фонд, товарно-матеріальні ресурси та технологія надання послуг. Фізичні характеристики створюють контактну зону, у якій у процесі обслуговування взаємодіють той, хто надає, та той, хто споживає послуги.

Сьогодні одним із найважливіших напрямків у діяльності українських готелів є створення ефективної системи з управління якістю, що дозволить здійснювати надання конкурентоздатних готельних послуг. Система якості важлива також і при проведенні переговорів із закордонними туроператорами та іншими корпоративними партнерами, які, як правило, вважають за обов'язкову умову перевірити перед підписанням контракту існуючу систему якості і наявність сертифіката на цю систему, виданого авторитетним органом. Клієнт повинен бути впевнений, що якість послуг, які йому пропонуються, відповідає його потребам.

Для допомоги готелям у створенні сучасних систем з управління якістю були сформовані універсальні моделі, які визначають основні елементи системи управління якістю послуг і методи ефективного досягнення цілей, які можна використовувати в готельному бізнесі з урахуванням особливостей конкретного готелю, прийнятої технології обслуговування, специфіки готельних послуг. Серед них варто виділити модель «п'ять М», розроблену відомим ученим Ф. Котлером, «Петлю якості» Е. Демінга, прийняту за основу в міжнародних стандартах ISO 9000-9004, документи Всесвітньої Туристичної Організації (ВТО). Національні законодавчі акти, нормативна документація і стандарти безпосередньо регулюють управління процесами надання готельних послуг та узаконюють чіткі вимоги до систем забезпечення якості.

На якісне обслуговування в готелі впливають такі **фактори**:

1. Стан матеріально-технічної бази, а саме: зручне планування і якісне облаштування приміщень готелю, оснащення його громадських приміщень і житлових номерів

комфортабельними меблями та устаткуванням, повні комплекти високоякісної білизни, сучасне високопродуктивне кухонне обладнання, зручні ліфти та ін.

2. Прогресивна технологія обслуговування. Вона визначає порядок і способи прибирання громадських приміщень і житлових номерів; реєстрацію і розрахунок з клієнтами та ін..

3. Високий професіоналізм і компетентність обслуговуючого персоналу, його уміння і готовність чітко, швидко і культурно обслуговувати гостя.

4. Управління якістю обслуговування, що передбачає розробку і впровадження стандартів якості, навчання персоналу, контроль, коригування, вдосконалення обслуговування на всіх ділянках готелю. Це — найважливіший фактор якості обслуговування в сучасних готелях.

3. Якість як економічна категорія

Проблема якості є найважливішим чинником підвищення рівня життя, економічної, соціальної та екологічної безпеки. Якість — це комплексне поняття, яке характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробку стратегії, організацію надання послуг, маркетинг тощо. Найважливішою складовою всієї системи якості готелю є якість послуг. У сучасній літературі та практиці існують різні трактування поняття якості. Міжнародна організація зі стандартизації визначає **якість** (стандарт ІСО-8402) як сукупність властивостей і характеристик послуг, які надають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби. Цей стандарт увів такі поняття, як «забезпечення якості», «управління якістю», «спіраль якості». Вимоги до якості на міжнародному рівні визначаються стандартами ІСО серії 9000. Перша редакція міжнародних стандартів ІСО серії 9000 вийшла наприкінці 1980-х років і ознаменувала вихід міжнародної стандартизації на якісно новий рівень.

4. Менеджмент якості готельних послуг

У вітчизняній і закордонній літературі виник самостійний напрямок менеджменту — управління якістю. Вчені і практики за кордоном пов'язують сучасні методи управління якістю з методологією **TQM (total quality management)** — загальним (всеосяжним, тотальним) менеджментом якості.

Використовуються такі концепції менеджменту якості, що характеризують різні об'єкти і методи управління, вирішення різних проблем, пов'язаних з якістю послуг і підвищення конкурентноздатності готелів. Наприклад: система якості (Quality System), система заснована на управлінні якістю (Quality Driven Management System), загальне управління якістю (Total Quality Management), забезпечення якості (Quality Assurance), контроль якості (Quality Control), статистичний контроль якості (Statistical Quality Control), система забезпечення якості (Quality Assurance System), менеджмент з метою поліпшення якості (Management for Quality Improvement), повне (тотальне) управління якістю і продуктивністю (Total Quality and Productivity Management), менеджмент системи якості (Quality System Management) і інші системи якості.

Інформація, опублікована за останні роки у виданнях таких органів, як Інститут забезпечення якості у Великобританії (Institute of Quality Assurance), Американське товариство з управління якістю (American Society for Quality Control) і Європейська організація з якості (European Organization for Quality), у дійсності показує, що ці системи використовуються у широкому колі готелів у всіх західних країнах.

Система визначення рівня якості готельних послуг в Україні базується на стандарті ДСТУ-ISO 9002 з урахуванням вимог ДСТУ-ISO 9004-2, які зареєстровані у Мін'юсті 15.04.1999 р. Відповідно до Закону України «Про заходи щодо подальшого розвитку туризму» і наказу Держстандарту України від 27.01.1999р. № 37 була введена обов'язкова сертифікація якості готельних послуг відповідно до цих стандартів. Сертифікат відповідності якості видається на термін не більше п'яти років.

Якість готельних послуг повинна гарантувати споживачеві задоволення його запитів. Ці властивості формуються в процесі обслуговування в готелі, на всіх його етапах і у всіх ланках. Разом з тим утворюється вартісна величина готельних послуг, що характеризує витрати на їх надання, планування і розробку нових видів послуг і значною мірою визначає їхню ціну, а відтак — їхню конкурентноздатність.

Саме такий підхід був покладений в основу прийнятого ЄС документа — **глобальної концепції законодавчого забезпечення якості послуг на європейському ринку**. Концепція спирається в основному на **три фундаментальних положення**:

- систему управління якістю в готелі;
- контроль якості готельних послуг;
- єдину оцінку відповідності якості (сертифікацію) послуг.

Перш ніж надавати послуги, готель повинен надати доказ того, що вони відповідають основним європейським вимогам. При цьому сам доказ може виглядати по-різному, оскільки вибір необхідного методу оцінки відповідності нормі за можливістю здійснюють самі готелі. У цьому плані ЄС розробило так звану модульну концепцію, відповідно до якої готелі певною мірою вільні у виборі різних модулів для отримання аналогічного або навіть ідентичного результату.

Одним із сучасних підходів до оцінки факторів якості є їхнє групування, що полегшує управління. Воно має такий **вигляд**:

- стратегія готелю (системи управління якістю мають особливості при реалізації стратегій диференціації, цінового лідерства і фокусування);
- роботи з проектування нових послуг;
- оснащення (технічний стан оснащення, його якісні параметри, ступінь зносу, відповідність певним вимогам щодо рівня якості послуг);
- персонал (відповідність кваліфікаційним вимогам);
- товарно-матеріальне забезпечення (своєчасність, якість, надійність систем постачання).

Стандарти ІСО серії 9000 встановили єдиний визнаний у світі підхід до договірних умов щодо оцінки систем якості та одночасно регламентували відносини між виробниками і споживачами послуг. Іншими словами, стандарти ІСО — це стійка орієнтація на споживача при строгому дотриманні культури надання готельних послуг. Якість можна представити у вигляді піраміди (рис. 7.1.).

Наверху піраміди знаходиться **TQM** — всеохоплюючий, тотальний менеджмент якості, що має на меті високу якість всієї роботи для досягнення необхідної якості послуг. Насамперед ця робота пов'язана із забезпеченням високого організаційно-технічного рівня надання послуг, необхідних умов праці. Якість роботи включає обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, систему планування.



Рис. 7.1. Схема піраміди якості

Особливе значення має якість роботи, безпосередньо пов'язаної із наданням послуг (контроль якості технологічних процесів, своєчасне виявлення випадків неякісного обслуговування). Якість послуг є складовою і наслідком якості роботи. На цьому етапі безпосередньо оцінюється якість надання послуг, думка споживача, аналізуються скарги.

Для подальшого уточнення поняття «управління якістю послуг» доцільно уточнити трактування поняття «послуга». Необхідність такого уточнення обумовлена тим, що поняття «послуга» не зовсім точно дається навіть в інструктивних матеріалах.

Формування якості послуги починається на стадії її проектування. Так, у фазі дослідження розробляють принципи надання нових для готелю послуг, проводять підготовку готелю до їх

надання клієнтам.

Якість роботи безпосередньо пов'язана із забезпеченням функціонування готелю. Це — якість керівництва і управління (планування, аналіз, контроль). Від якості планування (розробки стратегії, системи планів тощо) залежать досягнення поставлених цілей і якість готельних послуг.

Сучасні готелі в умовах ринкової економіки прагнуть організувати спостереження за якістю послуг у процесі їх надання та споживання. Особлива увага приділяється попередженню дефектів.

Якість, як її розуміє виробник, і якість, як її розуміє споживач, поняття взаємозалежні. Виробник повинний піклуватися про якість у плинні всього періоду споживання послуг. Якість послуг виявляється в процесі їх споживання. Вона вимірюється їх здатністю відповідати або не відповідати вимогам споживача.

Ідея такого підходу до визначення якості послуг міститься в спеціальній науці — **кваліметрії**. **Кваліметрія** — це наука про способи вимірювання та кількісну оцінку якості послуг. Ця наука виходить з того, що якість залежить від великої кількості властивостей послуг, що розглядаються. Для того, щоб судити про якість послуги, недостатньо тільки даних про її властивості. Потрібно враховувати й умови, у яких послуга буде надаватися та споживатися.

Процес вимірювання якості послуг в кваліметрії складається з таких **етапів**:

1. Для кожного виду послуги враховуються свої специфічні рівні якості, зафіксовані в стандартах і діючих технічних умовах.
2. Вибирається еталон якості.
3. Досягнута якість зіставляється з еталоном.

Водночас не можна розглядати якість ізольовано з позицій виробника послуг та їх споживача. Без забезпечення всіх параметрів якості, що записані в умовах на надання послуг, не може бути здійснена їхня сертифікація. Різноманітні властивості послуги, важливі для оцінки її якості, сконцентровані в споживчій вартості. **Важливими властивостями для оцінки якості є:**

- технічний рівень, що відбиває матеріалізацію в послугах передового світового досвіду;
- естетичний рівень, що характеризується комплексом властивостей, пов'язаних з естетичними відчуттями і поглядами;
- експлуатаційний рівень, пов'язаний з технологічністю надання та споживання послуг.

Отже, якість послуг є комплексним поняттям, що відбиває ефективність усіх сторін діяльності готелю.

5. Теорія і практика управління якістю готельних послуг

У сучасній теорії і практиці управління якістю готельних послуг виділяють **5 основних етапів**:

1. Прийняття рішень щодо переліку послуг, які надаються, і підготовка умов щодо їх надання.
2. Перевірка готовності готелю до надання цих послуг і розподіл організаційної відповідальності.
3. Процес надання послуг.
4. Усунення дефектів і забезпечення зворотного зв'язку з метою внесення в процес надання послуг і контролю за цим змін, що дозволяють уникати виявлених дефектів у майбутньому.
5. Розробка довгострокових планів з якості.

Здійснення цих етапів неможливе без взаємодії усіх підрозділів системи управління готелем. Така взаємодія носить назву **єдиної системи управління якістю**. Це забезпечує системний підхід до управління якістю готельних послуг.

Під **управлінням якістю послуг** розуміють постійний, планомірний, цілеспрямований вплив на всіх рівнях на фактори та умови, які забезпечують надання послуг оптимальної якості і повноцінне їх споживання.

Система управління якістю послуг включає функції стратегічного, тактичного та оперативного управління; прийняття рішень, управляючих впливів, аналізу та обліку, інформаційно-контрольної діяльності; управління науково-технічними, виробничими,

економічними і соціальними факторами і умовами та ін..

Стратегічні функції включають:

- прогнозування та аналіз базових показників якості;
- визначення напрямків проектних робіт;
- аналіз досягнутих результатів якості надання послуг;
- аналіз інформації про рекламації;
- аналіз інформації про споживчий попит.

Тактичні функції:

- управління сферою надання послуг;
- підтримка на рівні заданих показників якості;
- взаємодія з керованими об'єктами і зовнішнім середовищем.

Система управління якістю продукції являє собою сукупність управлінських органів і об'єктів управління, заходів, методів і засобів, спрямованих на встановлення, забезпечення і підтримку високого рівня якості послуг.

Система управління якістю готельних послуг повинна включати:

1. Завдання керівництва (політика у сфері якості, організація).
2. Систему документації і планування.
3. Документацію вимог і їх здійсненність.
4. Якість під час розробки (планування, компетентність, документація, перевірка, результат, зміни).
5. Якість під час закупівель, зберігання та переміщення ТМР (документація, контроль).
6. Якість під час надання послуг (планування, інструкції, кваліфікація, контроль).
7. Перевірка якості (вхідні перевірки, міжопераційний контроль, остаточний контроль).
8. Коригувальні заходи.
9. Документування якості.
10. Внутрішній контроль за системою підтримки якості в готелі.
11. Навчання персоналу з питань якості послуг.
12. Аналіз якості і систем вжитих заходів. Контрольовані показники якості встановлюються залежно від специфіки послуг.

Політика у сфері якості може бути сформульована у вигляді принципу діяльності готелю або довгострокової мети і включати:

- поліпшення економічного стану готелю;
- розширення ринку послуг;
- досягнення світового рівня надання послуг;
- орієнтацію на задоволення вимог споживачів з певних регіонів;
- освоєння послуг, функціональні можливості яких реалізуються на нових принципах;
- поліпшення найважливіших показників якості послуг;
- викорінення випадків надання споживачам неякісних послуг;
- розвиток сервісу.

Контроль якості послуг незалежно від досконалості застосовуваних для цього методик передбачає насамперед відмежування якісних послуг від неякісних. Природно, що якість послуги не підвищується за рахунок вибракування неякісних. Сучасні готелі зосереджують увагу не на виявленні браку, а на його попередженні, на ретельному контролюванні процесу надання послуг і здійснюють свою діяльність відповідно до концепції «регулювання якості».

Велику роль у забезпеченні якості послуг відіграють статистичні методи.

Метою методів статистичного контролю є виключення випадкових змін якості послуг. Такі зміни викликаються конкретними причинами, які потрібно встановити та усунути. **Статистичні методи контролю якості поділяються на:**

- статистичний контроль за альтернативною ознакою;
- вибірковий контроль за характеристиками якості, що варіюють;
- систему економічних планів;
- плани безперервного вибіркового контролю;

- методи статистичного регулювання технологічних процесів надання послуг.

Межа між якісними та неякісними послугами називається **припустимою часткою браку в обслуговуванні**.

Досягнення і підтримка певного рівня якості послуг в готелі залежить від системного підходу до управління нею, покликаною забезпечити розуміння і задоволення потреб споживача. Досягнення певного рівня якості робить необхідним дотримання принципів якості на всіх рівнях у готелі, а також постійний аналіз і поліпшення створеної системи управління якістю. Остання заснована на зворотному зв'язку сприйняття споживачами наданих послуг.

Успішне здійснення управління якістю на етапі надання послуг створює значні можливості для:

- поліпшення надання послуг і задоволення вимог споживача;
- підвищення продуктивності, ефективності і скорочення витрат;
- розширення ринку.

Для досягнення цих переваг у системі якості послуг повинні також враховуватися аспекти людського фактора, залучення до надання послуги, за допомогою:

- управління соціальними процесами, пов'язаними з наданням послуг; розгляд взаємодії людей як однієї з вирішальних складових частин якості послуг;
- визнання важливості сприйняття образу, що створився в споживача про готель, культуру та процес надання послуг;
- розвитку умінь і здатностей персоналу;
- стимулювання зацікавленості персоналу у підвищенні якості і задоволенні очікувань споживача.

6. Принципи системи якості послуг

Споживач є центральною ланкою трьох ключових аспектів системи якості. Задоволеність споживача може бути досягнута лише за наявності гармонії між відповідальним керівництвом, людськими і матеріальними ресурсами, а також структурою системи якості.

Керівництво несе відповідальність за розробку політики в сфері якості послуг і задоволення споживачів. Її успішна реалізація залежить від тієї уваги, яку керівництво приділяє розробці та ефективному функціонуванню системи якості.

На вище керівництво покладаються відповідальність і зобов'язання за політику готелю у сфері якості. Воно повинне розробити і документально оформити політику якості, що стосується:

- рівня якості і наданих послуг;
- репутації готелю щодо якості;
- цілей забезпечення якості послуг;
- вибору підходу до досягнення цілей у сфері якості;
- ролі персоналу готелю, відповідального за реалізацію політики в області якості.

Керівництво повинне забезпечити опублікування політики готелю в сфері якості, забезпечити її зрозумілість, здійсненність і проведення у життя.

Реалізація політики в сфері якості вимагає визначення першочергових задач щодо досягнення цілей у сфері якості. **Першочергові завдання повинні включати:**

- постійне задоволення вимог споживачів з погляду професійних стандартів і етики;
- безперервне підвищення якості послуг;
- врахування соціальних потреб;
- ефективність при наданні послуг.

Керівництво повинне перетворити першочергові завдання в набір цілей і заходів у сфері якості. Прикладами цього можуть служити:

- чітке визначення потреб споживача і відповідних заходів у сфері якості;
- вжиття профілактичних заходів з метою попередження невдоволення споживача;
- оптимізація витрат, пов'язаних з якістю, з метою досягнення необхідного рівня якості надання послуг;
- залучення всього персоналу готелю до досягнення необхідного рівня якості;

- безперервний аналіз вимог, що висуваються до послуг, досягнутого рівня, з метою визначення можливостей щодо підвищення їхньої якості;
- попередження несприятливого впливу готелю на суспільство.

Для досягнення цілей у сфері якості керівництво повинне створити структуру системи якості, що забезпечить ефективність управління, оцінку і підвищення якості послуг на всіх етапах їх надання. Варто докладно визначити загальну й конкретну відповідальність і повноваження всього персоналу, діяльність якого впливає на якість послуг. Сюди ж належить забезпечення ефективного зв'язку між споживачем та персоналом готелю, що надає послуги у всіх випадках їхньої безпосередньої взаємодії в рамках і поза готелем. Відповідальність і повноваження повинні відповідати засобам і методам, необхідним для досягнення необхідної якості послуги.

Зауваження, висновки і рекомендації, отримані в результаті аналізу та оцінки, повинні бути подані в документальній формі керівництву для вжиття необхідних заходів з розробки програми підвищення якості послуг.

Петля якості послуги

Життєвий цикл послуг у відповідності зі стандартами ІСО називається **петлею якості**. За її допомогою здійснюється взаємозв'язок виробника послуг зі споживачем, з усією системою, що забезпечує управління якістю послуг.

Готель має створити методики із системи якості, щоб конкретизувати експлуатаційні вимоги для всіх процесів, що стосуються надання послуг, включаючи три основних процеси (маркетинг, проектування і надання послуги), які функціонують у петлі якості.

На якість послуги, з точки зору споживача, безпосередньо впливають як зазначені процеси, так і дії, пов'язані з функціонуванням зворотного зв'язку, що сприяє підвищенню якості послуги. Сюди належать:

- оцінка наданих послуг готелем;
- оцінка отриманої послуги споживачем;
- перевірка якості впровадження та ефективності всіх елементів системи якості.

Всі елементи послуги, вимоги і положення, що належать до системи якості, повинні бути визначені і документально оформлені як частина всієї документації даного готелю. Відповідна документація щодо системи якості має включати **посібник з якості**, який повинен забезпечити опис системи якості та на який в подальшому буде даватися посилання. Він повинен містити:

- опис політики готелю у сфері якості;
- опис цілей готелю у сфері якості;
- структуру готелю, включаючи розподіл відповідальності;
- опис системи якості зі всіма елементами і положеннями, що її формують;
- практику готелю у сфері якості;
- структуру і розподіл документації щодо системи якості.

Необхідно встановити методику контролю за виданням, поширенням і переглядом документів.

Зазначені методики повинні забезпечити:

- затвердження документів уповноваженими на те особами;
- видання документів і їхню наявність там, де ця інформація необхідна;
- зрозумілість і доступність документів для користувачів;
- можливість аналізу документів;
- вилучення документів у випадку їх застарілості.

Внутрішні перевірки якості необхідно проводити періодично як для контролю застосування та ефективності системи якості, так і для дотримання специфікацій послуг, специфікацій надання послуг і специфікацій управління якістю.

Внутрішні перевірки якості повинні плануватися, здійснюватися і протоколюватися відповідно до документації компетентним персоналом, незалежним від конкретної діяльності або сфери, що перевіряється.

Висновки перевірки повинні бути документально оформлені і представлені вищому керівництву. Керівництво, яке відповідає за діяльність, яка перевіряється, повинне забезпечити

вжиття необхідних і відповідних коригувальних дій згідно із висновками перевірки.

Необхідно також дати оцінку застосуванню та ефективності коригувальних дій, проведених за результатами попередніх перевірок.

7. Аналіз надання послуги і підвищення її якості

Необхідно ввести в практику готелю постійне проведення процесів перевірки якості готельних послуг з метою визначення та активного використання можливостей, що забезпечують її підвищення. Для реалізації таких оцінок керівництво повинне створити і забезпечити функціонування системи збирання та поширення даних з усіх відповідних джерел. Керівництво повинне призначити осіб, відповідальних за систему інформації і підвищення якості послуг.

Одержання даних вимірів і функціонування послуг забезпечується за допомогою:

- оцінки, що проводиться готелем (включаючи управління якістю);
- оцінки, що проводиться споживачем (включаючи реакцію споживача, скарги споживачів, необхідність зв'язку);
- перевірок якості.

Аналіз цих даних дозволить оцінити ступінь достатності вимог до послуг, визначить можливості підвищення їх якості, а також їхню результативність і ефективність.

З метою забезпечення результативності та ефективності збирання та аналіз даних повинні являти собою цілеспрямовану, упорядковану і сплановану операцію, без будь-якого ризику або випадковості.

Встановлення систематичних помилок та їхньої причини, а також запобігання їм повинні бути основною метою аналізу даних. Основна причина помилки не завжди очевидна, але варто прагнути її виявити. Дуже часто помилки, приписувані персоналові або споживачам, насправді виникають через недогляди у наданні послуг, пов'язані зі складними операціями і неадекватними методиками, навколишнім середовищем, робочими умовами, підготовкою кадрів, інструкціями або ресурсами.

Сучасні статистичні методи можуть допомогти в більшості випадків при збиранні даних та їхньому застосуванні, якщо мова йде про поліпшення розуміння запитів споживачів, управління процесами, вивчення можливостей, прогнозування або вимір якості для спрощення прийняття рішення.

Повинна існувати програма, спрямована на постійне підвищення якості послуг, а також на досягнення результативності та ефективності повного операційного циклу надання послуги, включаючи визначення:

- характеристик, у випадку поліпшення яких споживачі одержали б найбільше задоволення своїх потреб;
- будь-яких змін вимог ринку, що, ймовірно вплинуть на клас наданої послуги;
- будь-яких відхилень від заданої якості послуг, що відбуваються внаслідок неефективності або недостатності контролю, передбаченого в системі якості;
- можливості зниження витрат у процесі надання послуг і підвищення якості наданих послуг. (Це вимагає застосування системних методів кількісної оцінки витрат і одержуваної вигоди).

Заходи щодо підвищення якості послуг повинні враховувати необхідність як короткострокового, так і довгострокового підвищення якості і містити в собі:

- визначення даних для збирання та аналізу даних і пріоритетний розгляд тих операцій, які справляють найбільш несприятливий вплив на якість послуг;
- передачу результатів аналізів за зворотним зв'язком оперативному керівництву з рекомендацією щодо негайного підвищення якості послуг;
- періодична доповідь вищому керівництву для аналізу рекомендацій щодо довгострокового підвищення якості послуг.

Співробітники різних підрозділів готелю, працюючи разом, можуть запропонувати корисні ідеї щодо підвищення якості і зниження витрат. Керівництво повинне спонукати персонал на всіх рівнях до внесення свого внеску до програм підвищення якості, заохочуючи їхні зусилля та участь.

Людські ресурси. Найбільш важливий ресурс у будь-якому готелі — його кадри, оскільки поведінка і робота кожного співробітника впливають на якість надання послуг.

З метою стимулювання персоналу, його зростання, встановлення необхідних взаємин і виконання роботи керівництво повинне:

- підбирати співробітників на основі їхньої здатності задовольняти кваліфікаційним вимогам, встановленим для певного виду роботи;
- забезпечувати умови роботи, що сприяють найкращому виконанню співробітниками своїх обов'язків, а також спокійні ділові взаємини;
- реалізовувати можливості кожного співробітника готелю, використовуючи послідовні, творчі методи роботи і можливості щодо більшого залучення до роботи з забезпечення якості;
- забезпечити розуміння співробітниками своїх завдань і цілей, включаючи їхній вплив на якість;
- звертати увагу на те, щоб весь персонал відчував свою причетність і вплив на якість послуг, що надаються;
- заохочувати зусилля персоналу, спрямовані на підвищення якості, визнаючи заслуги і нагороджуючи за конкретні досягнення;
- періодично проводити оцінку факторів, що стимулюють співробітників до забезпечення якості послуг;
- планувати просування по службі і зростання співробітників;
- впровадити систему планових заходів щодо підвищення професійних умінь і навичок персоналу.

Освіта дозволяє усвідомити необхідність змін і забезпечує засоби, за допомогою яких можна здійснити зміни і професійне зростання.

До **важливих елементів професійного зростання персоналу готелю з якості** належать:

- підготовка у сфері загального управління якістю, включаючи фахівців з витрат, пов'язаних з якістю, і оцінки ефективності системи якості;
- підготовка персоналу готелю (вона не повинна обмежуватися лише тими, хто безпосередньо відповідає за якість);
- навчання персоналу з питань політики готелю у сфері якості, цілей і концепцій задоволення запитів споживачів;
- ознайомлювальна програма з якістю, яка може включати інструктаж і навчальні курси для нових співробітників, а також програми періодичної перепідготовки для кадрових співробітників;
- методики для уточнення і перевірки належного рівня підготовки, отриманої персоналом;
- підготовка у сфері управління технологічним процесом надання готельних послуг, збирання даних і аналізу, визначення та аналізу проблем, коригувальних дій і підвищення якості, спільної роботи і методів взаємин;
- необхідність ретельної оцінки, атестації персоналу і надання відповідної допомоги, а також заохочення;
- оцінка діяльності персоналу для визначення його потенційних можливостей і необхідності професійного зростання.

Обслуговуючий персонал і особливо ті, хто безпосередньо взаємодіє зі споживачами, повинні мати відповідні знання і необхідні навички спілкування. Вони повинні вміти сформувати робочу команду, яка може взаємодіяти природним чином із зовнішніми організаціями і споживачами, забезпечуючи своєчасне і регулярне надання послуг.

Спільні заходи, наприклад, форуми з підвищення якості, можуть виявитися ефективними для поліпшення взаємин між персоналом і надати можливість для активної участі і співробітництва у вирішенні проблем.

Систематичне спілкування в рамках готелю повинне стати характерною рисою на всіх рівнях управління. Важливим засобом розвитку взаємодії і операцій з надання послуг є наявність

відповідної інформаційної системи.

До **методів взаємодії** можуть відноситися:

- інструктажі керівництва;
- наради з обміну інформацією;
- документована інформація;
- засоби інформаційних технологій.

Матеріальні ресурси, необхідні для операцій з обслуговування в готелі, можуть включати:

- устаткування і майно, що забезпечує надання послуг;
- складські приміщення, транспортні та інформаційні системи;
- прилади, інструменти, програмне забезпечення для оцінки якості послуг;
- робочу і технічну документацію.

Слід також відзначити, що в управлінні якістю обслуговування в готелі особливе місце займає гостинність. Цей термін визначає прояв персональної уваги до гостя, здатність персоналу відчувати його потреби.

8. Основні аспекти проектування і контролю якості послуг

Фахівці в області управління якістю відзначають, що невинне удосконалення процесу управління якістю готельних послуг може бути досягнуте в першу чергу за рахунок оптимізації схем їх проектування, що перешкоджають виникненню проблем на етапі їх надання.

Непрофесійно здійснене проектування послуг не дозволить надати їх з високою якістю. Якісне проектування послуги може значно полегшити завдання її надання і досягнення необхідного рівня якості.

Клієнти очікують, що якість послуг, що вони купують, відповідатиме або перевищуватиме певні рекламовані рівні. Наприклад, готельний ланцюг Sheraton, який пропонує послуги на найвищому рівні, підкреслює, що якість обслуговування в різних країнах у його готелях однакова і, крім того, скрізь пропонується ідентичний набір послуг.

У системах обслуговування відповідність специфікації є дуже важливою. Особливості системи обслуговування можуть стосуватися своєчасності обслуговування в номерах — room service, або часу відповіді на запит. Наприклад, деякі готельні менеджери вимірюють якість роботи своїх «операторів» обслуговування відрізками часу, необхідними для обробки запиту («handle time»). Якщо середній час перевищує 20-хвилинний стандарт, менеджери вживають відносно операторів певні заходи.

Відповідно до норм, прийнятих в більшості країн із високорозвиненою індустрією гостинності (ЄС, США, Канада та ін.), готель як постачальник послуг повинний докласти значних зусиль для створення між ним і споживачем послуг особливих довірчих відносин

Завдання зі створення довірливих відносин повинне розглядатися готелем як засіб підвищення якості своїх послуг. Зокрема, саме такий підхід було покладено в основу прийнятого документа ЄС — «Глобальної концепції законодавчого забезпечення якості товарів і послуг на європейському ринку».

Сертифікація послуг в глобальній концепції ЄС вимагає застосування системи управління якістю як гарантії стабільності якості послуг, що надаються.

Перевірка (сертифікація) систем управління якістю незалежною третьою стороною відіграє значну роль у створенні довірливих відносин, така схема дуже популярна у Франції, Австрії та інших країнах з розвинутою індустрією гостинності.

Перш ніж приступити до реалізації та надання послуг європейські готелі повинні навести доказ того, що ці послуги відповідають основним вимогам встановлених норм. При цьому, сам доказ може виглядати по-різному, оскільки вибір необхідного методу оцінки відповідності нормі за можливістю здійснюють самі готелі.

Модульна концепція є засобом забезпечення більш гнучкої адаптації процесу оцінки відповідності послуг процесу їх надання в цілому. Крім того, вона полегшує виконання поставленого завдання — готель не повинен докладно викладати методіку оцінки відповідності. Модульна концепція поділяє метод оцінки відповідності на **ряд різних заходів**, а саме:

- фаза розробки послуги — типовий зразок (кімната в готелі), вид відповідної оцінки, наприклад — перевірка документації, експертна оцінка та випробування типового зразка заходу щодо забезпечення якості послуг;
- експертна оцінка, яку здійснює сам готель, незалежна інстанція, зареєстрований акредитований орган із сертифікації.

Системність управління якістю може бути представлена як:

- визначення цілей і пропозиція рівнів обслуговування клієнтів;
- визначення необхідних ресурсів, у тому числі трудових, для забезпечення процесу обслуговування;
- визначення методики і технології виконання процесу обслуговування;
- управління ресурсами, призначеними для здійснення даного процесу обслуговування, включаючи мотивацію персоналу;
- спостереження за ходом процесу, аналіз результатів його виконання і корекція процесу обслуговування.

Якість послуг повинна гарантувати споживачеві задоволення його запитів, їх надійність і оптимізацію витрат на їх надання. Ці властивості формуються в процесі діяльності готелю з надання послуг на всіх її етапах і у всіх ланках. Разом з ними утворюється вартість послуги, що характеризує ці властивості від планування її розробки до її реалізації.

Це дозволяє конкретизувати принцип гарантії якості і визначити, на якому етапі діяльності і в якому підрозділі вона реалізується. Оскільки за кожний етап у підрозділі несе відповідальність керівник, відомо, хто відповідає за якість послуги.

Як правило, у готелі виділяють такі **етапи діяльності у сфері забезпечення якості послуг**: планування, розробка послуги, підготовка до її надання, контроль за її наданням, перевірка якості в процесі споживання. При цьому гарантією якості на перерахованих етапах є відповідальність кожного підрозділу — учасника процесу.

Функціональні заходи готелю з управління витратами на якість такі:

- планування надання послуг (визначення обсягу цільових витрат на основі планування нових послуг і планування прибутку, та розподіл їх на складові і надання цільового обсягу послуг);
- розробка послуг (визначення витрат на основі моделі, за якою визначаються цільові витрати і вжиття необхідних заходів для досягнення оптимального співвідношення між обсягами і витратами, визначеними за моделлю);
- підготовка готелю до надання послуг (визначення і планування витрат за тимчасовим принципом, після якого здійснюється оцінка обсягу цільових витрат і вжиття заходів для зменшення відхилень з визначення обсягу капіталовкладень в обладнання, оцінка оснащення і плани надання 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 послуг та контроль цього процесу (здійснення управління витратами через фінансово-економічні і виробничі відділи);
- планування і зниження витрат у первинних проектах за кожним типом послуг і за кожним вартісним фактором, робота серед персоналу з проведення заходів, спрямованих на зниження витрат;
- визначення обсягу витрат на нові послуги шляхом всебічної оцінки, характеристики послуг, проведення аналізу ефективності схеми управління витратами.

З перерахованих вище аспектів видно, що всі етапи діяльності готелю з реалізації та надання послуг містять у собі елементи управління витратами.

З метою управління витратами, пов'язаними із забезпеченням якості послуг, необхідно

розрізняти **базові**, які утворюються в процесі розробки, освоєння і надання нових 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. Основна частина базових витрат відображає вартісну величину факторів надання послуг, такі як **загальногосподарські витрати готелю**, які стосуються надання конкретної послуги через кошторис витрат. **Додаткові витрати** містять у собі **витрати на оцінку** і **витрати на запобігання втрат якісних характеристик послуг**. До першого відносяться витрати, які несе готель для того, щоб визначити, чи відповідають 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 послуг, на вивчення думки споживача про їхню якість, а саме: розробку, організацію і проведення спеціальних вибіркового обстежень, включаючи інструментарій і витрати на оплату персоналу. До другого відносяться витрати на удосконалення послуг, які не відповідають стандартам, кращим світовим зразкам, вимогам споживача, на перевірку, ремонт, удосконалення готельних фондів, оснащення готелю тощо. До цієї 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 залежно від новизни послуг. Їхня величина може істотно коливатися і складатися як з витрат на надання послуг, що надалі виявляться неякісними, так і на оплату морального або фізичного збитку, що нанесені цими послугами.

Для аналізу витрат на забезпечення якості послуг використовується різна інформація. Але перш ніж розпочати її збирання, варто визначити її призначення.

Мета збирання даних у процесі вартісного аналізу якості може полягати у наступному:

- зниженні витрат на надання послуг при збереженні їхньої якості;
- зниженні витрат на послуги за одночасного поліпшення їхніх властивостей;
- підвищенні питомих витрат, що дозволяє домогтися високого рівня якості, який надає переваги у порівнянні з конкурентами і веде до збільшення обсягу продажів;
- визначення обсягу витрат по видах для зміни їхньої структури, але збереження обсягу надання послуг, що дозволяє підтримати сформований рівень ціни з метою випередження конкурента за якістю аналогічної послуги;
- збільшення обсягу надання послуг без зниження їх якості;
- аналіз відхилень від встановлених вимог на всіх етапах надання послуг;
- контроль за якістю послуг;
- формування ціни на послуги.

Звідси видно, що частково дані про якість, які особливо стосуються характеристик послуг і технологій їх надання, знаходяться в сфері діяльності виробника послуг, частково в сфері реалізації на конкурентному ринку.

Скорочує витрати часу на обробку даних розробка і використання таких видів носіїв, які роблять можливими попередні висновки відразу після збору даних. Для цього необхідно зафіксувати джерело інформації (дату, коли вона збиралася, персонал, задіяний у наданні послуг, устаткування, партію використаних товарно-матеріальних запасів тощо) у таблицях, які полегшують і прискорюють обробку статистичних даних, що використовуються при прийнятті оперативних управлінських рішень і для подальшого більш глибокого аналізу математичної статистики взаємозв'язків і тенденцій.

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 у порівнянні з тими, що отримуються шляхом проведення спеціальних вибіркового досліджень з вивчення думки споживачів про ціну і якість послуг. Однак інформацію, одержувану шляхом вибіркового моніторингу, важко чимось замінити, якщо готель хоче врахувати бажання споживача з метою збільшення обсягу продажів шляхом поліпшення властивостей послуг. З цією метою можна використовувати опитування персоналу готелю, який безпосередньо спілкується з гостями, посередників у ланцюжку реалізації

готельних послуг і споживачів, або проводити анкетування клієнтів, яких в процесі обробки даних необхідно розбити на групи (класи). Це дозволить визначити думку різних соціальних, вікових тощо груп клієнтів про якість готельних послуг.

При збиранні таких даних за обмеженою кількістю споживачів, особливо за малої вибірки, зручна побудова діаграм розсіювання, які дозволяють дослідити залежність між ціною і якістю пропонованих послуг. Цими змінними можуть бути:

- характеристика якості або факторів, що впливають на неї;
- різні характеристики якості;
- альтернативні фактори, що впливають на одну характеристику якості.

Доцільно хоча б однією зі змінних брати показник, який виражає витрати на якість, створення або підтримку якої-небудь властивості послуги, 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 недостатчі) значно знижує рівень загальних витрат на надання послуг.

Витрати на якість співвідносяться із обсягом реалізованих послуг. Причому під реалізованими тут розуміються ті послуги, які вже оплачені. Однак, обсяг реалізації, оскільки він залежить від сезонних факторів або будь-яких інших циклічних змін, не може бути достовірною базою, оскільки він буде занадто мінливий, у той час, як обсяг надання послуг і витрати на якість можуть залишатися відносно постійними. Крім того, тут необхідно відзначити, що обсяг реалізованих послуг відрізняється від обсягу наданих послуг, оскільки послуги надані споживачеві на даний момент можуть бути ще не оплачені. Так само і обсяг наданих послуг може не збігатися з обсягом реально реалізованих. Звичайно ж рішення про те, до якої бази вимірів відносити витрати на якість: до вартості наданих послуг, або до їх кількості — повинне бути прийняте керівником. Він при цьому повинний бути впевнений, що отримані результати дійсно відображають реальну та об'єктивну картину витрат на якість.

Оскільки ефективність бізнесу вимірюється величиною прибутку, то й ефективне управління і контроль за якістю послуг готелю є життєво важливими. Більшість витрат, які забезпечують якість послуг і безпосередньо пов'язані з діяльністю готелю в звітах, аналітичних розробках тощо, надаються для розгляду керівництву. Своєчасний структурний аналіз цих витрат використовується керівником готелю для забезпечення ефективного управління процесом надання послуг.

Як правило, витрати на задоволення запитів потенційних споживачів послуг складають значні суми, але вони не виводяться окремим рядком у видатковій частині бюджету готелю, носять переважно анонімний характер і безпосередньо не впливають на рівень його прибутковості. З метою оптимізації системи управління готелем в цілому, володіння реальною інформацією про всі фактори, що впливають на вартісні величини послуг на всіх етапах їх надання і реалізації, усі витрати на забезпечення якості послуг повинні бути виявлені, оброблені та проаналізовані. Тільки в цьому випадку керівництво готелю отримує важливий і могутній додатковий важіль управління.

Витрати на проектування можуть бути значно знижені або навіть зведені до нуля. Однак, існує категорія неминучих витрат, розмір яких може бути визначений і які являють собою постійну складову видаткової частини бюджету готелю. Це витрати на функціонування системи якості, обслуговування обладнання, контроль якості послуг і деякі інші. Вони необхідні для підтримки якості послуг на заданому рівні і можуть складати в 2-3* готелях від 5% до 25% сумарних витрат на надання послуг. У великих готелях витрати на забезпечення якості послуг можуть розподілятися таким чином:

- витрати на попереджувальні заходи — 5%,
- витрати на надання послуг та усунення дефектів — 70%,
- витрати на контроль якості — 25%.

В абсолютному вираженні сума коштів, які витрачаються на попереджувальні заходи і контроль, значно нижча від суми коштів, необхідних для усунення браку на всіх етапах надання послуг і покриття витрат на відшкодування збитку, у тому числі морального, споживачам у разі надання їм неякісних послуг. Тому навіть значне збільшення частки витрат на попереджувальні заходи покликане знизити кількість недостатч і дати істотну економію загальних витрат на забезпечення якості послуг. Збільшення витрат на попереджувальні роботи позитивно

відбивається на результатах як надання послуг, так і на фінансово-господарській діяльності готелю.

Література: основна: 7,8,9,10; додаткова: 6,9,12.

ТЕМА 8. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЮ

«Існують тільки два способи одержати прибуток: або продавати більше товарів чи послуг, або скорочувати витрати. Наслідок: прибуток – це плата за ризик в бізнесі»

NN

«Ідеї і думки – це не шелест купюр в кишені, але дорога до них»

NN

*«Краще розбагатіти, торгуючи соломом, ніж розоритися, торгуючи золотом»
Принцип переваг в торгівлі*

«Прибуток – гонорар, який ви одержуєте за вміння користуватися змінами»

Йозеф Шумпетер

УЧБОВІ ЦІЛІ:

Ознайомитись із особливостями здійснення фінансового менеджменту готелів.

Знати, як здійснюється інформаційне забезпечення фінансового менеджменту готелю; як проводиться аналіз ефективності управління фінансовою діяльністю готелю; види витрат готелів.

Вміти охарактеризувати структуру системи управління фінансами готелю.

ПРОБЛЕМАТИКА:

1. Вступ у фінансовий менеджмент готелю.
2. Основи фінансового менеджменту готелю.
3. Фінансова політика готелю та її найважливіші інструменти.
4. Аналіз ефективності управління фінансовою діяльністю готелю.
5. Витрати готелів та їх види.

ДО РЕЧІ...

Авторство терміну „фінанси" належить французькому вченому Ж. Бодену, який вжив його вперше 1577 р. у праці „Шість книг про республіку". Найдавніші автори досліджень у сфері фінансів:

- Арістотель (384 — 322 рр. до н.е.) основні погляди у сфері фінансів виклав у праці „Афінський державний устрій";
- індійський учений Вашнагупта (321 — 297 рр. до н.е.) у праці „Наука про політику" багато уваги приділяє податкам і державному господарству;
- арабський учений Кодама в 948 р. н.е. написав трактат про податки;
- німецький учений Йоганн Юсті у праці „Система суті фінансів", виданій 1746 р., уперше розмежував терміни „фінансова наука" і „фінансова політика";
- із відомих учених-фінансистів кінця ХІХ ст. слід назвати австрійця Е. Сакка, італійського вченого-фінансиста Ф. Нітті, американця Е. Селінгмана й італійського вченого Л. Косса, праця якого „Основи фінансової науки" видана 1886 р.

1. Вступ у фінансовий менеджмент готелю

Кожен готель прагне до одержання якомога більшого доходу від своєї діяльності, намагається не лише продати свої послуги за вигідною високою ціною, але і скоротити свої витрати на надання послуг.

Забезпечення ефективного функціонування готелю вимагає економічно грамотного управління його діяльністю, що багато в чому визначається вмінням аналізувати. За допомогою аналізу вивчаються тенденції розвитку, глибоко і системно досліджуються фактори зміни результатів діяльності, обґрунтовуються плани та управлінські рішення, здійснюється контроль за

їхнім виконанням, виявляються резерви підвищення ефективності надання послуг, оцінюються результати діяльності готелю, виробляється економічна стратегія його розвитку.

Фінансовий менеджмент готелю — це система раціонального управління процесами фінансування і використання грошових фондів, забезпеченням обороту коштів у відтворювальному процесі господарської діяльності готелю. Фінансовий менеджмент спрямований на досягнення стратегічних і тактичних цілей готелю, він є невід'ємною частиною його загальної системи управління. Система фінансового менеджменту складається в свою чергу з двох **підсистем**: об'єкта управління (керована підсистема) і суб'єкта управління (керуюча підсистема).

Структура системи управління фінансами готелю.

Фінансові служби займають важливе місце в загальній системі управління готелем. Не існує будь-якої установленної структури управління фінансами на рівні готелю: кожен з них сам визначає структуру управління і місце в ній фінансової служби залежно від своїх розмірів, правової форми організації, національних традицій тощо. Наприклад, у великому готелі заступнику генерального директора з фінансів підпорядковується фінансовий директор та головний бухгалтер.

До **функцій фінансового директора** входить:

- фінансовий аналіз і планування;
- фінансування;
- інвестиційна діяльність;
- управління коштами;
- управління дебіторською заборгованістю і кредитною політикою готелю;
- управління податками і резервами;
- дивідендна політика.

До **функцій головного бухгалтера** входить:

- бухгалтерський (фінансовий) облік;
- управлінський облік;
- інформаційне забезпечення управлінської діяльності;
- складання фінансової та податкової звітності;
- організація внутрішнього аудиту.

Відзначимо, однак, що наведена схема не є типовою і вичерпною. Досить часто фінансовий директор виконує функції головного бухгалтера (наприклад, відстеження документообігу і контроль за результатами фінансової діяльності по минулих і поточних торговельних і фінансових операціях та ін.). У той же час у вітчизняній практиці управління податками традиційно здійснюється головним бухгалтером, який часто управляє і аналітичними службами.

Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту.

Основою інформаційного забезпечення системи управління фінансами є дані бухгалтерського обліку (як фінансового, так і управлінського). При цьому використовуються як звітні дані, так і дані, які носять поточний, оперативний характер. Як наслідок, істотно підвищуються вимоги до достовірності даних бухгалтерського обліку: використання перекручених даних з метою управління буде очевидно контрпродуктивним. Звідси випливає, що велика увага повинна приділятися дотриманню принципів і стандартів у обліку з метою, зокрема, досягнення порівнянності оцінок. Стандартизована і підтверджена незалежними аудиторами фінансова звітність залишається єдиним доступним масовому інвестору джерелом інформації про фінансовий і майновий стан готелю і результативність його фінансово-господарської діяльності. При цьому консерватизм і стандартизованість є головними достоїнствами фінансової звітності саме з погляду масового інвестора і кредитора.

До числа інших інформаційних ресурсів, необхідних для забезпечення процесу управління фінансами готелю, входять нормативно-правові акти; блок фінансової інформації довідкового характеру, включаючи інформацію фондів, валютних, товарних ринків; кредитні рейтинги; статистичні дані; а також відомості, які прийнято відносити до «несистемних». Крім усього перерахованого, інформаційне забезпечення фінансового менеджменту включає і систему (способи) організації необхідних інформаційних ресурсів.

2. Основи фінансового менеджменту готелю

Фінансовий менеджмент (financial management) — це один із видів професійної діяльності з управління готелем. Він містить у собі:

- розробку і реалізацію фінансової політики готелю з використанням різних фінансових інструментів;
- прийняття рішень з фінансових питань, їхню конкретизацію і вироблення методів реалізації;
- інформаційне забезпечення шляхом складання та аналізу фінансової звітності готелю;
- оцінку інвестиційних проектів і формування портфеля інвестицій;
- оцінку витрат на капітал;
- фінансове планування і контроль;
- організацію апарату управління фінансово-господарською діяльністю готелю.

Методи фінансового менеджменту дозволяють оцінити ризик і вигідність того або іншого способу вкладення грошей; ефективність роботи готелю; швидкість оборотності капіталу і його продуктивність.

Метою фінансового менеджменту є вироблення і застосування методів, засобів та інструментів для досягнення цілей діяльності готелю в цілому або його окремих ланок — центрів прибутку. Такими **цілями** можуть бути:

- максимізація прибутку;
- досягнення сталої норми прибутку в плановому періоді;
- збільшення доходів керівного складу і вкладників (або власників) готелю;
- підвищення курсової вартості акцій готелю та ін..

В остаточному підсумку всі ці цілі орієнтовані на підвищення доходів вкладників (акціонерів) або власників готелю (власників капіталу).

До **задач фінансового менеджменту** входить знаходження оптимального співвідношення між короткостроковими і довгостроковими цілями розвитку готелю і прийнятими рішеннями у короткостроковому і довгостроковому фінансовому управлінні.

Так, у короткостроковому фінансовому управлінні, наприклад, приймаються рішення про поєднання таких цілей, як збільшення прибутку і підвищення курсової вартості акцій, оскільки ці цілі можуть протидіяти одна одній. Це виникає в тому випадку, коли готель, який є акціонерним товариством, яке інвестує капітал у власний розвиток, несе поточні збитки, розраховуючи на одержання високого прибутку в майбутньому, що забезпечить зростання вартості його акцій. З іншого боку, готель може утримуватися від інвестицій у відновлення основного капіталу заради одержання високих поточних прибутків, що згодом відіб'ється на конкурентноздатності його послуг і призведе до зниження рентабельності їх надання, а згодом — до падіння курсової вартості його акцій і, отже, до погіршення стану на фінансовому ринку.

У довгостроковому фінансовому управлінні, орієнтованому на ті самі кінцеві цілі, насамперед враховуються фактори ризику і невизначеності, зокрема, при визначенні передбачуваної ціни акцій як показника віддачі на вкладений капітал.

Завданням фінансового менеджменту є визначення пріоритетів і пошук компромісів для оптимального поєднання інтересів різних підрозділів готелю у прийнятті інвестиційних проектів і виборі джерел їхнього фінансування.

В остаточному підсумку **основне завдання фінансового менеджменту** — це прийняття рішень із забезпечення найбільш ефективного руху фінансових ресурсів між готелем і джерелами його фінансування, як зовнішніми, так і внутрішніми. Тому управління потоком фінансових ресурсів є центральним питанням у фінансовому менеджменті.

Потік фінансових ресурсів складають кошти:

- отримані в результаті фінансово-господарської діяльності готелю;
- отримані на фінансових ринках за допомогою продажу акцій, облігацій, одержання кредитів;
- повернені суб'єктам фінансового ринку як плата за капітал у вигляді відсотків і дивідендів;

- інвестовані і реінвестовані у розвиток діяльності готелю;
- спрямовані на сплату податкових платежів.

Функції та економічні методи фінансового менеджменту можна поділити на **два блоки**: блок з управління зовнішніми фінансами і блок із внутрішнього обліку і фінансового контролю.

Блок з управління зовнішніми фінансами передбачає реалізацію відносин готелю з юридично і господарсько самостійними суб'єктами ринку, включаючи власні філії, які виступають як клієнти і позикодавці, а також з акціонерами і фінансовими ринками. Сюди входить:

- управління оборотними активами готелів: рухом грошових коштів, розрахунками з клієнтами, матеріальними запасами тощо;
- залучення короткострокових і довгострокових зовнішніх джерел фінансування.

Блок із внутрішнього обліку і фінансового контролю включає:

- контроль за веденням виробничого обліку;
- складання кошторису витрат, контроль за виплатою заробітної плати і податків;
- збір і обробка даних бухгалтерського обліку для внутрішнього управління фінансами і для надання даних зовнішнім користувачам;
- складання і контроль за правильністю фінансової звітності: балансу, звіту про прибутки і збитки, звіту про рух грошових коштів та ін.;
- аналіз фінансової звітності і використання її результатів для внутрішнього і зовнішнього аудиту;
- оцінка фінансового стану готелю на поточний період і її використання для прийняття оперативних управлінських рішень і з метою планування.

До **функцій фінансового менеджменту готелю** входить:

- аналіз фінансової звітності;
- прогнозування коштів;
- випуск акцій;
- одержання позик і кредитів;
- операції з інвестиціями;
- оцінка операцій злиття і поглинання фірм.

Відповідальність за досягнення кінцевих цілей фінансового менеджменту звичайно покладається у великих готелях на **віце-президента з фінансових питань** (Chief Financial Officer), який входить до складу Ради директорів, а в невеликих готелях — на заступника директора з фінансів.

Віце-президенту з фінансових питань підпорядковуються скарбник і контролер з відповідним апаратом (службами, відділами, секторами). До **функцій скарбника** відноситься управління зовнішніми фінансами; до функцій контролера входить ведення внутрішнього обліку і фінансового контролю.

Найважливіші рішення, які приймаються у сфері фінансового менеджменту, відносяться до питань інвестування (investment decisions) і вибору джерел їхнього фінансування (financing decisions).

Інвестиційні рішення приймаються з таких питань, як:

- оптимізація структури активів, визначення потреб у їхній заміні або ліквідації;
- розробка інвестиційної політики, методів і засобів її реалізації;
- визначення потреб у фінансових коштах;
- планування інвестицій по готелю в цілому; розробка і затвердження інвестиційних проектів;
- управління портфелем цінних паперів.

Інвестиційні рішення передбачають виділення у фінансовому менеджменті двох видів фінансового управління: короткострокового і довгострокового, які мають свої специфічні риси.

Короткострокові інвестиційні рішення спрямовані на визначення структури капіталу готелю на поточний період, що відображається в його балансі. Прийняття таких рішень вимагає від фінансових менеджерів глибоких професійних знань у сфері короткострокового фінансового управління готелем, уміння застосовувати обґрунтовані методи їхньої реалізації з урахуванням поточних тенденцій розвитку ринку.

Довгострокові інвестиційні рішення, які мають назву **стратегічних**, спрямовані на забезпечення успішного функціонування готелів у майбутньому і вимагають від фінансових менеджерів конкретних професійних знань, практичного досвіду і навичок у використанні сучасних методів аналізу для вибору оптимальних напрямків і шляхів розвитку готелів на перспективу з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку ринкової економіки.

Рішення щодо **вибору джерел фінансування** приймаються з таких питань, як:

- розробка і реалізація політики оптимального поєднання використання власних і позикових коштів для забезпечення найбільш ефективного функціонування готелів;
- розробка і реалізація політики залучення капіталу на найбільш вигідних умовах;
- дивідендна політика та ін.

3. Фінансова політика готелю та її найважливіші інструменти

Розробка і здійснення єдиної фінансової політики займають істотне місце в загальному механізмі управління готелем. Роль фінансової політики в централізованому управлінні готелем визначається тим, що вона торкається всіх сторін його економічної діяльності: маркетингу, надання послуг, матеріально-технічного постачання, збуту — і відображає в концентрованому вигляді вплив численних внутрішніх і зовнішніх факторів. У рамках єдиної фінансової політики, яка розробляється на вищому рівні управління, визначаються джерела фінансових ресурсів та їхній розподіл усередині готелю.

Досить важко однозначно визначити конкретні форми і методи проведення фінансової політики. Хоча в рамках окремих готелів і існують 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 прибутку; фінансування і кредитування діяльності різних підрозділів; визначення структури і характеру внутрішніх фінансових операцій і розрахунків по них.

Головна особливість фінансової політики готелів у сучасних умовах полягає в комплексному використанні інструментів, причому в залежності від конкретних умов переважне значення в окремі періоди може надаватися тому або іншому інструментові. Гнучкість фінансової політики полягає в тому, що при централізованому формуванні вона, разом з тим, диференціюється відповідно до особливостей грошового ринку країни, податкового законодавства і валютного регулювання, валютно-фінансового стану і динаміки валютного курсу. Важливу роль при виробленні фінансової політики відіграє регулювання внутрішньоготельних фінансових потоків. На формування фінансової політики, особливо при визначенні джерел фінансування, впливає також зв'язок готелю з банками або його приналежність до певної фінансової групи. І, нарешті, вироблення і реалізація фінансової політики значною мірою визначаються вирішенням задач, пов'язаних із економічною діяльністю готелів.

Для ефективного управління фінансами готелю необхідне своєчасне отримання актуальної та повної фінансової інформації.

При цьому фінансова інформація повинна бути достовірною, своєчасною, мати необхідну кількість вихідних фінансових даних, достатньої точності.

Ці всі дані містяться в інформаційній базі даних бухгалтерії: оперативна звітність і статистична звітність готелю.

4. Аналіз ефективності управління фінансовою діяльністю готелю

Для аналізу ефективності управління фінансовою діяльністю готелю у сучасних умовах потрібне застосування нових методів і аналітичних підходів до оцінки економічного стану готелю в цілому і для вироблення стратегічних рішень в умовах невизначеності, ризику і неповноти інформації.

Методичні підходи поєднують факторний і маржинальний аналіз, реалізуючи своє головне завдання — структуризацію і концентрацію економічної інформації для прийняття управлінського рішення. Проведення аналізу фінансової діяльності відкриває можливості більш раціонального використання ресурсів готелю з метою підвищення ефективності, і є одним з важелів надання

конкурентоздатних готельних послуг.

Даний підхід дає можливість оцінити економічні параметри, які впливають на розвиток готелю у перспективі.

Проблемі фінансового управління приділяється величезна увага в сучасній теорії управління. Щоб бути успішним з плином часу, вижити і досягти своїх цілей, готель повинний бути як результативним, так і ефективним.

Результативність є свідченням того, що готель 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 готелю приносить прибуток, і іншому випадку — збиток.

Результативність означає, що послуги продаються правильно, і є чимось, невловимим, що важко визначити, особливо, якщо готель внутрішньо неефективний.

Для детального вивчення і розробки теоретичних і практичних проблем управління економічною ефективністю готелю необхідно уточнити, розширити і ретельніше проаналізувати її визначення.

Економічна ефективність — це відносний показник, який порівнює отриманий ефект із витратами або ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту:

$$E_e = V_{ee}/V_v$$

де E_e — економічна ефективність, V_{ee} — величина економічного ефекту; V_v — величина ресурсів або витрат.

Ефективність використання ресурсів готелем, у свою чергу, виявляється в **трьох вимірах**:

- 1) в обсязі та якості надання послуг;
- 2) у величині споживання або витрат ресурсів на надання послуг;
- 3) у величині вкладених коштів.

Економічну ефективність виражають через різні **вартісні показники**, які характеризують проміжні і кінцеві результати надання послуг у готелі. До таких показників належать: обсяг надання послуг, величина отриманого прибутку, рентабельність надання послуг, економія тих або інших видів ресурсів (матеріальних, трудових) або загальна економія від зниження собівартості послуг, продуктивність роботи тощо.

Наступна категорія, яку ми використовуємо і яка має потребу в поясненні, — **рентабельність (прибутковість)**.

Коефіцієнти рентабельності (прибутковості), з одного боку, являють собою окремий випадок показників ефективності, коли як показник ефекту в чисельнику дробу береться прибуток, а в знаменнику — величина ресурсів або витрат.

Коефіцієнти рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності готелю. Вони вимірюють прибутковість підприємства з різних позицій і групуються відповідно до інтересів учасників економічного процесу, ринкового обміну.

Коефіцієнти рентабельності є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку (і доходу) готелю. З цієї причини вони є обов'язковими елементами порівняльного аналізу та оцінки фінансового стану готелю. При аналізі надання послуг показники рентабельності використовуються як інструмент інвестиційної політики і ціноутворення.

Основні коефіцієнти рентабельності можна об'єднати в такі **групи**:

- 1) показники рентабельності послуг;
- 2) показники рентабельності капіталу (активів);
- 3) показники, розраховані на основі потоків наявних коштів.

Коефіцієнти рентабельності показують, наскільки прибуткова діяльність готелю. Ці коефіцієнти розраховуються як відношення отриманого прибутку до витрачених коштів, або як відношення отриманого прибутку до обсягу наданих послуг.

Найчастіше використовуваними показниками в контексті фінансового менеджменту є коефіцієнти рентабельності всіх активів готелю, рентабельності реалізації, рентабельності власного капіталу. **Коефіцієнт рентабельності всіх активів готелю** (рентабельність активів) розраховується розподілом чистого прибутку на середньорічну вартість його активів. Він показує,

скільки грошових одиниць було потрібно готелю для отримання однієї грошової одиниці прибутку, незалежно від джерела залучення цих коштів. Цей показник є одним з найбільш важливих індикаторів конкурентоздатності готелю. Рівень конкурентоздатності визначається за допомогою порівняння рентабельності всіх активів готелю із середньогалузевим коефіцієнтом.

Управління рентабельністю базується на **концепції**:

- управління грошовим потоком;
- тимчасова цінність грошових ресурсів;
- управління компромісом між ризиком і прибутковістю;
- вартість капіталу;
- ефективність ринку капіталу;
- асиметричність інформації;
- агентські відносини;
- альтернативні витрати.

Цілі управління рентабельністю готелю такі:

- забезпечення рентабельної діяльності готелю;
- мінімізація витрат, максимізація прибутку;
- підвищення обсягів надання основних та додаткових послуг;
- підтримання сталих темпів зростання економічного потенціалу готелю;
- забезпечення максимізації ринкової вартості готелю;
- підтримання конкурентних послуг;
- мінімізація фінансових невдач і запобігання банкрутству тощо.

Рентабельність — це відносний показник. 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 готелю. Вона дає точну оцінку ефективності використання капіталу. Рентабельність характеризує рівень віддачі витрат, ступінь використання коштів у процесі надання послуг. Вона розраховується декількома способами: у чисельнику ставиться балансовий або чистий прибуток, а в знаменнику — один із трьох коефіцієнтів:

- коефіцієнт середньої величини власного капіталу;
- коефіцієнт середньої величини позикового капіталу;
- коефіцієнт середнього доходу від акцій.

Найважливіший фактор, який входить у розрахунок рентабельності, це — чистий прибуток.

Прибуток — це економічна категорія, яка виражає кінцевий фінансовий результат підприємницької діяльності.

При формуванні прибутку враховуються всі аспекти господарської діяльності готелю, рівень використання основного капіталу, технологія обладнання, організація надання послуг, праці і конкурентоздатність. Прибуток — це абсолютна величина, яка відображає результати зниження собівартості і зростання обсягу надання послуг. Реалізовані (надані) послуги є одним із показників планування, оцінки господарської діяльності готелю та основних джерел доходів, що надходять до нього. Грошові кошти, які надходять на розрахунковий рахунок готелю за реалізовані послуги, називаються **виторгом від реалізації**. 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 готелю перед бюджетом, банками та іншими підприємствами і організаціями. Таким чином, показники прибутку є найважливішими для оцінки виробничої і фінансової діяльності готелю. Виторг від реалізації послуг у готелі характеризує завершення виробничого циклу у грошовій формі і початок нового витка в обороті всіх коштів. Зміни в обсязі реалізації найсуттєвіше впливають на фінансові результати діяльності готелю. **Прибуток від реалізації** визначається як різниця між виторгом від продажу послуг за відпускними цінами готелю (без податку на додану вартість, акцизів та інших непрямих податків і зборів) і витратами, які 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 готелів з надання послуг. Брутто-прибуток є показником ефективності роботи підрозділів у готелі. **Прибуток від реалізації послуг** обчислюється з валового бруто-прибутку поточних періодичних витрат (комерційних і загальногосподарських, витрат), які припадають на реалізовані послуги. Відповідно до міжнародних бухгалтерських стандартів періодичні витрати в повному обсязі начисляються з валового прибутку від реалізації послуг, завдяки чому держава ніби розділяє ризик підприємця від можливої нереалізації послуг. **Валовий прибуток** являє собою показник економічної ефективності основної діяльності готелю, тобто виробництва і реалізації товарів і послуг, де визначаються результати фінансово-господарської діяльності. Результат — прибуток або збиток від фінансової 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 продажу продукції і фінансової діяльності.

Прибуток звітного періоду, тобто **загальний балансовий прибуток** — це сума прибутку від основної та фінансової діяльності і результату інших позареалізаційних доходів і витрат. Звідси випливає, що балансовий прибуток показує економічну ефективність усієї господарської діяльності готелю.

Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства (**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 готелю 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, яка залишилася в розпорядженні готелю, тобто забезпечити оптимальні темпи розширеного відтворення. У динаміці темпів зростання власних коштів із розрахунку прибутку готелю виявляються в кінцевому рахунку успіхи або недоліки розвитку готелю в цілому.

Для обчислення факторів, які впливають на підвищення рівня рентабельності, і вирішальних для оцінки ефективності роботи готелю недостатньо використовувати лише показники прибутку, тому береться до уваги і вартість готельних фондів з надання послуг. Тобто середня вартість основного капіталу визначає ефективність використання оборотних коштів.

Більш ефективно працює той готель, у якого вартість фондів з надання послуг вища, а одержуваний прибуток збільшується за геометричною прогресією, пропорційно збільшенню загального капіталу. Таким чином, для оцінки ефективності роботи готелю необхідно зіставити прибуток і фонди готелю, за допомогою яких він створений.

До **факторів, які впливають на зростання прибутку** належить **асортимент послуг**, які 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 теж і навіть дозволить надавати збиткові або безкоштовні послуги.

Серед **факторів, які впливають на приріст прибутку**, провідна роль належить **зниженню вартості послуг**. Вибір шляхів скорочення поточних витрат з надання послуг ґрунтується на аналізі структури собівартості. При наданні послуг підвищеної якості, більш за все зростають поточні (перемінні) витрати, а при наданні послуг високої якості, що вимагає великих витрат, прибуток при нормальних цінах падає. Зате в готелі класу люкс ціна вища і якість, відповідно, теж.

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 готелях категорії «люкс» (4—5 зірок) ціна означає імідж, авторитет і престиж. Крім якості, ціни залежать і від кількості наданих послуг. Витрати при продажу одного пакета послуг нижчі від звичайного продажу.

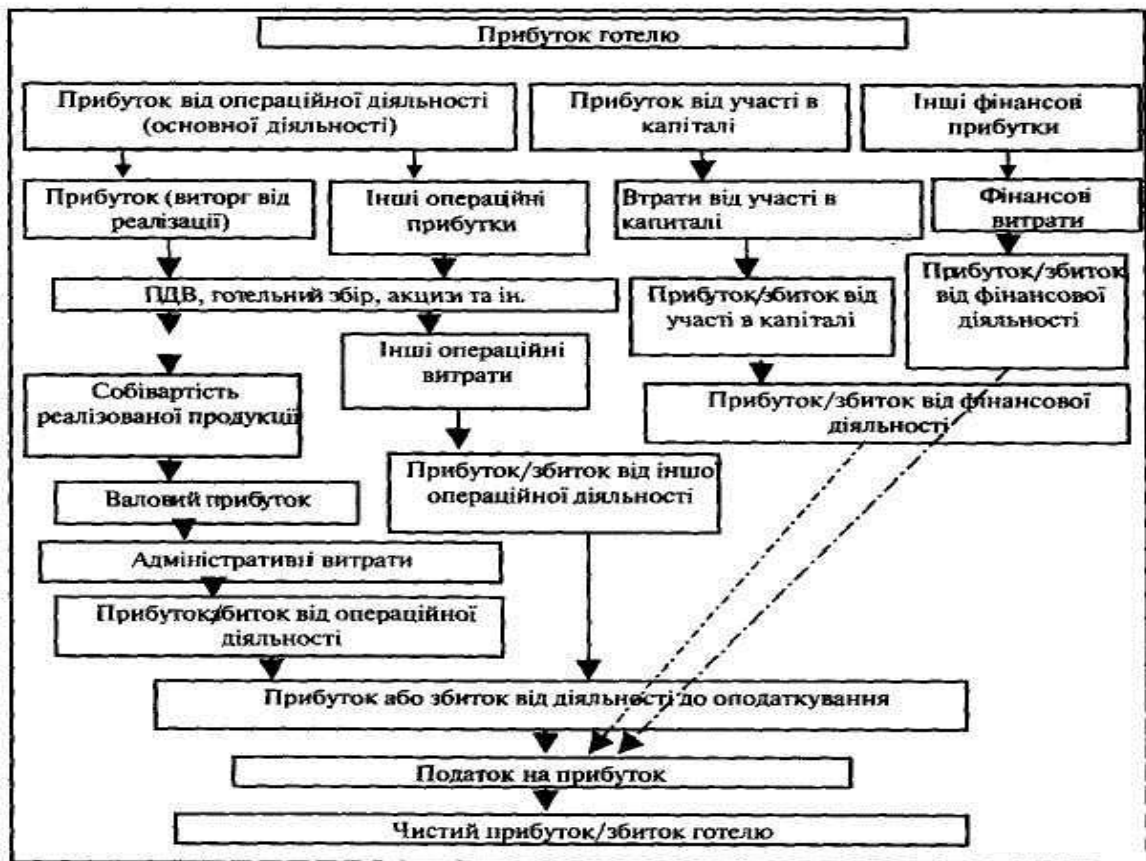


Рис.8.1. Сутність управління економічною ефективністю

Має значення обґрунтована оцінка запасів, що досліджується в зв'язку з наданням послуг, і визначення їхньої 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, яка надійшла на склад, що викликає збільшення прибутку в звіті про прибутки і збитки в порівнянні з тим, що був би відзначений, 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 реалізованих послуг до останніх витрат на придбання запасів для їх надання. При стабільному рівні цін, оцінки товарних запасів обома методами будуть сильно відрізнятися. Доход буде вищим при обчисленні за методом FIFO. Це фіктивний прибуток від використання тих партій товарно-матеріальних запасів, які надійшли першими, і тому, дешевих.

При використанні **середньозваженої вартості** усувається коливання собівартості реалізованої продукції. Метод LIFO дає можливість більш обґрунтовано оцінити запаси, оскільки більш точно відображає реальні витрати. А метод FIFO встановлює більш правильне співвідношення витрат і витрат. Переваги 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, які впливають на зростання рівня рентабельності, обумовлені зниженням абсолютної величини податку. Залежно від податкової політики держави — обмеження або стимуляції розвитку галузі, власне кажучи, і відбувається її розвиток або занепад. Податки прямо і побічно впливають на ціни, попит, прибуток, а також на майбутні інвестиції. Інший фактор, який впливає на прибутковість готелю,

— це конкуренція та альтернативна пропозиція готельних послуг. Специфічною для готельного бізнесу є досить потужна монополізація цього ринку. Дотепер це не мало успіху. У ринковій економіці ринок сам регулює ціни і стимулює підвищення якості пропонованих послуг.

Коефіцієнти ефективності фінансової діяльності готелю поділяються на абсолютні і відносні. **Абсолютні** показують абсолютну вартість (прибуток), а **відносні** показують співвідношення чогось з чимось (наприклад, прибутку і витрат). Відносні показники достовірно показують, який прибуток приносить одиниця сукупного капіталу. Натуральні показники показують умовний обсяг обороту на 1 кв. м., на 1 ліжко-місце. Узагальнюючі показники характеризують використання активної частини готельних фондів. Усі ці показники дають можливість проаналізувати діяльність готелю. Вони подають інформацію для прийнятих поточних рішень. Головними тут є загальні економічні показники, до яких належить рентабельність господарської діяльності, що являє собою зіставлення результатів господарської діяльності до витрат, тобто усіх залучених ресурсів.

Рентабельність сукупного капіталу готелю визначається за такою формулою:

$$Рск = Пч/Вк$$

де Пч — сума чистого прибутку за звітний період;

Вк — середня вартість суми основного капіталу й оборотних коштів;

Рск – показник рентабельності сукупного капіталу (чистого прибутку).

Цей показник вказує на ефективність використання оборотних і основних фондів готелю, тобто визначає, який дохід припадає на одиницю сукупного капіталу готелю. Рентабельність сукупного капіталу залежить від продуктивності, обороту готельних фондів, ефективного використання основних фондів, податків та інших факторів. Дослідження подібних залежностей має велику важливість для оцінки вкладених у готель коштів.

Рентабельність проданих послуг у готелі:

$$Рпр = Пч/Вр$$

де Пч — чистий прибуток; Вр — виторг від реалізації; Рпр — рентабельність проданих послуг.

Даний показник вказує, який середній дохід має готель на кожну одиницю реалізації, тобто вказує долю валового доходу, що припадає на грошову одиницю реалізованих 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 послуг.

Рентабельність основної діяльності:

$$Ро.д. = Пч/Вн.п.$$

де Пч — чистий прибуток; Вн.п.—витрати на надання послуг; Ро.д. — рентабельність основної діяльності.

Цей показник показує, який чистий прибуток виходить на одиницю витрат на надання послуг. Рівень рентабельності залежить від відносної частки доходу до реалізації і суми витрат на виробництво однієї послуги.

Рентабельність акції:

$$Рак = Д1ак/Цр.ак.$$

де Д1ак — дивіденди на одну акцію; Цр.ак. — ринкова ціна однієї акції, що котирується.

Цей показник показує, які дивіденди припадають на одну акцію. Це важливий показник для акціонерів, майбутніх інвесторів і перспектив готелю. Рентабельність акції залежить від чистого прибутку і дивідендного фонду, з якого розподіляються дивіденди, а також залежить від мети управління готелем та його дивідендної політики.

Коефіцієнт ефективності використання основного капіталу:

$$Ке.ос.к. = Пр/Оск.$$

де Пр — прибуток (доход) від реалізації; Оск. — основний капітал.

Даний коефіцієнт показує обсяг доходу від реалізації, що припадає на одиницю основного капіталу.

Коефіцієнт сталості економічного зростання:

$$Кст.е.зр. = (Пч - Дак)/Вк$$

де Пч — чистий прибуток; Вк — власний капітал; Дак — дивіденди, які виплачуються акціонерам.

Цей коефіцієнт показує, з яким середнім зростанням буде розвиватися готель у наступному (тривалому) періоді.

Прибуток на одне ліжко-місце:

$$\text{Плм} = \text{Пч}/\text{Прлм}$$

де Пч — чистий прибуток після оподаткування, що залишається на підприємстві нерозподіленим в готельних фондах; Прлм — кількість проданих ліжко-місць за рік.

Цей показник показує кількість чистого прибутку, що припадає на одне ліжко-місце. Величина коефіцієнта залежить від кількості чистого прибутку мінус усі витрати і величина проданих ліжко-місць на добу (у звітний період).

Коефіцієнт місткості основного капіталу:

$$\text{Км.осн.к} = \text{Оск}/\text{Вр}$$

де Вр — виторг від реалізації послуг; Оск — середня вартість основного капіталу.

Даний коефіцієнт показує кількість основного капіталу, що припадає на 1 грошову одиницю виторгу від реалізації послуг.

Коефіцієнт використання готельних номерів:

$$\text{Квик.г.н.} = \text{Кпр.н}/\text{Кн}$$

де Кпр.н — кількість проданих номерів за день; Кн. — загальна кількість номерів.

Даний коефіцієнт показує процентне використання готельних номерів.

Коефіцієнт періоду окупності основного капіталу:

$$\text{Кок.ок.} = \text{Ок}/\text{Пч}$$

де Пч — чистий прибуток; Ок — основний капітал.

Цей коефіцієнт показує кількість основного капіталу, що припадає на одиницю чистого прибутку.

Коефіцієнт фінансової залежності КФЗ:

$$\text{КФЗ} = \text{В}/\text{Ск}$$

де Ск — середня вартість власного капіталу за звітний період; В — середня вартість усіх господарських коштів.

Цей коефіцієнт показує, яка кількість усіх загальних коштів припадає на одну грошову одиницю власного капіталу. Чим більший коефіцієнт, тим більша залежність готелю 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:

$$\text{Ксд.вк.} = \text{ДП}/\text{Вн.ак.}$$

де ДП — середня вартість довгострокових пасивів; Вн.ак. — середня вартість необоротних активів.

Цей коефіцієнт показує частку учасників (акціонери, інвестори) у створенні бізнесу. Він розраховується як відношення довгострокових пасивів до середньої вартості необоротних активів готелю. За певних умов цей коефіцієнт показує частку основних коштів, яка сформована за допомогою запозичених кредитних коштів. Залежно від конкретних умов цей коефіцієнт може інтерпретуватися по-різному. У новому готелі на початковому етапі розвитку він може відображати пропорцію участі засновників, акціонерів, банкірів, інших позичальників у створенні бізнесу. При участі у створенні бізнесу банківського капіталу може свідчити про його перспективність і надійність засновників. Для готелів, які функціонують уже тривалий час, цей коефіцієнт може показувати масштаби здійснюваних заходів щодо розширення або технічного розвитку. У цьому плані досить змістовну інформацію може дати аналіз спільної динаміки довгострокових зобов'язань і обсягів незавершеного будівництва.

Коефіцієнт структури запозиченого капіталу:

$$\text{КСЗк} = \text{ДП}/\text{Пк}$$

де ДП — середня вартість довгострокових пасивів; Пк — середня вартість позикового капіталу.

Цей 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 готель вільний в поточному періоді.

Дохід (прибуток на акцію):

$$Д1ак = (Пч - Дпр.акц)/ЗК.зв.ак.$$

де Пч — чистий прибуток за звітний період; Дпр.акц — сума дивідендів за привілейовані акції; ЗК.зв.а — загальна кількість звичайних акцій.

Цей коефіцієнт показує кількість чистого прибутку, який приносить одна акція інвестованого капіталу. Розглядається як індикатор для фінансової стабільності та привабливості інвестицій.

Коефіцієнт оборотності запасів (у днях):

$$К''об.з. = \text{Тр.ан.п}/К'об.з$$

де Тр.ан.п. — тривалість аналізованого періоду (у готельному бізнесі— 365 днів); К'об.з. — коефіцієнт оборотності запасів в оборотах. Цей коефіцієнт визначає середню кількість днів, протягом яких запаси зберігаються в готелі. Свідчить про нагромадження (скорочення) запасів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості:

$$К''об.кр.з = (КЗ - \text{Тр.ан.п})/Ср$$

де КЗ – кредиторська заборгованість; Тр.ан.п. — тривалість аналізованого періоду (у готельному бізнесі — 365 днів); Ср – собівартість реалізації послуг.

Цей коефіцієнт показує тривалість кредиторської заборгованості у днях, а також її динаміку в днях.

Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості:

$$Кпд.з. = ДЗ/Вр$$

де ДЗ — дебіторська заборгованість; Вр — виторг від реалізації.

Даний коефіцієнт показує, яку частку має дебіторська заборгованість у доходах від реалізації послуг.

Частка запасів в оборотних активах:

$$ЧЗоб.ак. = З/ОК$$

де З — запаси; ОК — оборотні кошти.

Цей коефіцієнт показує долю запасів в оборотних коштах. Має велике значення при проведенні аналізу фінансово-господарського стану готелю 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 готелю 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:

$$ПП = Вр/ЧП.$$

де Вр — виторг від реалізації послуг; ЧП — середня чисельність персоналу.

Цей показник відображає кількість проданих послуг, що припадає на одного працівника.

Трудоємкість виробництва:

$$Твир = ЧП/Вр$$

де ЧП — середня чисельність персоналу; Вр — виторг від реалізації.

Коефіцієнт ефективності обслуговування:

$$Кеоб. = Об/ЧП$$

де Об — кількість обслуговуваних клієнтів перед звітним періодом; ЧП — середня чисельність персоналу. Даний коефіцієнт показує ефективність обслуговування і кількість обслуговуваних клієнтів, які припадають на одного працівника.

Запропонована система показників дає можливість повною мірою оцінити ефективність функціонування готелю і здійснити аналіз його рентабельності, а також дослідити фактори, які впливають на неї, і знайти шляхи та резерви її підвищення. Застосування цих показників вимагає перебудови звітності готелю. Різноманіття показників рентабельності визначає альтернативність пошуку шляхів її підвищення. Кожний з вихідних показників розкладається у фактурну 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 готелю забезпечити акціонерів, кредиторів, позичальників наявними коштами у зв'язку з використанням наявного потенціалу.

5. Витрати готелів та їх види

Кожний готель прагне до отримання якомога більшого доходу від своєї діяльності. Він намагається не лише реалізувати свої послуги за вигідною високою ціною, але і скоротити свої витрати на надання послуг. Якщо перше джерело збільшення доходів готелю багато в чому залежить від зовнішніх умов його діяльності, то друге — практично виключно від самого готелю, точніше, від ступеня ефективності організації процесу надання та реалізації послуг.

Категорія «**витрати обертання**» пов'язана з процесом реалізації послуг. **Додатковими витратами обігу** є витрати на розпаковування, сортування, транспортування та зберігання товарно-матеріальних запасів. Цей вид витрат обігу близький до витрат з надання послуг і, входячи у вартість послуг, збільшує її. **Додаткові витрати** відшкодовуються після реалізації послуг з отриманої суми виторгу. **Чисті витрати обігу** — витрати на обслуговування (зарплата персоналу тощо), маркетинг (вивчення споживчого попиту), рекламу тощо. Чисті витрати не збільшують вартості послуг, а відшкодовуються після продажу з прибутку, створеного в процесі їх надання.

Сучасні концепції витрат, розроблені економістами Заходу, багато в чому враховують обидва вищезазначених моменти. У центрі класифікації витрат — взаємозв'язок між обсягом надання послуг і витратами, ціною наданих послуг.

Витрати поділяються на **незалежні і залежні від обсягу наданих послуг**.

Постійні витрати не залежать від величини надання послуг, існують і при нульовому їх обсязі. Це попередні зобов'язання підприємства (відсотки по позиках та ін.), податки, амортизаційні відрахування, оплата охорони, орендна плата, витрати на обслуговування фондів та обладнання при нульовому обсязі надання послуг, зарплата управлінського персоналу тощо. **Змінні витрати** залежать від кількості наданих послуг та складаються з витрат на сировину, матеріали, зарплату робітникам тощо. Сума постійних і перемінних витрат утворює **валові витрати** — суму грошових витрат на надання певного виду послуг. Для виміру витрат на надання одиниці послуг використовуються категорії **середніх, середніх постійних і середніх змінних витрат**. **Середні витрати** дорівнюють відношенню валових витрат до кількості наданих послуг. **Середні постійні витрати** визначаються відношенням постійних витрат до кількості наданих послуг. **Середні змінні витрати** утворюються діленням перемінних витрат на кількість наданих послуг.

Для досягнення максимального прибутку потрібно визначити необхідний розмір надання послуг. Інструментом економічного аналізу служить категорія **граничних витрат**. **Граничні витрати** являють собою додаткові витрати на надання кожної додаткової послуги в порівнянні з певним обсягом їх надання. Вони розраховуються відніманням сусідніх значень валових витрат.

Однією із найважливіших категорій в аналізі діяльності готелів є **собівартість**, яка являє собою сумарні витрати на надання послуг. Теоретично до собівартості повинні включатися нормативні витрати готелю на надання послуг, але на практиці до неї відносять понаднормативні витрати сировини, матеріалів тощо. Собівартість визначають на основі додавання економічних елементів (однорідних за економічним призначенням витрат) або шляхом підсумовування статей калькуляції, що характеризують безпосередні напрямки тих або інших витрат. Для калькулювання собівартості застосовується класифікація прямих і непрямих витрат. **Прямі витрати** — це витрати, безпосередньо пов'язані з наданням послуг. **Непрямі витрати** необхідні для загального здійснення процесів з надання послуг даного виду. Загальний підхід не виключає розходжень за конкретною класифікацією деяких статей.

Розподіл витрат на прямі і змінні дозволяє одержати показник — **додану вартість**, обумовлену відніманням із загального доходу (виторгу) готелю змінних витрат. Додана вартість складається, таким чином, з постійних витрат і чистого прибутку. Цей показник дозволяє оцінити загальну ефективність надання та реалізації послуг поза залежністю від прямо залежних від величини обсягу надання послуг перемінних витрат.

Розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні, які розраховуються за економічними

елементами, застосовується при розрахунку економії від впливу техніко-економічних факторів. Подібні розрахунки виконуються для визначення майбутньої планової собівартості послуг на основі наявної фактичної собівартості.

У реальній діяльності готелю необхідно враховувати не лише фактичні грошові витрати, але й **альтернативні витрати**. Останні виникають через можливість вибору між тими або іншими економічними рішеннями. Наприклад, власник може витратити наявні гроші різним способом: направити їх на модернізацію готелю або витратити на особисте споживання тощо.

Література: основна: 1,2,7,8,9; додаткова: 2,3,6,11.

ТЕМА 9. ГОТЕЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ

Улюблене прислів'я маркетологів: “ Черв'як повинен подобатися рибі, а не рибаку”
NN

“Успіх в бізнесі визначається не виробником, а клієнтом” (Пітер Друкер)

“Маркетинг – ключовий фактор підприємництва. Це не тільки паливо, це компас корабля” (Джон Харві Джонс, концерн “Ай-Сі”)

“Маркетинг є просто цивілізована форма ведення воєнних дій, де більшість битв виграється словами, ідеями і тренуваним мисленням” (Альберт В. Емері)

Для того, щоб стати тореадором, спочатку слід побути биком.
NN

УЧБОВІ ЦІЛІ:

Ознайомитись із особливостями маркетингової діяльності готелів.

Знати, що таке ринок готельних послуг, його компоненти; сучасний стан світового і вітчизняного ринку готельних послуг; основні принципи сегментування ринку готельних послуг; особливості позиціонування готельних послуг; цілі і завдання маркетингових досліджень ринку готельних послуг; ключові напрямки маркетингового планування готелів; сутність і особливості формування збутової стратегії готелю.

Вміти здійснити сегментування ринку готельних послуг; розробити план маркетингу для готелю; провести дослідження ринку готельних послуг; вибрати маркетингову стратегію для готелю; охарактеризувати систему каналів збуту готельних послуг; дати визначення ключовим поняттям і термінам.

ПРОБЛЕМАТИКА:

1. Сутність сучасного маркетингу і його соціально-економічне значення
2. Готельна послуга, її специфіка і складові елементи
3. Маркетинг готельних послуг
4. Управління маркетинговою діяльністю готелю як системою
5. Служби маркетингу і продажів готелю
6. Організація і проведення маркетингових досліджень
7. Сегментація ринку готельних послуг
8. Формування пакета готельних послуг
9. Нові готельні послуги, особливості їхнього впровадження на ринок
10. Позиціонування готельних послуг
11. Реклама і пропаганда в готельному бізнесі
12. Планування рекламної кампанії
13. Паблік рілейшнз (PR) у готелі
14. Формування стилю готелю
15. Канали збуту готельних послуг
16. Франчайзинг у системі готельного бізнесу

1. Сутність сучасного маркетингу і його соціально-економічне значення

В основу сучасної концепції маркетингу покладені **ідеї задоволення потреб споживачів**. Поява цієї концепції пов'язана з утрудненнями в збутовій діяльності, коли криза надвиробництва товарів почала вимагати дослідження кон'юнктури ринку.

Маркетинг — це система торгово-виробничої діяльності, спрямована на задоволення

індивідуальних потреб кожного споживача на основі виявлення і вивчення споживчого попиту і з метою одержання максимального прибутку.

Визначення **готельного маркетингу** можна сформулювати таким чином: **маркетинг** — це система управління та організації діяльності готелю з розробки, виробництва і надання послуг, що базується на комплексному врахуванні процесів, які відбуваються на ринку, орієнтованих на задоволення особистих або виробничих потреб, яка забезпечує досягнення готелем своїх цілей.

Готельний маркетинг покликаний привести надання послуг у відповідність з попитом, і спрямувати зусилля маркетингової служби готелю на створення таких послуг, які б відповідали попиту.

Маркетинг підвищує обґрунтованість прийняття рішень з питань розвитку готелю, надання послуг, фінансової діяльності, поширюючи планомірність на сферу ринкових зв'язків.

Основні функції сучасного готельного маркетингу полягають у комплексному ретельному дослідженні ринку, попиту, смаків і бажань споживачів і напрямків маркетингової діяльності; плануванні асортименту послуг; формуванні попиту, організації реклами і заходів щодо стимулювання збуту; плануванні збутових операцій; формуванні цінової політики готелю.

У принципі всі ці функції можуть бути зведені до двох груп: **аналітичної (інформаційної)** та **управлінської**. Перша передбачає проведення маркетингових досліджень, а друга — планування і практичне здійснення маркетингової діяльності.

Серед закордонних фахівців друга функція називається принципом «**4P**» або **marketing-mix** — комплекс маркетингу.

Маркетинг готельних послуг — це процес їх розробки, просування і реалізації, орієнтований на виявлення і задоволення специфічних потреб клієнтів.

2. Готельна послуга, її специфіка і складові елементи

За визначенням Ф. Котлера, «**послуги** — це об'єкти продажу у вигляді дій, вигод або задоволень». Готельні послуги не мають матеріальної форми, а відтак — не підлягають зберіганню. Готельна послуга — поняття складне і комплексне, вона сприймається суб'єктивно. Причина цього в її невідчутності, хоча деякі готельні послуги можуть містити в собі і високовідчутні речовинні елементи.

Специфіка готельної послуги визначається особливостями і технологією обслуговування гостей. **Процес надання готельних послуг складається з таких етапів:**

- зустріч гостя при вході в готель;
- реєстрація, оформлення документів і розміщення гостя;
- обслуговування в номері;
- обслуговування при наданні послуг харчування;
- задоволення культурних запитів, спортивне, оздоровче і фітнес-обслуговування;
- оформлення виїзду, проведення при від'їзді.

Готельні послуги характеризуються такими **факторами** як: мінливість якості, нерозривність виробництва і споживання, нездатність до зберігання.

Послуга не може мати готової, закінченої форми, вона формується в ході обслуговування при тісній взаємодії виконавця і споживача. Процеси виробництва і споживання готельної послуги протікають одночасно з моменту в'їзду гостя до готелю і до моменту виїзду, протягом усього готельного циклу гість сприймає послугу як результат діяльності персоналу готелю.

Готельна послуга виробляється і споживається в одному місці — місці обслуговування, а споживач сам стає частиною системи розподілу послуг. Гість вступає в контакт з обслуговуючим персоналом біля стійки портьє, у номері, отже, готель повинний забезпечувати успішне контактування персоналу з клієнтом. Водночас гість зобов'язаний дотримуватись правил проживання і прийнятих норм поведінки в громадських місцях.

Невідчутність готельної послуги характеризується тим, що її практично неможливо вивчити й оцінити до отримання. Отже, внаслідок нерозривного взаємозв'язку надання і споживання багато видів готельних послуг невіддільні від тих, хто їх надає.

Для зменшення мінливості послуг розробляються професійні стандарти галузі і стандарти

обслуговування.

Для вирівнювання попиту та пропозиції готельних послуг застосовуються такі **заходи**:

- встановлення диференційованих цін;
- застосування знижок;
- збільшення швидкості обслуговування;
- сумісництво функцій персоналу.

Маркетингові служби готелів на основі маркетингових досліджень можуть виділити періоди зростання і падіння попиту під впливом різноманітних факторів (сезону, дня тижня, подій, часу відпусток і канікул тощо), можуть формувати широку дисконтну програму і систему стимулів для поїздок у періоди спаду попиту.

Таким чином, особливості ринку готельних послуг, специфіка готельної послуги, особливості споживачів готельних послуг визначають специфічні особливості маркетингу в готельному бізнесі.

3. Маркетинг готельних послуг

Готельний маркетинг націлений на вирішення таких **завдань**:

- обґрунтування необхідності надання послуг шляхом виявлення існуючого або потенційного попиту на них;
- організацію дослідних робіт зі створення послуг, що відповідають потребам споживачів;
- координація і планування надання послуг, збутової і фінансової діяльності готелю;
- удосконалення методів збуту і просування послуг на ринку;
- регулювання і напрямку усієї діяльності готелю для досягнення генеральних цілей у сфері надання послуг.

Маркетингова діяльність готелю передбачає:

1. вивчення кон'юнктури і динаміки попиту надані готельні послуги;
2. аналіз зміни цін на дані готельні послуги та їхні заміновачі;
3. прогноз зростання доходів споживачів і їхніх потреб у даних послугах;
4. використання реклами як головного інструмента нецінової боротьби з конкуруючими готелями;
5. стимулювання збуту готельних послуг (залучення споживачів за допомогою надання пільг, розширення гарантованих прав споживачів, організація лотерей і ін.);
6. планування асортименту послуг з урахуванням соціально-психологічних установок споживачів (громадської думки про престижність проживання в даному готелі, придбанні даної послуги, коливаний моди);
7. спеціальна організація обслуговування споживача, заснована на принципі: готельна послуга шукає потенційного споживача.

4. Управління маркетинговою діяльністю готелю як системою

Управління маркетингом (marketing management) як системою маркетингової діяльності передбачає планування, виконання і контроль маркетингової програми та індивідуальних обов'язків кожного працівника, оцінку ризику і прибутків, ефективності маркетингових рішень.

Управління маркетингом передбачає побудову системи збирання інформації, досліджень ринку, реклами, збутових операцій і обслуговування, яка була б здатна забезпечити максимум ефекту при раціональному мінімумі витрат на маркетинг. **Управління маркетингом як процес** складається з аналізу, планування, виконання, координації, а також програми контролю всіх елементів маркетингового комплексу. Основою сучасного управління маркетингом є концепція маркетингу. **Процес управління маркетинговою діяльністю готелю** виглядає наступним чином:

I. Аналіз цільових ринків

1. Аналіз зовнішнього середовища
2. Аналіз клієнтів
3. Аналіз конкурентів

4. Система маркетингових досліджень

II. Пошук цільових сегментів

1. Визначення місткості ринку і вимірювання попиту
2. Сегментування ринку
3. Вибір цільових сегментів
4. Позичування послуг на ринку

III. Формування стратегічних маркетингових програм

1. Визначення послуг
 - 1.1 Розробка та апробація нових послуг
 - 1.2 Ціноутворення
 - 1.3 Реклама і PR (зв'язки з громадськістю)
 - 1.4 Прямі продажі
 - 1.5 Просування
 - 1.6 Розподіл
2. Стратегічні програми маркетингу в різних ринкових ситуаціях
 - 2.1 Стратегія входження на нові ринки
 - 2.2 Стратегії для зростаючих ринків
 - 2.3 Стратегії для глобальних ринків

IV. Виконання і контроль стратегічних програм маркетингу

1. Виконання бізнес-стратегії і програм маркетингу
2. Моніторинг і контроль програм маркетингу

Ключовою метою управління маркетингом є розробка стратегічних маркетингових програм, від правильності вибору яких залежить ефективність діяльності будь-якого готелю.

Маркетингові дослідження ринку готельних послуг повинні забезпечити систему управління готелю:

- інформацією для прийняття стратегічних рішень (чи варто виходити на ринок?);
- інформацією для прийняття тактичних рішень (планування обсягів продажів);
- інформацією для забезпечення банку даних, що знаходяться в розпорядженні готелю.

Кінцевою метою маркетингових досліджень є виявлення цільового ринку, на якому готель може реалізувати свої послуги з найбільшою ефективністю.

5. Служби маркетингу і продажів готелю

Маркетингові служби в готелі можуть бути **двох рівнів управління**:

- центральні маркетингові служби (відділи);
- оперативні відділи (або сектори).

Маркетингова діяльність у сучасних готелях організується в цілому по-різному, однак простежуються єдині прийоми і методи в організації і функціонуванні служб і підрозділів маркетингу і продажів. Найбільш розповсюдженою формою є **функціональна організація**, при якій на чолі різних напрямків маркетингу стоять фахівці з конкретних видів діяльності — з продажів, реклами, маркетингових досліджень тощо. У готельних ланцюгах, які працюють у регіональному масштабі і 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 готелю залежить від її кількісних параметрів (кількості місць розміщення).

Невеликі готелі, як правило, не створюють повноцінних відділів маркетингу, частину маркетингових функцій виконує управляючий збутом, його головною функцією є продажі і збільшення завантаження номерного фонду. Для проведення маркетингових досліджень і рекламних кампаній залучаються фахівці консалтингових і рекламних агентств.

У **середніх за розміром готелях** створюються відділи продажів, які виконують функції маркетингу. У цих службах працюють фахівці з маркетингових досліджень, реклами, зв'язків із громадськістю.

Великі готелі створюють повноцінні маркетингові структури, які забезпечуються необхідними ресурсами і кадровим потенціалом, формується маркетинговий бюджет. Великий готель проводить маркетингові дослідження, розробку нових послуг, розробляє заходи щодо стимулювання збуту. Лідери готельного бізнесу створюють власні концептуальні підходи до формування маркетингових служб.

Сучасна система управління продажами готелю будується на раціональному поділі праці і чіткому закріпленні повноважень. Відділ маркетингу і продажів очолює директор, який призначається генеральним директором або правлінням. У відділ входять такі **чотири підрозділи**:

1. Дослідження клієнтів.

Складається з менеджерів сектора і 2-5 співробітників по роботі з клієнтами. Цей підрозділ підтримує контакти зі старими партнерами, займається пошуком нових клієнтів, працює з корпораціями. Кожен менеджер відділу має план, що визначає кількість клієнтів, з якими потрібно зав'язати ділові контакти.

2. Техніко-організаційна група.

До її складу входять менеджери сектора і 2-5 співробітників по роботі з клієнтами, вони займаються організацією банкетів, конференцій і груповим розміщенням.

3. Підрозділ з питань бронювання.

4. PR management.

Відповідає за зв'язки з громадськістю. У цілому робота відділу оцінюється за об'єктивними кількісними показниками: **ростом бізнесу, завантаженням, рівнем цін**. Як ключовий застосовується показник *revenue per available room*, або *revpar* (дохід на наявний номер), його визначають відношенням доходу готелю до загальної кількості номерів.

Функціонування **комерційної служби сучасного готелю** припускає злагоджену роботу підрозділів із збуту (продажів) і маркетингу. Якщо фахівці відділу маркетингу, виходячи з даних маркетингових досліджень, намагаються виділити ринкові сегменти, домогтися збільшення прибутковості готелю і розширити займану ним частку ринку, то фахівці з продажів працюють безпосередньо з клієнтами, покладаючись на свій досвід і уміння просувати готельні послуги. Різні функціональні підходи цих підрозділів найчастіше приводять до конфліктів, що негативно відбивається на роботі готелю, і зокрема на системі взаємозв'язків між такими найважливішими підрозділами, як служба прийому і розміщення, планово-економічний відділ, бухгалтерія та ін.

Комерційна служба готелю є ключовим підрозділом готелю.

Основними завданнями цього структурного підрозділу є:

- організація прийому вітчизняних та іноземних туристів у готелі;
- організація обслуговування внутрішніх і іноземних туристів і контроль за його здійсненням;
- організація проведення семінарів, конференцій і виставок на базі готельного підприємства;
- організація екскурсійного обслуговування і надання додаткових послуг туристам;
- сприяння і надання послуг з перевезень;
- проведення ефективної маркетингової політики, рекламної діяльності та ін..

Основними функціями комерційної служби є:

- продаж готельних номерів вітчизняним та іноземним туристам через закордонні турфірми за угодами і на кореспондентських началах, вітчизняним туристам за угодами із клієнтами: фізичними особами, турагентами або юридичними особами, бронювання номерів приватним особам;
- вивчення кон'юнктури національного і регіонального ринку готельних послуг;
- здійснення ділових контактів з партнерами, ділове листування;
- підготовка і проведення ділових переговорів з турфірмами;
- підготовка і контроль за виконанням умов договорів, проведення претензійної роботи (у рамках компетенції);
- підготовка й участь у готельних виставках і ярмарках;
- розробка цін на оренду виставкових площ;

реалізація транспортного, екскурсійного і додаткового обслуговування; забезпечення готелю необхідними оперативними документами.

Комерційна служба готелю здійснює взаємозв'язки з колом підрозділів, до складу яких входять такі **відділи**:

Планово-економічний відділ – з питань планування доходів комерційної діяльності, збирання і передання статистичної інформації. Спільна робота зі складання калькуляції на послуги, що надаються готелем.

Бухгалтерія — з обліку доходів і витрат комерційної діяльності готелю і зі здійснення взаєморозрахунків з турфірмами.

Служба прийому і розміщення — з питань розміщення та обслуговування клієнтів відповідно до договорів і заявок, із забезпечення необхідною інформацією про заїзд і виїзд клієнтів, з вивчення попиту на додаткові послуги.

Поверхова служба — з питань підготовки номерів під заїзд гостей, з питань якості обслуговування в номерах, розрахунків за проживання.

У загальній структурі комерційної служби готелю особлива роль належить **відділу (сектору) маркетингу**, у коло діяльності якого входить:

1. Аналіз динаміки кон'юнктури ринку.
2. Пошук можливостей виходу на нові ринки, пошук і відпрацьовування каналів просування готельних послуг.
3. Оцінка потенціалу основних ринкових сегментів і збутових зон з урахуванням щільності населення, рівня доходів, транспортних зв'язків, сезонності.
4. Дослідження споживчого попиту з метою виявлення найбільш перспективних готельних послуг.
5. Отримання, обробка і систематизація інформації про клієнтів готелю (загальна кількість, терміни проживання, сезон проживання).
6. Формування клієнтської бази за демографічними змінними: стать, вік, життєвий цикл родини; за соціальними змінними: соціальний статус, рівень доходів; за мотивацією: причини, мотиви, цілі приїзду; за географічною ознакою: країна, громадянство, регіон.
7. Аналіз конкурентного середовища готелю.
8. Регулярні огляди готельного ринку і цінової політики.
9. Аналіз діяльності готелю і його основних конкурентів за такими позиціями: рівень середньорічного завантаження, сезонний розподіл завантаження, середні ціни, рівень якості послуг.
10. Аналіз результатів діяльності готелю за основними техніко-економічними показниками.
11. Робота зі створення і підтримки сайта в мережі Інтернет, електронної реклами і засобів бронювання.
12. Планування маркетингової діяльності, складання рекламних програм.

6. Організація і проведення маркетингових досліджень

Організація маркетингових досліджень повинна бути побудована таким чином, щоб забезпечити їм комплексний і системний характер, а також науковий підхід.

Загалом **процес маркетингового дослідження складається з таких етапів**:

1 етап: визначення проблеми і постановка цілей маркетингових досліджень.

2 етап: підбір джерел інформації.

3 етап: збір і аналіз вторинної інформації.

4 етап: отримання первинної інформації.

5 етап: аналіз даних, розробка висновків і рекомендацій.

6 етап: представлення і використання отриманих результатів.

Визначення проблеми і постановка цілей досліджень є головним, визначальним етапом маркетингових досліджень, оскільки вчасно і правильно сформульована проблема значною мірою скорочує час пошуку шляхів її вирішення, сприяє економії матеріальних і фінансових ресурсів.

Підбір джерел інформації здійснюється для полегшення пошуку необхідної інформації, яка

поділяється на первинну і вторинну.

Збір і аналіз вторинної інформації, яка являє собою дані, зібрані раніше для різних цілей, які існують незалежно від досліджуваної проблеми, — це відправна точка маркетингових досліджень. Вторинна інформація знаходиться у швидкому і відносно легкому доступі, її джерела можуть містити дані, що готель самостійно одержати не в змозі, вона відрізняється широким вибором джерел і порівняно невисокою ціною. Однак ця інформація може бути неповною, застарілою, недостатньо достовірною, крім того, методологія збору даних може бути невідомою.

Джерела вторинної інформації можна розділити на дві групи: внутрішні і зовнішні. **Внутрішні джерела інформації** мають безпосереднє відношення до готелю. Внутрішня інформація міститься в таких матеріалах: бюджетах, даних про прибуток і збитки, рахунках клієнтів, результатах інших досліджень, звітах з продажів тощо. Це – клієнтська база даних, договори з клієнтами, транспортними організаціями, що надають додаткові послуги, дані аналізу діяльності готелю по позиціях: рівень середньорічного завантаження, сезонний розподіл потоків, середні ціни; статистична інформація, дані по взаєморозрахунках з турфірмами, інформація про клієнтів (кількість, терміни проживання тощо).

Крім того, якщо готель використовує **yield management** — систему управління доходами, він повинен формувати певну базу даних, що складається з таких **основних елементів**:

- історичної статистики ануляцій;
- історичної статистики no-show (випадок неявки клієнта або пізньої ануляції броні). Причому дані про клієнтів по no-show повинні бути представлені по сегментах;
- історичної статистики go-show (клієнт go-show, який купує номер без попереднього бронювання, без знижок, за більш високими цінами);
- історичної статистики відмови від продажів;
- кількості номерів, що простоюють, та історичної статистики цього показника;
- кількості бронювання номерів у динаміці та у розподілі по сегментах;
- історичної статистики термінів резервування;
- історичної статистики загальних результатів: відсоток завантаження і ADR (average daily rate) — середнього денного виторгу готелю;
- історичної довідки про минулі і передбачувані події (виставки, ярмарки, семінари тощо).

Зовнішня вторинна інформація може бути отримана з офіційних публікацій урядових і державних установ, комерційних дослідницьких організацій, Інтернету, книг, газет, журналів, монографій, довідників, телебачення і радіо. Ця інформація міститься також у статистичних збірниках, законодавчих і нормативних даних.

Отримання первинної інформації здійснюється спеціально для вирішення конкретної досліджуваної проблеми шляхом спостереження, експерименту, імітації, опитування. Первинні дані збираються відповідно до точних цілей, така інформація має досить повну достовірність, однак збір і обробка її вимагають значних матеріальних і трудових витрат.

Серед **методів збору первинних даних** слід виділити такі:

1. Спостереження — дослідження поведінки об'єкту в реальній обстановці. Спостереження може бути польовим і лабораторним, за участю спостерігача і без його участі. Польове спостереження — це спостереження в природній обстановці, лабораторне спостереження проводиться в штучно створеній обстановці.

2. Експеримент — дослідження впливу одного фактора на інший при одночасному контролі сторонніх факторів. Цей метод дозволяє знайти причинно-наслідкові зв'язки досліджуваного явища.

3. Імітація полягає в побудові і використанні економі-ко-математичної імітаційної моделі, що дозволяє відтворювати та оцінювати використання різних маркетингових факторів не в реальних умовах, а за допомогою комп'ютерної техніки.

4. Опитування — усне або письмове звернення до споживачів з питаннями, зміст яких містить проблему дослідження. Цей метод використовується для отримання даних, які ніяким іншим способом отримати неможливо.

Для раціонального та ефективного ведення господарської діяльності в умовах ринкової економіки

необхідне отримання своєчасної і надійної інформації про зміни ринкової ситуації, динаміки внутрішнього і зовнішнього середовища. Саме тому різноманітна діяльність зі збору, обробки, збереження, передачі та аналізу інформації займає провідне місце в практиці роботи великих готелів. Активна інформаційно-дослідницька діяльність є необхідною умовою для ефективної реалізації маркетингових планів. Тому маркетингові дослідження повинні розглядатися не як епізодичні заходи, а як частина постійно діючого комплексного інформаційного процесу. Готелі повинні розробляти і використовувати системи постійного спостереження за навколишнім середовищем, обробляти і зберігати дані, щоб вони могли використовуватися в майбутньому.

Інформаційна система маркетингу — це заснована на використанні комп'ютерної техніки сукупність процедур і методів, розроблених для створення, аналізу і поширення інформації для випереджальних маркетингових рішень на регулярній постійній основі.

Завдання маркетингових досліджень ринку готельних послуг:

- 1) вивчення характеристик ринку готельних послуг (готелі, споживачі, конкуренти);
- 2) оцінка ринкового потенціалу готелю та його частки на ринку;
аналіз продажів, існуючих каналів збуту;
вивчення тенденцій ділової активності;
оцінка фінансово-економічної ситуації;
поточні спостереження за цільовими ринками;
ступінь ринкового насичення готельними послугами, введення нових послуг;
прогнозування довгострокових тенденцій розвитку ринку;
- 7) вивчення діяльності конкурентів;
- 10) аналіз ступеня задоволеності споживачів послугами.

7. Сегментація ринку готельних послуг

Сегментація ринку готельних послуг — важливий елемент при виборі маркетингової стратегії. Готелі діють у складних умовах ринку, тому варто уважно ставитися до питань, кого і як обслуговувати, дбати про свій імідж, про надані послуги, про переваги і смаки клієнтів. За допомогою сегментації із загальної кількості споживачів вибираються певні типи (ринкові сегменти). **Сегментація ринку** — це процес розподілу ринку на різні групи споживачів, для кожної з яких можуть вимагатися різні послуги або маркетингові комплекси.

Сегмент ринку готельних послуг — це особливим чином виділена частина ринку, група споживачів, що мають певні загальні ознаки. Сегментація є основою для визначення цілей, які у майбутньому перетворяться в об'єкти маркетингових досліджень.

Сегментація ринку готельних послуг дозволяє:

- вибрати найбільш перспективний (привабливий) цільовий ринковий сегмент;
- максимально задовольнити потреби клієнтів;
- встановити досяжні і реальні цілі;
- вибрати оптимальну маркетингову стратегію;
- підвищити конкурентоздатність готелю;
- оптимізувати маркетингові витрати.

Критерій сегментації — це спосіб оцінки обґрунтованості того або іншого сегмента ринку для даного готелю.

Критеріями сегментації є: ємність сегмента, істотність сегмента, доступність сегмента, прибутковість сегмента, ефективність роботи, захищеність сегмента від конкуренції.

Сегментація ринку здійснюється за різними ознаками.

За укрупненими ознаками можливі три варіанти сегментації ринку готельних послуг:

- за групами споживачів;
- за параметрами продукції;
- за основними конкурентами.

Найбільш універсальним і узагальнюючим є перший з трьох перерахованих варіантів — **сегментація за групами споживачів.**

Існує ряд способів поділу споживачів на сегменти. Спочатку мають на увазі все населення в

цілому, а потім за допомогою спостережень аналізують поведінку певних людей, систематизуючи отримані характеристики.

Сегментація ринку готельних послуг проводиться за такими **ознаками**:

- географічною;
- демографічною;
- психографічною;
- поведінковою.

Кожна з цих ознак має свої особливості, які необхідно враховувати при аналізі ринку.

Географічна сегментація — це розподіл ринку на різні географічні одиниці: країни, штати, області, округи, райони, міста тощо.

Демографічна сегментація — це розподіл ринку на групи споживачів на базі демографічних ознак: вік, стать, склад родини, життєвий цикл родини, рівень доходів, вид занять, освіта, релігія, раса, національність.

Психографічна сегментація — це розподіл ринку на різні групи споживачів на основі ознаки приналежності до суспільного класу, способу життя, типу особистості.

Поведінкова сегментація — це розподіл ринку на групи споживачів на основі їх інформованості про готель, ставлення до його послуг, статусу споживача тощо.

Раніше сегментація проводилася головним чином за географічною ознакою, однак із розвитком комунікативних процесів вплив територіальних факторів значно зменшився. Сьогодні доцільно орієнтуватися на інші істотні фактори, такі, як ієрархія мотивів, потреб, смаків, переваг і стилів життя. Важливі сьогодні також і демографічні фактори — вікові групи, освіта, виховання, традиції.

У сучасних маркетингових дослідженнях існує тенденція виділення однорідних сегментів з погляду таких кількісних факторів, як ціна охоплення, тривалість відпочинку, вікові групи, доходи, витрати.

Крім того, використовується сегментація і за **якісними характеристиками**: національність, групові та індивідуальні особливості. Розробляються способи сегментації ринку з погляду потреб і вигод.

8. Формування пакета готельних послуг

Пакет послуг являє собою комплекс різноманітних пропозицій, об'єднаних одною ціною. При цьому чим різноманітніша пропозиція, тим вища її цінність.

Пакетування послуг успішно вирішує **два завдання**. **По-перше**, керівництво готелями може знизити ціни на деякі послуги, компенсуючи зниження ціни зростанням обороту, оскільки частина послуг реалізується за більш низькою ціною у додаток до основної послуги. **По-друге**, застосований комплексний підхід, тобто зв'язування різних видів послуг одною ціною (пакетування), дозволяє більш активно просувати на ринок нові, незнайомі споживачам послуги.

Продаж послуг пакетами в поєднанні з активною рекламою формує привабливий імідж готелю і підвищує конкурентноздатність його пропозиції.

Незважаючи на те, що ринок готельних послуг більш консервативний, ніж ринок товарів, за швидкої зміни технологій і запитів споживачів будь-який готель не може покладатися лише на свої традиційні послуги.

Створення нових послуг — це складний творчий процес, що вимагає значних матеріальних та інтелектуальних витрат. При цьому відсутня гарантія їх комерційного успіху, незважаючи на професійні дослідження і розробки.

Істотним елементом процесу розробки стратегії готелю є **розробка спеціалізованих готельних послуг**. Створення таких готельних послуг дає можливість задовольняти специфічні потреби індивідуальних, групових або корпоративних клієнтів. Яскравим прикладом такого напрямку ділової активності готелів є їхня активна участь у конгресовому бізнесі.

Як показують дослідження ринку конгресових послуг, більшість компаній, які влаштовують конгресові заходи, прагнуть одержувати всі необхідні для цього послуги «під одним дахом». Крім того, 25 % з числа найбільш вимогливих замовників, якими є організатори міжнародних конференцій,

вибирають для їхнього проведення готелі. У свою чергу, готелі, особливо ті, основними клієнтами яких є бізнесмени, інвестують великі суми в створення власних конгрес-центрів, вони дуже високо оцінюють конгресовий бізнес як джерело високого стабільного доходу. Для цього готелі підтримують постійні контакти з організаторами заходів, щоб мати точну уяву про їхні потреби. Готелі вкладають істотні кошти в удосконалення сервісу, будівництва нових приміщень і в розвиток інформаційно-технічної бази.

Визнаними лідерами у сфері проведення заходів конгресового характеру в світі є готелі США, саме вони широко впровадили практику розробки спеціальних конгрес-пакетів, що полегшують організаторам заходів вибір і дають можливість швидко підрахувати суму передбачуваних витрат. Так, наприклад, у стандартний денний конференц-пакет, який пропонує ланцюг Hilton Hotels, включаються:

- мебльований зал для засідань;
- дошка (flipchart), overhead (екран);
- прохолодні напої на робочих столах;
- дві кава-паузи (кава, чай, напої);
- ланч.

Для проведення конгресів у готелях необхідна наявність бізнес-центру, до складу якого має входити концертний зал з обладнанням для синхронного перекладу, з аудіо- і відеообладнанням, конференц-зали, багатофункціональні банкетні зали, виставкові площі.

Цікавим напрямком у створенні спеціалізованих готельних послуг є широке використання культурних програм, у тому числі балетних і циркових фестивалів, концертів, оперних вечорів тощо.

Готелі, які мають концертні зали і майданчики, пропонують своїм гостям широкий спектр культурних програм, включаючи окремі програми до своїх спеціалізованих готельних послуг.

Сучасною тенденцією у формуванні послугової стратегії готелю є розробка готельних послуг на межі різних індустрій.

Тут готель тісно взаємодіє з медициною, курортною справою, індустрією краси та ін. Готелі активно співпрацюють з медичними центрами для надання своїм клієнтам широкого спектра оздоровчих і діагностичних програм і послуг.

Усі ці пропозиції розширюють діапазон готельних послуг і сприяють зростанню популярності готелю.

9. Нові готельні послуги, особливості їхнього впровадження на ринок

Кожен готель, який розраховує на ринковий успіх, прагне до розробки готельних послуг з високою споживчою цінністю. Звичайно це нові послуги, які несуть якісно нові можливості для споживачів.

Кожна готельна послуга проходить певний життєвий цикл, який охоплює всі стадії, починаючи з виходу на ринок і закінчуючи відходом з ринку.

Для розробки нових послуг готелі повинні здійснювати пошук нових ідей і аналізувати світовий досвід. Доцільно формувати «банк ідей», збираючи та узагальнюючи різноманітну інформацію з цієї проблеми, що отримується як із зовнішніх, так і внутрішніх джерел. До них належать професійні періодичні видання, наукова і навчальна література, Інтернет, результати соціологічних досліджень, монографії фахівців з готельного бізнесу, аналітичні і кон'юнктурні огляди, матеріали готельних ярмарок, виставок, конференцій тощо. **Готельна послуга може бути новою:**

- відносно задоволення нової потреби;
- відносно нового споживача;
- відносно існуючої послуги;
- відносно нового ринку.

Таким чином, замість одномірного розуміння новизни послуги виникає комерційно більш вигідне уявлення про новизну.

Однак ризик роботи з новими послугами досить великий, до 18 % новинок терплять крах на

ринку. Серед **причин** цього слід виділити: неправильне визначення потреб споживачів; неправильна оцінка місткості ринку; завищена ціна; погана реклама тощо.

10. Позичювання готельних послуг

Ринкове позиціювання послуг — це фундаментальна концепція маркетингу для готелю. Цей інструмент призначений для залучення специфічної клієнтури і для більш повного задоволення запитів певного сегмента ринку.

Позиціювання готельних послуг базується на тому, що якщо їх реальні характеристики не відповідають іміджу торговельної марки готелю, то тим самим під сумнів ставиться можливість залучення потенційних клієнтів. Саме тому позиціювання включає в себе дослідження іміджу та аналіз послуг. Такі дослідження дають відповідь на питання про цінність послуги для клієнтів.

Позиціювання готельних послуг передбачає оцінку споживачами основних характеристик готельних послуг. Схематично позиціювання можна визначити як концепцію, що враховує **три групи факторів: очікування споживачів; імідж конкурентів; індивідуальність регіону (країни)**. Графічно сфера позиціювання може бути представлена з погляду марки (у порівнянні з готелями, що пропонують аналогічні послуги). Можна також використовувати схематичну шкалу, яка відображає різні характеристики іміджу, у цьому разі одна проти одної ставляться протилежні якісні характеристики: дешево-дорого, близький-віддалений та ін. Техніка позиціювання нерідко використовується для того, щоб простежити еволюцію співвідношення сил на ринку, при цьому аналізуються недоліки й переваги сторони розглянутої послуги різних готелів.

На основі аналізу ринкової ситуації готель може застосовувати певні **стратегії позиціювання – стратегію диференціації послуг, стратегію визначення своєї ніші на ринку, стратегію малих витрат**.

Існують такі **способи позиціонування готельних послуг**:

- на основі специфічних властивостей готельних послуг;
- за допомогою категорій споживачів;
- шляхом розділення класів готельних послуг;
- за допомогою гібридних стратегій, які поєднують у собі кілька способів позиціювання.

Багато готелів приділяють велику увагу позиціюванню своїх послуг, активно використовуючи рекламу, що забезпечує створення їм певного іміджу. У цьому зв'язку проводиться як об'єктивне, так і суб'єктивне позиціювання. **Об'єктивне позиціювання** пов'язане з фізичними атрибутами послуг готелю. Відповідно реклама, що створює імідж готельних послуг, відбиває їхні функціональні риси (наприклад, готель «Прем'єр-Палац» має імідж класу люкс). При об'єктивному позиціюванні необхідно вибирати унікальні послуги та їхні характеристики, привабливі пейзажі, історичні й культурні пам'ятники, що розташовані поблизу готелю тощо.

Суб'єктивне позиціювання проводиться для впливу на сприйняття споживачів, імідж готелю, що створюється, пов'язаний з їх ментальністю. Тут при здійсненні рекламної діяльності враховується сприйняття послуг з певним іміджем.

Таким чином, позиціювання готельних послуг на ринку є ефективним засобом підвищення конкурентоздатності готелю.

11. Реклама і пропаганда в готельному бізнесі

Готель повинен мати продуману комунікаційну стратегію і підтримувати зв'язки з клієнтурними групами, контактними аудиторіями і широкою громадськістю. Комунікаційні процеси повинні бути безперервними та ефективними. Сучасний готель управляє складною системою комунікаційних зв'язків, тому програма маркетингових комунікацій фактично є системою просування і стимулювання продажів і важливим елементом комплексу маркетингу.

Основними складовими елементами системи просування є:

- **реклама** — поширення інформації про послуги з використанням платних каналів;
- **пропаганда** — використання безкоштовних каналів поширення інформації про товари і послуги у формі зв'язків із громадськістю для отримання сприятливої популярності і

формування привабливого іміджу;

- **стимулювання збуту** — формування системи заохочувальних заходів і прийомів з метою збільшення реалізації послуг.

Система маркетингових комунікацій оперує різноманітним **інструментарієм**: ярмарки, виставки, комерційні презентації, рекламні видання, демонстрації, проведення конкурсів, спеціальні рекламні засоби та ін.. У процесі маркетингових комунікацій беруть участь: комунікатори (відправники інформації), адресати (одержувачі інформації), власне інформація, комунікаційна система.

Особлива роль у системі маркетингових комунікацій відводиться рекламі. **Реклама** — це один з видів передачі інформації та один з елементів комплексу маркетингу готелю, а також будь-яка оплачена форма неперсонального представлення і просування ідей та послуг готелем-рекламодавцем. Реклама складається з цілого комплексу засобів, прийомів і методів, спрямованих на досягнення кінцевої мети — реалізації готельних послуг. Готель має широкий і різноманітний арсенал рекламних засобів: рекламні видання, матеріали періодичної преси, зовнішня реклама, теле-, кіно-, радіореклама, виставки, конференції, ярмарки, пряма поштова реклама та ін. Зміст рекламного повідомлення завжди повинен бути більш поширений, ніж просто утилітарний, оскільки готель реалізує не лише житлові номери, але і комфорт, різноманітні враження, нові цікаві події тощо. Так головною метою реклами є підвищення ефективності реалізації готельних послуг.

Реклама готелю — це платне, односпрямоване і неособисте звертання, що здійснюється через ЗМІ та інші види комунікацій, що пропагує цей готель. Реклама в цілому покликана просувати готельні послуги за марками готелів, що їх надають. Грамотна й ефективна реклама готелю здатна підтримати його добру репутацію, сприяти продажам, зробити його відомим для широкого кола громадськості.

Об'єктом рекламного впливу може бути як широка публіка, так і спеціальні групи споживачів, наприклад представники фінансових і промислових ділових кіл, спортсмени, представники творчих професій і інші групи споживачів, для яких потрібна спеціальна готельна пропозиція. Реклама для широкої публіки звичайно здійснюється через ЗМІ, за допомогою радіо, телебачення, друкованої реклами, популярної преси. Реклама готельних послуг, які розраховані на більш вузьке коло споживачів, здійснюється через спеціальні видання, поштою і за допомогою спрямованих публікацій. З точки зору способу впливу виділяється раціональна та емоційна реклама.

Раціональна реклама носить предметний характер. Вона звертається до розуму потенційних споживачів, приводить аргументи і супроводжує свої доводи ілюстраціями для посилення враження від сказаного.

Емоційна реклама спрямована на позарозумовий, підсвідомий вплив на споживача.

12. Планування рекламно ї кампанії

Реклама як комплекс комерційних повідомлень — це один із засобів, які має готель для вирішення своїх довгострокових і короткострокових завдань. При плануванні рекламної кампанії слід визначити мету, яка має бути досягнута за допомогою реклами, потім визначити шляхи її досягнення. Загальний план рекламної кампанії необхідно детально проробити. Він має включати: вибір стратегії маркетингу; вибір цільової аудиторії, на яку розрахована реклама; вибір напрямку і теми рекламної кампанії; вибір засобів інформації і конкретних носіїв реклами; вибір способів проведення рекламної кампанії і засобів контролю за ефективністю реклами.

Вибір цілей реклами

Цілі реклами звичайно споріднені, але не тотожні цілям маркетингу, які вони допомагають досягти. До маркетингових цілей у сфері реклами можна віднести: доведення до потенційних споживачів інформації про готельні послуги, ціни на них і їхні характеристики; змушення думати про користування послугами готелю, приводячи доводи на їх користь; змушення бажання скористатися послугами готелю.

Цілі реклами повинні бути встановлені точно і, за можливістю, виражені кількісно, так, щоб

ступінь їхнього досягнення піддавався точному виміру або хоча б оцінці.

До **реklamних цілей готелю** можна віднести:

- створення іміджу новим послугам або торговельній марці;
- поліпшення іміджу послуги або торговельної марки;
- підвищення популярності марки готелю серед бізнесменів;
- підвищення рівня завантаження готелю в міжсезоння;
- зацікавлення споживачів, які належать до нового сегмента ринку.

Визначення цільової аудиторії

Цільову аудиторію складають люди, до яких намагаються донести рекламне повідомлення точно, з метою уникнення розпорошеності, оскільки це спричиняє неефективну діяльність і марні витрати. За допомогою маркетингового підходу можна виділити такі **елементи споживчого ринку готельних послуг**:

- готельні послуги;
- конкуренти;
- посередники;
- потенційні споживачі;
- абсолютні неспоживачі (люди, не спроможні з тих або інших причин придбати готельні послуги, але дають їм оцінку);
- порадики (особи, чії рекомендації мають достатню вагу для рядового споживача);
- інституціональні суб'єкти (органи державної і виконавчої влади).

Цільові аудиторії визначаються серед споживачів різних типів, посередників, порадикиків та інших суб'єктів.

Рекламна кампанія

Вибір лінії поведінки в сфері маркетингу, вибір цілей реклами, її аудиторії і рекламної політики знаходять своє відображення в концепції рекламної кампанії, що фіксується в спеціальному документі — плані рекламної кампанії.

План рекламної кампанії має містити такі **елементи**:

- проблема або цільове питання, яке слід вирішити;
- цільова аудиторія і мета реклами;
- загальний напрямок і тема рекламної кампанії;
- план і графік використання ЗМІ;
- оцінка ефективності реклами і стимулювання збуту;
- розробка рекламного бюджету.

13. Паблік рілейшнз (PR) у готелі

Паблік рілейшнз (відносини з громадськістю, непряма реклама) — це форма пропаганди, покликана створити громадську думку про послугу, готель або країну, де він розташований; встановлення зв'язків з громадськістю. Фактично це спеціальна система управління соціальною інформацією, що включає весь процес виготовлення і просування інформації, метою якої є створення сприятливого ставлення до готелю-рекламодавця тих кіл громадськості, у яких він зацікавлений.

Паблік рілейшнз виступає як форма комерційної політики, спрямована на завоювання сприятливої думки окремих соціальних, професійних груп або конкретних особистостей, створення іміджу готелю. Паблік рілейшнз сприяє пошуку взаєморозуміння і формуванню контактів готелю з пресою, громадськими діячами, урядом і іншими колами.

Для готелю зв'язки з громадськістю є найважливішим інструментом комунікаційної політики, що є необхідним для створення позитивного іміджу готелю та його послуг, а також широкого залучення споживачів через сприятливу громадську думку, що створюється пресою, політиками, представниками культурної і наукової еліти суспільства.

PR, поряд з рекламою і стимулюванням збуту, є найважливішим інструментом готельного маркетингу.

Готель як виробник і продавець широкого спектра послуг повинен мати правильно

вибудовані і конструктивні відносини не тільки з клієнтами, посередниками і постачальниками, але і з широкими колами громадськості. Як правило, **PR виконує ряд функцій:**

- встановлення і підтримка зв'язків із пресою (розміщення відомостей пізнавального, інформаційного і подієвого характеру в ЗМІ для залучення уваги до готелю);
- пабліситі послуг (популяризація, створення популярності через дії, спрямовані на залучення уваги публіки);
- корпоративні зв'язки (формування комунікативної політики готелю в плані розширення сприятливих відносин з партнерами, клієнтами, акціонерами, інвесторами та ін.);
- заходи з громадськістю (формування системи взаємин із громадськістю на різних рівнях (місцевому, регіональному, національному);
- лобіювання (різні форми взаємовигідного співробітництва з представниками влади для впливу на процеси формування та узгодження нормативних актів, що впливають на діяльність готелю);
- прес-рілейшнз (встановлення і підтримка контактів з пресою для забезпечення висвітлення в ній діяльності готелю, представлення його послуг);
- позишинінг (надання товарам і послугам певної бажаної позиції на ринку, надання готелю і його послугам становища лідера).

PR дозволяє впливати на громадську думку, причому з найменшими витратами у порівнянні з комерційною рекламою. Просуваючи свою інформацію через засоби PR, готель не сплачує час і місце за існуючими рекламними розцінками, він сплачує тільки лише роботу персоналу ЗМІ, фактично оплачуючи ідею журналіста, режисера або менеджера, що провели цей захід. Практики і фахівці дійшли висновку, що споживач прихильніше сприймає цікаву статтю, радіорепортаж, розповіді фахівців або очевидців, ніж рекламний кліп. Зовсім очевидно, що PR виконує більш складну функцію, ніж реклама, і відіграє важливу роль у виконанні таких **завдань:**

- сприяння появі на ринку нових послуг;
- спонукання щодо зміни ставлення до послуг готелю;
- розвиток і відродження інтересу до частково або цілком забутих послуг;
- вплив на певні цільові групи для створення сприятливого образу готелю;
- захист пропонованих послуг у проблемних ситуаціях, як правило, у випадку втрати репутації;
- створення в очах споживачів образу готелю, що позитивно відбивається на іміджі послуг, наданих ним.

Основним інструментом PR є публікації: статті, звіти, інформаційні бюлетені, журнали, брошури. Усі ці широко тиражовані засоби сприяють створенню привабливого образу готелю і передають цікаву інформацію на цільові ринки.

Застосування інструментів PR повинне сприяти підвищенню рівня поінформованості споживача, зміцненню довіри до готелю та його послуг, стимулюванню збуту послуг, зниженню витрат на рекламу і стимулюванню збуту.

Фахівці у сфері PR обов'язково повинні мати організаторські здібності, уміння контролювати і координувати роботу всіх служб, задіяних у проведенні заходів. Дуже важливо для PR-менеджменту готелю вміти використовувати будь-яку публічну подію, що проводиться в готелі, з метою його пропагування. Так, наприклад, коли в «Маріотт Гранд Хотел» в Москві проходив Міжнародний економічний форум, який був названий у пресі московським Давосом, фахівці PR готелю, займаючись координацією дій із прес-службою цього форуму, спрямували величезний інтерес, виявлений до цієї події з боку ЗМІ і ділових кіл, на сам готель, піднявши його престиж і значимість.

Водночас оцінити внесок PR-заходів у кінцевий результат діяльності готелю складно. Найпоширенішими критеріями оцінки заходів PR є кількість контактів, зміна поінформованості і розуміння цільових аудиторій, а також внесок у збільшення продажів і зростання прибутку.

14. Формування стилю готелю

Стиль готелю — це єдність постійних художніх і текстових елементів (констант) у всіх рекламних розробках і засобах реклами готелю. В останнє десятиліття сформувався цілий напрямок маркетингових комунікацій — формування фірмового стилю.

Розробка фірмового стилю, до якої залучають фахівців як з самого готелю, так і ззовні, повинна вестися з урахуванням того, що:

1. зорове сприйняття є першим, а часом і останнім при оцінці атрибутики готелю;
2. кожен готель повинен мати особливий, тільки йому властивий символ. Фірмовий стиль готелю повинен пізнавано виділятися з загальної маси;
3. для створення фірмового стилю готелю необхідно вибирати такі символи і кольори, що впливали б на емоційному рівні на людей, викликаючи почуття симпатії і довіри до готелю;
4. аксесуари фірмового стилю готелю повинні давати уявлення про масштаби його діяльності, слід як можна яскравіше підтримувати своєрідність готелю і його відмінність від конкурентів;
5. грамотно розроблений фірмовий стиль робить готель найбільш авторитетним і привабливим в очах партнерів і клієнтів;
6. витримані в єдиному фірмовому стилі інтер'єр і екстер'єр готелю сприятливо впливають на сприйняття й емоційну оцінку готелю, створюють позитивний образ готелю серед співробітників, а також у громадськості;
7. фірмовий стиль формує уявлення про готель в цілому, тобто охоплює всі напрямки його діяльності, що є дуже значимим.

При розробці фірмового стилю готелю враховують результати маркетингових досліджень, рекомендації філологів, психологів, фахівців PR.

Розробка фірмового стилю готелю включає:

- всебічне лінгвістичне дослідження товарного знаку і товарної марки в заданих регіонах реалізації готельних послуг;
- розробка слогану (девізу) або системи слоганів для діяльності готелю;
- розробка фірмового знаку;
- розробка комбінованого поєднання констант фірмового стилю готелю (фірмовий блок);
- розробка фірмової гарнітури шрифту;
- колірне вирішення знаку, логотипу;
- об'ємно-просторові вирішення логотипу і знаку;
- графічні трансформації фірмового блоку;
- розробка фірмових форматів усіх видів видань;
- розробка фірмової системи верстки;
- розробка готельних бланків, конвертів, візитних карток, готельного бейджа (табличка, що приколюється до костюма), запрошень, поздоровлень і конвертів для них;
- розробка прес-релізу;
- розробка папок для рекламних матеріалів і ділової документації;
- розробка сувенірної і рекламної продукції: листівки, плакати, буклети, наклейки, значки, написи і малюнки на ручки, годинники, запальнички, майки тощо;
- дизайнерські розробки інтер'єру номерів, офісних та робочих приміщень;
- розробка внутрішньої і зовнішньої візуальної інформації;
- дизайн костюмів і спецодягу;
- розробка упакування.

Основними цілями формування готельного стилю є:

- виділення готелю із загальної маси готелів-конкурентів;
- формування чіткої ринкової позиції послуг готелю на ринку.

Фірмовий стиль готелю забезпечує йому ряд **переваг**, а саме: допомагає клієнтам орієнтуватися в потоці інформації і швидко знаходити необхідний готель; підвищує ефективність реклами; знижує витрати на формування комунікацій; забезпечує досягнення необхідної єдності всієї

реклами та інших засобів маркетингових комунікацій готелю; сприяє підвищенню корпоративного духу, поєднує персонал, викликає почуття гордості за готель; позитивно впливає на естетичні почуття клієнтів та персоналу і загальний естетичний рівень готелю.

Найважливішими елементами готельного стилю є:

- **товарний знак** (ім'я, знак, символ або їхнє поєднання, якими позначають готельні послуги, що пропонуються споживачеві. Іноді застосовується торговельний знак, що є типом позначення товарної марки, яка юридично захищена. Зареєстрований торговельний знак у цьому випадку супроводжується спеціальним символом ®);
- **фірмовий шрифтовий напис (логотип)** (оригінальне накреслення найменування рекламодавця, що використовується як символ готелю, найчастіше виконує роль товарної марки);
- **фірмове гасло** (слоган, рекламне гасло, девіз, афористично висловлена думка, що виконує роль рекламного послання; іноді стає ідеєю цілої рекламної кампанії, втягуючи у свою орбіту багато інших видів реклами);
- **фірмовий блок** (традиційне або часто вживане поєднання декількох елементів фірмового стилю (товарна емблема);
- **фірмовий колір** (один з компонентів загального образу готелю, він також може мати правовий захист у випадку реєстрації товарного знаку в цьому кольорі);
- **інші фірмові константи:** листівки, буклети, каталоги, бланки (листи, конверти, листівки), прапори і рекламні щити, різні емблеми готелю, що не є товарними знаками, оригінальні піктограми (абстрактні графічні символи), певні внутрішньоготельні стандарти, формат видань друкованої продукції і рекламних матеріалів.

Особливу роль у системі фірмового стилю виконує уніформа, основним і ключовим призначенням якої є встановлення єдиних правил поведінки.

15. Канали збуту готельних послуг

Канал збуту готельних послуг — це сукупність незалежних організацій, втягнених у процес реалізації послуг готелю, що доступна для індивідуальних або корпоративних споживачів.

Формування системи розподілу починається з вибору каналу збуту та його учасників. Після цього маркетингові зусилля концентруються на управлінні ними. Збутова мережа готельних послуг формується на договірних відносинах. Істотною відмінністю каналу реалізації готельних послуг від каналу збуту товарів є те, що канал розподілу переміщує споживача до місця надання послуги, тоді як безпосередньо товар по каналах збуту переміщується до споживача.

Учасники ринкового каналу розподілу, здійснюючи збут готельних послуг, виконують ряд **функцій:**

- збір, аналіз і надання необхідної інформації про готельні послуги;
- просування і поширення в рекламних і пропагандистських цілях переконливої інформації щодо пропонованих послуг;
- знаходження потенційних покупців цих послуг і встановлення з ними відповідних контактів;
- формування і пристосування пропозиції до потреб клієнтури, включаючи надання додаткових послуг, узгодження термінів перебування тощо;
- ведення переговорів про ціну та інші елементи готельної пропозиції;
- квотування, тобто передача квот готельних номерів посередникам-оптовикам;
- організацію розрахунків за продані готельні послуги і покриття витрат із забезпечення роботи збутового каналу.

Організація продажів є ключовим елементом діяльності готелю, і його комерційна служба повинна прагнути зробити свою збутову стратегію більш активною і різноманітною. Для цих цілей налагоджуються широкі контакти з клієнтами, у тому числі зі «старими» клієнтами, уважно аналізуються дії конкурентів, широко використовуються прийоми прямого маркетингу. Однак без ретельно відпрацьованих каналів збуту готель обійтися не може, оскільки передача функцій

продажу посередникам дає можливість готелю зосередити увагу на якості і конкурентноздатності своїх послуг і дещо зменшити витрати на їх надання.

Прямий продаж

Цей вид продажу послуг готель здійснює безпосередньо клієнтам, без залучення посередників. У готельній практиці він звичайно називається вільним поселенням. За вільного поселення можливе попереднє бронювання розміщення. Велика частина таких клієнтів поселяється без завчасної резервації місць. Знижки на розміщення за вільним поселенням, як правило, не надаються. Ці клієнти сплачують проживання за повним тарифом і, отже, є цінною клієнтурою для готелю. У великих готелях середньорічний показник вільного поселення складає 8-10 %, а частка прямого бронювання — 10-15 %. Готелі зацікавлені у розвитку цього каналу продажів, оскільки заощаджуються кошти на винагороду для посередників. Для активізації політики прямих продажів багато готелів мають договірні відносини з різними клубами, члени яких мають дисконтні картки, які надають їм певні знижки під час перебування в цих готелях. Знижки можуть надаватися як у вихідні, так і в будні дні. Застосовується диференційований підхід: якщо в будні дисконтні картки дають знижку 10-20%, залежно від договорів з готелями і клубами, то у вихідні дні і свята знижка може складати 5%.

Агентські продажі

Цей вид збуту готельних послуг здійснюється через посередницькі ланки в готельній сфері. До них належать: турагенти і туроператори, готельні клуби і професійні асоціації, курортні бюро, агенти-індивідуали, авіакомпанії та інші транспортні організації. Взаємини з ними готелі будують на договірній основі і балансі інтересів. Найважливішими для готелів агентами з продажу готельних послуг є **туроператори і турагенти**.

Готелі, що продають **туроператорам** великі блоки номерів, надають їм знижки звичайно 15-20%. Крім того, для великих груп знижки можуть бути і більш високими. Турфірми заздалегідь домовляються з готелями про ціну і кількість номерів, що викуповуються, забезпечуючи тим самим можливість для своїх клієнтів одержати потрібний номер за певною ціною. Деякі турфірми викуповують цілі поверхи в готелях. Вигідність такої схеми продажів очевидна, блоки номерів продаються за заздалегідь обумовленою ціною, і це знижує ризик для готелю виявитися незавантаженим.

Турагентства є посередниками між туроператорами, готелями і споживачами і відіграють важливу роль на готельному ринку, оскільки через них проходить основна частина роздрібних продажів послуг.

Готелі, розробляючи політику продажів, особливу увагу мають приділяти турагентам, оскільки саме ця категорія партнерів є основною і до неї потрібна пильна увага. У цьому зв'язку завдання менеджерів відділу продажів полягає в пошуку стабільних турагентств і зміцненні партнерських відносин з ними за допомогою широкого діапазону знижок. Крім того, менеджери відділу продажів повинні глибоко вивчати ділову репутацію турагентів, їхню фінансову стійкість, рівень професіоналізму працівників, відгуки клієнтів і партнерів по бізнесу для того, щоб скласти справедливе уявлення і правильно побудувати взаємини з ними.

Корпоративний продаж

Під корпоративним продажем готельних послуг розуміють процес отримання заявок від корпоративних клієнтів: торговельних компаній, банків, промислових та інших організацій і підприємств для розміщення їхніх співробітників. **Корпоративні клієнти** — це колективні замовники, що не здійснюють турагентської і туроператорської діяльності. Корпоративним клієнтам зазвичай не надаються істотні знижки внаслідок бронювання ними номерів у пізні терміни та внаслідок обмежених термінів перебування (звичайно 3—4 дні). Ці знижки звичайно складають 5—10%, але, якщо блоки номерів замовляються і викуповуються регулярно, їм надається більш вигідний корпоративний тариф. Корпоративні клієнти є економічно вигідними для готелів. По-перше, вони забезпечують готелям гарантоване завантаження діловими людьми в запланованому відрізку часу в період ділової активності. По-друге, корпоративні клієнти викуповують більш дорогі номери і широкий спектр додаткових послуг і їм не виплачуються комісійні. По-третє, корпоративні клієнти становлять додатковий інтерес для готелів, оскільки внаслідок проведення

великими компаніями і корпораціями, творчими спілками та ін. щорічних конференцій та семінарів для своїх партнерів, на які з'їжджаються сотні і тисячі учасників, що, крім розміщення, потребують ще й розроблення програм перебування і надання широкого комплексу послуг. Це призводить до розгортання гострої конкуренції між готелями за таких клієнтів, і перемагає в цій боротьбі той готель, який має добре продуману маркетингову збутову політику.

На сьогодні день ефективне ведення готельного бізнесу неможливе без впровадження сучасних систем бронювання. Все зростаюча кількість споживачів одержує інформацію про готелі через мережу Інтернет, яка надає їм величезні можливості вибору.

Передові інформаційні технології дають можливість споживачеві прямо користуватися базами даних і здійснювати бронювання з домашнього комп'ютера.

Ці нові можливості здатні забезпечити готелю швидкість і чіткість роботи з турагентствами і партнерами, централізоване управління тарифами, консолідовану звітність. Прямий зв'язок із джерелами бронювання дозволяє готелям продавати весь свій номерний фонд, а наявність спеціалізованих центрів і сховищ баз даних дозволяє мати мінімум комп'ютерного обладнання, що відповідно призводить до зниження витрат на підтримку та обслуговування інформаційних систем.

16. Франчайзинг у системі готельного бізнесу

Франчайзинг — це передача дозволу на право використання зареєстрованої торговельної марки, що придбавається на певних умовах, які обумовлюються в договорі з власником франшизи.

Франшиза (від англ. franchise — право голосу) — це право продавати послуги від імені певного готелю на основі укладеної ліцензійної угоди.

Отже, **франчайзинг** — це ліцензійна угода, метод ведення продажів, при якому окремому франчайзі-підприємству (готелю) надається право надавати послуги під управлінням моделі маркетингу, що розроблена готелем-франчайзером. Франчайзер дозволяє франчайзі використовувати свою торговельну марку, назву і рекламу. Головна відмінність франчайзинга від інших контрактних систем полягає в тому, що він звичайно заснований або на унікальній пропозиції, або на методах ведення бізнесу, або на торговельній марці, патенті або авторському праві.

Угода між франшизодавцем і франшизоотримувачем передбачає:

- використання франшизоотримувачем торговельної марки франшизодавця;
- застосування франшизоотримувачем технологій і стандартів обслуговування франшизодавця;
- застосування методів, систем управління, систем звітності;
- використання методів підбору і підготовки персоналу, розроблених франшизодавцем, включаючи стажування і навчальні програми для персоналу;
- включення франшизоотримувача до загальної системи реклами і маркетингу франшизодавця.

За отримані права франчайзі вносить **початкову плату, ліцензійний платіж — «роялті»**, плату за маркетингові послуги і за використання централізованої системи бронювання номерів. На даний час франчайзингові угоди одержали широке поширення в готельній індустрії. У США франчайзингові відносини в тій або іншій формі охоплюють до 90 % ринку готельних послуг. Найбільшими готельними ланцюгами є Holiday Inn, Marriott, Choice International та ін.. Однак слід зазначити, що в Європі стратегія франчайзингу не є провідною і багато готелів зберігають свій незалежний статус, хоча іноді незалежним готелям набагато складніше вирішити проблему завантаження, навчання персоналу тощо. Великі американські готельні корпорації ведуть агресивну франчайзингову політику, особливо на нових готельних ринках, до яких відноситься і Україна.

Франчайзингова практика на українському ринку готельних послуг у цілому має позитивний досвід, оскільки вона сприяє підвищенню конкурентноздатності готелів, дозволяє істотно скоротити витрати на їхнє управління і забезпечує доступ до унікальних послуг. Початкова плата та сплата «роялті» залежать від популярності торговельної марки франчайзера. Наприклад, корпорації

«Хілтон» і «Маріотт» широко відомі в усьому світі, вони мають дуже міцні ринкові позиції, велику цінність мають їхні торговельні марки, і це неможливо не брати до уваги при виборі стратегії управління готелем. Як показує практика готельного бізнесу, навіть найсучасніший і добре технічно обладнаний готель не буде успішно функціонувати без ефективної системи управління. Загалом, у світі немає жодного готелю, який працював би сам по собі, незважаючи на його розміри та призначення.

Усі готелі в тому чи іншому ступені об'єднані у ретельно збалансовані системи, які мають єдину технічну політику, єдині критерії вдосконалення технологій надання послуг, єдину політику у сфері надання послуг, навчання, методології продажів і взаємодії з провідними готельними ланцюгами.

Основною принциповою розбіжністю між звичайним контрактом на управління і контрактом на франчайзинг є те, що готель, дотримуючись стандартів готелю-франшизодавача, управляється самостійно. При цьому дотримання єдиних технологій і єдиних правил ведення готельного бізнесу обов'язкове. Готельний ланцюг, який дозволив користуватися своєю торговельною маркою, стежить за дотриманням корпоративних правил і у разі їх порушення має право відкликати свою торговельну марку. Франчайзинг передбачає не лише інспектування, але і консультаційні послуги в усіх напрямках, зокрема і корпоративний тренінг для вищого і середнього персоналу готелю щодо впровадження технічних і технологічних нововведень та корпоративних програм.

Література: основна: 3,6,9,10; додаткова: 2,7,12,13.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

ОСНОВНА:

1. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация. – К.: ВИРА-Р, «Альтерпрес», 2001. – 208 с.
2. Браймер Р. Основы управления в индустрии гостеприимства. – М.: Аспект Пресс, 1995. – 382 с.
3. Ветитнев А.М. Маркетинг санаторно-курортных услуг. – М.: Медицина, 2001. – 224 с.
4. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес. – М.: Феникс, 2003. – 348 с.
5. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса. – М.: Феникс, 2003. – 384 с.
6. Восколович Н.А. Маркетинг туристских услуг. – М.: Теис, 2002. – 167 с.
7. Ефимова О.П., Ефимова Н.А. Экономика гостиниц и ресторанов. – М.: Новое знание, 2004. – 391 с.
8. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник. – Минск: Новое знание, 2002. – 368 с.
9. Роглев Х.Й. Основы готельного менеджменту: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2005. – 408 с.
10. Уніфіковані технології готельних послуг: Навч. посіб./За ред. проф. В.К. Федорченка; Л.Г. Лук'янова, Т.Т. Дорошенко, І.М. Мініч. – К.: Вища шк., 2001. – 237 с.

ДОДАТКОВА:

1. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основы менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
3. Брю Г. Шесть сигм для менеджеров / Грег Брю. – Пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 272 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. – М.: “Фирма Гардарика”, 1996. – 416 с.
5. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1991. – 320 с.
6. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – 624с.
7. Дип С., Сесмен Л. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам / Пер. с англ. – М.: Вече, Персей, АСТ, 1995. – 384 с.
8. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер.с англ. Н.М. Макаровой – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2004. – 272 с.
9. Друкер П. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2004. – 432 с..
10. Законы успеха: Сборник / Пер. с англ. Н. Канькина. – М.: Агентство «ФАИР», 1998. – 448 с.
11. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем: Пер. с англ. – К.: Всеуито, Наукова думка, 2001. – 303 с.
12. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375с.
13. Мірошниченко А.В. Діловий успіх: бізнес-планування та маркетинг. – К.: А.Л.Д., 1997. – 64с.

14. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления / Пер. с англ. – М.: Агентство «ФАИР», 1998. – 272 с.
15. Румянцева З. С., Саломатин Н. А., Акбердин Р.З. Менеджмент организации: Учеб. пособие. – 1996.
16. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М.: “Интел-Синтез”, 2000. – 560 с.
17. Хміль Ф.І. Менеджмент : Підручник . – К.: Вища школа, 1995. – 351с.