

**Щетинина Е.Б.**

**МЕНЕДЖМЕНТ  
ГОСТИНИЧНЫХ  
УСЛУГ**

ООО ИД Равновесие 2006г.

Данное пособие освещает вопросы управления гостиничным бизнесом в современных условиях. На страницах книги раскрываются функции различных подразделений гостиницы и структура гостиничных предприятий, а также разъяснены служебные обязанности каждого подразделения и обязанности персонала. Много внимания уделено связям гостиничного предприятия с партнерами, клиентами и конкурентами. Наше учебное пособие подробно освещает основные проблемы, возникающие в сфере менеджмента и маркетинга гостиниц. В заключительных главах представлена нормативная документация гостиничного бизнеса.

Автор: Щетинина Е.Б.

## **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

### **1.1. Особенности гостиничной услуги**

С точки зрения бизнеса отель является предприятием по производству и предоставлению услуг коммерческого гостеприимства, которое предлагает свои удобства и сервис потребителю.

Под услугой экономические словари понимают особый вид потребительской стоимости, существующей в форме полезной деятельности и удовлетворяющей общественные потребности.

По ГОСТ Р 50646-94 "Услуги населению Термины и определения", под услугой понимается результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственно деятельность исполнителя по удовлетворению потребности потребителя.

Термин услуга несет также и юридическую нагрузку. Он встречается практически во всех правовых и нормативно-технических документах, регламентирующих взаимодействие:

а) потребителя — гражданина или юридического лица, имеющих намерение или заказывающих услуги для своих нужд;

б) исполнителя — организации или индивидуального предпринимателя, оказывающих услуги согласно договору.

Гостиница — это предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома комплекс коммерческих услуг, основными из которых являются услуги размещения и питания.

Регламентируют предоставление гостиничных услуг на территории нашей страны:

— Гражданский кодекс РФ;

— О защите прав потребителей: Закон РФ от 9 января 1996 г.;

— Об основах туристической деятельности в РФ: Федеральный закон от 24 ноября 1996 г.;

— Об утверждении правил предоставления гостиничных услуг в РФ: Постановление правительства РФ от 25 апреля 1997 г.;

— Правила предоставления гостиничных услуг в РФ;

- Правила сертификации работ и услуг в РФ;
- туристическо-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц: ГОСТ Р 50645-94;
- туристические услуги. Средства размещения. Общие требования: ГОСТ Р 511 85—98.

Причем и услуга размещения, и услуга питания имеют комплексный характер. Например, услуга размещения включает в себя предоставление в пользование специального помещения — номера и обслуживание персоналом гостиницы (портье, администраторами, горничными, консьержем). Услуга питания включает в себя производственную деятельность приготовления блюд, продажу готовой продукции, а также обслуживание гостей. В настоящее время ни одна конкурентоспособная гостиница не ограничивается предоставлением этого стандартного набора услуг. Различные дополнительные услуги чаще всего определяют и специализацию отеля, его привлекательность для потребителей на гостиничном рынке. Предлагаются аниматорские, медицинские, оздоровительные, косметические, спортивные, информационные и другие услуги. Оборудуются конференц-залы, бизнес-центры, отделения банков, прокаты автомобилей. На фоне этого разнообразия сама услуга размещения может отойти на второй план, стать не определяющей в выборе клиентом того или иного отеля. Например, швейцарские курорты Давоса традиционно являются местом проведения международных конференций. Соответственно, отели расположенные там, должны, прежде всего, удовлетворять целям поездки.

Интересно, что гостиничная услуга имеет ряд особенностей характерных только для нее и отличающих ее, например, от образовательных, медицинских или иных услуг.

1. Процесс производства услуги, как правило, не совпадает с процессом ее потребления. Например, уборка или подготовка номера не совпадает по времени с моментом его продажи в службе приема и размещения и непосредственным заселением клиента. Не одновременность характеризует и услуги питания. Однако составляющей

любой услуги является сервис. Данное понятие мы трактуем как обслуживание, направленное на изменение физического, психологического и иного состояния потребителя. Так вот оказание сервиса будет всегда совпадать по времени с моментом его потребления, потому как нельзя быть вежливым и учтивым, до или после встречи с клиентом.

2. Ограниченная возможность хранения. Услуги нельзя накапливать и хранить. У организаций, оказывающих услуги, нет необходимости их складировать, “перепроизводить” или “затовариваться”.

3. Срочный характер гостиничных услуг. Проблемы, касающиеся предоставления услуги должны решаться быстро. Время предоставления ряда гостиничных услуг в современных отелях измеряется секундами. Интересно, что самое быстрое обслуживание в мире предоставляется гостиницами Токио. В их стандартах обслуживания время на оформление при заезде, оплату и выдачу ключей ограничено 45 секундами. В большинстве других отелей на эти операции отводится 10—15 минут.

4. Услуги как объект реализации неосязаемы: их нельзя потрогать, а можно лишь описать. Отсюда следует вывод о необходимости предъявления повышенных требований к документальному оформлению реализуемой услуги, качеству предоставляемой клиенту информации о ней.

5. Качество услуг может изменяться: между предварительным описанием реализуемых услуг и реально оказываемыми услугами согласно этому описанию может возникать существенная разница. Это объясняется невозможностью до конца стандартизировать или технологизировать услугу, так как люди, ее предоставляющие, будут всегда вести себя по-разному. Например, администратор из службы приема может быть менее учтив с клиентом А, нежели с клиентом Б.

6. Все же широкое участие персонала в технологическом цикле также является важной особенностью гостиничных услуг. Его поведение контролируется стандартами обслуживания — комплексами обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые

призваны гарантировать установленный уровень качества всех технологических операций.

7. Спрос на гостиничные услуги изменчив, характеризуется крупными и сложными колебаниями, однако предсказуем и прогнозируем. Спрос на размещение отдыхающих туристов носит сезонный, уик-эндный характер, а деловые туристы пользуются услугами отелей в будние дни не зависимо от времени года.

8. Зависимость гостиничных услуг от целей путешествия объясняется тем, что решения гостя посетить определенное место основывается, как правило, не на факторе наличия в этом месте конкретной гостиницы. Оно определяется attractiveness места пребывания, личными целями путешествия, финансовыми возможностями и другими факторами. Однако цель путешествия — посетить определенную гостиницу, нельзя исключать как первопричину, так как в настоящее время многие гостиницы могут являться туристическими объектами. Например, отель "Парус" в Объединенных Арабских Эмиратах, отель "Ритц" в Париже.

9. Взаимозависимость. На продажу гостиничной услуги оказывают влияние маркетинговые решения, принятые администрацией, турагентами, туроператорами. Колебания спроса непосредственным образом связаны с социально-экономической и политической обстановкой месторасположения гостиницы.

10. У покупателя нет возможности оценить и изучить полностью образец услуги до покупки. Поэтому возникают проблемы с дистрибуцией. Связанные с повышенным вниманием к документальному оформлению услуги.

11. Важной особенностью гостиничных услуг является отсутствие незавершенности производства.

## **1.2. Классификации средств размещения**

Средства размещения туристов и гостиницы можно классифицировать по различным основаниям. Это необходимо с одной стороны для удобства работы партнеров гостиниц и с ними и с их потенциальными клиентами, а также для урегулирования этих взаимодействий с правовой точки зрения. Классификации средств размещения отражаются в различных нормативных документах, а также в теоретической и периодической литературе, посвященной изучению вопросов гостиничного бизнеса.

По ГОСТу Р. 51185-98 "туристические услуги. Средства размещения. Общие требования" средства размещения делятся на:

### **1. Коллективные**

- гостиницы (гостиницы, мотели, общежития);
- специальные средства размещения (санатории, профилактории, детские оздоровительные лагеря, туристические базы, наземный и надводный транспорт, приспособленный для ночлега).

### **2. Индивидуальные**

- квартиры, комнаты в квартирах, дома, коттеджи, сдаваемые в найм.

Гостиницы как коллективные средства размещения, состоящие из определенного количества номеров, имеющие единое руководство, представляющие набор услуг, сгруппированные в классы и категории в соответствии с предоставляемыми услугами и оборудованием номеров можно классифицировать по следующим основаниям:

1. Вместимость номерного фонда;
2. Функциональное назначение гостиничного предприятия;
3. По продолжительности работы;
4. По уровню цен;
5. По уровню комфорта.

## **Вместимость номерного фонда**

Под вместимостью номерного фонда понимается число номеров, которое может быть предложено одновременно. Общепринятого подхода к определению малых, средних, крупных гостиниц в настоящее время нет. ВТО "Всемирная туристическая организация" рекомендует под малой гостиницей понимать гостиницу с количеством номеров до 30, при этом отмечает, что это определение является приоритетом страны. Известно, что, например, для Европы типичны небольшие гостиницы. В Германии малой считается гостиница вместимостью 40 номеров, а средней — 40—80 мест, крупной — свыше 80 мест. Для Северной Америки и Азии типичны гостиницы большой вместимости.

Многие страны используют следующий подход к классификации гостиниц по вместимости:

- малые — до 150 номеров;
- средние — до 400 номеров;
- крупные свыше 400 номеров.



## **Функциональное назначение гостиничного предприятия**

По функциональному назначению выделяют:

- транзитные;
- целевые;
- 1) делового назначения;
- 2) рекреационного;
- курортные (бальнеологические, климатологические, грязелечебные);
- туристические (туристическо-спортивные, туристическо-экскурсионные, специализированные).

Транзитные гостиницы — предназначены для обслуживания туристов в условиях кратковременной остановки. Они расположены вдоль магистралей с большим движением (железнодорожных, авиационных, автомобильных, водных). Проектируются, как правило, малой и средней вместимости с ограниченным уровнем комфорта, вне городской застройки. Имеют небольшой обслуживающий персонал, гаражи, автосервис, заправки. Наиболее популярны в этой категории мотели. Они впервые появились в США. Первый мотель был построен калифорнийским архитектором Артуром Хайнеманом в 1925 г. в Сан-Луисе, расположенном в 200 милях от Лос-Анжелеса. Как самостоятельная гостиничная концепция мотели получили развитие лишь 50 годы. В 1952 г. мотель был построен основателем цепи "Holiday Inn" Кеммонсом Уилсоном. Их рост в 50-е годы создал значительную напряженность, так как многие небольшие отели оказались неконкурентоспособными. Признание наступило лишь в 60-е годы, когда владельцев мотелей приняли в Американскую ассоциацию гостиниц.

Гостиницы делового назначения обслуживают лиц находящихся, в деловых поездках и командировках. Начало развитию гостиниц делового назначения было положено в США открытием в 1908 г. Элсвортом Статлером отеля "Буффало Статлер". Эти гостиницы пользуются наибольшим спросом, так как согласно исследованиям 50% людей

перемещаются с деловыми целями, 40% — с целью отдыха и лечения, 10% — с целями поиска работы, посещения родственников, друзей.

Гостиницы делового назначения должны отвечать следующим условиям:

- месторасположение вблизи административных, культурных центров города;
- преобладание одноместных номеров;
- наличие в номере “рабочей зоны”;
- наличие номеров — апартаментов;
- наличие технического оборудования;
- наличие конференц-залов, центров коммуникационных технологий;
- наличие служб финансового обеспечения;
- наличие стоянок, гаражей.

Курортные гостиницы расположены на территориях, предоставляющих возможности для отдыха в естественных климатических и природных условиях. Предполагают, что предприятия, прообразы современных курортных гостиниц, начали свое развитие со II в. н.э. — время появления древнеримских бань с минеральными источниками.

В структуре курортных гостиниц обязательно должны быть медицинские услуги, диетическое питание, условия для занятия спортом. Основная проблема таких отелей — это сезонность спроса. Сезонность спроса порождает и другие проблем. Например, у персонала отсутствует мотивация делать карьеру на таких предприятиях. Администрация вынуждена каждый сезон набирать новые штаты, это предполагает значительные расходы на профессиональную подготовку.

Туристические гостиницы, как правило, располагаются на туристических маршрутах. Комплекс услуг формируется в соответствии с программой маршрута и заранее определяется путевкой. В СССР туристические гостиницы были развиты достаточно хорошо. В настоящее время многие туристические гостиницы, базы и кемпинги возрождаются, строятся современные.

## **Продолжительность работы**

По продолжительности работы гостиницы делят на:

- работающие круглый год;
- работающие по сезонам.

## **Уровень цен и комфорта**

По уровню цен гостиницы делят на:

- бюджетные — 25—35 долларов за сутки;
- экономические — 35—55 долларов за сутки;
- среднего класса — 55—95 долларов за сутки;
- первоклассные — 95—195 долларов за сутки;
- апартаменты — 165-125 долларов за сутки;
- фешенебельные — 200 долларов и выше за сутки.

Гостиницы также классифицируются по уровню комфорта — это решающий комплексный критерий, слагаемыми которого являются:

- состояние номерного фонда;
- состояние мебелировки;
- наличие и состояние предприятий питания;
- состояние здания, подъездных путей, прилегающих территорий;
- информационное обеспечение и техническое оснащение;
- обеспечение дополнительными услугами;
- требования к обслуживающему персоналу.

В каждом государстве свои понятия о комфорте и гостеприимстве. Помимо этого каждая страна отличается своими климатическими и культурными условиями. Поэтому достаточно сложно принять единую классификацию гостиниц по уровню комфорта. В настоящее время их насчитывается более тридцати. Наиболее популярными, из которых являются звездная классификация, относятся: система букв (Греция), система корон и роз (Англия) система разрядов. Все попытки ввести

единые стандарты и требования к уровню комфорта всех гостиниц мира не приводили к успеху. Тем не менее, с 30 ноября 1989 г. действует разработанный ВТО в Мадриде — документ под названием “Межрегиональная гармонизация критериев гостиничной классификации на основе классификационных стандартов, одобренных региональными комиссиями”, который носит рекомендательный характер. Согласно ему гостиница любой категории должна отвечать требованиям безопасности и гигиены, обеспечивать круглосуточный сервис, неотложную медицинскую помощь, сохранность ценностей, стирку, почтовые услуги.

Гостиница категории 2 звезды характеризуется просторными номерами, лучшей меблировкой, наличием разнообразного оборудования, широким спектром дополнительных услуг. Гостиницы категорий от трех до пяти звезд должны иметь конференц-зал, парикмахерскую, салон красоты, сауну, плавательный бассейн, фитнес-центр, ночной клуб, медицинский кабинет. Кроме того, они должны оказывать услуги по обмену валют, извозу, продаже газет, сувениров, цветов. Их клиенты имеют возможность на месте бронировать билеты на зрелищные мероприятия, заказывать экскурсии.

На европейском гостиничном рынке 23 декабря 1986 г. Советом министров Европейского сообщества введена Единая система стандартизированной информации (SIS), состоящая из большого количества пиктограмм, отражающих различные услуги, оказываемые гостиницами, а так же их уровень комфорта. Цель введения данной системы — облегчение пребывания туристов в стране, а так же поиска и выбора необходимого отеля при планировании поездки.

### **Вопросы и задания**

1. Перечислите основания классификации гостиниц.
2. Как гостиницы выделяют по функциональному назначению?
3. На основании каких документов выделяются гостиницы по уровню комфорта?
4. По каким критериям определяется уровень комфорта гостиницы?

### **1.3. Сертификация и лицензирование гостиничных услуг**

#### Сертификация

Согласно закону "О сертификации продукции и услуг" от 10 июня 1993 г. под сертификацией понимается процедура подтверждения соответствия, посредством которой независимая от изготовителя (продавца, исполнителя) и потребителя (покупателя) организация удостоверяет в письменной форме, что продукция соответствует установленным требованиям.

Сертификация осуществляется в целях:

- создания условий для деятельности организаций и предпринимателей на едином товарном рынке российской федерации, а также для участия в международном экономическом, научно-техническом сотрудничестве и международной торговле;
- содействия потребителям в компетентном выборе продукции;
- защиты потребителя от недобросовестности производителя;
- контроля безопасности продукции для окружающей среды;
- подтверждения показателей качества продукции, заявленных изготовителем.

Согласно пункту 2 статьи 43 Закона "О защите прав потребителей" федеральный орган по стандартизации, метрологии и сертификации вправе налагать:

- штраф в размере до 5000 минимальных месячных размеров оплаты труда в случае причинения ущерба потребителям услугами, не отвечающими требованиям, предъявляемым к их безопасности стандартами;
- штраф в размере стоимости оказанных услуг в случае оказания услуг без документов обязательного соответствия требованиям стандартов.
- этим же Законом запрещена реклама не сертифицированных услуг.

Отказ организаций индустрии туризма от сертификации может быть причиной отзыва лицензии.

Сертификация проводится на основании “Правил сертификации работ и услуг в Российской Федерации” от 5 августа 1997 г. Выдачей сертификатов турфирмам гостиницам занимаются независимые некоммерческие организации, аккредитованные Госстандартом России. На территории РФ таких компаний около 50, в Москве — около 15. Сертификат выдается на три года с ежегодным инспекционным контролем, по результатам которого, действие сертификата может быть приостановлено, а категория гостиницы понижена. Процедура инспекционного контроля является платной, как и услуга по проведению первичной сертификации туристических услуг или аттестации гостиниц.

### **Лицензирование**

Помимо обязательной сертификации гостиница должна получить лицензию — право на осуществление определенного вида деятельности.

Лицензирование деятельности гостиниц на федеральном уровне не проводится. Однако предусмотрено лицензирование деятельности гостиниц местными органами управления. Так, в Москве лицензирование гостиничной деятельности осуществляется в соответствии с временным положением о лицензировании гостиничной деятельности в г. Москве. Согласно ему, лицензированию подлежат гостиничная деятельность, осуществляемая коллективными средствами размещения: гостиницами, мотелями, гостинично-офисными центрами и другими организациями, не менее десяти номеров.

Целью лицензирования гостиничной деятельности является:

- защита интересов прав потребителей;
- обеспечение унифицированного подхода к оценке уровня и стандартов предоставления услуг;
- усиление правопорядка и обеспечение безопасности проживания в гостиницах.

Лицензия выдается лицензионной палатой или уполномоченным ею органом.

Для получения лицензии необходимо предоставить в лицензионный орган:

- заявление о выдаче лицензии в установленной форме;
- нотариально заверенные копии учредительных документов;
- нотариально заверенную копию свидетельства о государственной регистрации;
- справку из налогового органа о постановке на учет;
- копию акта приема в эксплуатацию объекта;
- заключение территориального органа санитарно-эпидемиологической службы о соответствии учреждения санитарно-гигиеническим и противоэпидемиологическим требованиям;
- заключение органа Государственного пожарного надзора о соответствии объекта нормам пожарной безопасности;
- копии документов подтверждающих право владения или пользования объектом;
- сведения об объекте в установленной форме;
- сведения о руководящем персонале объекта подтверждающие и профессиональную квалификацию;
- копии сертификатов услуг, подлежащие обязательной сертификации.

Подлежащая лицензированию по законодательству РФ деятельность, признается незаконной в случае ее осуществления без лицензии. В этом случае налоговые органы вправе возбудить иск о взыскании в бюджет всего дохода полученного по ней.

## **Аттестация гостиниц**

Помимо лицензирования и обязательной сертификации гостиница может претендовать на определенную категорию либо сразу в период организации, либо после проведения определенной технической и управленческой модернизации. Данная процедура будет называться аттестацией, и носить смысл добровольной сертификации. Аттестация гостиницы преследует цели определить место того или иного отеля на рынке гостиничных услуг, облегчить клиентам и специалистам профессионалам получение информации о возможности предоставления гарантированного набора услуг, которые могут быть оказаны гостиницей определенного класса.

Аттестация гостиниц может проводиться как на национальном, так и на международном уровне. В нашей стране добровольной сертификацией гостиничных услуг и разработкой стандартов соответствия занимаются государственные органы. В настоящее время определенная категория гостиниц присваивается на основании соответствия ГОСТу Р 50 645—94 "Туристическо-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц".

Согласно ГОСТу классификация гостиниц по категориям основана на комплексе требований к:

- материально-техническому обеспечению;
- номенклатуре и качеству предоставляемых услуг;
- уровню обслуживания.

Категории обозначают символом звезды. Количество звезд увеличивается в соответствии с повышением уровня качества обслуживания. Гостиницы классифицируют по пяти категориям, а мотели — по четырем. Высшая категория гостиницы — пять звезд, мотеля — 4 звезды. До принятия этого документа классификация гостиниц осуществлялась в соответствии с "Положением об отнесении гостиниц к разрядам и номеров к категориям", утвержденным Постановлением Госкомцен СССР от 1979г. Гостиницы тогда делились на следующие разряды: люкс, высший А, высший Б, первый, второй, третий и



четвертый разряды. Мотели — высший А, высший Б, первый, второй, третий разряды.

Существующая в настоящее время система добровольной сертификации распространяется только на гостиницы от одной до пяти звезд. Категория отеля определяется во время процедуры аттестации, предусматривающей подтверждение класса отеля и выдачу лицензии на применение знака качества. Порядок аттестации включает подтверждение класса средств размещения и выдачу соответствующей лицензии на использование этого знака качества.

Несоответствия гостиницы заявленной категории нередко создает конфликтные ситуации между клиентом и туроператором, который согласно Закону о защите прав потребителей, как продавец услуги несет ответственность за предоставленную покупателю информацию. Как правило, в судебных спорах суд становится на сторону потребителя. Поэтому рекомендуется указывать в турпутевке категорию по местной системе классификации и, то, к какому классу международного стандарта примерно соответствует гостиница.

Затраты на услуги по классификации средств размещения для сравнительно небольших гостиниц в нашей стране составляют около 15 тысяч рублей, для крупных отелей эта сумма на порядок выше. По мнению экспертов, действующая в России система ГОСТов предъявляет исключительно жесткие требования к техническим характеристикам отеля. Однако российские стандарты практически не указывают качественных критериев соответствия средства размещения той или иной категории. По существующему законодательству оценку системы качества обслуживания гостиницы устанавливает орган по сертификации по разработанной им методике. Окончательное же решение о соответствии отеля требованиям принимает эксперт, основываясь на личном опыте, представлениях, интуиции. ГОСТ приводит ограниченный перечень услуг, который даже для гостиницы в пять звезд не выходит за пределы минимального набора, не предъявляет требований к работе ресторанов и качеству питания, к уровню подготовки обслуживающего персонала.

Объективно в России в настоящее время насчитывается не более 20 высококлассных отелей. Они в основном входят в международные цепи. Около 40 российских отелей соответствуют классу 3—4 звезды. Характерна тенденция к строительству дорогих высококлассных отелей и практически отсутствует интерес к строительству гостиниц 2—3 звезды, ориентированных на внутренних туристов и командировочных [3].

В нашей стране аттестацией гостиниц занимаются аккредитованные государством организации. Однако в мировой практике существуют и другие схемы присвоения категорий. Например, в Германии и Швейцарии этим занимаются независимые от государства профессиональные объединения и союзы. В Германии — Объединение гостиничных и ресторанных хозяйств (DEHOGA), в Швейцарии — Союз владельцев гостиниц. Есть страны, где параллельно существуют несколько систем классификации [4].

Интересно, что одним из показателей качества услуг гостиницы может служить ее принадлежность к той или иной гостиничной цепи. Цепи объединяют гостиницы, имеющие одинаковый уровень обслуживания, идентичный набор услуг, схожий дизайн, единый подход в работе с клиентами. Как правило, одна гостиница может дать представление о других входящих в цепь. В каждой гостиничной цепочке имеется собственный подход к классификации, обычно они выделяют не категории, а марки, распространяющиеся на все гостиницы цепи. Может выделяться не только уровень комфорта, но и назначение, месторасположение, длительность пребывания.

Например, в цепи гостиниц "Holiday Inn" выделяют следующие типы гостиниц:

- Гарден Карт — гостиницы экономкласса;
- Холидей Инн Экспресс — гостиницы квартирного типа;
- Холидей Инн сан спри ресортс — курортные гостиницы для лиц с высоким уровнем дохода;
- Холидей Инн селект — гостиницы для деловых людей;
- Холидей Инн хоутелз энд — гостиницы, 10% номерного фонда которых — апартаменты для деловых людей с длительным проживанием.

Помимо “звездочек”, существует альтернативная классификация гостиниц. Наибольшее распространение вторая система получила в США (так, что “звездных” гостиниц там почти нет), также и в других странах мира вы можете наряду с гостиницами, классифицированными по “звездам”, увидеть и гостиницы с альтернативной системой классификации. Если со “звездами” наш соотечественник еще как-то знаком, то во второй системе очень часто путаются.

## **Классификация американских гостиниц**

### **Официальная система классификации американских гостиниц**

Superior Deluxe: Эксклюзивная и дорогая шикарная гостиница, часто в виде дворца (palace), которая предлагает наивысший стандарт обслуживания, размещения и удобств. Элегантные и изысканные общественные помещения. Престижное место расположения самой гостиницы. Гостиницы такой категории относятся к лучшим гостиницам в мире.

Deluxe: Гостиницы такого класса очень похожи на гостиницы класса Superior Deluxe, но с той разницей, что они не такие огромные и у них более разумные цены. Гостиницу такого класса можно спокойно рекомендовать даже очень требовательным к сервису клиентам.

Moderate Deluxe: В основном, очень похожи на предыдущий класс, но с некоторыми недостатками. В некоторых случаях там не такое шикарное внешнее убранство как в Deluxe. Бывает, что гостиница всем хороша: и известная, и шикарная, и удобно расположена и сервис на высшем уровне, но приобретает такой класс из за не очень благоприятной репутации в прошлом. Имеется в виду, что нежелательно открывать гостиницу низкой или средней категории, а потом постепенно улучшать сервис, ремонтировать, отстраивать и переводить уже в более высокую — такой гостинице не дадут очень высокий класс, т.к. необходимо для этого сразу строить новую гостиницу, сразу отвечающую

всем стандартам предполагаемого класса. Случается также, что современные гостиницы могут быть нацелены на обслуживание деловых клиентов (командировки, семинары, конференции), и им создаются наилучшие условия именно для работы, при этом гостиница неминуемо теряет атмосферу шика и/или индивидуально-ориентированного сервиса.

**Superior First Class:** Гостиница выше среднего класса. Может быть исключительно хорошо отреставрированным старым отелем, но чаще — это хороший современный отель, специально спроектированный для первого класса, имеющий некоторые хорошие качественные особенности. Комнаты и общественные места обставлены со вкусом и очень комфортабельны. Может иметь хороший приток туристов, особенно если гостиница коммерческая. Гостиницу такого класса чаще всего рекомендуют клиентам высших слоев среднего класса; также, такая гостиница вполне может удовлетворить запросы весьма требовательных клиентов.

**First Class:** Комфортабельная гостиница со стандартными номерами, развлечениями и общественными помещениями. Может иметь целый уровень или крыло с люксами. Чаще всего, такого класса гостиницы предлагают клиентам средних запросов. Также такие гостиницы являются удовлетворительными для лучших групповых туров.

**Limited-Service First Class:** Это гостиницы, предлагающие качество First Class, но с ограничениями в дополнительных удобствах, услугах (например, отсутствие круглосуточного румсервиса) и общественных мест. Часто проводят завтраки в маленьком, неформальном ресторанчике в гостинице, а вечерние коктейли — в холле отеля. Полноценное питание (обед и ужин) могут не предоставляться вообще. Такими гостиницами пользуются для индивидуальных командировок или при самоорганизованных индивидуальных поездках.

**Moderate First Class:** По сути, гостиницы Первого Класса (First Class), с комфортабельными, но простенькими номерами и общественными помещениями. Может не быть некоторых удобств (к

примеру, ресторана). Наилучшим образом такие гостиницы подходят для клиентов, желающих сэкономить.

Superior Tourist Class: Изначально — пансион, но в очень хорошем состоянии, номера очень функциональны. Все необходимые удобства, скромно, но аккуратно обставлены, хотя некоторые могут отвечать стандартам Первого Класса. Общественные помещения могут быть очень маленькими или вообще не существовать, часто просто в виде прохода или коридора, но очень приятно оформленные. Обычно имеют много клиентов. Могут удовлетворить запросы самостоятельно путешествующих туристов.

Tourist Class: Заведения строго пансионного типа. Рекомендуются для клиентов с очень скромными требованиями к комфорту и обслуживанию. Все минимальные удобства в номерах есть.

Moderate Tourist Class: Малобюджетный пансион, часто достаточно старый и не в очень хорошем состоянии. Предоставляются клиентам только в случаях крайней необходимости, когда ничего другого нет. Клиенты обязательно должны быть предупреждены, чего можно ожидать и чего там не будет. Минимальные удобства (туалет, душ, умывальник) в номерах есть.

К неклассифицированным гостиницам и пансионам не обязательно могут относиться только самые худшие, а просто, возможно, это очень маленькие частные заведения, уютные, чистенькие и вполне приемлемые как для экономных туристов, так и для клиентов среднего класса. Чаще всего, большое количество таких неклассифицированных отелей можно встретить на небольших горнолыжных курортах.

В России практика объединения гостиниц в сети по категориальному признаку пока не развита. В качестве примера можно привести московскую цепь отелей “Норд-отель” объединенных по территориальному признаку — все они находятся в районе ВВЦ.

## **Международная аттестация гостиниц**

Однако самой престижной для отелей всего мира является международная аттестация гостиниц. Она носит рекомендательный характер, проводится в рамках сертификации услуг различными международными организациями по сертификации систем качества товаров, услуг, технологий.

С точки зрения руководства или собственников, сертификация услуг гостиницы позволяет повысить конкурентоспособность. Действительно, трудно получить признание на мировом рынке, с товарами или услугами не прошедшими международную сертификацию. Разница в ценах на сертифицированные и не сертифицированные услуги колеблется от 20% до нескольких раз.

Стоимость работ по проведению сертификации товаров, услуг, технологий получивших мировое признание организациями, такими как Регистр Ллойда, СЖС, Немецкое общество по сертификации систем качества, оценивается в разных случаях от 50 тыс. до миллионов долларов США [5].

Технология международной сертификации гостиниц выглядит примерно так: гостиница обращается с запросом в международную ассоциацию с просьбой о присвоении определенной категории, подтверждающей качество ее услуг. Через некоторое время под видом туриста инкогнито туда приезжает эксперт, который после возвращения представляется отчет, содержащий оценку качества услуг. Отчет вместе с сертификатом качества и счетом на оплату услуг эксперта посылается в гостиницу. В случае если гостиница претендует на более высокий класс, ей указывают все недостатки, которые должны быть устранены для достижения желаемого качества услуг. После устранения недостатков процедура повторяется.

Таким образом, в нашей стране существуют два вида сертификации гостиничных услуг обязательная и добровольная. Первая проводится с целями подтверждения качества и безопасности гостиничной услуги, вторая может проводиться по запросу самой гостиницы с целью

подтверждения соответствия качества гостиничного продукта звездной категории российского стандарта. Помимо этого любая гостиница мира может получить категорию соответствующую мировым стандартам. Гостиницы, входящие в единую цепь часто разрабатывают собственную систему классификации и требования к уровню качества, которые соблюдаются в любой стране мира, где бы ни был расположен отель.

### **Вопросы и задания**

1. Что такое сертификация гостиничных услуг?
2. Что такое лицензирование гостиничных услуг?
3. Какие виды сертификации гостиничных услуг вы знаете?
4. Какие способы сертификации гостиничных услуг существуют в международной практике?

## **2. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ БИЗНЕСОМ**

### **2.1. Формы управления гостиницами**

Организационная структура гостиничного предприятия оказывает существенное влияние на характер отношений с клиентами и партнерами. Формы управления могут быть различными. Они отличаются пропорциями и содержанием функций, структурой и степенью централизации управления. Первоначально необходимо выбрать наиболее оптимальную организационно-правовую форму предприятия. В настоящее время в России существуют различные организационно-правовые формы предприятий, а также частное предпринимательство и патент на определенный вид деятельности. Рассмотрим три наиболее распространенные организационно-правовые формы предприятий.

- индивидуальный предприниматель;
- общество с ограниченной ответственностью;
- закрытое акционерное общество.

#### **Индивидуальный предприниматель**

Индивидуальный предприниматель — это физическое лицо, которое самостоятельно занимается хозяйственной деятельностью.

Индивидуальное предприятие имеет следующие плюсы: минимум организационных формальностей; минимум бухгалтерских документов; хозяйственная самостоятельность; нет необходимости вносить уставный капитал (при регистрации это не требуется).

К недостаткам индивидуального предприятия относят: можно стать банкротом, если бизнес потерпит неудачу, к тому же при этом можно лишиться даже собственного имущества, ИП не является юридическим лицом, у ИП нет печати, поэтому у партнеров вызывает меньше доверия, чем лицо юридическое, необходимость принятия всех решений самостоятельно. Серьезные проблемы могут возникнуть у индивидуального предпринимателя в случае его болезни или



вынужденного отсутствия. Здесь необходимо заранее продумать этот вопрос.

### ***Индивидуальный предприниматель***

1. Ответственность по обязательствам — всем своим имуществом.
2. Бухгалтерия — не требуется официальной бухгалтерии, за исключением записей по НДС и подоходному налогу.
3. Налоги — НДС и подоходный налог.
4. Прекращение деятельности — по Вашему желанию.
5. Регистрация — минимальные сроки.
6. Подготовка отчетов — минимальные сроки.
7. Уставной капитал — не обязательно.

### **Общество с ограниченной ответственностью**

Общество с ограниченной ответственностью представляет собой объединение нескольких физических и (или) юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности. Уставный капитал образуется только за счет вкладов учредителей. Общество с ограниченной ответственностью является юридическим лицом и имеет собственное название. Все участники общества с ограниченной ответственностью отвечают по своим обязательствам в пределах своих вкладов. Это отличает данную организационно-правовую форму от частного предпринимателя, поскольку частный предприниматель отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

Главное достоинство общества с ограниченной ответственностью заключается в том, что платежеспособность каждого участника по обязательствам общества ограничена суммой, внесенной им в уставный капитал в соответствии с договором. Это имеет значение в том случае, если будет необходимо брать большие суммы денег в кредит или большое количество товаров на реализацию, либо же планируете осуществление каких-нибудь рискованных хозяйственных операций.

Общество с ограниченной ответственностью продолжает существовать даже в том случае, если некоторые участники решили выйти из него индивидуально, обанкротились или умерли. Это не влияет на состояние общества в целом. Еще одно преимущество состоит в том, что Ваши дети могут стать участниками данного общества по наследству.

Но и эта форма имеет ряд определенных недостатков:

- величина налоговых платежей резко возрастает по сравнению с налоговыми платежами частного предпринимателя;

- существенно увеличивается время на оформление большого количества бухгалтерских документов;

- необходимость официально готовить и сдавать на аудиторскую проверку бухгалтерские отчеты. Они должны быть также представлены участникам на ежегодном собрании учредителей;

- требуется каждый раз раскрывать детали своего бизнеса, представляя в государственные органы необходимую финансовую документацию. В этом смысле частный предприниматель имеет определенные преимущества;

- все участники по договоренности должны внести в общей сложности половину уставного капитала на момент регистрации.

Зарегистрировать общество с ограниченной ответственностью можно самостоятельно; можно обратиться в юридическую фирму, занимающуюся регистрацией предприятий, и, изложив свои требования, с их помощью оформить общество с ограниченной ответственностью; можно купить готовое общество с ограниченной ответственностью. Прежде, чем разворачивать хозяйственную деятельность и начинать заполнять соответствующие финансовые документы, проконсультируйтесь у бухгалтера, который может дать полезные советы о налаживании бухгалтерского дела на предприятии. Это имеет немаловажное значение, поскольку директор несет ответственность за состояние бухгалтерии на своем предприятии. Общество с ограниченной ответственностью имеет учредительный договор и действует на основании устава. В учредительный договор включается: наименование и тип общества; предмет и цели хозяйственной деятельности; размер

уставного капитала; положение об ограниченной ответственности; структуру органов управления и порядок управления; порядок реорганизации и ликвидации и т.д.

Устав должен содержать все основные характеристики общества: тип общества; предмет и цели его деятельности; состав учредителей; фирменное наименование и местонахождение; размер уставного капитала; виды хозяйственной деятельности; процедуры созыва и проведения собраний; права и обязанности директора; смена директора; права и обязанности предприятия; описание процедуры финансового контроля и объявления дивидендов, порядок их выплаты; описание процедуры ликвидации и реорганизации; порядок выполнения обязательств перед кредиторами и бюджетом при ликвидации.

### ***Общество с ограниченной ответственностью***

1. Ответственность по обязательствам — ограниченная ответственность: вы теряете только свой вклад в уставный капитал.
2. Бухгалтерия — требуется ведение официальной бухгалтерии и подготовка отчетов в соответствии с официальными требованиями.
3. Налоги — все официальные налоги.
4. Прекращение деятельности — продолжает существовать, пока не будет ликвидировано учредителями.
5. Регистрация — достаточно длительная процедура.
6. Подготовка отчетов — достаточно длительная процедура.
7. Уставной капитал — не менее 100 минимальных окладов.

### **Закрытое акционерное общество**

В целом организационно-правовая форма предприятия Закрытое акционерное общество похожа на ООО, но существуют некоторые отличия. Закрытое акционерное общество создается, как и общество с ограниченной ответственностью, одним или несколькими учредителями, но только акционерное общество имеет право выпускать акции, причем

эти акции в закрытом акционерном обществе распределяются между его учредителями.

Закрытое акционерное общество не имеет учредительного договора, а вместо него подписывается договор о создании (заявка на регистрацию), хотя этот документ содержит все те же пункты, что и учредительный договор общества с ограниченной ответственностью. Во всех официальных документах перед наименованием предприятия должна присутствовать аббревиатура АО. Ответственность, как и для общества с ограниченной ответственностью — в пределах стоимости акций участников. Минимальный размер уставного капитала в 100 минимальных размеров оплаты труда.

### ***Закрытое акционерное общество***

1. Ответственность по обязательствам — в пределах стоимости своих вкладов в уставной капитал.

2. Бухгалтерия — требуется ведение официальной бухгалтерии и подготовка отчетов в соответствии с официальными требованиями.

3. Налоги — все официальные налоги.

4. Прекращение деятельности — продолжает существовать, пока не будет ликвидировано учредителями.

5. Регистрация — достаточно длительная процедура.

6. Подготовка отчетов — достаточно длительная процедура.

7. Уставной капитал — не менее 100 минимальных окладов.

В этой части были кратко рассмотрены некоторые наиболее распространенные на настоящий момент организационно-правовые формы предприятия. Исходя из статистики, можно сказать, что в нашей стране наиболее распространенной на сегодняшний момент, является общество с ограниченной ответственностью.

## **Другие формы управления**

В международном гостиничном бизнесе наиболее распространенными являются следующие формы управления [6]:

1. Присоединение к гостиничному консорциуму. Такие компании объединяют независимые отели и небольшие гостиничные группы разного класса, не навязывая собственных стандартов сервиса. Консорциум берет на себя обязательства по продвижению отеля на международных рынках, заключает договора с крупными корпорантами и представляет интересы своих членов в глобальных системах резервирования. Примерами отдельных консорциумов могут служить BEST WESTERN HOTELS (в этот консорциум входит ART HOTEL, новгородский отель "Береста", "Нептун" в Санкт-Петербурге и во всех прибалтийских гостиницах), SUPRANATIONAL HOTELS (Аэростар). Услуги такой фирмы будут стоить процент от прибыли или ежегодных фиксированных отчислений РОЯЛТИ.

2. Семейства и ассоциации. В России THE LEADING HOTELS OF THE WORLD. В нее входят четыре российских отеля — "Националь", "Балчуг Кемпински", "Астория", "Гранд Европа". Наряду с разветвленной системой маркетинга, гостиница получает узнаваемое имя и привлекательный имидж. Ассоциации жестко контролируют соблюдение своих стандартов, не вмешиваясь в управление отелем, но оставляя за собой право его исключения из своих рядов в случае нарушений корпоративных норм. Оплата услуг таких компаний складывается из фиксированного ежегодного членского взноса, не зависящего от текущих доходов отеля и комиссии за бронирование.

3. Сети или группы, построенные на принципах франчайзинга. Известные сети отелей мира продают лицензии на использование их торговой марки и прав на участие в системах сбыта и маркетинга своей сети. Франчайзер заинтересован в привлечении в свою рыночную сеть новых членов. Это является показателем эффективности его работы. Начиная с 1971 г. журнал "Отель" ежегодно публикует рейтинги крупнейших гостиничных сетей. Уже долгое время первой остается

компания (FHS Hospitality Franchise System) США — 3413 отеля, второе место занимает сеть отелей Holiday Inn объединяющая около 2500 отелей по всему миру. За место в этом списке идет жесткая конкурентная борьба. Последнее время гостиничные сети объединяют отели не только на условиях договоров о франшизе, популярными становятся аренда и консорциум. Для гостиничной индустрии договор франчайзинга определяет требования к внешнему виду здания, интерьеру номеров, количество номеров и предлагаемые услуги, уровень обслуживания.

Формы оплаты зависят от степени известности франчайзера и составляют:

а) вступительный взнос — единовременный вступительный взнос за стоимость комплекта проектных документов, полного набора инструкций по управлению предприятием, повышение квалификации персонала, до открытия предприятия и в течение времени действия договора.

б) роялти — как правило это 3—4% с каждого сданного номера.

в) рекламные сборы 1—5%.

Исследования, проведенные американскими учеными, свидетельствуют, что половина новых компаний прекращает свое существование уже через 2—3 года после открытия, а через пять лет уровень банкротов 70%. Для компаний работающих по договорам франчайзинга первые 5 лет — 4%.

Российские гостиницы, управляемые по договору франчайзинга:

— “Мариотт” — Мариотт гранд, Мариотт Тверская, Аврора Мариотт Роял Отель — Москва;

— “Ле Меридиан Форте” — Националь, Москва Кантри Клуб;

— “Холидей Инн” — Холидей Инн в Виноградово.

4. Контракт на управление. Управляющая компания, как правило, не имеет никаких имущественных прав на собственность предприятия, хотя есть случаи, когда она частично участвует в собственности.

В содержание контрактов на управление включены следующие пункты:

- наделение управляющей компании правом управления предприятием;
- возложение на собственника всех расходов по текущим операциям, финансовых и оперативных рисков исходящих из прав его собственности;
- защита и освобождение оператора от ответственности за любые действия, за исключением тех, которые совершены по неосторожности или с умыслом;
- срок управления собственностью обычно обговаривается на 5, 10, 20 лет;
- управленческое вознаграждение исчисляется из прибыли предприятия.

Соответственно, чем эффективнее управление тем, выше сумма доходов управляющего. Она составляет 2—4%, по другим источникам 4—8%. Вступительный взнос для высококлассных отелей 100—500 тыс. долларов. Конкуренция между управленческими компаниями эти ставки понижает.

| <b>Преимущества</b>  |  |
|--|--|
| <b>Владелец</b><br>1. Управленческая компания не владеет долей имущества<br>2. Возможность инвестиций не зависимо от мнения управляющего<br>3. Максимальная прибыль за вычетом управленческого вознаграждения                    | <b>Для управляющего</b><br>1. Расширение сферы влияния<br>2. Увеличение доходов с минимальными затратами<br>3. Полное отсутствие необходимости выплат владельцу  |
| <b>Недостатки</b>  |  |
| <b>Владелец</b><br>1. Отсутствие оперативности контроля<br>2. Максимальный риск и необходимость выплат вознаграждения<br>3. Отсутствие права вмешиваться в процесс управления<br>4. Трудности с досрочным расторжением контракта | <b>Управляющий</b><br>1. Ограничение дохода управленческим вознаграждением<br>2. Зависимость от финансового положения владельца<br>3. Прекращение деятельности, потеря работы в случае не возобновления контракта. |

5. Совместное предприятие. В этом случае сеть становится одним из инвесторов проекта, привнося свой капитал, технологии, ноу-хау, участвуя в дальнейшем развитии предприятия.

Примеры:

- Редиссон САС — Редиссон Славянская — Москва;
- Кемпински — Балчуг Кемпински — Москва;
- Аккор (Франция) — Новотеель Шереметьево — Москва;
- Шератон — Шератон Палас — Москва.

6. Аренда. В настоящее время аренда как форма управления предприятиями гостеприимства применяется значительно реже, она была популярной в 50—60 гг. Отель арендуется на определенный срок за оговоренный процент с продаж обычно 20—50%. Началась такая кампания с аренды компанией Хилтон одного из отелей в Сан-Хуане (Пуэрто-Рико). Как правило, аренда развивается в странах со слаборазвитой экономикой.

В России на сегодняшний день представлены практически все известные международные системы. Некоторые уже уходят с рынка такие как “Софител” и “Интерконтиненталь”, инициатором разрыва является российская сторона. Корпорация “Хилтон” присматривается, но пока ее нет на российском рынке. Не проявили пока никакого внимания компании Юго-Восточной Азии, в настоящее время являющиеся быстро развивающимися.

### **Вопросы и задания**

1. Сделайте сравнительную характеристику таких форм организации предприятия как “Индивидуальный предприниматель”, “Закрытое акционерное общество”, “Открытое акционерное общество”

2. Охарактеризуйте формы управления гостиницами, распространенные в мировой практике.

3. Выделите преимущества и недостатки форм управления гостиницами.



## 2.2. Организационная структура современного отеля

Характеристика работы основных внешних и внутренних служб современного отеля. [7]

Каждая гостиница имеет свои особенности организационной структуры. Например, отдел бронирования может входить в состав коммерческого отдела, отдел закупок может быть подчинен финансовому директору, банкетная служба может быть включена в службу питания. Иногда шеф-повар подчиняется непосредственно генеральному директору, а менеджер службы питания командует только официантами, и т.д.

В зависимости от категории отеля в структуре его управления появляются соответствующие подразделения, например, бизнес-центр, фитнес-центр, врач (иногда даже миниполиклиника). В курортном отеле имеется должность "директор по отдыху".

Особенность схемы управления, принятой в английских отелях, состоит в том, что служба приема (Front office) подчиняется директору хозяйственной службы, а в службе приема отдельные подразделения возглавляются старшими сотрудниками, например, старшим телефонистом, старшим носильщиком, старшим кассиром, старшим службы информации, старшим службы бронирования и т.д.

Небольшие гостиницы, естественно, имеют значительно более простую структуру управления. Однако перечень основных подразделений сохраняется с присущими им функциями.

Самой простой схемой управления в стандартных мотелях является, например, следующая: в мотеле на 100 номеров директору непосредственно подчинены четыре клерка службы приема и финансов, начальник хозяйственной службы, которому подчинены восемь горничных, девять пажей (bellman), они же выполняют работу парковщиков автомобилей клиентов, и один ремонтник (электрические и сантехнические работы).

В крупных высококлассных отелях, наоборот, число ступеней управления увеличивается: генеральный директор, например, имеет

трех заместителей по номерному фонду, по питанию и административным службам. Директору номерного фонда подчинены служба приема (Front office), хозяйственная служба (горничные и уборщики общественных помещений, прачечная, химчистка и т.п.). Директору по общественному питанию подчинены кухня, рестораны, бары, банкетная служба, служба обслуживания в номерах (Room service). Директору по административной части подчиняются контроллер, менеджер отдела маркетинга и продаж, главный инженер, служба безопасности, отдел персонала.

В качестве собственника могут выступать государство, муниципалитет, частный владелец, акционерное общество. Акционеры избирают совет директоров (число членов совета, избираемых от акционера, пропорционально доле принадлежащих ему акций). Совет директоров контролирует работу генерального директора, утверждает финансовый план (budget), заслушивает отчет генерального директора о его выполнении. Совет директоров собирается обычно раз в квартал.

В специальной литературе подразделения гостиницы объединяются в те или иные группы в соответствии с выбранным критерием. Например, подразделения гостиницы делят на основные, формирующие доход (Revenue centers): номерной фонд, рестораны, бары, и вспомогательные (Support centers): технический отдел, отдел кадров, бухгалтерия.

Широко распространен метод классификации гостиничных служб на: front of the house и back of the house, в основе которого лежит степень контакта работников того или иного подразделения гостиницы с клиентами. Службу приема, ресторан относят к front of the house, а кухню, бухгалтерию — к back of the house. Служащие последней группы непосредственно с клиентами не контактируют. С сотрудниками этих двух групп обучение проводится по разным программам, их служебные помещения четко разделены. Отличается даже форменная одежда.

## **Функции руководителей высшего звена управления**

Генеральный директор является первым лицом отеля и имеет все мыслимые полномочия, в гостинице он играет роль капитана корабля. Генеральный директор задает стиль отеля.

У генерального директора две главные задачи:

— во-первых, он должен так управлять отелем, чтобы полностью удовлетворять все пожелания гостя и тем самым привлечь его повторно посетить гостиницу;

— во-вторых, он должен выполнить свои обязанности перед владельцем отеля, обеспечив его прибыльность.

В крупных отелях генеральный директор опирается в своей работе на правление, в которое обычно входят руководители всех крупных подразделений гостиницы.

Генеральный директор осуществляет ежедневное оперативное руководство персоналом гостиницы, контролирует работу подчиненных и решает все возникающие проблемы. Вместе с этим он должен обеспечить и стратегические задачи управления. Именно генеральный директор представляет на совет директоров финансовый план (budget) отеля и отвечает за его выполнение. Помимо ежегодных планов генеральный директор отвечает за разработку долгосрочного (обычно пятилетнего) плана, в котором должны быть определены долгосрочные цели предприятия и разработаны стратегии достижения этих целей. Эти стратегии должны быть обеспечены соответствующими финансовыми, организационными и материальными ресурсами. Помимо пятилетних планов часто разрабатываются двухлетние планы. Выбор для плана двухлетнего интервала объясняется тем, что средний срок строительства современного отеля составляет 18—24 месяца.

Каждый план обычно содержит следующие разделы. Во введении формируются главная задача предприятия, набор услуг, предоставляемых клиенту, четко определяется сегмент рынка, на котором работает данный отель. В первом разделе определяются долгосрочные цели предприятия, которые предполагается достичь с

помощью плана. Во втором разделе описывается конкретная стратегия достижения сформированных целей. В третьем разделе подробно описывается то, что необходимо для осуществления стратегии (финансовые ресурсы, изменения в организационной структуре, материальные и людские ресурсы и т.п.).

Важными задачами генерального директора также являются разработка системы поощрений и взысканий для персонала и контроль за ее соблюдением.

Генеральный директор должен обеспечить нормальные условия труда и отдыха персонала (своевременное обеспечение униформой, организация питания персонала, оборудование раздевалок, комнат отдыха и т.п.).

В европейских и американских отелях принято, что прежде, чем занять высокий пост генерального директора, сотрудник должен проработать практически во всех основных подразделениях отеля.

Вторым лицом в иерархии управления отеля является контроллер (controller), который соединяет в одном лице более привычные в нашей стране функции главного бухгалтера и финансового директора.

В больших отелях функции контроллера отделены от текущего управления. А если гостиница входит в приличную гостиничную цепь, то контроллер гостиницы докладывает не генеральному директору этой гостиницы, а непосредственно в штаб-квартиру цепи. В функции контроллера входят разработка финансового плана, бухгалтерский учет, аудит, все финансовые расчеты отеля и т.п. Контроллер должен иметь высшее образование по специальности бухгалтерского учета или по родственной специальности.

### **Служба приема и размещения**

Служба приема и размещения на английском языке называется "Reserption" и входит как подразделение во Front office вместе со службой обслуживания. Иногда эти службы не разделяются и называются единым названием — Front office.

Front office — это командный пункт гостиницы, его нервный центр, место встречи гостя с отелем и прощания с ним. Для гостя Front office — это лицо отеля и более того, зачастую все общение гостя с отелем ограничивается общением с персоналом за стойкой службы приема. Поэтому умение общаться с самыми разными людьми — важнейшее качество работников этой службы. Работники этой службы должны уметь продавать товар — отель, создать благоприятный имидж отеля, быть представителем менеджмента гостиницы, способным решить любую проблему гостя, обеспечить его безопасность и, вообще, быть лучшими друзьями путешественника.

В функции СПиР входит бронирование, регистрация, распределение номеров, взимание платы за проживание, ведение необходимой документации и поддержание в порядке базы данных. Как правило, СПиР включает в себя работников нескольких должностей.

1) агент по приему и размещению гостей или дежурный администратор;

2) кассир, принимающий оплату и выписывающий счет клиенту;

3) портье — ответственный за предоставление информации гостю о функциональных подразделениях гостиницы, а так же за сбор, подшивку и хранение информации;

4) телефонный оператор, поддерживающий связь с междугородними и международными телефонными станциями, фиксирующий телефонные звонки из номеров, контролирующей их оплату, и оказывающий услуги по побудке;

5) агент по бронированию мест в гостинице;

6) портье по выдаче ключей.

Клерк службы приема должен быть хорошим психологом и найти верный путь к общению с любым клиентом, мгновенно оценить, что ценит гость отеля (например, тишину или близость к развлечениям).

Работники службы приема должны досконально владеть всей информацией об отеле (достоинства и недостатки каждого номера, цены, расположение и часы работы всех служб отеля), достопримечательности города и способы передвижения по нему, расписание работы

транспорта, театров, музеев и т.п. Основными функциями отдела приема и размещения являются регистрация приезжающих гостей, распределение номеров, поселение и выписка клиентов и оказание им многочисленных дополнительных услуг. В ней осуществляется сбор и хранение информации о клиентах, их вкусах, предпочтениях, днях рождения. Информацией о гостях и непосредственным общением с VIP-клиентами занимается менеджер по работе с гостями (guest relation manager), особо важных гостей может встречать сам генеральный директор.

Телефонные звонки, входящие и исходящие — это компетенция телефонных операторов, при этом они должны контролировать своевременную оплату разговоров. В функции телефонной службы входит прозвонка гостей, а также ответы на вопросы клиентов (или переключение их на службу информации). Операторы телефонной службы должны обладать приятным голосом.

Из других услуг, предоставляемых гостю во front office, можно отметить финансовые услуги (обмен валюты и т.п.), почтовые услуги, информацию о городе и др. Однако важнейшими операциями в этом подразделении отеля являются бронирование номера, регистрация и размещение прибывающих и выписка клиента.

Служба приема должна находиться в холле отеля. При этом желательно, чтобы клерки службы приема могли со своего рабочего места видеть лифты. Это позволяет осуществлять дополнительный контроль за посетителями и багажом.

Front office функционирует круглые сутки, обычно в три смены: с 7 до 15, с 15 до 23 и с 23 до 7 часов. Естественно, ночная смена работает в сокращенном составе. Помимо перечисленных выше подразделений во front office входит также гостиничная касса, которая находится в двойном подчинении — службе приема и бухгалтерии. Аналогичная ситуация со службой бронирования — ее работу контролирует не только front office manager, но и директор отдела маркетинга (коммерческий отдел).

## **Оборудование службы приема**

Классическое оборудование службы приема — это стеллаж с ячейками для ключей (room rack). В каждой ячейке, соответствующей номеру, помимо ключа находится карточка, в которой записана краткая информация о номере (тариф, тип постели, оснащение номера, его особенности и т.д.). Когда номер продан, в соответствующую ячейку вставляется карточка гостя с информацией о нем (фамилия, адрес, тариф, даты прибытия и выписки). Эта карточка имеет определенный цвет. При бронировании номера в его ячейку вставляют карточку другого цвета. Благодаря этому на стеллаже клерк сразу видит, какие номера свободны, а какие заняты и забронированы.

Ночная смена загружена меньше. Поэтому в обязанности клерка, работающего в эту смену, входят: подведение итогов за день, сопоставление их с данными других подразделений гостиницы, подготовка для утренней смены информации о состоянии номерного фонда (количество свободных, забронированных, в ремонте номеров, сколько гостей уедет на следующее утро и сколько приедет).

Ночной клерк во время своего дежурства выполняет функции менеджера, однако при возникновении сложных проблем он должен иметь возможность быстро связаться с действительным менеджером.

Служба приема должна учитывать специфику работы с разными клиентами. К регистрации тургруппы нужно готовиться заранее, чтобы ускорить эту процедуру. Иногда следует заранее обеспечить присутствие переводчика. Тургруппы обычно требуют много информации (о достопримечательностях, транспорте и т.п.), они посещают ресторан все вместе, что вызывает определенные трудности в работе официантов. Поэтому о приезде тургруппы службы питания также должны быть оповещены.

Бизнесмены обычно потребляют относительно много дополнительных услуг. Что касается проблем, то наиболее распространенной является проблема распределения оплаты счета между самим гостем и пригласившей его местной фирмой: бизнесмен

обычно легкомысленно полагает, что пригласившая его фирма оплатит все, включая содержимое мини-бара, а фирма предполагает оплатить только его проживание.

Персонал службы приема должен быть проинструктирован, как обслуживать инвалидов.

VIP-клиенты обычно требуют максимально ограничить их контакты с другими постояльцами и внешним миром. Особое внимание уделяется мерам безопасности. Естественно, VIP-клиенты обслуживаются без очереди, для них разработаны упрощенные процедуры регистрации и выписки, все их проблемы решает менеджер по работе с гостями.

Поскольку подавляющее количество контактов гостей с персоналом гостиницы приходится на служащих Front office, то при соответствующей подготовке они могут оказать существенное влияние на увеличение доходов гостиницы. Для этого проводят специальное обучение работников front office: правильно улыбаться, вести беседу с самым трудным клиентом и по телефону, избегать нежелательных жестов и поз и т.д. Клерк службы приема должен уметь вовремя предложить клиенту дополнительные услуги, заказать ему столик в ресторане, предложить лучший, но более дорогой номер, при выписке зарезервировать номер на следующий визит и т.д. Особенно ценятся клерки с хорошей памятью на лица и фамилии: клиент чувствует себя польщенным, когда к нему обращаются по фамилии, а не по номеру занимаемой им комнаты.

Для вышестоящего руководства отеля служба размещения представляет ежедневные отчеты о коэффициенте загрузки (по номерам и кроватям) и о фактической средней цене за номер (и за кровать). Кроме того, отражаются полученные за день доходы, произведенные бронирования и аннуляции. Также важна информация о проживающих гостях (особенно VIP категории). Часто разрабатывается прогноз состояния дел на ближайшее будущее.

В последнее время отмечены попытки автоматизировать службу приема до такой степени, чтобы отказаться от персонала: клиент вставляет кредитную карточку и на экране компьютера выбирает номер из имеющихся свободных и автоматически получает ключ от номера.



В больших отелях информационная служба занимает отдельное окно стойки приема. В ней можно получить всю информацию об отеле, проводимых в нем мероприятиях, гостях, достопримечательностях города, транспорте и т.п.

В последнее время во многих отелях очень осторожно относятся к информации о проживающих в гостинице. На вопрос клиента, живет ли у Вас господин..., отвечают: "Мы посмотрим, оставьте Ваш телефон. Если этот господин действительно живет у нас, мы ему передадим, что Вы спрашивали, и он Вам позвонит". Такой подход позволяет оградить клиентов отеля от скандалов ревнивых супругов и от посягательств разного рода криминальных элементов.

Служба приема также занимается разрешением конфликтных ситуаций, возникающих между отелем и некоторыми постояльцами. Если клиент не платит, то в принципе отель может задержать багаж гостя и даже конфисковать и продать его. Однако арест багажа — это скорее шантаж гостя, а не реальный способ получения денег (уж больно это хлопотное дело). Если имуществу гостя нанесен ущерб, отель в принципе возмещает его, но обычно в ограниченном размере. Как правило, отель не отвечает за сохранность автомобиля (если только он не оставлен на охраняемой стоянке), животных, ценности, не сданные в сейф отеля. За утраченные или поврежденные вещи клиента размер возмещения также ограничен. Например, в Великобритании это не более 50 фунтов за предмет и 100 фунтов одному клиенту.

### **Служба обслуживания гостей**

Служба обслуживания гостей является либо самостоятельным подразделением, либо входит в службу Front office. Персонал этой службы работает с клиентами в постоянном контакте и выполняет функции, связанные с обслуживанием. Возглавляет службу обслуживания менеджер, которому подчинены швейцары (doorman), коридорные пажи (bell man), подносчики багажа (porter), лифтеры,

консьержи, курьеры, водители. Иногда работу этой службы координируют консьержи.

Работа этой службы несложная, но важная. Швейцар встречает гостя, открывает дверь, вызывает такси, руководит парковкой, помогает гостю разгрузиться, охраняет багаж и передает его подносчикам багажа, которые вносят его в гостиницу и дальше разносят по номерам. Швейцар также должен помочь гостю сориентироваться в городе, знать его основные достопримечательности и т. п.

Паж (bellman) или коридорный сопровождает гостя в номер, несет его ручной багаж, открывает номер, проверяет его готовность, объясняет гостю правила пользования оборудованием номера, а также разносит по номерам корреспонденцию и выполняет другие функции посыльного. Кроме того, паж — это глаза и уши директора: он должен докладывать “наверх” все замеченные им подозрительные случаи.

Множество важных услуг выполняют консьержи. Их можно увидеть за специальным столиком в вестибюле либо на этажах. До определенного времени консьержи не были служащими гостиниц. Это были независимые предприниматели, покупающие право оказывать услуги клиентам гостиниц.

К наиболее типичным услугам, оказываемым консьержами относятся:

- приобретение и доставка билетов в театр;
- заказ столика в городских ресторанах;
- заказ и доставка билетов на различный транспорт;
- резервирование мест в различные косметические салоны;
- предоставление информации о достопримечательностях и интересных событиях, происходящие в месте пребывания гостей.
- помощь в экстренных случаях.
- выполнение личных поручений клиентов.

Квалифицированный консьерж может в Риме устроить аудиенцию у Папы, в Париже — отправить клиента в кругосветное путешествие, в Нью-Йорке — достать билеты на самый модный мюзикл. О важности функции, выполняемых консьержами, свидетельствует создание

профессиональной организации консьержей UPPGH (Union Proffessionalle des Portiers des Grand Hotels). В эту организацию входят около 4000 человек со всего мира.

У Front office должны быть налаженные контакты с такими партнерами по сервису, как экскурсионные бюро, фирмы по прокату автомобилей, туристические агентства и т.п.

### **Хозяйственная служба или служба эксплуатации номерного фонда**

Руководитель этого подразделения несет ответственность за чистоту всего отеля и его номеров. Обычно он имеет несколько помощников, старших горничных (старшая горничная отвечает за уборку номеров на одном — двух этажах). Хозяйственная служба (Housekeeping Department) имеет прямую связь со службой приема и с инженерной службой.

Хозяйственная служба ежедневно сверяет свои данные о номерах с данными службы приема. Сообщения службы приема о выписке гостя из номера фиксируются в соответствующей графе журнала хозяйственной службы. В другой графе журнала записывается фамилия горничной, которой поручена уборка номера. По окончании уборки в журнале делается соответствующая отметка. О готовности номера сообщается в службу приема. Горничные (maids) обычно работают в две смены: с 7.00 до 15.00 и с 15.30 до 22.00. Норма на одну горничную составляет 11—18 номеров за смену в зависимости от классности отеля, размера номеров и типа уборки (полная уборка после выезда клиента или частичная для занятого номера). Для уборки всех помещений гостиницы разработаны подробнейшие инструкции.

Например, для уборки номера такая инструкция в очень сокращенном виде выглядит следующим образом:

1. Постучать в дверь номера 3 раза, убедившись в отсутствии гостя, открыть дверь номера.
2. Открыть окно, убрать мусор.

3. Убрать постель, собрать грязное белье, застелить свежее, вымыть руки.

4. Вымыть посуду, перевернуть вверх дном, накрыть полотенцем.

5. Убрать санузел, двигаться от чистых поверхностей к грязным.

6. Закрыть окно и произвести уборку пыли, двигаться сверху вниз.

7. Уборка пола: сначала он подметается, а затем производится уборка пылесосом.

На уборку номера отводится 20—30 минут в зависимости от его размера и оснащённости. Качество уборки инструктируется старшей горничной, а иногда специальным контроллером. Для проверяющих также есть специальная инструкция о порядке инспекции.

Существуют специальные правила безопасности, которые должны соблюдать горничные:

— не открывать двери номера гостям, забывшим ключ в номере, или рабочим;

— всегда держать ключи от номеров при себе, не оставлять их на рабочей тележке;

— при уборке номера дверь в него должна быть открыта, но вход перекрыт рабочей тележкой;

— горничная должна докладывать о подозрительных клиентах (мало багажа, не ночевал в номере).

Для уборки используют специальное оборудование и инструменты (пылесосы, ведра на колесиках, швабры с отжимом, щетки для потолка, щетки для радиаторов отопления, щетки для краев ковра, где скапливается пыль, трудно удаляемая пылесосом, губки для мойки посуды и губка и салфетка, не оставляющие волокон, для стекол и т. п.). Уборка производится с помощью специальных химических составов для чистки и дезинфекции, полировки для мебели, шампуни для ковров, двуокиси углерода для замораживания и удаления жевательной резинки, пестицидов для борьбы с насекомыми и т.д. Следует учитывать, что некоторые вещества при неумелом обращении и при их смешивании выделяют газы (хлор) и опасны для здоровья. Поэтому храниться они должны под замком.

Помимо уборки номеров на хозяйственную службу возложена уборка холлов, коридоров, помещений ресторанов. Эту работу выполняет специальный персонал с использованием более "тяжелой" и мощной техники, чем та, которая предназначена для уборки номеров. Существует два стандарта чистоты для общественных помещений гостиницы: нормальный (ежедневная уборка) и престижный (пыль удаляется два раза в день). Помимо ежедневной в гостиницах проводят периодические уборки помещений (например, весенняя уборка). Периодически производят мойку стен, чистку и починку мебели. Периодически один — два номера ставят на редекорацию с малярными работами, сменой обивки мебели, штор и т.п. Целью всех уборочных работ является поддержание привлекательного имиджа гостиницы. Чистота помещений сохраняет здоровье клиента, а забота о мебели, коврах и других предметах оснащения гостиницы подливает срок их службы.

В хозяйственную службу также входят прачечная и бюро забытых вещей. Перед сдачей белья в прачечную и по получению его оттуда оно пересчитывается. В крупных отелях белье делится на три категории в зависимости от стоимости номеров. Забытые в номерах вещи клиентов хранятся в течение трех месяцев.

Если в отеле есть игровая комната с гувернантками, где клиенты могут на время оставить своих детей, то эта служба также входит в состав хозяйственного подразделения.

### **Инженерная служба**

Современная гостиница до предела насыщена сложным инженерным оборудованием (скоростные лифты, система кондиционирования, отопления, водоснабжения и канализации, электрическое (большой мощности) и газовое оборудование кухни, кабельное телевидение, компьютеры и т.д.).

Естественно, гостиница не может позволить себе содержать полный штат инженерно-технических работников для обслуживания и ремонта

всего оборудования. Обычно гостиница заключает договоры со специализированными фирмами, которые и осуществляют его обслуживание и ремонт. Служба главного инженера имеет относительно небольшой штат сотрудников, желательно универсалов, способных устранить несложные неисправности сантехнического и электрооборудования и осуществлять грамотную эксплуатацию всего оборудования.

Инженерная служба также может иметь в своем составе мастерскую по ремонту мебели, ковров, а также службу, проводящую ремонт номеров (малярные, сантехнические работы). Служба главного инженера также осуществляет контроль за расходом воды, электроэнергии, газа. Все работы, выполняемые этой службой, регистрируются в специальном журнале.

Важная задача инженерной службы — обеспечение пожарной безопасности. Пожар — довольно распространенное явление в гостиничном бизнесе. Основные причины пожара в отеле: курильщики, неисправное электро- и кухонное оборудование, камины, химикалии на складе, возгорание мусора. Система пожарной безопасности включает в себя систему пожарной сигнализации во всех помещениях отеля, средства пожаротушения (пожарные рукава, огнетушители и т.д.), средства эвакуации (пожарные лестницы), а также регулярные мероприятия по обучению персонала. Все номера необходимо обеспечить схемами эвакуации при пожаре. Все сотрудники отеля должны твердо знать свои действия в случае пожара. Первое, что должен делать любой сотрудник при обнаружении пожара — нажать кнопку пожарной сигнализации. Далее действия по регламенту: кто-то тушит, кто-то эвакуирует постояльцев. Во всех случаях нужно сохранять спокойствие, не создавать панику, не бежать, а идти, не пользоваться лифтом, а только по лестницам; если пути эвакуации отрезаны, закрыть дверь помещения, занавесить его мокрым одеялом и в окно подавать сигналы пожарным.

## **Служба безопасности**

Служба безопасности создается для защиты гостей, их имущества и имущества отеля от возможного вреда со стороны разного рода криминальных элементов. Причем в понятие имущество отеля включается и такой элемент, как его репутация.

Большая часть преступлений в отеле — это разного рода хищения. Следует отметить, что основная часть краж происходит не у гостей, а в подразделениях гостиницы (back of the house), которые непосредственно не контактируют с гостями. Разумеется, существуют клиенты, которые при отъезде упаковывают в свои чемоданы гостиничные полотенца и простыни, но их не так много, обычно гости довольствуются сувенирами в виде пепельниц. В случае краж полотенец или халатов стандартной практикой отелей является занесение таких гостей в черный список нежелательных клиентов. В эти списки заносят также профессиональных жалобщиков, которые провоцируют конфликт с персоналом с последующим предъявлением гостинице крупного иска о возмещении ущерба.

Главная задача службы безопасности — не расследование совершенных преступлений, а их предотвращение. Это особенно важно иметь в виду, учитывая то обстоятельство, что сотрудники службы безопасности в отличие от полиции сильно ограничены в правах при проведении расследования: они не имеют право допрашивать, обыскивать и проводить другие действия.

Для успешной работы службы безопасности очень важным является ее хорошее взаимоотношение с другими подразделениями гостиницы, прежде всего с финансовым департаментом и отделом персонала. Контроль службы безопасности должен сочетаться с финансовым контролем, а совместно с отделом персонала служба безопасности разрабатывает и осуществляет контроль поступающих на работу, чтобы исключить прием криминальных элементов.

Служба безопасности должна иметь хорошие отношения с местным отделением полиции (милиции), от которой она может получать

полезную информацию о возможном появления нежелательных гостей, ожидающихся демонстрациях, беспорядках и других явлениях, которые могут нарушить спокойный режим работы отеля. В то же время это сотрудничество не должно заходить слишком далеко: не следует передавать правоохранным органам любую информацию о гостях отеля, за исключением случаев, предусмотренных законом. Не рекомендуется также предоставлять этим органам помещение отеля для проведения ими специальных операций, которые могут повредить репутации отеля.

Служба безопасности разрабатывает проект системы безопасности отеля, который утверждается генеральным директором после обсуждения с руководителями других подразделений. Этот документ охватывает все стороны обеспечения безопасности (функции службы безопасности, ее взаимоотношения с другими подразделениями, систему технических средств обеспечения безопасности, действия сотрудников гостиницы в критических ситуациях — пожар, угроза взрыва и т. п.).

Если отель входит в крупную гостиничную цепь, то организация системы безопасности может быть частью франшизного соглашения: франшизодатель снабжает франшизополучателя инструкциями, обучает персонал и т.д.

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

Идеальный сотрудник службы безопасности — это спокойный, выдержанный и, как писали раньше в характеристиках, “морально устойчивый” человек, так как в работе он будет неоднократно сталкиваться с попытками подкупа. Часто в эту службу берут бывших сотрудников правоохранных органов. Однако следует учитывать, что наряду со многими достоинствами они не всегда придерживаются инструкций работы в отеле, прежде всего им не хватает вежливости и такта в обращении с гостями и сотрудниками отеля. Кроме того, им трудно привыкнуть к отсутствию армейской дисциплины в отеле.



Иногда службе безопасности подчиняют швейцаров и пажей. Сотрудники службы безопасности при поступлении на работу обязательно проходят обучение, в ходе которого их подробно знакомят с отелем, его подразделениями, типичными ситуациями, правами и обязанностями, методами оказания первой медицинской помощи, а также тому, как составлять отчет о расследовании. Сотрудники службы безопасности, естественно, должны хорошо знать все законы, имеющие отношение к их работе и деятельности отеля.

Служба безопасности обязательно должна иметь свое помещение, гардеробную (отдельную от гардеробной другого персонала отеля) и комнату для хранения документации и составления отчетов о расследовании. Кабинет руководителя службы безопасности не должен бросаться в глаза клиентам, но с другой стороны, при необходимости поговорить с руководителем гость не должен пробираться к нему через другие помещения.

Работники службы безопасности не должны сменяться в те же часы, что и другие работники гостиницы, поскольку именно смена требует повышенного внимания службы безопасности. И естественно они должны находиться в отеле в наиболее "опасные" часы (18.00—2.00).

К техническим средствам безопасности, прежде всего, относятся телевизионные камеры, с помощью которых просматриваются все общественные и многие служебные помещения. Записи должны храниться не менее 24 часов. Служба безопасности также отвечает за замки с ключами, сейфы в номерах, радиосвязь сотрудников.

Сотрудников службы безопасности не рекомендуется одевать в форму и тем более вешать им на пояс пистолет или дубинку. Это не успокаивает гостей, а наоборот вызывает у них беспокойство. Значка службы безопасности (идентификационная карточка) на лацкане пиджака вполне достаточно.

Функции службы безопасности многообразны. Наиболее трудоемкой функцией является патрулирование помещений. При патрулировании проверяются, заперты ли двери (до 10—20% дверей ночью в отеле могут оказаться незакрытыми), наличие в помещениях

лиц, которых там не должно быть, нарушение правил безопасности служащими (например, тележки горничных и Room Service не на месте) и т.д. Патрулирование помещений также имеет важное значение для предотвращения (или, по крайней мере, раннего обнаружения) пожара, так как самой распространенной причиной пожара является курение в постели не слишком трезвого постояльца. Служба безопасности контролирует служебный вход (сотрудники проходят в помещения только по пропускам), на главном входе должен быть установлен незаметный для гостей, но эффективный заслон для проникновения в отель хулиганов, посторонних пьяных лиц (которых нужно отличать от "своих" пьяных клиентов) и других нежелательных элементов. При этом нужно быть предельно вежливым, каждый подозрительный должен быть вежливо опрошен. Нет ничего хуже для репутации отеля, чем шумная потасовка у главного входа, а очень часто весьма состоятельные и уважаемые клиенты отеля имеют внешний вид, не вполне соответствующий стандартному облику респектабельного человека.

Что касается случаев расследования пропаж, то надо иметь в виду, что для гостиницы важнее разработать меры предупреждения повторения подобной кражи, чем поймать и наказать вора. Методы расследования службы безопасности во многом отличаются от методов правоохранительных органов. Как уже указывалось, права сотрудников службы безопасности значительно ограничены по сравнению с возможностями сотрудников правоохранительных органов. Сотрудник службы безопасности должен предельно вежливо расспрашивать, а не допрашивать клиента. Нужно создать располагающую к сотрудничеству обстановку, объяснить, почему проводится расследование и чем расспрашиваемый может ему помочь. При разговоре с потерпевшим необходимо продемонстрировать служебное рвение, в ответ на которое потерпевший более охотно сообщит подробности, которые могут оказаться весьма ценной информацией, как для раскрытия преступления, так и для предотвращения подобных случаев в будущем.

Такие преступления как убийства, вооруженный грабеж, изнасилования расследуют правоохранительные органы, которые, естественно, должны быть немедленно оповещены. При этом нужно постараться сделать визит сотрудников этих органов как можно менее заметным для постояльцев отеля. В других случаях к вопросу о вызове милиции (полиции) следует подходить осторожно. Например, довольно часто бывают случаи, когда постояльца обкрадывает приглашенная им в номер проститутка, клиенту следует предложить самому решить вопрос, вызывать или нет полицию. Чаще всего, опасаясь нежелательной огласки, гость отказывается от обращения в правоохранительные органы.

Следует признать, что избежать таких посещений постояльцев отеля невозможно, да и не нужно. Моральный облик постояльцев не должен заботить персонал отеля. Служба безопасности должна сделать эти посещения незаметными для других постояльцев и следить за тем, чтобы в холле отеля, по возможности, были его гости. Вообще говоря, политику отеля по отношению к этим "дамам" определяет генеральный директор. При этом следует избегать крайностей, например, одинокую женщину, сидящую в холле отеля, нельзя попросить покинуть помещение. Но если эта женщина часто посещает холл отеля, то должны быть приняты соответствующие меры.

Как правило, украденные в гостинице деньги, удастся найти крайне редко, хотя говорить об этом потерпевшему не следует. Правда, о негативном результате расследования ему все равно придется сообщить. Успокаивая потерпевшего, следует проявлять осторожность в выражениях, ни в коем случае нельзя признавать, что безопасность клиентов гостиницы плохо обеспечена, поскольку потерпевший может предъявить иск к администрации гостиницы, персонал которой проявил преступную халатность.

В функции службы безопасности также входят охрана руководителей высшего звена (и их семей), охрана инкассации, контроль за всеми ключами. Сотрудники отеля должны иметь доступ только к тем ключам, которые им необходимы для работы, а не получить

всю связку ключей; если ключ от номера потерян, замок должен быть сменен или перепрограммирован. Служба безопасности также контролирует использование сотрудниками имущества гостиницы, переданного им в личное пользование (служебные автомобили, кредитные карточки и т.д.). На нее также возлагаются проверка кредитоспособности гостей, участие в контроле за компьютерной безопасностью (предотвращение проникновения хакеров).

В последнее время в связи с участвовавшими угрозами террористических актов служба безопасности обязана ознакомить всех сотрудников с правилами поведения, в случае звонка с сообщением о заложенном в отеле взрывном устройстве. Сотрудник, которому звонит террорист, должен, во-первых, как можно дольше затянуть разговор, чтобы выяснить, откуда звонок. Как правило, это не удается, но можно его определить с помощью сотрудников, находящихся в помещении, используя другой телефон.

Во-вторых, нужно попытаться выяснить у террориста время взрыва, тип устройства, как оно выглядит, место закладки, почему именно этот отель выбран в качестве объекта нападения, а также собрать максимум информации о звонящем: пол, манера речи, акцент, примерный возраст, состояние (трезвый или пьяный), насколько он хорошо знаком с отелем и его служащими, откуда звонит (могут быть слышны какие-либо специфичные шумы, например шум улицы).

Каждый сотрудник должен знать, кого извещать о звонке. Решение об эвакуации принимает генеральный директор. Он же решает, что сообщать постояльцам. Задача службы безопасности при эвакуации — обеспечить сохранность имущества и порядок при эвакуации (в том числе и при пожаре). Она участвует в поиске взрывного устройства, так как сотрудники службы лучше всех знают помещения отеля.

Высшему руководству отеля служба безопасности периодически предоставляет отчет с анализом происшествий (наиболее частые инциденты, где чаще всего они имеют место, в какое время, какие фамилии ассоциируются с этими инцидентами) в котором предлагаются меры по устранению повторения таких инцидентов.

В службе ведется учет всех происшествий, жалоб и результатов расследований. При ответе на письма-жалобы нужно быть осторожным, чтобы не дать возможность адвокатам жалобщика доказать упущения (вину) отеля.

### **Отдел закупок**

Функция отдела — закупки нужных товаров требуемого качества по разумной цене в нужное время. При этом должен выдерживаться оптимальный размер запасов в гостинице, поскольку хранение стоит денег, к тому же многие закупленные товары при чрезмерно длительном хранении могут испортиться.

Приобретенные для нужд гостиницы товары делятся на следующие основные группы:

- 1) продукты (свежие, мороженые, консервированные, сушеные);
- 2) напитки;
- 3) оборудование и мебель (по мере износа и выхода из строя), посуда, белье;
- 4) расходные материалы (в основном используемые при уборке номеров и общественных помещений).

При выборе поставщиков менеджеры отдела закупок должны учитывать следующие факторы:

- репутацию поставщика;
- цены товара и его качество;
- объем партии (для небольших отелей даже минимальный объем партии может оказаться чрезмерным);
- условия оплаты (желательно без предоплаты, а еще лучше — в кредит);
- сервисное обслуживание приобретенного товара (для оборудования);
- стоимость доставки, расстояние до поставщика.

В практике работы отдела закупок используют как долгосрочные контракты с поставщиками (иногда устраивают тендер — конкурс

поставщиков), так и разовые закупки. Долгосрочные контракты обычно позволяют получить скидку в цене и, главное, такой контракт значительно упрощает работу отдела. Однако этот метод закупок имеет и свои недостатки. Объем периодических поставок зафиксирован в контракте. Поэтому при неожиданном спаде загрузки гостиницы возникают излишки, а при резком росте загрузки — дефицит товаров. Кроме того, весьма нередки случаи, когда количество поставляемого товара перестает удовлетворять заказчика, а разорвать контракт — дело непростое. Далее, цена товара на рынке может упасть, а гостиница вынуждена платить по цене, зафиксированной в контракте.

В силу изложенного, целый ряд закупок ежедневно производится у разных поставщиков, стремясь минимизировать цену. Некоторые товары могут даже приобретаться в розничной торговле. Этот способ тоже имеет свои недостатки, так как определенный товар может отсутствовать на рынке.

Оптовыми партиями гостиница закупает вино, крепкие спиртные напитки, пиво, табачные изделия и мясо.

Если отель входит в гостиничную цепь, то, по крайней мере, часть необходимых ему товаров он получает через систему централизованных закупок этой цепи. Эта система имеет центральные склады, с которых осуществляются поставки. Квалифицированный персонал системы за счет узкой специализации обеспечивает высокое качество товаров, а закупка товаров у поставщиков крупными партиями позволяет снизить цены.

Закупки производятся следующим образом:

1. Все службы гостиницы подают в отдел закупок заявки, формы которых могут быть различны, но все они достаточно детальны: оговариваются размер, вес, страна поставки, количество и, что особенно важно, дата поставки.

2. Менеджер отдела закупок, специализирующийся на заявленном товаре, рассматривает предложения поставщиков (цена, возможные скидки, формы оплаты и т.д.), выбирает лучшего и оформляет заказ.

3. При поступлении товара с накладной его проверяют, регистрируют, оформляют возврат негодного товара.

4. При поступлении от поставщика счета-фактуры его проверяют, регистрируют и передают на оплату в финансовую службу.

### **Служба питания**

Работа гостиничного ресторана несколько отличается от работы обычного ресторана. Время работы гостиничного ресторана должно быть таким, чтобы удовлетворять подавляющее большинство постояльцев даже, если для этого в отдельные часы работа этого ресторана не будет приносить прибыли. При этом до 70% гостей отеля не обедают в гостиничном ресторане и до 50% не ужинают в нем, а 2/3 дохода ресторана поступают от сторонних посетителей. Отсюда, между прочим, следует важный вывод: гостиничный ресторан должен иметь отдельный вход с улицы и свою автомобильную стоянку.

До 50-х гг. XX в. ресторан в гостинице был второстепенным источником дохода. Иногда он даже был для владельца отеля скорее обузой. Считалось допустимой небольшая убыточность ресторана, которая покрывалась доходами от номерного фонда. С другой стороны, постоялец отеля часто считал еду в ресторане отеля неважной по качеству и предпочитал обедать и ужинать вне гостиницы.

Однако по мере снижения загрузки гостиниц, роль службы питания как источника дохода стала возрастать, и в настоящее время практически сравнялась с ролью номерного фонда. Отсюда повышенное внимание к этой службе — рестораны отелей становятся все более роскошными, число их в одном отеле увеличивается, появляются специализированные рестораны с национальными кухнями, кофейни, бары и т.д. Сейчас чем выше класс отеля, тем значительнее роль ресторана.

Генеральный директор гостиницы обычно мало что смыслит в ресторанном деле, и хотя он ежедневно наносит визит на кухню, этот визит и "снятие пробы" носит в основном ритуальный характер. Поэтому

довольно часто помещение ресторана гостиницы со всем оборудованием сдается в аренду какому-либо профессиональному ресторатору, а в договоре аренды оговариваются условия, необходимые для удовлетворения потребностей постояльцев гостиницы. Если же ресторан (один или несколько) находится в структуре отеля, то он относится к службе питания (Food and Beverage Department, Catering Department), во главе которого стоит директор, обязательно входящий в состав правления отеля. Управление общественным питанием в гостинице довольно самостоятельно, например, рекламная кампания ресторана проводится отдельно от рекламы отеля.

В непосредственном подчинении директора службы питания находятся шеф-повар, контроллер службы питания, метрдотель, банкетный менеджер, главный бармен, стюард. Если ресторан сам осуществляет закупку, то в его штате находятся закупщик продовольствия и закупщик вин и других напитков. Если ресторанов в гостинице несколько, то у каждого свой директор и отдельный директор у Room Service, доставляющей еду и напитки в номера отеля. Если в гостинице несколько ресторанов, то каждый зал должен иметь четкий имидж (часто это разные национальные кухни), при этом интерьер каждого зала должен соответствовать меню и клиенту.

Помимо ресторанов большая гостиница обязательно имеет несколько менее крупных предприятий питания: бары, кофейни, буфеты и т.п.

### **Кадровая служба или служба развития персонала**

Кадровая служба или служба развития персонала является функционально вспомогательным подразделением гостиницы, потому что ее сотрудники участвуют в создании гостиничного продукта не прямо, а косвенно. Как правило, ее сотрудники выступают в роли экспертных советников линейных руководителей при решении кадровых вопросов. В последнее время расширяются функции кадровых служб, работники этих подразделений становятся ответственными не только за подбор и найм



работников, но и за повышение эффективности работы и творческой отдачи от каждого из них.

Так основные функции работников службы развития персонала являются:

- формирование кадров организации (планирование, отбор и найм, анализ текучести);
- обучение работников (ориентация, переподготовка, аттестация, организация продвижения по службе);
- совершенствование организации труда, создание безопасных условий труда;
- стимулирование производственной, творческой отдачи, активности персонала;
- разработка и реализация программы развития кадров гостиницы.

Кадры организации находятся в постоянном движении вследствие приема на работу и увольнения. Процесс их обновления называется сменяемостью или оборотом. Он бывает необходимым и излишним. Излишний оборот называют текучестью кадров. Необходимый оборот связан с объективными причинами — состоянием здоровья, возрастом, личными обстоятельствами сотрудников. Считается, что нормальный оборот кадров в любой организации — 5% в год. Излишний оборот кадров или текучесть имеет множество причин связанных с плохой организацией, отсутствием мотивации работы, личными отношениями между работниками.

При изучении проблемы текучести кадров в гостиничном и ресторанном бизнесе эксперты выделяют следующие закономерности этого процесса:

- текучесть кадров выше среди руководителей высшего звена, управляющих, заместителей директоров, чем, у линейных руководителей;
- тенденция к смене работы больше наблюдается у одиноких людей, чем у семейных;
- мужчины меньше, подвержены этому явлению, чем женщины;
- хорошее отношение руководства, уменьшает этот процесс;

- текучесть кадров повышается в случае невозможности продвижения по службе;
- слабого внимания руководства к повышению квалификации персонала;
- отсутствия интереса к работе;
- отсутствия хороших условий работы;
- отсутствия условий безопасности работы;
- отсутствия персональной лояльности компании к сотруднику, не содействие в решении личных проблем;
- отсутствие хорошего коллектива;
- неудобное месторасположение и режим работы.

Эксперты служб развития персонала выделяют следующие условия, позволяющие контролировать и удерживать процесс текучести кадров в гостиницах.

1. Тщательный отбор персонала.
2. Внутрифирменная ориентация вновь прибывших работников.
3. Должностная стабильность. (Принятый работник не может просить о перемещении на другую должность до завершения определенного срока работы на прежней.)

4. Постоянное обучение и повышение квалификации сотрудников.

Процесс отбора персонала имеет следующий алгоритм:

- выбор необходимых критериев оценки личности, претендующей на ту или иную должность.
- осуществление экспертной оценки, проведение тестирования, ролевых игр, изучение документации претендентов;
- осуществление наблюдения за претендентами, проведение интервью;
- описание полученных результатов и сравнение их с первоначальными критериями оценки;
- принятие решения о найме на работу.

В разработке перечня квалификационных требований и оценки профессиональных и личностных характеристик претендентов существенную помощь может оказать документ — «Квалификационные

требования к основным должностям работников туристической индустрии”, утвержденный постановлением Министерства труда и социального развития № 8 от 17 мая 1999г.

После процедур отбора персонала выбирается один, получивший самую высокую оценку и согласие линейного руководителя быть принятым на работу. Особое значение имеет заключение контракта. Обычно термин “контракт” означает юридически оформленный договор между двумя сторонами. Любой контракт подразумевает, что кто-то делает предложение, а кто-то его принимает. Сотрудником является тот, кто заключил контракт о найме, а не тот, кто просто оказывает вам услуги. Минимальный объем информации о сроках и условиях контракта, который представлен работнику, включает следующие сведения.

1. Имена сторон
2. Наименование работы
3. Дату начала работы (и дату окончания контракта, если данный контракт заключается на определенный срок)
4. Тарифную ставку или указание на способ расчета зарплаты
5. Периодичность оплаты труда
6. Праздничные дни и их оплату
7. Правила оформления пропусков в связи с заболеванием или несчастным случаем и их оплату.
8. Схему расчета пенсии и указание о том, распространяется ли на работника государственная система пенсионного страхования или нет
9. Процедуру подачи жалоб
10. Срок, за который работник должен получить уведомление или подать заявление о прекращении работы до ее фактического прекращения.

Указанный документ должен содержать все перечисленные пункты и может адресовать работниками к другим документам.

Ориентация персонала гостиниц рассмотрим на примере организации этих процессов в гостинице Редиссон-Славянская и Аэростар [8]. Ориентация — интенсивный курс обучения вновь принятых

на работу (стажеров) сотрудников их непосредственным служебным обязанностям, философии предприятия, внутрикорпоративной культуре предприятия. Каждый работник должен пройти интенсивный курс внутрифирменного обучения.

Две принципиально важные особенности были выявлены в лидирующих компаниях гостиничного бизнеса — это важность обучения смежным профессиям и возможность попрактиковаться на разной работе.

Ориентация персонала в гостинице “Редиссон-Славянская” имеет две составляющие:

1 этап. Ориентация по гостинице — она длится два дня. Проводится экскурсия по предприятию, рассказ о структуре предприятия, ознакомления с правилами техники безопасности, санитарным нормам, изучение Положения о персонале и правил трудового распорядка. Сотрудникам демонстрируются фильмы обо всей гостинице и о гостиницах входящих в эту сеть. Второй день посвящен программе по сервису называется она “Да, я могу”. Суть ее состоит в том, чтобы каждый вновь прибывший сотрудник проникся внутрикорпоративной культурой компании, основной ценностью которой является клиентоориентированный сервис. Целью этой программы является то, что после ознакомления с ней сотрудник мог сказать себе, что он может сделать все, о чем ему будет в ней рассказано, и одновременно взять на себя эту ответственность. Первый этап не отличается по содержанию для всех вновь прибывших сотрудников.

2 этап. На втором этапе сотрудник направляется непосредственно в тот отдел, где ему предстоит работать. Первые две недели он работает в тесном сотрудничестве с наставником — ментором. Ментор непосредственно подчиняется и рассказывает о новом сотруднике тому, кто его на эту должность назначил. В дальнейшем новый работник работает под наблюдение старшего смены. Глядя на работу нового сотрудника, начальник отдела самостоятельно решает, когда ему можно преступить к самостоятельной работе. Параллельно новый сотрудник изучает учебники, в основе которых должностные инструкции и

подробно описанные алгоритмы действий в любых предполагаемых ситуациях.

### **Программа профориентации персонала в гостинице "Аэростар"**

В этой гостинице программа профориентации длится пять дней:

1 день. Новых работников обучают концепции прибыли отеля, разъясняют устав, служебные обязанности каждого подразделения и проводилась экскурсия по отелю.

2 день посвящен изучению стандартов обслуживания в отеле. Новичков учат двум основным стандартам отеля "Улыбаться и Помогать". Обучение проходит с помощью ролевых игр и их обсуждения.

Занятия 3-го дня посвящены навыкам общения и слушания. Они обучаются телефонному этикету и умению слушать и правильно реагировать на поведение клиентов.

4 день посвящен закреплению материала и написанию тестов. Если новичок не отвечает на 75% вопросов, его кандидатура подвергается пересмотру. В этот же день женщин учат пользоваться косметикой. Чтобы макияж был не сильно ярким, и в тоже время был, потому, как его отсутствие может сделать женщину моложе, а соответственно затруднить общение с ней клиента.

5 день сотрудники проводят в тех подразделениях, где им непосредственно предстоит работать.

Процесс обучения и ориентации персонала — в большинстве преуспевающих компаний — это непрерывный процесс. Обучение персонала в гостиницах может преследовать различные цели. Например: повышение квалификации, с целью получения новой должности; воспитания чувства принадлежности к организации, удовлетворенность своей работой — информированность сотрудников, повышает качество их работы. Исследования показали, что чем больше на предприятии уделяется внимания обучению персонала, тем меньше текучесть кадров.

## **Программа обучения руководящего состава в гостинице "Аэростар"**

Руководители служб отеля выбирают сотрудников в своих подразделениях для продвижения по службе, основываясь на качестве их работы. Как только работник идет на повышение, он должен посещать курсы повышения квалификации и освоить учебную программу для руководителей. Учебная программа состоит из 8 занятий и длится 2 недели.

Занятие 1. Введение. На этом двух часовом занятии объясняются цели задачи их занятий. Выдвигаются требования, такие как приходить на занятия вовремя, выполнять домашние задания, активно принимать участие в обсуждениях и применять полученные навыки на практике.

Занятие 2. Посвящено выбору стиля руководства и навыкам ситуационного руководства, т. е. когда и в какой ситуации руководитель должен применять те или иные навыки. Руководителей учат, как оценивать компетенцию и уровень обязательности своих работников.

Классификация подчиненных:

1 уровень — "Ученик без иллюзий" — при исполнении поручений он проявляет относительно низкую компетенцию и низкую обязательность. Таким подчиненным требуется соответствующие инструкции и строгий контроль. Соответствующий стиль называется "приказание".

2 уровень — "Увлеченный начинающий" — работник обладает низкой компетенцией, однако характеризуется высокой обязательностью. Стиль руководства в этой ситуации называется "внушение". Здесь требуется от подчиненного понимание задачи, в то же время руководитель должен поддерживать желание сотрудника выполнить задачу самостоятельно.

3 уровень — "Неохотный помощник" — при исполнении заданий работник проявляет высокую компетентность, однако, его обязательность зависит от обстоятельств. Стиль руководства соответствующий данной ситуации называется "участие". Подчиненным

не требуются никакие указания. Задача руководителя повысить мотивацию и причастность своих подчиненных. Не навязывать своих решений.

4 уровень — “Замечательный исполнитель” — работник имеет высокий уровень компетенции и обязательности. Здесь речь идет о передачи полномочий. Стиль называется “делегированием”. Выполнение поручается сотруднику и контроля не требуется.

Занятие 3. Слушание и коммуникации. (Игра в сломанный телефон)

Занятие 4. Как обучать работников. На нем рассматриваются правила обучения подчиненных различным алгоритмам деятельности.

1. Скажи им
2. Покажи им
3. Дай им попробовать
4. Наблюдай за исполнением
5. Хвали за любой прогресс.

Занятие 5. Обратная связь. Научить руководителей давать своевременно, правильно и искренно оценку действий их подчиненным.

Занятие 6 и 7. Теория инструктирования. Навыки решения проблем своих подчиненных, например, опоздания.

Пять шагов решения проблем подчиненных:

1. Сделать так, чтобы работник признал, что проблема существует.
2. Обсудить альтернативные варианты решений.
3. Решить какой альтернативе следовать.
4. Проверить, меняет ли работник свое поведение.
5. Выказать признание и одобрение за малейшие изменения.

Занятие 8. Экзамен. По окончании данного курса выдается сертификат и рекомендация занятия этой должности.

### **Вопросы и задания**

1. Расскажите об особенностях управления гостиницей.
2. Какие основные службы современного отеля вы знаете?

3. Какие службы относятся к внешним, какие к внутренним?
4. Охарактеризуйте структуру и функции службы приемы и размещения.
5. Охарактеризуйте структуру и функции службы обслуживания.
6. Охарактеризуйте структуру и функции хозяйственной и инженерной служб.
7. Охарактеризуйте структуру и функции службы питания.
8. Охарактеризуйте структуру и функции кадровой службы.



### **3. УСЛОВИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОТЕЛЯ С ОСНОВНЫМИ ПАРТНЕРАМИ И ПОТРЕБИТЕЛЯМИ**

#### **3.1. Характеристика основной нормативной документации, регулирующей взаимоотношения гостиниц и потребителей**

Договорной процесс, закрепляющий условия предоставления гостиничной услуги, четко распадается на две составные части — обслуживание физических и юридических лиц. В первом случае предполагается, что гостиница работает с индивидуальным клиентом. Во втором — с организацией. Здесь вступают в силу свои законы, регламентирующие договорной процесс как в предпринимательской сфере в целом, так и в гостиничной в частности. Договорное право — одна из самых обширных областей гражданского законодательства. Одна из форм договора на оказание гостиничных услуг — публичная оферта, предложение, адресованное неопределенному кругу лиц, в котором содержатся все существенные условия сотрудничества, и выражается воля лица, делающего это предложение, заключить соглашение на указанных условиях с любым отозвавшимся на него лицом.

Принятие потребителем условий, предлагаемых гостиницей (акцепт), выраженное в согласии приобрести указанные услуги по определенной в оферте цене, равносильно заключению такого соглашения. В этом случае для определения ответственности сторон и решения спорных случаев в юридической практике прибегают к идентификации, то есть к подбору законодательных актов и статей, регулирующих формирующиеся в этом случае правовые отношения [9].

Кроме того, гостиница может выступать исполнителем по договору возмездного оказания услуг (ст. 779 ГК РФ), по которому она обязуется по желанию заказчика оказать ему определенные услуги по туристическому обслуживанию, а заказчик — их оплатить. На практике это происходит при формировании туроператором туристического продукта на базе определенного отеля, что оформляется соответствующей документацией. Существенным моментом,

позволяющим квалифицировать гостиничные услуги как возмездные, является тот факт, что они оказываются исполнителем лично.

Но все же наиболее распространенной формой договорных отношений гостиницы и туроператора, выступающего в качестве посредника между гостиницей и потребителем, которому предназначено предложение, являются агентские соглашения. Особенности этого вида договоров рассматриваются в главе 52 ГК РФ. По агентскому договору "одна сторона (агент, которым в данном случае является туроператор или другая фирма — посредник) обязуется за вознаграждение совершать по поручению другой стороны (принципала, в нашем случае — гостиницы) юридические и иные действия от своего имени, но за счет принципала либо от имени и за счет принципала". На практике это означает, что оператор, заключивший соответствующий договор с гостиницей, может продавать ее услуги от своего имени в пакете с другими услугами. Если при этом турфирма действует от своего имени (продает турпакет), то претензии клиента к качеству услуг размещения принимаются непосредственно ею. Именно турфирма несет ответственность за выполнение договора, сохраняя при этом право предъявить их отелю. Но если туроператор (или другой агент) действует от имени гостиницы, то ответственность перед потребителем по договору лежит на ней. Обычно агент получает от средства размещения вознаграждение за действия по продвижению и продаже гостиничного продукта, определяемое в форме скидки от основной цены на размещение, что соответствующим образом фиксируется в документах. В обычной деловой практике не предусматривается превышение агентом цены продажи, установленной принципалом, но это может быть оговорено в специальном пункте агентского соглашения [10].

В международной практике существует и иная трактовка взаимоотношений гостиниц (в лице ее владельцев) и турфирм, которая предусматривает заключение между сторонами договора комиссии. Существенное отличие такого договора от агентского — в различной степени ответственности сторон перед потребителем услуги. По договору комиссии перед третьими лицами (клиентами, туристами) отвечает

комиссионер (турфирма), даже если комитент (отель) участвует в сделке (ст. 990, п.1 ГК РФ) [11]. Под гостиничным контрактом понимается "контракт, по условиям которого владелец гостиницы соглашается предоставить гостиничные услуги клиенту или группе клиентов, являющихся клиентами турфирмы. Основными пунктами таких контрактов становятся ответственность сторон за сроки и качество предоставляемых услуг, условия и порядок оплаты, расчеты с клиентом, выплата комиссионных, порядок и сроки расторжения договоров, и другие существенные для сторон условия [12].

Что же располагает гостиницу и турфирму к сотрудничеству? Прежде всего, желание предоставить клиенту взаимодополняющие услуги из общего пакета "визовая поддержка — встреча — трансфер — размещение — экскурсии — обратный трансфер — проводы". При этом вроде бы оба субъекта одинаково заинтересованы в сотрудничестве: как турфирме необходимо где-то разместить своих клиентов, так и гостинице нужны туристы в качестве гостей. Но с различными типами туристических предприятий гостиница готова сотрудничать на разных условиях. Например, турагентства — это небольшие туристические фирмы, у которых есть свои розничные и корпоративные клиенты, но нет возможности тратить значительные средства на издание своих собственных каталогов, ценовых предложений и рекламу [13]. Таким турфирмам гостиница предоставляет агентские цены с заложенной в них комиссией (как правило — 10%), покрывающие собственные расходы турагентства на поиск клиента, обработку и пересылку бронирования. При этом сформированная гостиницей цена — ровно та, по которой турфирма ведет продажу услуги конечному клиенту (хотя, конечно, турагентство может продавать услугу на рынке по цене и меньшей, чем цена гостиницы, жертвуя частью своих комиссионных). Такое формирование цены для турагентства объясняется именно тем, что агенту не приходится тратить время, деньги и силы на образование собственных цен, выпуск каталогов и рекламу. Таким образом, если конечная цена гостиничных услуг корпоративному клиенту меньше максимальной цены гостиницы на 2—10%, то выручка гостиницы от

совместной работы с турагентством с учетом 10% комиссии составит 80—90 % от максимальной цены. Применение такого ценового подхода в отношении турагенств гарантирует гостинице получение некоторого потока клиентов, концентрирующихся вокруг турагенств, находящихся в самых разных точках земного шара, куда не могут дотянуться руки договорного отдела самой гостиницы. Именно поэтому гостиницы, безусловно, заинтересованы в работе, которую проводят турагенства. Но эта работа возможна лишь при условии соблюдения гостиницей интересов турагенств.

Туроператоры — это крупные туристические компании, создающие собственные пакеты из отдельных туристических услуг. Определяя цены для туроператоров, гостиница должна иметь в виду определенные моменты. В противоположность турагенту туроператор сам образует конечные продажные цены как на отдельные услуги, так и на турпакеты, и поэтому в отношении туроператора гостиница использует так называемые “чистые” цены (цены, образованные от максимальных цен со скидкой, без заложенных в них комиссией). Цена услуг для туроператора должна давать ему возможность образовать для своих турагенств цену с агентской комиссией. Цена услуг для туроператора должна позволять ему покрывать свои расходы на обработку и пересылку бронирований, а также направить часть средств на маркетинг и продвижение турпродукта на рынке. Конечная цена продажи, формируемая туроператором от цены услуг, предоставленных гостиницей, не должны быть выше, чем соответствующая цена продажи, устанавливаемая самой гостиницей для розничных покупателей, турагенств [14]. Туроператоры — самый перспективный рынок сбыта услуг гостиницы, поскольку со своей агентской сетью они обладают несоизмеримо большими возможностями для организации продажи, чем сама гостиница.

Эффективность продажи услуг зависит не только от ценообразования. Есть и другие факторы, заслуживающие внимания.

1. Способы продажи услуг. Во всех случаях, когда это только возможно, гостиница должна предоставлять своим партнерам (прежде

всего туроператорам) право самостоятельно подтверждать клиентам места в гостинице. Тогда туроператор (турагент) сделает это сразу же при получении от клиента заказа, не тратя времени и денег на связь с гостиницей в момент обслуживания клиента, но тотчас же уведомив гостиницу о произведенном бронировании. Многие системы резервирования, в которых продаются гостиничные услуги, также требуют предоставления им право автоматически подтверждать услуги без предварительного опроса гостиницы. Такой способ продажи (делегирование права подтверждения бронирования конечному продавцу услуги) называется свободной продажей (free sale). Альтернативной ему служит продажа по запросу (on request), когда после каждой заявки клиента в гостиницу направляется запрос с ожиданием подтверждением или отказа. По мировым стандартам на ответ гостинице дается 24 часа. Понятно, что при одинаковых условиях клиент всегда предпочтет купить услугу, которая может быть подтверждена незамедлительно, а не на следующий день [15]. Конечно, стратегия свободной продажи применяется гостиницей не в период пиковых загрузок, ее трудно использовать в гостиницах с небольшим номерным фондом, равно как и в отношении нестандартных типов номеров, но стремиться к ней нужно всегда. Можно также применять стратегию "ограниченной" свободы продажи, когда подтверждение дается лишь в пределах ограниченного числа и типа номеров. Есть и еще один вариант — заканчивать действие стратегии свободной продажи за определенное время до предполагаемого заезда (как правило, за 24 часа) [16].

2. Номер бронирования. Из тех же соображений, что и относительно свободной продажи, гостиница должна предоставлять возможность турфирме возвращать клиенту свой собственный номер бронирования. Соответственно при заезде клиента гостиница должна суметь отыскать его в своей внутригостиничной системе по тому номеру, который был сообщен клиенту турфирмой. Иное (требование гостиницы работать с клиентами лишь по гостиничным номерам бронирования)

делает бессмысленной затею быстрого подтверждения турфирмой гостиничных услуг.

3. Оплата услуг. Известный лозунг советских времен “Клиент всегда прав!” не потерял своей актуальности и сегодня. Следуя ему, целесообразно предлагать клиенту оплатить услуги там, где ему удобно, и тем способом, который он предпочитает. Это, в частности означает, что гостиница должна принимать от клиентов кредитные карты. Гостиница должна быть готова получать деньги вместо турфирмы, то есть в том размере, который был объявлен клиенту турфирмой. Не стоит бояться сложностей при расчетах с партнером — при получении гостиницей денег с клиента перечислению в турфирму подлежит разница между ценой, полученной с гостя и ценой, объявленной в договоре партнеру. А выгода очевидна — при таком способе расчетов гостиница фактически сразу получает деньги от турфирмы за оказанные услуги. Более того, подлежащая перечислению турфирме разница может рассматриваться обоими партнерами как депозит турфирмы в гостинице за клиентов, оплату по которым будет производить сама турфирма.

Что еще может сделать гостиница для помощи турфирме (прежде всего туроператору) в совместной борьбе за клиента?

— Включать различные дополнительные услуги (подноску багажа, трансфер и т.д.) в стоимость размещения;

— подготовить и предоставить турфирмам буклеты и другие информационные материалы на разных языках;

— мотивировать турфирму увеличением размера скидки (комиссии) при увеличении потока клиентов;

формировать специальные цены для vip-клиентов турфирмы;

— предложить туроператору организовать ознакомительный тур (fam — trip) в гостиницу для своих турагенств с предоставлением им на этот период бесплатного размещения и других сопутствующих услуг;

— рекомендовать турфирме проводить поиск систем резервирования, в которых могла бы вестись продажа услуг гостиницы;

— совместно с турфирмой участвовать в специализированных туристических выставках;

— поощрять создание турфирмой собственных страниц в Интернете с предоставлением гостиницы и другое. [17]

После того как установлены места назначения, количество человек в группах и даты их заездов, в процессе переговоров с гостиницами, авиакомпаниями и другими поставщиками услуг наступает стадия подписания договоров и контрактов. Контракт (договор) необходим для урегулирования обязанностей и ответственности сторон, в частности в ситуациях, когда остаются непроданными места в гостиницах, посадочные места в самолете, или в случаях, когда отменяются чартерные авиарейсы, чтобы предусмотреть систему санкций, штрафов для каждого конкретного случая. Правильно организованная договорная работа туроператора помогает ему не попадать в зависимость от деятельности различных поставщиков услуг. Крупные туроператоры обычно подписывают долговременные контракты с отелями на определенное количество номеров или на обеспечение полной загрузки отеля. Небольшие, или специализированные, туроператоры, продавая особые, самостоятельные, инклюзивные туры, могут иметь соглашения с отелями о свободной продаже, в которых отели согласны гарантировать размещение для максимального числа туристов. Такие соглашения могут быть вполне пригодны для небольших туристических программ, но они имеют существенный недостаток, так как иногда владельцы отелей сохраняют право закрыть определенную дату.

Чем регламентированы взаимоотношения гостиничных предприятий с турагентами? В международной практике известны и имеют широкое применение соглашения и документы, регулирующие взаимоотношения гостиничных предприятий с турагентами и туроператорами. Один из них — Гостиничная конвенция 1970 г., разработанная под эгидой Международной гостиничной ассоциации и Всемирной федерации ассоциаций туристических агентств. Конвенция определяет обязательства договаривающихся сторон, сферу ее применения, типы гостиничных контрактов, общие и особые правила их составления, величину комиссионных и порядок платежей, а также условия аннуляции договоров. В 1979 г. в Гостиничную конвенцию был внесен

ряд поправок и она получила название "Международная гостиничная конвенция", которая с 1993 г. стала кодексом отношений между гостиницами и турагентствами (туроператорами) и используется при заключении гостиничных контрактов [18]. Кодекс обязывает гостиничное предприятие давать точную информацию по категории и расположению отеля, а также по качеству предоставляемых услуг. В нем определяется, что турагент не имеет права устанавливать для своих клиентов цены выше тех, которые установлены по договору комиссии. Это имеет отношение и к туроператору, работающему с гостиницей на тех же условиях. При этом ни турагент, ни туроператор, ни гостиница не должны раскрывать цену, которая оговорена в контракте.

Документами, регулирующими взаимоотношения туристического бизнеса с гостиничными предприятиями, являются:

1. Международные гостиничные правила, одобренные Советом Международной гостиничной ассоциации (02.11.81 г.),

2. Межрегиональная гармонизация критериев гостиничной классификации на основе классификационных стандартов, одобренная региональными комиссиями ВТО в 1989 г. [19]

Хотя эти документы носят рекомендательный характер и не являются обязательными, они содержат много положений, прочно вошедших в международную практику взаимоотношений между бизнесом гостиниц и агентско-операторским бизнесом в туризме. При организации туров на территории России и во взаимоотношениях с российскими гостиничными предприятиями следует руководствоваться также Правилами предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденными Постановлением Правительства РФ от 25.04.97 г. № 490. [20]

В туристической индустрии России сложилась ситуация, когда технологии, принципы и понятия, используемые турфирмами и гостиницами, ведущими международную деятельность, значительно отличаются от принципов, правил и понятий, используемых на внутреннем туристическом рынке. РАТА и Лига защиты прав путешественников разработали проект Генерального соглашения об



основах сотрудничества туроператоров и объектов размещения, использующих основные понятия и принципы международных контрактов в сфере туризма, являющийся по своей организационно-правовой сути договором присоединения. Следует отметить и еще одну акцию РАТА и Государственного комитета РФ по физической культуре и туризму по разработке Методических рекомендаций по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг) и формированию финансовых результатов в сфере туризма.

Реализация турпродукта возможна по договору поручения (статьи 971—979 ГК РФ), договору комиссии (статьи 990—1004 ГК РФ) и агентскому договору (статьи 1005—1011 ГК РФ). Договор поручения предполагает, что турагент в отношении с туристами выступает в качестве официального агента — производителя туристической услуги и действует строго в рамках данных ему туроператором полномочий. Если турагента связывает с туроператором договор комиссии, то в этом случае продавец, забронировав у туроператора определенную квоту турпродукта, реализует туристические услуги в счет этой квоты от своего лица. К агентскому договору применяются те же положения, что установлены для договоров поручения и комиссии, с возможностями ограничения прав в зависимости от того, действует турагент от своего имени или от имени туроператора-принципала [21]. При заключении международных контрактов между сторонами необходимо учитывать нормативные акты, регулирующие внешнеэкономические сделки, чтобы в случае необходимости обоснованно отстаивать свои права. В частности, при заключении контракта с международными перевозчиками действуют условия Варшавской конвенции о перевозке пассажиров и багажа, Афинской конвенции о перевозке морем пассажиров и их багажа; при заключении контрактов с отелями применяются нормы Кодекса отношений между гостиницами и турагентами. При составлении контракта отношения сторон определяются не только условиями контракта, но и нормами применяемого права. Несоответствие контракта или какого-либо условия предписаниям закона может привести к признанию контракта в целом или соответствующего его условия

недействительным. Когда в контракте отсутствует условие по какому-либо вопросу, пробел восполняется с помощью норм применяемого права.

В правах разных государств имеются существенные расхождения при решении одних и тех же вопросов, поэтому при составлении контракта необходимо знать, правом какого государства будут регулироваться отношения по конкретному контракту. Проект договора желательно разработать самому туроператору, а не получать его от контрагента, так как в этом случае не исключено, что в нем не будут учтены должным образом интересы фирмы. Кроме того, это позволит предотвратить включение в договор не выгодных для нее условий.

Взаимоотношения с гостиничными предприятиями определяются в основном следующими соглашениями:

1. Договором о квоте мест с гарантией заполнения 30—80%. По такому договору туристическая фирма получает от гостиницы определенное количество мест, которые она обязана в течение периода, оговоренного в контракте, заполнить туристами. При этом она гарантирует оплату 30—80% выделенной квоты мест, даже если они не будут использованы. Остальную часть квоты фирма имеет право аннулировать в установленные сроки. По этому договору фирма получает цены на гостиничные места более низкие, чем обычные тарифы.

2. Договором о квоте мест без гарантии заполнения. По этому договору фирма не берет на себя никакой гарантии заполнения выделенной ей квоты мест. Поэтому в силу вступает обычное правило аннуляции мест, не использованных в установленные сроки. Фирма рассчитывается с гостиницей по обычным тарифам.

3. Договором о твердой закупке мест с полной оплатой. По такому договору фирма гарантирует гостинице полную оплату выделенной квоты мест, независимо от их заполнения. При таких условиях фирма выторговывает более низкие цены на размещение в гостинице, чем обычно.

4. Договором о текущем бронировании. Это наиболее типичный договор для туристических фирм, особенно тех, которые занимаются организацией индивидуального туризма. По договору фирма не получает от гостиницы никакой квоты мест. При обращении клиента она направляет гостинице заявку на бронирование и только по получении от нее подтверждения производит продажу гостиничных услуг. При таком договоре действуют обычные тарифы на гостиничные места.

В любом варианте договоров следует предусматривать (оговаривать) следующие условия:

- стоимость номеров и бронирования;
- тип номеров и необходимое их число;
- продолжительность (сезоны) обслуживания;
- свободные периоды;
- графики заезда туристов;
- сроки и продолжительность разового обслуживания;
- набор входящих услуг;
- количество (пансион) и форму организации питания — варианты предоставления питания в ресторане гостиницы (завтрак, полупансион, полный пансион, шведский стол и т.д.);
- время обслуживания туристов питанием;
- специальные удобства на отдыхе (например, для инвалидов, вегетарианцев, — пользование городским пляжем и т.д.);
- языки, на которых необходимо говорить персоналу;
- сроки подтверждения заезда туристов (бронирования);
- сроки снятия заездов без предъявления штрафных санкций;
- штрафные санкции по величине и срокам отказа;
- скидки на большой заезд или на постоянную загрузку;
- материальная ответственность за недозаезд (количественный), срыв заезда, отказ в размещении гостей и др.;
- другие специфические вопросы (например, входит ли в стоимость номера пользование в гостинице сауной, бильярдом и др., время работы бассейна и пр.).

Кроме того, важно обратить внимание на гарантии, которые дает партнер — поставщик услуги (например, гарантирует ли гостиница обещанное размещение). Во взаимоотношениях с поставщиками услуг необходимо предусматривать (фиксировать в договоре) условие о невозможности обратного повышения цен (цены можно повышать только на непроданные услуги) и отработать механизм исполнения этого условия.

Таким образом, договорной процесс, закрепляющий условия предоставления гостиничной услуги, четко распадается на две составные части — обслуживание физических и юридических лиц. В первом случае предполагается, что гостиница работает с индивидуальным клиентом. Во втором — с организацией. И здесь вступают в силу свои законы, регламентирующие договорной процесс как в предпринимательской сфере в целом, так и в гостиничной в частности. Наиболее распространенной формой договорных отношений гостиницы и туроператора, выступающего в качестве посредника между гостиницей и потребителем, являются агентские соглашения. Особенности этого вида договоров рассматриваются в главе 52 ГК РФ. Под гостиничным контрактом понимается «контракт, по условиям которого владелец гостиницы соглашается предоставить гостиничные услуги клиенту или группе клиентов, являющихся клиентами турфирмы. Основными пунктами таких контрактов становятся ответственность сторон за сроки и качество предоставляемых услуг, условия и порядок оплаты, расчеты с клиентом, выплата комиссионных, порядок и сроки расторжения договоров, и другие существенные для сторон условия. Туроператоры — самый перспективный рынок сбыта услуг гостиницы, поскольку со своей агентской сетью они обладают несоизмеримо большими возможностями для организации продажи, чем сама гостиница.

### **Вопросы и задания**

1. Какие виды договоров заключает гостиница со своими партнерами?

2. Какими условиями договоров сотрудничества гостиница может привлечь партнеров?

3. Какими документами регулируется договорной процесс?

### **3.2. Основные формы взаимодействия гостиниц и туроператоров**

#### **Условия комитмента**

Это наиболее распространенная форма работы туроператора и отеля. Прежде всего, ее популярность объясняется гораздо большей по сравнению с арендой отеля расходами и рисками туристического предприятия. В случае приобретения блока мест оператор имеет возможность выбирать количество, риск за продажу он готов принять на себя, регулировать его, основываясь на собственном опыте работы, возможности продаж, эффективности функционирования своей агентской сети. Во-вторых, покупка блоков одновременно в нескольких отелях дает туроператору возможность расширять ассортимент своих туров, ориентируя их на различные сегменты туристического рынка [22].

Блок мест — это количественно и временно ограниченная совокупность койко-мест в отеле, материальную ответственность за продажу которых перед хотельером несет туристический оператор.

Любой блок мест имеет следующие характеристики:

— количество номеров и их категория (то есть перечень комнат с указанием их категориейной принадлежности, право пользования которыми принадлежит оператору);

— длительность блока мест (указание даты начала и окончания, покупаемых туроператором койко-мест, срока, в течение которого оператор имеет право от своего имени торговать комнатами);

— размер дисконта, предоставляемый хотельером (величина скидки с каждого койко-дня проживания, объясняемая переходом риска простоя номеров с хотельера на туроператора).

В зависимости от условий продажи блоки подразделяют на несколько видов:

— строго фиксированные — туроператор приобретает конкретные номера, список которых указывается в приложении к договору покупки блока. В результате оператор знает не только категорию и вместимость номера, но и этаж, на котором номер расположен, куда выходят окна этих номеров, специфика номеров и т. д.;

— свободно фиксированные — туроператор приобретает комнаты конкретной категории или вместимости без указания их номера. Это означает, что клиенты туроператора могут расселяться в различных номерах, на различных этажах отеля по распоряжению hotelьера, но при условиях полного совпадения категории и вместимости номеров.

В зависимости от степени принимаемого туроператором риска блоки можно классифицировать на жесткие и мягкие:

— жесткий блок мест в отеле подразумевает полную материальную ответственность туроператора за продажу заявленного и оплаченного блока в течение всего срока бронирования. В случае ухудшения конъюнктуры туристического рынка, повлекшего снижение объемов продаж туроператора и простой комнат, убытки целиком и полностью ложатся на туроператора, а его отказ от блока до истечения срока действия договора без штрафных санкций невозможен;

— под мягким блоком мест подразумеваются условия работы туроператора, дающие возможность отказа за определенное время до планируемого заезда (обычно 7—14 дней) от части или от целого блока в случае, если реальный объем продаж туроператора оказался значительно меньше планировавшегося. Уведомленный об изменении размера блока hotelьер имеет возможность с меньшими убытками реализовать номера на месте, либо через других, более успешно работающих туроператоров, не требуя при этом оплаты “сгоревших” номеров с отказчика.

В зависимости от размера приобретаемых блоков они могут быть:

— эксклюзивные (в случае, если размер блока превышает половину номерного фонда отеля);

— крупные (размер блока 30—50% номерного фонда отеля);

— значительные (размер блока 15—30% номерного фонда отеля);

— незначительные (до 15% номерного фонда). [23]

Размер заявляемого блока зависит от субъективной оценки туроператором его собственных возможностей по дальнейшей реализации комнат, а также от его возможности изъять из оборота необходимые для приобретения блока места средства, поскольку далеко не каждое предприятие туристической индустрии способно еще до начала туристического сезона “заморозить” довольно солидные суммы наличных или безналичных средств.

Комитмент-условия приобретения блоков комнат состоят в полной или частичной (не менее 50%) предоплате заявленного количества номеров непосредственно перед сезоном, а также в практической невозможности туроператора отказаться от заявленного блока до истечения срока комитмента. Риск реализации комнат целиком ложится на туроператора, любой простой номеров отелем не компенсируется, а выплаченная оператором сумма не возвращается ни в каком виде (ни в форме денежной компенсации оператору, ни в форме продления комитмента либо переносе стоимости непроданных номеров на следующий сезон).

Комитмент-условия выгодны для отеля, так как дают ему возможность получения наличных средств за будущие продажи своих комнат еще до наступления сезона, что позволяет ему более продуктивно приготовить отель ко встрече постояльцев (набрать необходимый штат работников, провести ремонтные работы, закупить необходимое оборудование) и снимают возможный риск простоя номеров. С другой стороны, комитмент позволяет туроператору получить довольно крупный дисконт на стоимость койко-дня в отеле, в обмен на принимаемый им в полном объеме риск отеля.

Размеры дисконта с каждого койко-места на комитмент-условиях зависят от ряда факторов:

— длительность блока мест (как и в случае с арендой отеля, оператор, имеющий наиболее длительный и захватывающий как можно больше несезонных дней блок, получает больший дисконт);

— категория отеля и входящих в блок оператора номеров, популярность гостиницы либо курортного места, в котором она расположена;

— перечень и качество дополнительных услуг постояльцам приобретенных на комитмент-условиях номеров (только проживание и питание, либо в дополнении — пользование бассейном, пляжем, другими элементами гостиничной инфраструктуры);

— вид, срок оплаты комитментов. Максимальный дисконт получают операторы, имеющие возможность полной и срочной предоплаты заявленного блока до начала курортного сезона. Размер дисконта уменьшается в случае требования оператором отсрочек или рассрочек платежа хотельеру.

Таким образом, комитмент — наиболее приемлемая форма сотрудничества отеля и туроператора. Однако финансовых и рыночных возможностей для аренды целого отеля недостаточно. Помимо этого, даже весьма крупные туроператоры, способные оплачивать арендные платежи, предпочитают с целью расширения ассортимента предлагаемых туров, укрепления позиций в определенном направлении и направленности своих туров на все более широкий контингент туристов приобретать комитменты в нескольких отелях курортной местности одновременно.

Наконец, в отношении и аренды отеля, и комитмент-условий приобретения блоков мест, можно, основываясь на практике, отметить, что обе эти формы работы типичны с хотельерами — владельцами сезонных гостиниц. В случае сильной зависимости отеля от сезона у туроператоров появляется возможность, арендуя отель, добиться размера арендной платы, либо купить комитмент, базирующийся на среднегодовой цене (которая несколько (на 20%—30%) выше стоимости койко-места в не сезон, но зато намного (на 50—70%) ниже цены койки в сезон). Столь выгодная для туроператоров цена услуг отеля позволяет последним получать в течение сезона сверхприбыль, которая перекрывает расходы оператора, связанные с возможным простоем номеров и щедро награждает их за принятый на себя риск хотельера. С



другой стороны, приобретение комитментов или аренда всесезонной гостиницы (то есть, отеля, заполняемость которого мало зависима от сезона, например, городские или экскурсионные отели, санатории, деловые отели) менее выгодны для туроператора, поскольку цены на проживание в этих гостиничных предприятиях незначительно меняются в течение года, что снижает возможность получения сверхприбылей оператором.

### **Условия элонтмента**

Данная схема взаимной работы туроператора и отельера специфична для операторов, либо не имеющих возможности для оплаты комитмента, а тем более для аренды отеля, либо реально осознающих собственный риск, связанный с необеспечением рентабельной загрузки приобретенных комнат. В случае элонтмента оператор заявляет о размерах и длительности собственного блока мест, однако не оплачивает его предварительно, а получает возможность вносить оплату отельеру непосредственно перед каждым заездом поставляемых туристов. Работать на условиях элонтмента обычно соглашаются либо малоизвестные, либо непопулярные среди туристов отели, либо отели в "не сезон". При элонтменте стороны договариваются о планируемом блоке, отельер ставит номера оператора в постоянную резервацию, однако деньги за зарезервированные комнаты отель получает непосредственно перед каждым новым заездом туристов график заездов туристов (наиболее распространены заезды, кратные неделе проживания) также согласовывается сторонами при подписании договора). Это значит, что до истечения оговоренного срока (обычно это 7—14 дней) до момента заезда туристов, оператор информирует отельера, передает информацию о личности заезжающих и необходимую сумму оплаты за резервирование комнат. В случае жесткого блока мест, размер оплаты за элонтмент постоянный, не зависящий от реального количества заезжающих (оператор просто оплачивает свой блок комнат за срок типового заезда). Если же блок

мест мягкий, оператору может быть предоставлена возможность не оплачивать пустующие номера либо, наоборот, увеличить количество резервируемых комнат на срок определенного заезда, в случае улучшения конъюнктуры туристического рынка.

Как видно из определения, работа на элотмент-условиях (особенно при мягком блоке мест) менее выгодна хотелю (владелец популярных отелей в пиковые сезоны никогда не соглашается на элотмент), поскольку риск простоя комнат остается на нем, следовательно, и размер дисконта с каждого койко-дня в сравнении, например, с комитментом, сильно уменьшится. С другой стороны, элотмент позволяет работать с отелями мелким туроператорам, не имеющим финансовой и рыночной возможностей для аренды гостиницы или приобретения комитментов, давая им возможность зарабатывать пусть гораздо меньшие, но все-таки деньги. [24]

Размер оплаты по элотменту зависит от тех же условий, что и комитмент. Однако здесь большое влияние оказывает факт того, какой блок — жесткий или мягкий заявляет туроператор (элотмент по жесткому блоку сравним с арендой определенного количества комнат, плата за которую вносится с периодичностью, равной одному заезду туристов) и чем длительность заездов больше, тем более крупные средства за комнаты будет получать хотелю каждый раз, следовательно, тем больше будет шанс оператора получить хороший дисконт.

В практике работы туроператоров с отелями комитмент и элотмент — условия зачастую сочетаются и дополняют друг друга. Так, оценивая собственные возможности по отправке туристов, оператор, обычно, приобретает комитментов на 20—30% от размера регулярных отправок, добирая остальной объем элотментами. Это хоть и приводит к некоторому удорожанию покупаемых гостиничных услуг, зато значительно снижает риск туроператора и не требует от него “замораживания” крупных денежных сумм перед сезоном (что было бы, например, при покупке комитментов на все 100% отправок). В дальнейшей работе оплату гостиничных услуг, входящую в тур-пакет, он либо полностью оставляет себе (если турист отправляется в номера,

приобретенные на комитмент-условиях), либо перечисляет хотельеру перед заездом туриста (если постоялец будет проживать в номерах, приобретенных на условиях элонтента) [25].

### **Условия повышенной и стандартной комиссии**

Работа на условиях повышенной комиссии туроператором не является схемой сотрудничества хотельера и оператора, основанной на принятии последним полностью или частично риска по реализации заявленного количества комнат. Отличительная черта, как повышенной комиссии, так и двух оставшихся форм сотрудничества — это резервирование и оплата комнат под конкретного, согласного с условиями тура, внесшего предоплату или даже полностью оплатившего стоимость услуг клиента туроператора. Это исключает риск в работе туроператора (даже в случае отказа клиента от тура, штрафные санкции туроператора перекладываются на отказавшегося), хотя и значительно сокращает размеры скидок хотельера. В этих случаях принято говорить не о дисконте, а о простом комиссионном вознаграждении оператора со стороны хотельера.

Комиссионное вознаграждение (комиссия) — есть определенный размер (обычно в процентном выражении) стоимости номера, устанавливаемый хотельером, формирующий доход туроператора с каждого проданного койко-места.

Экономический смысл комиссионного вознаграждения состоит в следующем:

— комиссия позволяет туроператорам торговать гостиничными услугами по ценам, не превышающим цену стойки самого отеля в соответствующий сезон. Такая политика хотельера придает смысл обращения туристов и агентов к туроператору, а не непосредственно в отель, для покупки гостиничных услуг. Получая комиссионное вознаграждение от хотельера за каждое реализованное койко-место туроператор получает возможность торговать на своем рынке услугами

отеля (единичными или в составе турпакета) по цене самой гостиницы, не ущемляя при этом своих коммерческих интересов;

— комиссия является наиболее распространенным средством стимулирования торговой активности работающих с отелем туроператоров. Регулируя ее размер, отельеры получают возможность не только мотивировать операторов к более активным продажам своих гостиничных услуг, но и привлекать новых операторов и их агентов.

Туроператору логично выбирать форму сотрудничества на комиссии в случаях, когда:

— услуги данного отеля входят в состав индивидуальных туров. Это означает, что если объемы реализации туров, ориентированных на проживание в конкретной гостинице малы, то туроператору нет никакой необходимости связывать себя жесткими условиями приобретения блоков мест с этим отелем. Аренда и оплаченные блоки имеют смысл только в отношениях с отелями, проживание в которых входит в массовые туры оператора. В случае же индивидуальных туров и редком пользовании оператором гостиничных услуг конкретного гостиничного предприятия, работа на условиях комиссии является наиболее оптимальной;

— отель имеет высочайшую популярность среди туристов. В этой ситуации, отельер, максимально уверенный в полной продаже своих номеров в сезон, сам не согласится на условия аренды или покупке блоков мест с дисконтом либо же предложит операторам схемы работы, не сулящие получениями сверхприбыли. В экономическом смысле это означает, что отельер низко оценивает собственный риск простоя комнат и поэтому никогда не предложит принимающим его риск операторам высокий размер скидок;

— средняя стоимость услуг отеля чрезвычайно высока (это актуально в отношении отелей класса *luxe* и более комфортабельных). В этом случае, не найдется не только уверенных в полной реализации выкупленных комнат в дорогостоящем отеле, но и состоятельных, то есть готовых "заморозить" очень солидную сумму средств перед наступлением туристического сезона, туроператоров.

Размер устанавливаемого хотельером комиссионного вознаграждения туроператорам зависит от ряда факторов, из которых важнейшим является объем поставляемых оператором клиентов. Солидные и плотно работающие на условиях комиссии с туроператорами отели имеют собственную сетку увеличения размера комиссионного вознаграждения в случае достижения оператором определенного количества проданных койко-мест в течение определенного сезона. Например, отель "А" может увеличить комиссию с 10% до 12% при достижении оператором уровня продаж в 1000 койко-мест за сезон, далее при достижении уровня в 1500 койко-мест в течение того же самого сезона комиссия увеличивается до 15% и т.д. Такой подход хотельеров называют прогрессивной комиссией.

Прогрессивная комиссия может быть двух видов — нарабатываемая и стартовая [26].

Нарабатываемая прогрессивная комиссия изменяется в течение сезона в зависимости от количества поставленных оператором постояльцев. Так, в начале сезона она минимальная, к концу успешного с точки зрения роста объема продаж оператора, она может быть максимальной. Нарабатываемая прогрессивная комиссия имеет две формы практического применения — без обратной силы (когда повышение комиссионного вознаграждения относится только на будущих клиентов). В приведенной в качестве примера сетке прогрессивной комиссии отеля "А" — по 12% скидке будут считаться только койко-места, проданные свыше 1000 и ниже 1500) и имеющая обратную силу (в этом случае в момент повышения комиссионного вознаграждения хотельером производится перерасчет по всем ранее отправленным клиентам с коррекцией на более высокую комиссию. В нашем случае по достижению уровня продаж в 3000 койко-мест за сезон оператор получает 12% комиссию, после чего происходит перерасчет по всем ранее проданным койко-дням и отель возвращает оператору превышающую сумму). Разумеется, более стимулирующей является сетка прогрессивной комиссии, имеющая обратную силу.

С другой стороны, стартовая повышенная комиссия отличается от наработываемой тем, что отдельным операторам отельер может предоставлять более высокую комиссию уже перед началом сезона. Такой индивидуализированный подход менеджмента гостиницы основывается на опыте работы с конкретным туроператором, объеме поставленных им клиентов в прошлом сезоне, личных симпатиях и связях руководства гостиницы и оператора [27].

Стандартная комиссия. Это наиболее примитивная форма сотрудничества отеля и оператора, не связанная ни с принятием оператором определенных обязанностей или риска, ни с предоставлением отельером дополнительных скидок. Резервирование номера оператором происходит по желанию конкретного клиента, либо внесшего предоплату, либо оплатившего гостиничную услугу полностью. На практике оператор отправляет в службу бронирования заявку установленного образца, в которой сообщает отельеру помимо своих собственных идентификационных данных (обычно заявка печатается на фирменном бланке оператора) информацию о личности заезжающих, времени и дате заезда и выезда, количестве заезжающих, условиях их поселения в отель (категории и вместимость номеров), оказании дополнительных услуг (питание, трансфер и т.д.). Также в заявке производится расчет стоимости услуг гостиницы с учетом установленной отельером комиссии), размер указывается в договоре о взаимном сотрудничестве сторон). Получив и обработав заявку туроператора, отель высылает ему подтверждение бронирования (которое является доказательством принятия отельером ответственности за должное предоставление заявленных условий), а также счет на оплату гостиничных услуг с учетом комиссионного вознаграждения оператора.

Работа по разовым заявкам на практике может строиться двумя способами — с оплатой услуг туроператору, и с оплатой услуг на месте. В первом случае оператор принимает от клиента полную оплату стоимости гостиничных услуг и до истечения установленного в подтверждении бронирования срока оплачивает счет отельера, оставляя себе размер своих комиссионных. Во втором случае расчет

клиента оператора и отеля происходит непосредственно на стойке гостиничного предприятия. При этом размер комиссионного вознаграждения автоматически зачисляется на специально открытый для туроператора счет в отеле. По истечении определенного срока (обычно раз в месяц) работниками оператора и отеля составляется акт сверки выполненных работ, в котором отмечается сумма комиссионного вознаграждения туроператора за истекший период. Обозначенная сумма либо переводится на счет туроператора, либо может накапливаться и далее. Как уже было отмечено выше, приведенный список форм взаимоотношений отеля и туроператора не является конечным.

## **Условия безотзывного и приоритетного бронирования**

### **Безотзывное бронирование**

Безотзывное резервирование является менее рискованной в сравнении с комитментами и элотментами формой сотрудничества туроператоров с отелями. Смысл ее в резервировании туроператором определенного количества комнат на сравнительно небольшой временной период (чаще всего, на праздничные, либо на другие пиковые даты) с указанием в заявке крайнего срока оплаты брони. При этом отказ туроператора от забронированных номеров без уплаты им штрафных санкций невозможен (безотзывное бронирование). На практике безотзывное бронирование осуществляется туроператором под фамилии несуществующих клиентов (так называемые, "мертвые души"), якобы заезжающих в указанные даты в отель. Гарантии своевременной оплаты брони не позднее указанного в заявке на резервирование срока подкрепляются (по требованию отеля) соответствующим гарантийным письмом. После подтверждения бронирования гостиницей туроператор начинает реализовывать комнаты с единственной целью — аккумулировать необходимую для полной и своевременной оплаты зарезервированных комнат сумму денежных средств. В случае успешной продажи номеров оператор, оплатив стоимость комнат, под различными

предлогами меняет личные данные заезжающих на соответствующие реальности и реализует тур. В случае же неполной продажи комнат оператор либо оплачивает цену пустующих номеров хотельеру, либо, по согласованию с хотельером, отказывается от них с уплатой определенного размера штрафных санкций [28].

Безотзывное бронирование выгодно для туроператоров, поскольку оно максимально снижает их риск. Номера резервируются на удобные для туроператора даты заезда в наиболее популярные среди туристов даты, а не на длительный период. При этом у него остается возможность распоряжаться номерами от своего имени без постоянных проверок наличия в продаже комнат на интересующие даты у хотельера. К тому же безотзывная бронь не требует крупной предоплаты, давая туроператору отсрочку и шанс оплачивать зарезервированные комнаты за счет уже реализованных туров. С другой стороны, это выгодно и хотельеру, который все-таки перекладывает риск по реализации комнат на туроператора и к тому же не вынужден давать партнеру крупный дисконт.

Безотзывное бронирование бывает двух видов:

— строго фиксированное — резервирование комнат на конкретные даты без возможности туроператора изменять даты или длительность заездов;

— пролонгируемое бронирование — это безотзывное бронирование, при котором туроператор имеет возможность перенести на более поздний срок даты заезда без уплаты хотельеру штрафных санкций. Оператор прибегает к пролонгации резервирования в случаях, когда он реально оценивает риск неполной продажи номеров на первоначально установленные даты, однако считает, что, перенеся даты заезда, за счет появившегося дополнительного времени он реализует зарезервированные комнаты.

Приоритетное бронирование

Приоритетное бронирование имеет не столько экономический смысл, сколько представляет собой фактор, значительно облегчающий



повседневную работу оператора, связанную с разовым бронированием комнат в отеле. Под этой формой сотрудничества оператора и отельера подразумевается, что последний рассматривает и подтверждает заявки оператора вне очереди и с максимальным приоритетом. Приоритет заявки означает, что служба бронирования отеля может подтверждать заявки оператора в ущерб интересам других туроператоров, имеющих в этой гостинице забронированные, но неоплаченные комнаты. Право приоритетного бронирования обычно ничем не оформляется, в большинстве случаев им наделяют туроператоров, имеющих положительный опыт работы с данным отелем, налаженные личные связи с отелем. Однако получение оператором такого права сильно способствует повышению эффективности его работы, поскольку дает оператору уверенность в подтверждении практически любой заявки.

Таким образом, условия комитмента являются наиболее распространенной формой работы туроператора и отеля. Это объясняется тем, что в случае приобретения блока мест оператор имеет возможность выбирать его количество, риск за продажу он готов принять на себя, регулировать его, основываясь на собственном опыте работы. Во-вторых, покупка блоков одновременно в нескольких отелях дает туроператору возможность расширять ассортимент своих туров, ориентируя их на различные сегменты туристического рынка. Для отеля они дают возможность получения наличных средств за будущие продажи своих комнат еще до наступления сезона. Условия элонтмента специфичны для операторов, либо не имеющих возможности для оплаты комитмента, либо реально осознающих собственный риск, связанный с необеспечением рентабельной загрузки приобретенных комнат. Работа на элонтмент-условиях менее выгодна отельеру, поскольку риск простоя комнат остается на нем, хотя и размер дисконта, по сравнению с комитментом, сильно уменьшится. С другой стороны, элонтмент позволяет работать с отелями мелким туроператорам. Отличительная черта методов: работа на условиях повышенной и стандартной комиссии — это резервирование и оплата комнат под конкретного клиента туроператора, внесшего предоплату или даже

полностью оплатившего стоимость услуг. Это исключает риск в работе туроператора, так как штрафные санкции туроператора перекладываются на отказавшегося клиента. Безотзывное резервирование является менее рискованной в сравнении с комитментом и элотментом формой сотрудничества туроператоров с отелями. Смысл ее состоит в резервировании туроператором определенного количества комнат на сравнительно небольшой временной период (чаще всего, на праздничные, либо на другие пиковые даты) с указанием в заявке крайнего срока оплаты брони. При этом отказ туроператора от забронированных номеров без уплаты им штрафных санкций невозможен. При приоритетном бронировании отельер рассматривает и подтверждает заявки оператора вне очереди и с максимальным приоритетом.

### **Вопросы и задания**

1. Раскройте сущность заключения договора на условиях комитмента.
2. Раскройте сущность заключения договора на условиях элотмента.
3. Раскройте сущность заключения договора на условиях повышенной и стандартной комиссии.
4. Раскройте сущность заключения договора на условиях приоритетного бронирования.

### **3.3. Основные проблемы взаимодействия гостиниц с потребителями**

Внедрение электронных технологий в мировое гостиничное хозяйство в начале 90-х годов шло быстрыми темпами. В настоящее время к этой работе активно подключились и турагентства. Появление новейших технологий позволяет владельцам отелей разрешать ряд проблем. Компьютерные системы по управлению гостиницами повышают эффективность работы, позволяют предоставить данные об объеме операций, турагентствах, туроператорах, организаторах конференций и постоянных клиентах. [29]

Компьютерные системы бронирования (КСБ) получили название "Глобальных сбытовых сетей". КСБ обладают рядом преимуществ перед другими формами сбыта. Они предоставляют возможность проводить бронирование в самые короткие сроки, экономить на расходах на телефон, факс и другие средства связи, осуществлять более строгий финансовый контроль, проводить анализ сбытовой деятельности. [30]

Существуют международные системы бронирования турагенств (Supranational Worldwide Reservation (SWR); Utell reservation (Ur)). Все большее число гостиниц пользуется распределительными системами турагенств (РСТ). Помимо бронирования гостиничных номеров и резервирования транспортных билетов, РСТ предлагает пакеты туров различных туроператоров, что также способствует увеличению их продаж. В связи с этим важным становится оснащение туристических агентств компьютерным оборудованием и средствами связи.

Наиболее совершенные услуги в настоящее время представляются группой "Utell International", объединяющей на сегодняшний день около 6,5 тыс. гостиниц по всему миру, бронирование через которую на 98% осуществляется турагенствами. Данная система рассчитывает комиссию турагенствам, оказывает услуги по обучению и подготовке персонала. Но часто отношения гостиницы и турфирмы проникнуты духом недружелюбия. Причина в том, что многие гостиницы рассматривают турфирмы как некие неполноценные структуры, постоянно

выпрашивающие у гостиницы “милостыню” в виде скидок. Или из-за тождественности состава покупателей услуг и у тех, и у других возникает ощущение конкурентной борьбы за одного и того же клиента.

Справедливо и то и другое объяснение, а при желании можно добавить и третье, и четвертое. Можно предположить, что первопричиной возникающих противоречий лежит прискорбный факт, что гостиница не знает всего множества покупателей своих услуг, не различает их и не осознает условий, которые она должна выполнить для этого покупателя в своих же собственных интересах. Обтекаемая формулировка “существенные условия” скрывает за собой целый пласт проблем, возникающий у гостиницы в отношениях с туроператорами и корпоративными клиентами. В отличие от клиента — индивидуала, приобретающего гостиничные услуги в небольших объемах и за полную цену, оптовые покупатели выкупают целые блоки мест по ценам более низким, чем объявленный или полный тариф. Туроператоры и компании, заключившие с отелем корпоративные договоры, существенно влияют на его заполняемость, приобретая услуги размещения в больших объемах. Тем самым оказывается заметное влияние на финансовую эффективность работы отеля.

Прежде чем рассматривать существенную в этой области договорную политику, стоит остановиться на некоторых особенностях продажи гостиничных услуг. Высокая степень неопределенности, характерная для ситуации, когда продажа и потребление услуг по времени совпадают (что характерно для продаж “от стойки”), повышает степень риска этого бизнеса. Положение усугубляется еще и тем, что гостиничный продукт отличается несохраняемостью, то есть теряется каждые сутки простоя номера. Кроме того, продажа гостиничных услуг сопряжена с риском потерь от простоя предварительно забронированного номера в случае неявки клиента или поздней аннуляции брони.

Естественно было бы предложить, что управляющее звено индустрии размещения будет стремиться к снижению уровней риска за счет управления продажами. Но это возможно, только если продавать

часть номеров по предварительному заказу, то есть если процесс реализации гостиничной услуги разойдется во времени с моментом ее потребления. В этом и заключается смысл предварительного бронирования. Но, снимая одни вопросы, предварительное бронирование тут же ставит новые. В частности, именно этому феномену индустрия размещения обязана появлением терминов "ноу — шоу", поздние аннуляции, овербукинг и отказ от продаж.

Каким же образом отельерам удастся снизить негативное влияние этих факторов? Во-первых, как это уже было сказано, в этом бизнесе практикуется овербукинг или бронирование сверх установленного лимита. Этот прием позволяет избежать потерь, связанных с недогрузкой номерного фонда. Главное, с помощью чего гостиница может защитить себя от потерь, вызываемых изменениями планов заказчика, забронировавших номер — это грамотный договор с туроператорами или фирмами, пользующимися услугами гостиницы для размещения своих сотрудников. Документ должен предусматривать определенные гарантии для средств размещения на случай отказа клиентов от приобретения заказанных номеров. Обычно для этого в соглашение включается пункт о предоплате, которая, согласно мировой и отечественной практике, может достигать 100%. Из полученных в качестве предоплаты средств отель возмещает свои убытки (в размерах, оговариваемых при подписании правового документа, регулирующего сделку), а остатки возвращает партнеру. Обратясь опять же к мировой практике, можно заметить, что средство размещения редко осуществляет возврат средств, предпочитая засчитывать образовавшиеся излишки на счет будущих сделок с данным партнером [31]. Договор предполагает ответственность сторон, в первую очередь финансовую, за нарушение указанных в нем условий. Это так называемые штрафные санкции, которые применяются к стороне, не выполнившей те или другие пункты соглашения, а также иные права, дающие возможность минимизировать потери от нарушения договора.

Таким образом, в гостиничном бизнесе возникает несколько проблем с управлением двумя факторами риска: не сохраняемыми и

теряющимися каждые 24 часа продажами номерного фонда, а также поздней аннуляцией и не явившимися клиентами. Когда забронированы один — два номера, этими рисками можно пренебречь, чего нельзя сказать при срывах групповых бронирований. Также многие гостиницы рассматривают турфирмы как некие неполноценные структуры, постоянно выпрашивающие у гостиницы “милостыню” в виде скидок. Или из-за тождественности состава покупателей услуг и у тех, и у других возникает ощущение конкурентной борьбы за одного и того же клиента. Продажа гостиничных услуг сопряжена с риском потерь от простоя предварительно забронированного номера в случае неявки клиента или поздней аннуляции брони. Компьютерные системы по управлению гостиницами повышают эффективность работы, позволяют предоставить данные об объеме операций, турагентствах, туроператорах, организаторах конференций и постоянных клиентах.

### **Вопросы и задания**

1. Опишите основные проблемы, возникающие у гостиниц во взаимодействии с партнерами.

## **4. ОСНОВНЫЕ ОПЕРАЦИИ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЕ ГОСТИНИЦЕЙ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С КЛИЕНТОМ**

### **4.1. Технология бронирования гостиничного номера**

Бронирование осуществляется с целью резервирования номеров определенной категории на определенную дату под конкретные предварительные заявки клиентов. Запрос на бронирование (Reservation) номера может поступить по различным каналам (электронная почта, факс, телефон, телеграф, гарантийные письма от организаций). По телефону приходят заявки, как правило, от физических лиц. По факсу приходят заявки от юридических лиц, в том числе и от турфирм. Обычно гостиница имеет с такими ними долгосрочные контракты, которые предусматривают определенные скидки и более низкие цены в целом.

При поступлении запроса в компьютере или журнале агентом по бронированию фиксируются следующие данные о клиенте:

- фамилия, сколько персон, адрес;
- какой номер нужен и в какие сроки;
- гарантия оплаты и кто оплачивает;
- форма оплаты и сумма задатка;

особые пожелания (цветы в номере, подушка без перьев для аллергика и т.п.).

Каждой заявке присваивается номер. Гарантия бронирования осуществляется депозитом или кредитной карточкой. Служащий, принявший заявку, должен проверить историю клиента (если он уже останавливался в отеле) и по результатам сделать соответствующие отметки или даже отказать в бронировании.

Если заявка подается на большое число номеров (например, проведение конгресса), то ей занимается специальный сотрудник. При получении запроса на бронирование от компании или турфирмы сотрудник службы бронирования должен проверить, имеет ли отель с этой фирмой контракт на обслуживание, каковы условия контракта

(прежде всего, по какой корпоративной цене отель должен предоставить номер).

При наличии свободных номеров клиенту высылают подтверждение (confirmation), которое содержит дату размещения, тип номера, число дней пребывания, номер заявки. Если запрос не содержит данных о числе дней пребывания, то номер бронируется на один день. Клиент должен прибыть в гостиницу до 18 часов, если нет отметки о позднем прибытии (late arrival). Конкретный номер обычно не гарантируется. Если сообщается тариф, то он обычно дается в виде некоторого диапазона. Если клиент внес депозит, то номер держится вне зависимости от прибытия.

По законодательству заявка с подтверждением эквивалентна письменному контракту со всеми вытекающими юридическими последствиями. Отказ от забронированного номера без последствий для клиента может быть осуществлен за 48 часов до даты заезда (в курортных отелях этот срок имеет больший диапазон).

Поэтому существует две основных вида бронирования: гарантированное и негарантированное.

При негарантированном бронировании гостиница держит номер свободным для клиента лишь до определенного часа. Обычно это 6 часов вечера забронированного дня. В случае отказа от поселения клиент неустойку не уплачивает. Однако в пиковые сезоны гостиницы вообще не применяют данную форму бронирования.

При гарантированном бронировании гостиница не сдает забронированный номер до установленной клиентом даты заезда. Клиент, в свою очередь, обязуется оплатить номер, даже если не будет туда заселяться, либо отменить бронирование до определенного установленного гостиницей дня и часа.

К основным способам гарантированного бронирования относятся:

1. Предоплата услуг гостиницы — самая желательная для гостиницы форма гарантии. Предоплата за наличный расчет в нашей стране может быть только в рублях, так как действующим законодательством запрещены наличные расчеты в валюте. В случае



безналичных расчетов гостиница устанавливает срок в который она отправляет заказчику подтверждение о получении предоплаты. Если условия договора между гостиницей и заказчиком нарушены, гостиница возвращает сумму предоплаты за вычетом штрафных санкций. Следует отметить, что услуги гостиниц в РФ, предоставляемые юридическим и физическим лицам, рассматриваются как услуги в стране поставщика и поэтому облагаются НДС, если бы они приравнивались к экспортным, то НДС не взимался бы.

2. Авансовый взнос или частичная предоплата. От клиента требуется внесение аванса около 50%. При опоздании групп или отдельных граждан, кроме оплаты за бронь взимается плата за фактический простой номеров. Если клиент опаздывает больше, чем на сутки бронь аннулируется. Однако, как говорилось в предыдущих главах, многое может зависеть от того, на каких условиях работает гостиницы со своими партнерами.

3. Гарантия под кредитную карту. Для возможности осуществления расчетов с использованием кредитных карт как средства платежа гостиница должна заключить договор с банком. В этом договоре оговаривается порядок обслуживания карт и условия обеспечения гостиницы необходимым техническим оборудованием. К договору прилагается инструкция о порядке обслуживания владельцев кредитных карт.

Согласно договору банк передает гостинице бланки так называемых слипов, которые являются бланками строгой отчетности.

Слип представляет собой бланк специальной формы и содержит следующие реквизиты:

- наименование держателя карты и фирмы, в которой он работает;
- номер карты;
- дату платежа;
- израсходованную сумму;
- тип платежной системы Виза, Мастеркарт;
- адрес гостиницы;
- код авторизации.

Слип заполняется после авторизации карты. Авторизация — это процедура проверки подлинности карты и средств, обеспечивающих расчеты по предъявленной карте (по компьютерным сетям, телефону и другим источникам). Гостиница заполняет слип в трех экземплярах: первый передается гостю и заказчику, второй — банку, третий остается в учете гостиницы. Обслуживающий гостиницу банк берет на себя обязательство осуществления расчетов с банками — эмитентами карт.

В случае если бронирование не было отменено до установленного гостиницей срока и гость не приехал, гостиница удерживает по кредитной карте сумму штрафа, обычно равную стоимости одной ночи проживания. После получения от гостиницы необходимых документов (слипов) банк переводит сумму штрафа на расчетный счет гостиницы и уведомляет об этом банк — эмитент, а тот, в свою очередь, держателя карты.

4. Гарантия под обязательства организации. В этом случае гостиница заключает с организацией долгосрочный договор, чаще всего с турфирмой в котором предусмотрен порядок бронирования номеров, заселения туристов, осуществления расчетов и взимания штрафных санкций, если туристы не займут свои места до установленного срока. Такое бронирование обычно используют туроператоры — российские и иностранные. Ваучер в данном случае выступает как документ, подтверждающий, что гость оплатил туроператору все входящие в стоимость путевки услуги, в том числе и размещение в гостинице. Туроператор рассчитывается с гостиницей в порядке, предусмотренном в договоре. Как правило, туроператор не получает комиссионного вознаграждения от гостиницы за размещение клиентов, а закладывает прибыль цену путевки, поскольку туроператор по договору с гостиницей имеет значительные скидки.

Самая неприятная проблема, которая может возникнуть, это перебронирование (overbooking), когда на один номер претендуют два клиента. Дело в том, что по статистике до 10% клиентов, забронировавших номер, отказываются от брони, а еще 5% не являются в гостиницу в оговоренный день. Поэтому иногда гостиницы рискуют и

принимают заказов на 10% больше того, что они в реальности смогут разместить, в расчете на то, что часть клиентов откажется от брони или просто не приедет. Если этот расчет не оправдывается, возникает ситуация под названием "overbooking".

Другой распространенной причиной перебронирования является, например, нелетная погода: старые клиенты не могут покинуть отель, а новые клиенты уже приехали. В этом случае дорожающая своей репутацией гостиница должна за свой счет отправить клиента в другой отель такой же или более высокой категории при этом доплатить разницу в тарифах (эта операция называется "farm out").

Возможна и противоположная ситуация, когда один и тот же клиент бронирует номер через разные агентства, в результате чего для него забронированы не один, а несколько номеров. Служба бронирования должна отслеживать подобные "двойные бронирования".

Групповое бронирование (бронирование блока номеров более 10) отличается от индивидуального бронирования прежде всего тем, что менеджер группы бронирования может специально встретиться с контактным лицом для проведения переговоров и заключения контракта, в котором оговариваются все условия обслуживания группы.

При заступлении на дежурство утром клерк службы приема суммирует свободные номера с теми, из которых гости выписались, вычитает из полученной суммы забронированные номера и получает в результате номера, которые он может предложить гостям, пришедшим со стороны. При этом данные службы приема обязательно сопоставляются с информацией от хозяйственной службы (housekeeping), поскольку часто возникают расхождения. Например, хозяйственная служба показывает, что номер свободный, а по данным службы бронирования номер заказан с гарантированной оплатой, поэтому номер не занимает клиентом. Другой пример — в службе приема номер числится занятым, а хозяйственная служба докладывает, что багажа в номере нет и клиент не ночевал.

В небольших отелях до сих пор применяется техника ручного бронирования, осуществляемая с помощью таблиц. Простейшей таблицей является приведенная ниже форма (таблица 1) [32].

Таблица 1

| Номера<br>комнат | Числа месяца |         |   |   |   |     |    |  |
|------------------|--------------|---------|---|---|---|-----|----|--|
|                  | 1            | 2       | 3 | 4 | 5 | ... | 12 |  |
| 1                |              | —Иванов |   |   |   |     |    |  |
| 2                | —Петров      |         |   |   |   |     |    |  |
| 3                |              |         |   |   |   |     |    |  |

В настоящее время процесс бронирования в большинстве крупных гостиниц компьютеризирован. Среди компьютерных систем бронирования наиболее известны UTELL, SRS (STEINGERBERGER RESERVATION SERVICE), FIDELIO и др.

В российском гостиничном хозяйстве наиболее популярной является немецкая система бронирования FIDELIO, принадлежащая одноименной компании. Она установлена в гостиницах Балчуг Кемпингски, Шератон, Холидей Инн, Мариотт, Золотое кольцо и др.

Система FIDELIO выполняет следующие функции:

- бронирование и заселение гостей;
- начисление оплаты за проживание и другие услуги, оказываемые гостиницей;
- накопление поступающих из различных точек продаж о неоплаченных счетах клиентов;
- выставление клиентам промежуточных и окончательных счетов;
- учет информации о состоянии безналичных расчетов;
- подготовка финансовых и статистических отчетов.

Во многих отелях используют отечественное программное обеспечение. Наиболее популярные автоматизированные системы управления "Русский отель", "Эдельвейс", "HOTEL — 2000" [33].

В заключение необходимо несколько слов сказать о современных источниках бронирования. Такие источники как телефон, факс, являются в настоящее время на единственными. Бронирование через

Интернет на сегодняшний день является наиболее быстро развивающимся сектором туристической электронной коммерции. Например, по предварительным итогам в 200 году на долю электронной торговли приходилось 50 % всех продаж в США. Прогнозировалось, что через несколько лет этот показатель достигнет стопроцентной отметки.

В российском Интернете можно так же забронировать гостиницу на различных сайтах.

<http://www.tours.ru>

<http://www.1001hotels.ru>

<http://www.all-hotels.ru>

Выделяется два подхода российского руководства к электронному бронированию. Первый заключается в том, чтобы побудить потенциального потребителя забронировать номер через Интернет — интерактивное бронирование. Формы встречаются на различных сайтах. Второй (пассивная реклама) — поддерживать и обновлять сайт гостиницы, на котором посетители могут ознакомиться с услугами и тарифами отеля. Для заказа клиенту необходимо позвонить по телефону.

Хорошим источником информации о вакансиях в гостиницах являются wholesalers — компании, производящие блоковое резервирование мест для последующей перепродажи. Как правило, они с готовностью представят список тур-операторов или отдельных гостиниц в различных странах или в нужной стране и городе, в которых у них есть блоковая бронь. Зачастую именно через оптовиков можно получить номер по приемлемой цене, поскольку они приобретают их со скидками до начала сезона.

Помощь в бронировании гостиницы могут оказать соответствующие авиакомпании. Например, в США широко распространено предложение авиакомпаниями специальных пакетов "перелет + гостиница" в наиболее посещаемые туристами места — Флориду, Лас-Вегас, Лос-Анжелес. Они делают скидки, как со стоимости билетов, так и с цены гостиничного номера.

Компьютерные системы бронирования или GDS — глобальные дистрибьюторские системы являются одним из наиболее гибких способов работы с предварительными заказами. Большинство иностранных клиентов не имеют информации о российских гостиницах и уровне обслуживания в них. Для привлечения этой категории клиентов многие гостиницы подключаются к международным системам бронирования, которые представляют собой информационную сеть, объединяющую как гостиничные цепи, так и независимые гостиницы разных стран [34].

Благодаря таким системам, если отсутствуют свободные места в одних гостиницах, можно переводить заявки в другие гостиницы в той же местности, а так же бронировать номера в других странах.

Первоначально эти системы были разработаны авиакомпаниями для стимулирования своих продаж.

AMADEUS = Lufthansa + Air France

GALILEO = British Airways + Apollo

WORLDSPAN = Delta Airways + Northwest Airlines

Глобальная КСБ AMADEUS является ведущей в мире по числу подключенных терминалов — более 225 тыс. Она позволяет бронировать рейсы 513 авиакомпаний, в том числе 11 российских, места в 52,7 тыс. отелей, автомобили в 46 прокатных компаниях. В настоящее время пользователями AMADEUS являются более 450 турфирм России.

GALILEO является ведущей в мире КСБ по числу действующих терминалов бронирования. Более 40 тыс. агентств используют 163 тыс. терминалов, подключенных к системе. В GALILEO представлены рейсы 537 авиакомпаний, 40,9 тыс. гостиниц, 41 компании по прокату автомобилей.

WORLDSPAN входит в число ведущих в мире КСБ. В настоящее время к системе подключены более 28 тыс. фирм. В системе представлены для бронирования рейсы 500 авиакомпаний, 45 тыс. отелей, 45 компаний по прокату автомобилей. В России подключено более 150 терминалов [35].

## **Вопросы и задания**

1. Опишите основные операции процедуры бронирования
2. Чем отличается гарантированное и негарантированное бронирования?
3. Какие способы забронировать гостиницу, вам известны?
4. Что такое компьютерные системы бронирования, как они возникли?

## 4.2. Регистрация, поселение и выписка клиентов

Процедура регистрации гостя (заполнение анкеты, выдача ключа и др.) происходит у стойки приема (reception desk). Если заезжает большая группа, то для ускорения процесса регистрации, и чтобы не мешать другим клиентам, в холле может быть организована дополнительная стойка регистрации. Эту операцию проводит менеджер по работе с гостями. Он же лично встречает VIP-клиентов (особо важных гостей встречает директор службы приема или даже генеральный директор отеля).

Регистрация гостя начинается с обращенному к нему вопросу, не забронирован ли ему номер. Иногда просят предъявить подтверждение. На каждого гостя заводится карточка, в которую заносятся фамилия, адрес гостя, номер паспорта (для иностранцев), номер приготовленной комнаты, тариф, дата выезда. Одну часть карточки заполняет гость, другую — сотрудник службы приема. Гость указывает свою фамилию, адрес постоянного места жительства, вид платежа. Заполнив карточку, гость подписывает ее, тем самым заключая договор с отелем, подтверждая согласованный вид размещения, продолжительность проживания, стоимость номера, которую он обязуется оплатить.

Гостя регистрируют в журнале учета граждан, проживающих в гостинице.

| № | Ф.И.О. | Дата прибытия гостя в отель | № комнаты | Оплата | Вид оплаты | Дата и час выбытия гостя | Количество дней проживания |
|---|--------|-----------------------------|-----------|--------|------------|--------------------------|----------------------------|
|   |        |                             |           |        |            |                          |                            |

Эта информация передается кассиру. В СпиР имеется две картотеки, в одной хранятся анкеты граждан, проживающих в гостинице, в другой сохраняются анкеты выбывших граждан. Срок хранения — 1 месяц после убытия. После этого анкеты сдаются в архив, а потом уничтожаются. Необходимо отметить, что иностранные граждане регистрируются отдельно.



При поселении гостю выдается визитка (key card, room slim), в которой записаны его фамилия, номер комнаты, дата выезда она подтверждает право пребывания в гостинице, а так же дающая право на внеочередное пользование всеми услугами отеля. В высококлассных отелях гостя в номер сопровождает паж. Если у гостя нет багажа, или паж отметит его малый вес, то гостя могут попросить оплатить номер вперед.

Расчет и выписка уезжающих гостей производятся у стойки гостиничной кассы (cashier desk). В кассе начисляют все расходы гостя на его счет. В кассу из службы бронирования (или от reception) поступают сведения (в компьютер) о том, как будет происходить оплата (ваучер, наличные, кредитная карточка; иногда частичную или полную оплату производит фирма, принимающая данного гостя).

Во время пребывания гостя в отеле все счета, выставяемые ему за пользование различными услугами гостиницы, фиксируются на карточке — счете гостя (guest account, guest bill, guest folio, guest statement), в которой также отражены все сделанные им или еще кем-то платежи. На основе этих данных при выписке гостю предъявляют к оплате счет, обычно включающий плату за проживание, завтрак (если он не включен), питание в ресторане (если не оплачено на месте), телефон, кабельное телевидение (платные каналы), дополнительные услуги (стирка, room service, бассейн и т.д.).

Выписка клиента фиксируется с немедленным оповещением других служб гостиницы (информационной, телефонной и, прежде всего, хозяйственной). После уборки номера и подготовки его к заселению хозяйственная служба информирует об этом службу размещения [36].

### **Вопросы и задания**

1. Опишите процедуру встречи и регистрации гостя.

### **4.3. Обслуживание гостей, проживающих в гостинице, контактными службами**

Пройдя процесс регистрации, гость поселяется в номер. С этого момента основная забота о нем ложится на службу обслуживания и хозяйственную службу.

Служба обслуживания обеспечивает предоставление различных дополнительных услуг. Например, вручение корреспонденции. Почтовые услуги предусматриваются для гостиниц всех категорий. Однако в 4-5\* отелях ее доставят прямо в номер. Вся корреспонденция проштамповывается. На штампе должны стоять время и дата поступления. Она складывается в специальный ящик у стойки СПиР. Гость должен быть срочно проинформирован о ее поступлении. Если корреспонденция поступила на имя гостя еще не прибывшего в гостиницу, то она вручается ему сразу же по прибытию. Невостребованная почта отправляется обратно.

Телефонное обслуживание. Наличие телефонов в номере согласно российским стандартам обязательно в гостиницах 2—5\*. В номерах — апартаментах телефоны должны быть в каждой комнате.

Часто гости, поселившись в номере, просят обеспечить их дополнительным инвентарем. По статистике чаще всего просят: поместить в номер детскую кроватку; дополнительный комплект постельного белья; оборудование для инвалидов; аудио и видео аппаратуру. Такие просьбы должны выполняться быстро, так как это работает на престиж гостиницы. Соответственно требуется слаженная работа всех контактных служб. Например, сотрудники СПиР должны иметь доступ в помещения, где хранятся постельные принадлежности.

Особенно внимание следует уделить рассмотрению жалоб гостей. Даже самые неожиданные жалобы не должны оставаться без внимания. Так как согласно исследованиям, проведенным Международной ассоциацией обслуживания клиентов в США, 91% недовольных клиентов больше никогда не воспользуются услугами данной гостиницы и вдобавок расскажут обо всем минимум 9 собеседникам. 54-70% снова

воспользуются услугами гостиницы, если их претензии будут удовлетворены. А если они будут удовлетворены очень быстро, то эта цифра возрастает до 95%.

Таким образом, при рассмотрении жалоб необходимо соблюдать несколько правил:

1. Гостя необходимо слушать участливо, с подчеркнутым вниманием.

2. По возможности необходимо изолировать недовольного гостя, что бы другие ни могли слышать его претензий.

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

4. Если гость разъярен, персоналу не следует входить в номер в одиночку.

5. Гостиничному персоналу не следует давать обещаний, превышающих его полномочия.

6. Выслушивая гостя необходимо делать записи. Фиксируя ключевые факты, работник может решить, кто еще может подключиться к разрешению проблемы, а так же продемонстрирует внимание и аккуратность в обслуживании гостя.

7. Персоналу необходимо точно определить время выполнения просьбы и сообщить его гостю.

8. Обязательно проследить за разрешением проблемы, если она кому-нибудь переадресована.

9. Сообщить о решении проблемы должен тот, кто принял заявку.

10. Если проблема не может быть решена, персоналу следует признать это как можно раньше.

11. В коллективе регулярно должны проводиться ролевые игры, на которых будут прорабатываться возможные конфликтные ситуации.

12. Все жалобы должны фиксироваться в соответствующих журналах.

Помимо этого в каждой гостинице должна быть разработана своя система обеспечения безопасности гостей, в которой необходимо

продумать следующие моменты: обеспечение личной безопасности гостя; контроль за ключами от номеров; охрана денежных средств и ценных вещей гостей; поведение персонала в условиях экстренных ситуаций.

Рассмотрим некоторые меры, предпринимаемые гостиницами для обеспечения безопасности гостей.

Обеспечение личной безопасности:

1. Любые подозрительные действия или обстоятельства должны быть немедленно сообщены службе безопасности:

2. Дежурный администратор не должен передавать записки, корреспонденцию от лиц, личность которых не удостоверена;

3. Дежурный администратор не должен громко объявлять номер комнаты, которой поселился гость;

4. Персоналу не разрешается сообщать информацию о госте по телефону или посетителям;

5. Люди, звонящие в гостиницу, могут быть напрямую соединены с комнатой гостя, без сообщения ее номера;

6. Коридорный, сопровождающий гостя в номер, должен лично убедиться в исправности всех приборов.

Контроль за ключами:

1. Во многих гостиницах используется три варианта ключей:

— Запасной аварийный ключ, который открывает все двери;

— Отмычки, открывает все двери, даже запертые изнутри;

— Ключ от номера — открывает единственную дверь номера.

2. Стойка дежурного администратора должна быть охраняемой

3. Некоторые гостиницы требуют залог за ключ, что исключает ситуацию его невозврата. \*\*\*

4. На ключах во многих гостиницах не пишется номер, комнаты и название гостиницы, чтобы нельзя было им воспользоваться в случае утери.

5. Ключи нельзя брать из гостиницы в ее работникам. Если они даются, то фиксируется в журнале, время, дата и причина выдачи, кто выдал, кто получил.

6. При любой подозрительной ситуации замок в двери меняется.

7. В современных гостиницах используются электронные запирающие системы, в которых централизованно фиксируются все открытия и закрытия дверей.

Охрана денежных средств:

1. Охрана денежных средств осуществляется путем ограничения денежных сумм в кассе.

2. Контролеры, работники бухгалтерии время от времени проводят внеплановый аудит кассы.

3. Ценности постояльцев должны храниться в сейфе у администратора. Если гость сейфом не воспользовался, то гостиница не несет ответственности за пропажу. Гости об этом должны быть перед заселением предупреждены. В современных отелях сейфы оборудуются прямо в номерах.

Поведение в экстремальных ситуациях

Как правило, дежурный администратор возглавляет командный центр в случае непредвиденных обстоятельств. Некоторые гостиницы устанавливают специальный номер телефона для чрезвычайных ситуаций.

Гостиница должна иметь:

- список местных больниц, поликлиник;
- отработанный механизм получения консультаций по телефону;
- отработанный механизм госпитализации;
- оборудованную в целях безопасности кассу;
- исправные средства пожарной безопасности.

### **Вопросы и задания**

1. Опишите основные услуги, предоставляемые гостям во время проживания в гостиничном номере.

2. Расскажите о мерах обеспечения безопасности проживающих гостей

## **5. ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕН НА ГОСТИНИЧНЫЕ НОМЕРА И УСЛУГИ**

### **5.1. Особенности ценообразования в гостиничном бизнесе**

Стоимость — это овеществленный в товаре или воспроизведенный в услуге общественный труд товаров или услуг производителей. Величина стоимости отдельного товара или услуги определяется количеством труда затраченного на его оказание.

Основными факторами, определяющими стоимость гостиничной услуги являются:

#### 1. Себестоимость услуги

Себестоимость — денежное выражение затрат предприятия на производство и реализацию продукции, работы, услуг. В зависимости от состава затрат различают себестоимость.

#### 2. Уровень цен у конкурентов.

3. Соотношение спроса и предложения. Спрос — потребность в товарах и услугах, обеспеченная необходимыми денежными и другими платежными средствами. С. оказывает воздействие на товарное предложение и в свою очередь определяется им.

#### 4. Уровень заработной платы служащих.

Цена — это отпускная стоимость товара в денежном выражении. Цены складываются стихийно и колеблются вокруг стоимости, цены производства или спроса и предложения. Результаты многих маркетинговых исследований показывают, что одним из главных факторов предпочтительности в выборе гостиницы является цена на гостиничный номер. Понятие цена можно рассматривать с различных позиций. С экономической точки зрения цена — это превращенная форма стоимости, включающая издержки производства и среднюю прибыль. Цена с позиции производителя — это количество издержек плюс прибыль, которую он хочет получить. С позиции покупателя — монетарное выражение ценности, приобретаемых товаров и услуг.

Рассмотрим формирование цены на гостиничный номер.

В соответствии с Инструкцией по учету платных услуг населению, утвержденной постановлением Госкомстата России от 24 сентября 1992 г. № 156, определены услуги, входящие и не входящие в стоимость гостиничного номера. Например в стоимость гостиничного номера не включаются:

- предоставление в аренду телевизора, холодильника, чайника, посуды, пользование утюгами и другой бытовой техникой, вызов такси, приготовление и доставка в номер чая, кофе, воды, сигарет и т.п.

- по мелкому ремонту одежды, обуви, чистке одежды, обуви, и т.п.

В цену номера включается плата:

- за бронирование;

- за проживание;

- за коммунальные услуги (отопление, водоснабжение, канализация, газ, электроэнергия, горячее водоснабжение, подогрев воды);

- радио, телеантенна;

- прочие коммунальные услуги.

При определении цены пользуются Правилами предоставления гостиничных услуг в РФ, утвержденными постановлениями Правительства РФ от 25 апреля 1997г. № 490. Указанные Правила содержат порядок оформления проживания в гостинице и оплаты услуг. Пунктом 12 Правил определено, что цена номера (места в номере), а также порядок и форма его оплаты устанавливаются исполнителем. При этом может быть установлена посуточная или почасовая оплата проживания.

Оказание гостиничной услуги оформляется договором, квитанцией, в котором должны быть указаны все виды гостиничных услуг, полученных проживающим, цена каждой услуги и общая цена комплекса услуг.

Цена гостиничного номера зависит от разряда гостиницы, категории номера, качества услуги, скидок и надбавок за определенные

услуги. Как уже отмечалось, в основу формирования цены на гостиничную услугу положена себестоимость гостиничной услуги.

Нормативная база себестоимости гостиничной услуги включает:

1. Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли (утв. постановлением Правительства РФ от 5 августа 1992 г. № 552)

2. Закон РФ от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 "О защите прав потребителей"

3. Правила предоставления гостиничных услуг в РФ (утв. Постановлением Правительства РФ от 25 апреля 1997 г. № 490)

4. Особенности состава затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) предприятиями и организациями ЖКХ (утв. Комитетом РФ по муниципальному хозяйству 02. 04. 1993 № 01-04-44.)

5. Особенности состава затрат, включаемых в себестоимость услуг организаций ЖКХ (утв. Пост. Госстроя России от 16. 12. 98.)

6. Инструкция по учету платных услуг населению (утв. Постановлением Госкомстата РФ 24. 09. 92 № 156)

7. Несмотря на наличие перечисленных документов в практической деятельности наблюдается противоречия связанные с особенностями состава затрат в гостиничных услугах.

В частности в соответствии с п. 4 особенностей состава затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) предприятиями и организациями ЖКХ (утв. Комитетом РФ по муниципальному хозяйству 02.04.1993 № 01-04-44.) в себестоимость не включаются затраты на:

содержание собственной службы безопасности, медицинских пунктов;

приобретение, ремонт, химчистку специальной форменной, фирменной и представительской одежды;

оформление помещений гостиницы и ресторана живыми цветами и картинами;

содержание территории гостиницы — озеленение, асфальтирование.



Однако, указанные затраты являются обязательными в соответствии с ГОСТ Р 50645-94.

Помимо этого себестоимость гостиничной услуги определяют по Положению о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли (утв. Постановлением Правительства РФ от 5 августа 1992 г. № 552)

#### 1. Затраты на управление

Гостиницы имеют следующие затраты на управление:

- затраты на содержание аппарата управления;
- затраты на содержание и обслуживание технических средств управления (при этом следует учитывать то, что затраты направленные на поддержание в рабочем состоянии входят в себестоимость гостиничных услуг, а затраты направленные на их совершенствование и модернизацию нет);
- затраты, связанные с использованием услуг связи;
- представительские расходы (в себестоимость гостиничной услуги входят только те расходы, что осуществлены на территории РФ.) Расходы на проведение коммерческих переговоров за рубежом в себестоимость гостиничных услуг не входят. Однако этот вопрос окончательно пока не решен. Представительские расходы на прием и обслуживание делегаций являются целевыми и для целей налогообложения подлежат нормированию. Они также должны быть подтверждены первичными оправдательными документами. Для отнесения к представительским расходам переговоры должны проходить либо в рамках уже заключенного контракта, либо с целью установить взаимное сотрудничество.
- оплата консультативных и информационных услуг (Включать информационные и консультативные расходы в себестоимость гостиничной услуги можно только в том случае, если они непосредственно связаны с производственной деятельностью и

обусловлены технологией и организацией производства). Информация может быть передана и подготовлена различными способами. Для отнесения на себестоимость продукции расходов на оплату консультативных и информационных услуг необходимо наличие договора, в котором были бы отражены как содержание услуг, так и их непосредственная связь с управлением производством и производственной деятельностью.

— затраты на командировки.

## 2. Коммерческие расходы

В гостиницах возникают расходы, непосредственно связанные с производственной деятельностью и характерные именно для данного вида оказываемых услуг, в частности, на бронирование номеров и вхождение в международные системы бронирования. Ряд таких расходов объективно необходим, однако в Положении о составе затрат эти особенности не учтены (эти расходы разрешено списывать на себестоимость услуг, но не учитывать при налогообложении прибыли).

Списание затрат за членство в различных ассоциациях на себестоимость нельзя считать обоснованным, так как положением о составе затрат они не предусмотрены. Поскольку членство в таких организациях является добровольным, то все расходы, связанные с этими мероприятиями, подлежат списанию за счет собственных источников. Кроме того, уплату зарубежным компаниям членских взносов и сборов нельзя классифицировать как оплату услуги, оказанной на территории другой страны, а можно рассматривать как прибыль (доход), полученную в России и подлежащую соответствующему налогообложению.

К иным коммерческим расходам относятся затраты на оплату маркетинговых услуг, договоры об оказании которых в хозяйственной практике последних лет стали распространены. Однако сложность определения покрытия маркетинговых расходов обусловлена сложностью толкования самого понятия маркетинговых услуг. Минфин

России рекомендует в связи с оплатой таких услуг исходить их экономического содержания оказанной услуги.

### 3. Затраты на подготовку и переподготовку кадров

Согласно п. 2 "к" Положения о составе затрат в себестоимость продукции входят затраты связанные с подготовкой и переподготовкой кадров: плата за обучение по договорам с государственными и негосударственными профессиональными образовательными учреждениями, получившими государственную аккредитацию, а также с зарубежными образовательными учреждениями.

Условием отнесения на себестоимость продукции затрат по подготовке и переподготовке кадров является производственный характер обучения, которое должно приводить к качественному изменению навыков специалистов, используемых предприятием для его производственных целей. Гостиницы должны иметь утвержденную программу подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников. А также приказы об их направлении в соответствующие учебные заведения, с которыми должны быть заключены договоры. При невыполнении этих условий, затраты на обучение относятся на счет собственных источников предприятия.

Согласно п. 3. Ст. 57 закона РФ "Об образовании" обучение, подготовка и повышение квалификации граждан РФ в иностранных образовательных учреждениях осуществляется по прямым договорам, заключаемым учебными заведениями в соответствии международными договорами РФ. Следовательно, для отнесения на себестоимость затрат по договорам с иностранными учебными заведениями необходимо наличие соответствующего международного соглашения между страной где будет проходить обучение и РФ.

В п. 31. Письма ГНС РФ от 28.09.93. №НП-6-03 / 333 "Об отдельных вопросах налогообложения физических лиц" указано, что плата за обучение включается в совокупный доход физических лиц во всех случаях, кроме оплаты профессиональной подготовки и повышении

квалификации своих работников, организуемой предприятиями и организациями за свой счет.

#### 4. Затраты на рекламу

Это расходы на направленное информационное воздействие на потребителя для продвижения своих услуг на рынке сбыта. Они включают расходы на разработку и издание иллюстрированных каталогов, брошюр, альбомов, проспектов, афиш, рекламных писем, открыток: разработку эскизов этикеток, упаковки, рекламные мероприятия, такие как объявления в газетах, передачи на радио, телевидении; световую и иную наружную рекламу, приобретение, копирование, дублирование и демонстрацию рекламных кино— и видео фильмов; изготовление стендов, рекламных щитов, указателей, хранение и экспедирование рекламных материалов, оформление витрин, выставок-продаж, комнат-образцов, уценку товаров, полностью или частично утративших свое первоначальное качество при экспонировании в витражах. Вместе с тем нормативными документами установлен объем расходов на рекламу.

Если доход составил 30 млн рублей, то 5% от прибыли

Если свыше 30 млн рублей, то 1, 5 млн руб. + 2,5% с объема превышающего 30 млн рублей.

Если свыше 300 млн рублей, то 8,25% + 1% с объема, превышающего 300 млн рублей.

#### 5. Командировочные расходы

Командировочные расходы могут быть возмещены штатному персоналу гостиницы, а так же совместителям, если только такие сотрудники согласно КЗоТ РФ подчиняются распоряжениям руководителя и внутреннему трудовому расписанию. Лица, работающие по гражданско-правовым договорам, не имеют права на возмещение командировочных расходов.

Сотрудники, получившие деньги под отчет с целью командировки, обязаны не позднее 3х рабочих дней после возвращения из командировки представить в бухгалтерию авансовый отчет об израсходованных суммах и провести окончательный расчет. Нормы возмещения командировочных расходов установлены отдельно по оплате найма жилого помещения, а также в виде суточных за каждый день командировки. В командировочные расходы включаются также расходы по проезду к месту назначения и обратно, а при заграничных командировках — расходы по оформлению виз, паспортов, комиссия банку за обмен валюты, плата за перевоз багажа до 30 кг. Для зарубежных командировок гостиницы имеют право получить в банке наличную валюту на ранее, чем за 10 рабочих дней до даты отъезда [37].

### **Технология расчета цены номера**

Приведем пример технологии расчета цены номера. В настоящее время многие гостиницы, производя расчет тарифов, все затраты группируют в зависимости от количества мест в гостинице, площади номеров и количества номеров [38].

Предположим, что в гостинице "X" имеется 103 номера на 203 места, причем

Площадь однокомнатного одноместного номера — 11,5 кв. м

Площадь однокомнатного двухместного номера — 16,8 кв. м

Площадь двухкомнатного двухместного — 3 кв. м

1. Расходы, зависящие от количества мест за месяц, составили следующие суммы:

Транспортные расходы — 2060

Водоснабжение — 1150

Канализация — 800

Вывоз мусора — 300

Стирка белья — 1320

Итого: 5630 у.ед.

2. Расходы, зависящие от площади номера, следующие:

Зарплата работников — 21169

Амортизация — 4100

Расходы на моющие, чистящие средства — 454

Газоснабжение — 2100

Электроснабжение — 1800

Текущий ремонт — 600

Износ МБП — 400

Итого: 30623 у.ед.

3. Расходы, зависящие от количества номеров:

Информационное обслуживание — 410

Канцтовары — 200

Телефонизация — 250

Профиикактическая дезобработка — 140

Командировочные расходы — 190

Итого: 1190 у.ед.

Далее произведем расчет себестоимости содержания номеров. Используя технический паспорт гостиницы, определим, что площадь коридоров, вестибюлей, холлов составляет 206, 5 кв. м, а площадь номеров 1709, 3 кв. м.

Вся эксплуатируемая площадь:

$$1709,3 + 206,5 = 1915,8 \text{ кв.м}$$

Величина площади коридоров, вестибюля и холлов приходящаяся к площади номеров составляет  $206,5 : 1709,3 = 0,12$ . Значит, на каждый тип номера дополнительной площади приходится:

$$1 \text{ к. } 1 \text{ м.} — 0,12 \times 11,5 = 1,38 \text{ кв.м}$$

$$1 \text{ к. } 2 \text{ м.} — 0,12 \times 16,8 = 2,02 \text{ кв.м}$$

$$2 \text{ к. } 2 \text{ м.} - 0,12 \times 30,0 = 3,6 \text{ кв.м}$$

Соответственно, условно площади номеров будут составлять

$$1 \text{ к. } 1 \text{ м.} - 11,5 + 1,38 = 12,88 \text{ кв.м}$$

$$1 \text{ к. } 2 \text{ м.} - 16,8 + 2,02 = 18,82 \text{ кв.м}$$

$$2 \text{ к. } 2 \text{ м.} - 30,0 + 3,6 = 33,60 \text{ кв.м}$$

Определим стоимость эксплуатации номеров с учетом заданных групп затрат.

1. Расходы 1 группы: количество мест —  $5630 : 203 = 27,7$  у.ед. за место

Тогда на 1 к. 1 м. затраты составляют  $27,7$  у.ед., на 1 к. 2 м. —  $55,4$  у.ед., на 2 к. 2 м. —  $55,4$  у.ед.

2. Расходы 2 группы: площадь эксплуатации —  $30623 : 1915,8 = 15,98$  у.ед. за кв. м.

Тогда на 1к. 1м. затраты составляют  $12,88 \times 15,98 = 205,8$  у.ед.

$$1 \text{ к. } 2 \text{ м. } 18,82 \times 15,98 = 300,7 \text{ у.ед.}$$

$$2 \text{ к. } 2 \text{ м. } 33,60 \times 15,98 = 536,9 \text{ у.ед.}$$

3. Расходы 3 группы: количество номеров —  $1190 : 103 = 11,55$  у.ед / номер

Таким образом, суммарная себестоимость эксплуатации номеров будет составлять 1 к. 1 м. =  $245,05$  у.ед.

$$1 \text{ к. } 2 \text{ м.} - 367,65 \text{ у.ед.}$$

$$2 \text{ к. } 2 \text{ м.} = 603,85 \text{ у.ед.}$$

Стоимость номера в сутки:

$$1 \text{ к. } 1 \text{ м.} - 245,05 : 30 = 8,16 \text{ у.ед.}$$

$$1 \text{ к. } 2 \text{ м.} - 367,65 : 30 = 12,25 \text{ у.ед.}$$

$$2 \text{ к. } 2 \text{ м.} - 603,85 : 30 = 20,12 \text{ у.ед.}$$

В тариф номера закладываем необходимый % прибыли, которую хотим получить, например — 20%.

$$1 \text{ к. } 1 \text{ м.} - 8,16 \times 0,2 = 1,6$$

$$8,16 + 1,6 = 9,8 \text{ у.ед. / сутки}$$

Это так называемые базовые или стандартные цены. Обычно их предлагают клиентам, не имеющим с гостиницей долгосрочных договоров о размещении и предварительном бронировании. Она максимальна, выгодна гостинице. Поэтому “клиентов с улицы” стараются всячески привлекать и поощрять. Их доля в загрузке отеля 10—15%.

В прејскуранте также указывается, что расчеты за проживание производятся по кредитной карточке или в рублях по утвержденному на день расчета гостиницей, курсе валют.

Не все услуги, предоставляемые гостиницам, включатся в стоимость проживания. Некоторые дополнительные услуги, например, доставка завтрака в номер, оплачиваются отдельно. Согласно Правилам предоставления гостиничных услуг в РФ клиент в праве отказаться от дополнительных услуг. Некоторые виды услуг гостиницы должны предоставлять своим клиентам бесплатно, например, доставку корреспонденции в номер. Гостиницы разных категории включают в стоимость проживания различный набор услуг. Этот набор определяется требованиями, установленными стандартами для соответствующих категорий гостиниц. Одни и те же услуги для гостиницы одной категории являются дополнительными, а для гостиницы другой категории обязательными, стоимость которых они имеют право включать в стоимость проживания.

Так, согласно ГОСТ Р 50645-94 “Туристическо-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц” во всех номерах 5 — звездочной гостиницы должна быть предусмотрена возможность приема ведущих телекомпаний мира. То есть гостиницы данной категории имеют право учесть оплату услуг спутникового телевидения при формировании стоимости проживания. В то время как трехзвездная гостиница может предложить своим гостям ту же услугу по приему основных телепрограмм мира в качестве оплачиваемой отдельно дополнительной услуги.

Указанными выше Правилами предоставления гостиничных услуг в РФ (утверждены Постановлением правительства РФ от 25.04.97. № 490) уставлен единый расчетный час, исходя из которого рассчитывается



плата за проживание — 12 часов текущих суток по местному времени. При размещении до расчетного часа плата за проживание не взимается.

Номера должны быть освобождены в 12 часов в день отъезда. В случае задержки выезда гостя плата за проживание взимается в следующем порядке:

- не более 6 часов после расчетного часа — почасовая оплата;
- от 6 до 12 часов после расчетного часа — плата за половину суток;
- от 12 до 24 часов после расчетного часа — плата за полные сутки, если нет почасовой оплаты.

При проживании не более суток плата взимается за сутки независимо от расчетного часа. Например, если гость поселился в 2 часа ночи, то плата за проживание с 2 до 12 дня не взимается. Если гость сдал номер после 12 дня, он должен оплатить лишние часы. Для этого гостиница, помимо суточного тарифа, должна установить почасовые тарифы за те же категории номеров.

Указанные в прейскуранте гостиницы цены за проживание в номерах различных категорий формируются на базе планируемой себестоимости номера каждой категории и утвержденного руководителем порядка наценок и скидок согласно принятой стратегии гостиницы.

### **Вопросы и задания**

1. Дайте определение понятиям стоимость, себестоимость и цена
2. Какими расходами, определяется цена на гостиничный номер
3. Какими документами регулируется образование цены гостиничного номера
4. Как рассчитывается цена на гостиничный номер

## **5.2. Категории потребителей, пользующиеся специальными ценами гостиницы**

Во всех гостиницах предусмотрены специальные цены, которые предполагают скидки по сравнению с базовыми. Специальные цены фиксируются в отдельных прейскурантах. Например, параллельно могут использоваться прейскуранты для:

- групп иностранных граждан при заезде 10 и более человек в день;
- иностранных граждан на индивидуальное поселение;
- групп граждан РФ и СНГ от 15 и более человек;
- граждан РФ на индивидуальное поселение;
- любых граждан на индивидуальное поселение в номера повышенной комфортности;
- любых граждан на индивидуальное поселение в номера пониженной комфортности.

В прейскурантах специальных цен в гостиницах предусматриваются самые разнообразные условия предоставления скидок к базовым ценам, что является отражением определенной маркетинговой и ценовой стратегии, призванной увеличить загрузку номерного фонда. Фантазия коммерческих отделов гостиниц в этом направлении неисчерпаема. Так, например, корпоративным клиентам могут быть предложены скидки, основанные на объеме заказных комнат в год. Чем больше заказ, тем ниже предлагаемая цена.

Наиболее распространены следующие виды скидок:

1. Корпоративные тарифы. Заключая подобные договора, гостиница должна исходить из того, что размещение гостей корпоранта будет носить долгосрочный характер, а поэтому представляет определенную выгоду. В стремлении поощрить корпоранта, а заодно и привлечь других гостиница должна сформировать услуги со скидкой 2-10% от максимальной цены. Указанный интервал скидок говорит о том,

что гостиница может варьировать цены внутри самого этого сегмента, принимая различные скидки в зависимости от статуса корпоранта (например, для органов исполнительной, законодательной власти, или общественных объединений).

2. Рекламные тарифы, предлагаемые с целью продвижения продукции, организаторам собраний, выставок, концертов, турагентам, туроператором, сопровождающим группы — всем, кто может принести гостинице прибыль.

3. Семейные тарифы, для детей с родителями. В этом случае, отель работает на перспективу. Потому что, если проживание понравится детям, не исключено, что они еще раз в будущем выберут именно этот отель.

4. Особые льготные тарифы, для гостей, список которых утверждается руководством гостиницы. Применяются скидки для гостей, поселяющихся в гостиницу второй раз (с этого момента они относятся к категории постоянных). Для идентификации постоянных гостей в компьютере ведется файл "история гостя". Для привлечения гостей категории VIP, SPATТ -звезды эстрады, театра, кино, президенты стран, известных компаний, работники правительств и посольств разных стран — с целью повышения имиджа гостиницы им также предоставляются скидки, тем более, что такие гости, как правило, размещаются в самых дорогих, не пользующихся массовым спросом номерах. Кроме того, во многих гостиницах предусмотрены цены за размещение на неполный день. Обычно эта услуга оказывается без предварительного бронирования. Специальные цены могут быть предложены для держателей пластиковых карт, участников выставок, семинаров, симпозиумов (длительность проживания не менее 3х суток). Таким образом, стоимость одного дня проживания гостя зависит от многих условий и в каждом отдельном случае определяется индивидуально.

5. Турагентам так же предоставляются специальные цены. У них есть свои розничные и корпоративные клиенты, но нет средств тратиться на издание своих каталогов, ценовых приложений, рекламу. Таким фирмам гостиницы предоставляет агентские цены с уже заложенной в

них комиссией, как правило, 10 %, покрывающие собственные расходы фирмы на поиск клиента, обработку и пересылку брони. При этом сформированная гостиницей цена — ровно та, по которой турфирма ведет продажу услуги конечному клиенту (хотя конечно, турагенство может продавать услугу на рынке по цене меньшей, чем цена гостиницы, жертвуя своими комиссионными). Таким образом, выручка гостиницы от работы с турагенствами составляет 80-90% от максимальной цены. Применение такого ценового подхода позволяет гостинице пользоваться клиентами турагенств, находящихся в самых разных точках земного шара, и не тратиться на их привлечение. Именно поэтому гостиницы должны быть заинтересованы в работе с турагенствами.

б. Туроператоры имеют собственную агентскую сеть и обладают возможностями вкладывать средства в маркетинг и продвижение турпродукта (а, стало быть, и гостиниц) на рынке путем выпуска каталогов, ценовых приложений, размещение рекламы в СМИ, участия в специализированных выставках. Поэтому, формируя цену для туроператора, гостиница должна иметь в виду следующее:

- туроператор сам образует конечные продажные цены как на отдельные услуги так и на турпродукты и поэтому в отношении туроператора гостиница использует “чистые цены” со скидкой ( без заложенной в них комиссии)

- цена услуг для туроператора (фактически размер скидки) должна предполагать возможность туроператору образовать для своих турагенств цену с известной агентской комиссией.

- цена услуг для туроператоров должна позволять ему покрывать расходы на обработку и пересылку бронирования, а также направлять часть средств на маркетинг и продвижение турпродукта на рынке

- конечная продажная цена, формируемая туроператором от цены услуг, предоставленных гостиницей, не должна быть выше, чем действующая продажная цена, устанавливаемых самой гостиницей для розничных покупателей. Соответственно, цена устанавливаемая для туроператора, начинается с уровня цены с 20-ти % скидкой от максимальной, а по нижней планке — ограничена себестоимостью цены

услуг для самой гостиницы (хотя при определенных обстоятельствах можно продавать услуги и ниже их себестоимости). Для примера гостиницы известных цепей имеют 30% скидку для туроператоров. Это самый перспективный рынок сбыта гостиничных услуг, так как туроператоры имеют несоизмеримо большие возможности сбыта, чем сама гостиница.

### **Вопросы и задания**

1. Какие категории потребителей пользуются специальными ценами на гостиничные номера и услуги.

### **5.3. Операции по наличному расчету. Использование бланков строгой отчетности. Взаимодействие с иностранными юридическими лицами**

Все гостиницы наряду с безналичными расчетами осуществляют и расчеты наличными денежными средствами и потому обязаны соблюдать установленный законодательством порядок учета наличных расчетов, регламентированный Порядком ведения кассовых операций в РФ (утвержден решением Совета Директоров ЦБ РФ от 22. 09. 93 г. №40). Основные требования, предъявляемые к ведению наличных расчетов, следующие:

- организации должны иметь кассу и вести кассовую книгу по установленной форме;

- прием наличных денег производится с обязательным применением контрольно-кассовых машин, за исключением организаций использующих бланки строгой отчетности, утвержденный Минфином РФ и зарегистрированные Минюстом РФ;

- сумма наличных денег в кассе не должна превышать лимитов, установленных банками по согласованию с руководителями организаций;

- организации обязаны сдавать в банк всю денежную наличность сверх установленных лимитов остатка наличных денег в кассе.

- организации имеют право хранить в кассе наличные деньги сверх установленной лимитов только для оплаты труда, выплаты пособий по социальному страхованию и стипендий не свыше 3х рабочих дней, включая день получения денег в банке;

- лица, получившие наличные деньги под отчет, обязаны не позднее 3х дней до истечения срока, на который они выданы, или со дня возвращения их из командировки предъявить в бухгалтерию организации отчет об израсходованных суммах и произвести окончательный расчет с ними.

Установлены также специальные требования по технической укреплённости и оборудованию сигнализацией помещения кассы, даны

рекомендации по обеспечению сохранности денежных средств при их хранении и транспортировке. Кроме того, указанием ЦБ РФ от 17.10.98. № 375-У установлен лимит наличных расчетов по одному платежу между юридическими лицами в размере 10000 руб. Получение денежных средств, принятых в кассу по наличному расчету, подтверждается чеками контрольно-кассовых машин или выдачей бланков строгой отчетности.

Гостиницы и турфирмы обязаны придерживаться строгого порядка отражения в учете наличных расчетов, при котором должен быть исключен неучтенный денежный наличный оборот. Все наличные расчеты должны быть подтверждены соответствующими записями в учете и необходимыми первичными документами.

Использование бланков строгой отчетности. Существуют организации, которые в силу специфики своей деятельности могут осуществлять денежные расчеты без применения контрольно-кассовых аппаратов. Этот перечень утвержден Постановлением Правительства РФ от 30.07.93 №745. К ним в частности относятся организации, оказывающие услуги населению с выдачей документов строгой отчетности. К ним относятся турфирмы, организации Государственного комитета РФ по физической культуре, спорту и туризму и гостиницы:

- Все формы утверждены Приказом Минфина РФ от 13.12.93. № 121
- анкета (форма № 1-Г)
  - журнал регистрации иностранных граждан (форма №2-г)
  - счет формы (№ 3-Г, 3-ГМ)
  - карту гостя (форма № 4-Г)
  - кассовый отчет (форма № 5-Г)
  - расчеты оплаты за бронирование и проживание по безналичному расчету (форма №7-Г)
  - квитанцию на возврат денег (форма №8-Г)
  - акт о порче имущества гостиницы (форма № 9-Г)
  - заявку на бронирование мест (форма № 10-г)
  - квитанцию "Автостоянка" (форма №11-Г)

— квитанцию на предоставление дополнительных платных услуг (форма № 12-г)

— копию квитанции на прием вещей в камеру хранения (форма № 13-Г)

Перечисленные формы бланков строгой отчетности служат официальными документами, подтверждающими факт наличных расчетов и их сумму, и используются при расчетах с населением для учета наличных денежных средств без применения контрольно-кассовых машин.

Эти бланки могут быть приобретены у сторонних организаций или выполнены самостоятельно, соблюдая строгую нумерацию, необходимо вести книгу учета всех этих бланков. Испорченные бланки строгой отчетности гасятся штампом "недействительно", либо перечеркиваются цветным карандашом, либо списываются по акту на их уничтожение. Порядок ведения кассовых операций может проходить первым или вторым способом, либо их сочетать.

Операции по взаимодействию с иностранными юридическими лицами. Специфика деятельности большинства гостиниц и турфирм заключается в их взаимодействии с иностранными юридическими лицами — поставщиками и покупателями, а возможно и иностранными учредителями.

В этом случае действуют некоторые нормы валютного законодательства РФ, которые регулирует, прежде всего, порядок получения необходимых лицензий для осуществления расчетов в иностранной валюте, порядок покупки иностранной валюты, и порядок обязательной продажи части валютной выручки от реализации услуг.

В частности, если гостиница является предприятием с иностранными инвестициями, она должна получить разрешение ЦБ РФ для зачисления на свой расчетный счет средств в инвалюте, поступающих от иностранного юридического или физического лица в качестве вклада в уставный капитал.



Все валютные операции делятся на текущие операции и операции связанные с движением капитала.

Для совершения текущих валютных операций (срок оплаты между датой оплаты и датой прекращения обязательств по контакту с иностранным юридическим лицом в настоящее время составляет до 90 дней) не требуется получения специального разрешения ЦБ РФ.

Для совершения валютных операций, связанных с движением капитала (срок между датой оплаты и датой прекращения обязательств по контракту с иностранным юридическим лицом в настоящее время превышает 90 дней), требуется получение специального разрешения ЦБ РФ.

В соответствии с Указанием ЦБ РФ от 20.10.98. № 3830 "О порядке совершения юридическими лицами-резидентами операций покупки и обратной продажи иностранной валюты на внутреннем валютном рынке РФ" для приобретения иностранной валюты гостиница должна открыть транзитный валютный счет и подготовить по определенной форме поручение на покупку инвалюты.

Приобретенная валюта зачисляется на специальный транзитный счет в банке по курсу установленному ЦБ РФ на дату зачисления. Комиссионное вознаграждение банку и убытки от покупки валюты по курсу выше официального не уменьшают налогооблагаемую прибыль гостиницы. Приобретенная валюта должна быть израсходована в течение 7 дней со дня зачисления ее на специальный транзитный счет в банке на цели, указанные в поручении на покупки. Не израсходованная за указанный период валюта подлежит обратной продаже банком в течение трех рабочих дней.

Выручка в иностранной валюте от реализации услуг подлежит обязательной зачислению на счет в банке РФ так же в течение 90 дней с момента оказания услуги. Для увеличения этого срока требуется специальное разрешение РФ.

Экспортная валютная выручка подлежит обязательной продаже в размере 75% согласно Федеральному закону от 29. 12. 98. № 192-ФЗ. Продажа иностранной валюты осуществляется в семидневный срок после

ее зачисления на транзитный валютный счет в уполномоченном банке. Оставшаяся часть выручки перечисляется на текущий валютный счет в банке.

### **Вопросы и задания**

1. Как осуществляются операции по наличному расчету?
2. Какие документы строгой отчетности использует гостиница?
3. Как осуществляются операции по взаиморасчетам с иностранными юридическими лицами?

## **6. РОССИЙСКАЯ ГОСТИНИЧНАЯ ИНДУСТРИЯ**

### **6.1. Современное состояние отрасли и перспективы развития**

На сегодняшний день наблюдается проблема в статистическом анализе деятельности российских гостиниц. Это объясняется медленной перестройкой системы советского учета, которая предполагала сокрытие реальных цифр о положении отрасли. Сегодня эта ситуация начинает меняться, потому как от реальных цифр будут зависеть доходы и развитие отрасли. Мониторингом состояния гостиничной отрасли занимаются на сегодня Госкомстат России, Министерство РФ по физической культуре, спорту и туризму, а также зарубежные независимые консалтинговые компании, — например, британская Travel & Tourism Intelligence и американская McKinsey. Однако все эти источники дают очень противоречивую информацию, по которой все же можно наметить общие тенденции.

По данным Госкомстата, сегодняшняя гостиничная сеть (включая санатории и дома отдыха) насчитывает около 9 тыс. объектов МФКСТ называют цифру около 5 тыс. С этими данными согласны и американские эксперты.

Почему сложилась такая противоречивая ситуация?

До 1998 года в российской гостиничной отрасли действовала старая форма отчетности “Показатели работы гостиниц, мотелей, общежитий для приезжих (всех форм собственности) по республикам в составе России”.

Согласно данному документу гостиничная отрасль должна была отчитываться по следующим сведениям:

- общее число гостиниц;
- общая площадь, в том числе и сданная в аренду;
- единовременная вместимость;
- число номеров;
- жилая площадь всех номеров;

— количество предоставленных койко-суток;

С 1998 г. Госкомстатом РФ при участии специалистов ВТО была разработана и введена новая форма отчетности "Гостиница".

Ее дополнили такие показатели:

— число размещенных лиц;

— цели поездки (досуг, рекреация, деловые поездки);

— описание гостиницы по классности;

— число номеров по классности;

— показатели доходности гостиницы, от продажи номеров, от дополнительных услуг.

Осваивая нововведение не все региональные гостиничные предприятия успевают вовремя предоставить данные в ГОСКОМСТАТ. Отчасти именно поэтому приводимые в обзоре показатели ГТК выглядят весьма спорными.

На сегодняшний момент в большинстве периодических и научных изданий приводится цифра около 5 тыс. гостиниц.

Причем наблюдаются следующие общие характеристики российского ГТК:

1. До 2000 года наблюдается заметное сокращение числа российских объектов размещения на 300-700 в год. Например, в 1998 году их стало меньше на 724. Это объясняется закрытием и перепрофилированием в основном региональных гостиниц из-за их низкой рентабельности.

2. В 2000 году гостиничным хозяйством РФ было обслужено 13,5 млн. чел. из них 11 млн. россиян. Что говорит о повысившейся внутренней деловой и туристической активности и слабой активности внешних туристов.

3. Средняя продолжительность проживания в гостиницах составила 3,2 дня.

4. Среднегодовой коэффициент использования номерного фонда крайне низкий по стране: 33% — по стране, 37% — в городах, 11 % — в

селе. Относительно благополучная ситуация в Москве — 56%, Санкт-Петербурге — 60%, Краснодарский край — 65%.

5. В 34 субъектах РФ расходы по эксплуатации превышают доходы (Сибирь, Север России, Татарстан, Башкирия).

6. Степень физического износа ГК — 80%.

7. Более 61% гостиниц РФ — некатегорийные, около 2616. В остальных 39% преобладают 1-3 звездные гостиницы — около 1000, а по Москве 2—3 звездные. Отелей уровня 4-5 звезд в стране 109. (На 2000 г.)

8. Общая доходность гостиниц РФ в 2000 г. составила 6,4 млрд руб. При этом 55% этих доходов приходится на Москву.

9. До 1998 года наблюдалась повышенная инвестиционная активность. В это время было построено большинство 4—5\* отелей в Москве, Сочи, Владивостоке, Питере, Находке, Иркутске. Однако потом она практически полностью парализовалась за исключение Москвы и Санкт-Петербурга. Сейчас наблюдается ее восстановление, но отдается предпочтение проектам с 1—2 годовой окупаемостью — 2—3\* гостиницам [39].

Американские эксперты консалтинговой компании McKinsey, сравнивая свою и российскую гостиничную индустрию, выделяют следующие причины отставания нашей отрасли от американской.

А) Причины отставания связанные с производством услуг

1. Резкое снижение заполняемости номерного фонда. Во времена СССР высокий уровень заполняемости — 74% поддерживался за счет предоставления государственными предприятиями и министерствами гостиничных номеров своим работникам по дотационным ценам. После либерализации цен уровень заполняемости резко сократился.

2. Неэффективная организация труда. Например, на дежурных по этажу во многих гостиницах возложена функция выдачи ключей, и охраны — вместо централизованного выполнения этих функций СПиР. Для уборки комнат используется слишком много горничных, что связано с отсутствием совмещения сотрудниками нескольких функций. При этом

часто горничные приписаны к конкретным этажам, не зависимо от количества постояльцев.

3. Низкое качество предоставляемых услуг.

4. Устаревшие основные фонды, недостаточный масштаб номеров, несовременные технологии.

5. Взаимоотношения предприятий отрасли. Эффективность услуг гостиничного сектора в России страдает из-за низкого уровня конкуренции внутренней и со стороны иностранных гостиничных цепей.

6. Большая доля государственной собственности.

7. Низкий уровень доходов населения.

8. Неисполнение налоговой дисциплины. Гостиницы, не приносящие дохода, обычно задерживают налоговые платежи или осуществляют их на бартерной основе. Кроме того, выступая в роли собственника, государство может непосредственно влиять на налоговые платежи "официальных" гостиниц".

Б) Причины отставания в производительности среди гостиниц, входящих в цепи

1. Процесс производства услуг. Причина отставания производительности труда от США в неэффективности организации труда. В среднем трудозатраты на единицу прибыли в российских гостиницах на 65% выше, чем в США.

Дополнительные трудозатраты: уборка номеров 52% (низко квалифицированные кадры); бухгалтер 7% — большой штат сотрудников и громоздкая системы учета; охрана 6% — дополнительные служащие охраны.

2. Взаимодействие предприятий отрасли. Деятельность практически всех сетевых отелей сконцентрирована на сегменте высококлассных отелей, в то время как спрос после кризиса 1998 года на них резко упал.

3. Внешние факторы. Отсутствие квалифицированного кадрового резерва (по историческим причинам). В США найм на работу имеет сезонный характер, в России же необходимы большие затраты средств и времени на подготовку квалифицированных кадров.

4. Высокая стоимость капитала и страновой риск. Не одна из гостиничных сетей не возьмется включить гостиницу, предварительно не переоборудовав ее, потому как типовая структура элементов и единый имидж есть залог преимущества сетевых гостиниц. Стоимость реконструкции одной гостиницы будет стоить 13 млн. долл., а строительство 30 млн. Иностранная инвесторы останавливает макроэкономическая нестабильность нашей страны и нежелание вкладывать деньги в проекты, которые при продаже очень сильно дешевеют из-за неразвитости гостеприимства. Внутренние инвесторы предпочитают размещать свои средства либо за границей либо в те отрасли где они быстро окупятся.

В) На низкую производительность труда в отрасли влияет низкий уровень развития индустрии туризма

1. Количество туристов на душу населения во Франции — 100, в Великобритании — 26,7, в США — 9,4, в России — 1,7.

Причины низкой посещаемости:

1.1. Обременительная и дорогостоящая процедура получения визы. Процедура занимает около недели и стоит около 150 долларов США для Великобритании. Для получения визы требуется предъявить документ о предоплате проживания в гостинице. Это обстоятельство сдерживает особенно тех туристов, кто предпочитает импровизированные поездки, на выходные дни, не планирующих свои поездки. Въездные визы требуются для граждан США и Европы, для которых виза для поездки во многие страны Европы не требуется.

1.2. Недостаточная привлекательность достопримечательностей и недостаточность программ по созданию новых центров туризма.

| Россия                               |                    |                           |
|--------------------------------------|--------------------|---------------------------|
| Название                             | Время постройки    | Посещаемость<br>млн. чел. |
| Кремль                               | 15 век             | 2,4                       |
| Эрмитаж                              | 1764               | 1,8                       |
| Петергофский дворец                  | 18 век             | 1,6                       |
| Третьяковка                          | 1982               | 1,4                       |
| Троицкий собор в<br>Сергиевом Посаде | 15 век             | 1,4                       |
| Петропавловская крепость             | 1 четверть 18 века | 1,5                       |
| Царское село                         | 1796               | 0,9                       |
| Пушкинский музей                     | 1912               | 0,8                       |

| Великобритания               |             |      |
|------------------------------|-------------|------|
| Британский музей             | 1847        | 6,7  |
| Национальная галерея         | 1838        | 5,0  |
| Музей мадам Тюссо            | 1884        | 2,7  |
| Тауэр                        | 1100 (1660) | 2,5  |
| Вестминстерское<br>аббатство | 1220 (1700) | 2,5  |
| Франция                      |             |      |
| Евродисней                   | 1992        | 11,7 |
| Эйфелева башня               | 1889        | 5,5  |
| Версаль                      | 1600 (1837) | 2,9  |
| Парк футурошок               | 1897        | 2,8  |
| Парк Астерикс                | 1989        | 1,7  |
| Морской парк                 | 1970        | 1,2  |



| США                      |      |      |
|--------------------------|------|------|
| Диснейленд               | 1955 | 14,1 |
| Студия Диснея во Флориде | 1989 | 9,5  |
| Юниверсал в Калифорнии   | 1964 | 4,7  |
| Статуя свободы           | 1886 | 4,2  |

2. Высокая стоимость строительства и реконструкции туристических достопримечательностей и средств размещения. Это связано: а) с высокими импортными пошлинами. Для ремонта российской гостиницы 60% стройматериалов нужно ввозить из-за рубежа. Высокие таможенные пошлины делают стройматериалы на 40% дороже, чем в Америке. Кроме того, при реконструкции большинства зданий необходимо сохранение фасада здания, что увеличивает стоимость строительства еще на 25%.

3. Бюрократизм и административный шантаж. Государство выступает как собственник многих гостиниц, с одной стороны, а с другой как регулирующий орган, выполняющий разрешительные функции по отношению к потенциальным конкурентам — иностранным инвесторам. Поэтому, чувствуя большие деньги не редки случаи нападения на иностранных менеджеров отелей, задолженностей по выплате кредитов, полученных на реконструкцию и т.д. Например, Новгород создал благоприятный климат для инвестиций, а Нижний Новгород и Краснодар неоднократно откладывают многие инвестиционные проекты.

Все эксперты сходятся во мнении, что вывести гостиничную отрасль из кризиса возможно при модернизации МТБ, развитии гостиниц туристического направления и соответствующих инвестициях. В 2001 году экспертно-аналитическая группа ЭКСПАНС, провела исследование, в результате которого пришла к выводу — для приведения наших гостиниц в порядок и активизации международного туристического потенциала необходимы инвестиции 20-30 млрд. долларов. Большинство иностранцев едет к нам на сегодняшний момент с деловыми целями и селятся в дорогих центральных отелях [40].

На сегодняшний день состояние МТБ гостиниц туристического типа по России следующее:

| Промышленно-экономический регион | Области   | Численность гост. тур-ого типа | Износ гостиниц, % | Соответ. мировым станд., % |
|----------------------------------|---|--------------------------------|-------------------|----------------------------|
| Московский регион                | Москва и область  | 340                            | 48                | 53                         |
| Центральный                      | Брянская, Владимирская, Ивановская, Калужская, Костромская, Орловская, Рязанская, Смоленская, Тверская, Тульская, Ярославская | 169                            | 73                | 9                          |
| Черноземный                      | Белгородская, Воронежская, Курская, Липетская, Тамбовская   | 78                             | 79                | 3                          |
| Северный                         | Архангельская, Вологодская, Мурманская, Коми, Карелия   | 73                             | 86                | 18                         |
| Северо-западный                  | Ленинградская, Новгородская, Псковская, Калининградская, С-Петербург  | 118                            | 51                | 41                         |
| Южный                            | Ростовская, Ставропольский, Краснодарский край, республики Северного Кавказа  | 515                            | 39                | 48                         |
| Поволжский                       | Астраханская, Волгоградская, Кировская, Нижегородская, Саратовская, Самарская, Пензенская, Ульяновская, Татарстан             | 685                            | 74                | 24                         |
| Уральский                        | Свердловская, Челябинская, Пермская, Оренбургская, Курганская Башкортостан  | 180                            | 80                | 11                         |
| Западно-Сибирский                | Алтай, Кемеровская, Новосибирская, Омская, Томская, Тюменская   | 218                            | 62                | 28                         |
| Восточно-Сибирский               | Красноярский край, Иркутская, Читинская, Бурятия, Тыва  | 54                             | 84                | 5                          |
| Дальне-восточный                 | Магаданская, Камчатская, Сахалинская, Хабаровский и Приморский края, Якутия Саха  | 71                             | 87                | 2                          |
| Всего                            |   | 2501                           | 69,4              | 22                         |

Как видно из таблицы из 2,5 тыс. туристических гостиниц только 765 находятся в нормальном состоянии, остальные нуждаются в реконструкции. 22% или 168 гостиниц соответствуют уровню мирового стандарта, т.е. могут претендовать на размещение иностранцев. При среднем количестве номеров 250-300, гостиничный фонд пригодный для проживания — 42-50 тыс. номеров по России, а общая потребность по России 500-600 тыс. номеров. Если учесть, что на возведение

современной гостиницы необходимо 5-10 млн. дол., то инвестиций необходимо от 20 до 30 млрд. по стране.

В 2001 году в Минэкономразвития рассматривался проект развития въездного туризма. Разработчики отметили, что гостиничный сектор — основа въездного туризма и он начнет расти, если государство будет вкладывать ежегодно 120 млн. рублей. Однако, что бы наметился рост государство должно четко определить приоритетные направления вложения инвестиционных средств. Естественно, что в первую очередь средства должны получать регионы, которые обладают туристическим потенциалом, но не имеют ресурсной базы, соответствующей мир уровню. К высокому уровню сейчас относят Москву и Питер, Краснодар, условно высокому Калининград, Кавказские Минеральные воды, к среднему Золотое Кольцо, Поволжье, Карелию. В этих регионах речь может идти о реконструкции. В остальных необходимо строить новые гостиницы.

Эксперты разбили территорию России на следующие перспективные для развития въездного туризма районы.

#### Перспективные для развития въездного туризма районы

| Туристические районы | Основные туристические объекты и виды отдыха   | Потенциал района, % | Объем инвестиций, млн. долл. |
|----------------------|--|---------------------|------------------------------|
| Южный                | Курорты Черноморского побережья, дома отдыха Северного Кавказа, горнолыжный и горный туризм                                    | 79,2                | 2580                         |
| Центральный          | Москва, Объекты Подмосковья, старинные города Золотого Кольца, пансионаты и дома отдыха на реках и озерах центральных областей | 73,5                | 2390                         |
| Северный             | Озера Карелии, Валаам, Кижы, Соловецкие острова, поморские города, поселки Архангельской области                               | 71,9                | 2340                         |
| Поволжье             | Курортные зоны Жигулей, санатории Самарской и Саратовской областей, круизы по Средней и Нижней Волге, Каме                     | 60,7                | 1975                         |

|                    |   |      |          |
|--------------------|---|------|----------|
| Урал               | Санатории горного и полярного Урала Свердловской и Челябинской областей, лесные и речные пансионаты Башкирии          | 56,  | 1825     |
| Западно-Сибирский  | Горный туризм на Алтае. Телецкое озеро, курорт Белокуриха, пансионаты и дома отдыха на берегах рек и озер             | 50,6 | 1650     |
| Черноземье         | Пансионаты Воронежской и Белгородской областей  | 45,3 | 1475     |
| Северо-запад       | Старинные города — Новгород, Псков, Ладожское, Онежское озера.  | 44   | 1435     |
| Восточно-Сибирский | Горный и экстрм, туризм в Саянах, пансионаты в Красноярских столбах, на Енисее и Ангаре, Байкал                       | 40,3 | 1310     |
| Дальне-восточный   | Берег Тихого океана, горный и экзотический туризм на Камчатке и Сахалине, экстремальные маршруты по Уссурийской тайге | 36,9 | 1200     |
| Итого:             |   | 55,8 | 20 млрд. |

Для сравнения туристический потенциал Турции — 38,4%, Греции — 35%, Италии — 49%, Испании и Германии по 50%.

### Вопросы и задания

1. Каковы основные статистические показатели работы российских гостиниц?
2. Перечислите основные причины отставания российской гостиничной индустрии от американской (по материалам исследования компании Мак Кинзи)
3. Назовите основные регионы страны, нуждающиеся в инвестициях в гостиничную отрасль.

## МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ ГАРМОНИЗАЦИЯ КРИТЕРИЕВ ГОСТИНИЧНОЙ КЛАССИФИКАЦИИ НА ОСНОВЕ КЛАССИФИКАЦИОННЫХ СТАНДАРТОВ

Одобрена региональными комиссиями ВТО,

Мадрид, ноябрь 1989г.

(Извлечение)

|  |  |
|--|--|
| <b>1. Здание гостиницы</b>                         |  |
| <b>1.1. Автономия</b>                              |  |
| Все категории                                      | Здание гостиницы должно быть физически автономно от других зданий или от других частей того же здания  |
| <b>1.2. Вход</b>                                   |  |
| Все категории                                      | Отдельный вход, если гостиница занимает часть здания.  |
| 3—5 звезд  | Вход в ресторан (кафетерий и т. д.) гостиницы из гостиницы и с улицы. Отдельный служебный вход.  |
| <b>1.3. Основная и служебная лестничные клетки</b> |  |
| 3—5 звезд  | Основная лестничная клетка отделена от служебной лестничной клетки (исключение может быть сделано для малоэтажных зданий).   |
| <b>1.4. Минимальное количество номеров</b>         |  |
| Все категории                                      | 10 номеров   |
| <b>2. Качественные требования</b>                  |  |
| Все категории                                      | Все установки, оборудование и мебель в номерах, санузлах и общественных помещениях должны быть рассчитаны на усиленную эксплуатацию, функциональны, безопасны, гармоничны и пропорциональны по отношению к помещениям, в которых они находятся. Требования к качеству здания и всего в нем установленного возрастают с каждой категорией и должны соответствовать стоимости. Стоимость отражает качество материалов и труда, используемых при строительстве и производстве установок, оборудования и мебели. |
| 1 звезда   | Дешевые строительные материалы; простые, массового производства установки, оборудование и мебель.  |
| 2 звезды   | То же.   |
| 3 звезды   | Высокая стоимость строительных материалов и установок. Оборудование и мебель по заказу   |
| 4 звезды   | Строительные материалы, установки, оборудование, мебель (по заказу) высшего  |

|  |  |
|--|--|
|  | качества.  |
| 5 звезд                                  | Интерьеры должны быть оформлены авторскими предметами искусства.   |
| <b>3. Водоснабжение</b><br>Все категории | Горячее и холодное водоснабжение круглосуточно (обеспечение питьевой водой, см. п. 15.2 настоящих стандартов).   |
| <b>4. Электроснабжение</b>               |  |
| Все категории                            | Постоянное обеспечение электрической энергией.   |
| <b>4.1. Аварийные энергоустановки</b>    |  |
| 1 звезда                                 | Аварийное освещение (аккумуляторы, газ, свечи)   |
| 2 звезды                                 | То же  |
| 3 звезды                                 | Стационарный генератор, обеспечивающий основное освещение и работу оборудования в минимальный период времени (не менее 24 часов).  |
| 4 звезды                                 | Стационарный генератор, обеспечивающий электропитание, отопление, водоснабжение, основное освещение и работу такого оборудования, как лифты, холодильники, кухонное оборудование.  |
| 5 звезд                                  | То же.   |
| <b>5. Отопление</b>                      |  |
| 1 звезда                                 | Отопление по необходимости (в зависимости от местных условий и сезона).  |
| 2 звезды                                 | То же, но на базе центрального отопления   |
| 3 звезды                                 | То же, что для гостиниц «2 звезды», но с дополнительным индивидуальным регулированием в номерах. Охлаждение (кондиционирование) в районах с жарким климатом. Тепловой комфорт (температура от 18 до 25°C).                   |
| 4 звезды                                 | То же, что для гостиниц «3 звезды», но с кондиционированием в разных климатических зонах в течение года или сезона в зависимости от погоды. Индивидуальное кондиционирование как в номерах, так и в общественных помещениях. |
| 5 звезд                                  | То же  |
| <b>5.1. Вентиляция</b>                   |  |
| Все категории                            | Естественная (через окна) и / или принудительная во всех комнатах и зонах. Вентиляция через окна должна быть в номерах, залах ресторана, кухнях, помещениях для персонала.   |
| <b>6. Санитарные требования</b>          | все категории  |
| <b>6.1. Общие</b>                        | Строгая санитария, чистота, гигиеничность повсеместно в здании. Уборка всех секций гостиницы на непрерывной основе. Сантехническое оборудование в рабочем состоянии в любое время суток.                                     |

|  |   |
|--|---|
| <b>6.2.</b> Отходы                                     | Сбор в специальных контейнерах с ежедневным вывозом из здания. Зона сбора отходов и контейнеры должны постоянно находиться в хорошем санитарном состоянии   |
| <b>6.3.</b> Защита от насекомых и грызунов             | Эффективная защита от насекомых и грызунов по всему зданию.   |
| <b>7. Безопасность и охрана</b>                        |   |
| Все категории  | Гостиницы должны соответствовать архитектурным и техническим условиям иметь противопожарное обеспечение и систему пожарного оповещения, аварийные выходы, лестницы, хорошо заметные инструкции и т. п., требуемые для общественных зданий и увязанные с особенностями гостиницы. Все электрическое, газовое, водо- и канализационное оборудование должно быть установлено и эксплуатироваться в строгом соответствии с требованиями безопасности и соответствующими инструкциями. Безопасность проживающих и их вещей должна быть обеспечена круглосуточно. |
| <b>8. Условия для использования инвалидных колясок</b> |   |
| Все категории  | У входов в гостиницу и у некоторых номеров, ванных комнат, туалетов должны быть полозья для приема инвалидов на колясках.   |
| <b>9. Техническое оборудование</b>                     |   |
| <b>9.1.</b> Лифты для проживающих                      |   |
| 1 звезда   | Для гостиниц, имеющих более 3 этажей.   |
| 2 звезды   | Для гостиниц, имеющих более 2 этажей.   |
| 3 звезды   | То же.  |
| 4 звезды   | Для гостиниц, имеющих более чем 1 этаж.   |
| 5 звезд  | То же.  |
| <b>9.1.1.</b> Служебные лифты                          |   |
| 4 и 5 звезд  | Служебные лифты отдельно от лифтов для проживающих.   |
| <b>9.2.</b> Телефон                                    |   |
| Все категории  | Должен быть телефон для местных и междугородных переговоров.  |
| <b>9.2.1.</b> Телефоны в номерах                       |   |
| 1 звезда   | Звонок для внутренней связи.  |
| 2 звезды   | Внутренний телефон (без выхода за пределы гостиницы). Включение городского телефона по отдельной просьбе.   |
| 3 звезды   | Телефон для внутренней и внешней связи через коммутатор гостиницы.  |
| 4 звезды   | Телефон для прямой связи с другими помещениями гостиницы и с городом.   |
| 5 звезд  | Телефон для прямой связи с другими помещениями гостиницы, с городом, страной, для междугородных переговоров (если есть автоматический набор). Телефон в ванной комнате.   |
| <b>9.2.2.</b> Телефоны на этаже                        |   |

|   |  |             |
|---|--|-------------|
| Все категории   | Не менее одного телефона на этаж в гостиницах, где в номерах нет телефонов с выходом за пределы гостиницы (в основном для гостиниц «1 и 2 звезды»).  |             |
| <b>9.2.3.</b> Телефоны около общественных помещений   |  |             |
| 3—5 звезд   | Телефон около всех общественных помещений.   |             |
| <b>9.2.4.</b> Телефонная кабина в вестибюле (платный телефон)   |  |             |
| 1 звезда  | Наличие телефона в службе приема   |             |
| 2 звезды  | Телефонная кабина в вестибюле  |             |
| 3 звезды  | То же  |             |
| 4 звезды  | Звуконепроницаемая телефонная кабина в вестибюле с международной и междугородной связью  |             |
| 5 звезд   | То же  |             |
| <b>10. Номера</b>   |  |             |
| <b>10.1.</b> Размер<br>Все категории  | Размер номера должен позволять передвигаться и использовать все оборудование и мебель свободно, удобно и безопасно.  |             |
| Площадь номера (м <sup>2</sup> ) по категориям:   |  |             |
|   | одноместные  | двухместные |
| 1 звезда  | 8  | 10          |
| 2 звезды  | 8  | 10          |
| 3 звезды  | 10   | 12          |
| 4 звезды  | 12   | 14          |
| 5 звезд   | 13   | 16          |
| <b>Примечание.</b> Номера, предназначенные для приема большого числа проживающих, должны иметь площадь, увеличенную, по меньшей мере, на разницу между размерами одноместного и двухместного номеров. |  |             |
| <b>10.2.</b> Рекомендации по наличию необходимого оборудования и мебели в номерах даны в таблице ниже и в примечаниях к ней.  |  |             |
| <b>11. Общее сантехническое оборудование</b>  |  |             |
| <b>11.1.</b> Ванные комнаты общего пользования на этажах  |  |             |
| <b>11.1.1.</b> Количество   |  |             |
| Все категории (для номеров без ванных комнат)   | 1 ванная комната на 5 номеров без санузла или 2 ванные комнаты на каждом этаже (одна для мужчин, одна для женщин)  |             |
| <b>11.1.2.</b> Установки и оборудование   |  |             |
| Все категории   | Холодная и горячая вода через комбинированный смеситель в умывальнике, душе, ванной и бидэ, вентиляция, умывальник с зеркалом, лампой, полкой для личных вещей и электрический штепсель с указанием напряжения, унитаз, туалетная бумага *, бидэ*, душ (душевая кабина)**, ванная (с душем и шторой)**, полотенце ***, мыло, корзина для мусора. |             |
| <b>Примечания.</b>  |  |             |
| *Эти предметы могут не включаться, если есть отдельный туалет помимо ванной комнаты. Одно или другое.   |  |             |
| **Если имеется унитаз.  |  |             |
| ***Полотняное полотенце может быть заменено бумажным полотенцем или электросушилкой, так как проживающий использует полотенца из своей комнаты.   |  |             |
| <b>11.2.</b> Туалеты общего   |  |             |



|   |   |
|---|---|
| пользования на этажах   |   |
| <b>11.2.1. Количество</b>   |   |
| Все категории (для номеров без туалетов)  | 1 туалет на 5 номеров или 2 туалета на каждом этаже (один для мужчин, один для женщин).   |
| <b>11.2.2. Установки и оборудование</b>   |   |
| Все категории   | Унитаз, туалетная бумага, умывальник с холодной и горячей водой через смеситель, зеркало, мыло, полотенце (бумажные полотенца или электросушилка), биде с горячей и холодной водой, корзина для мусора.   |
| <b>11.3. Общие туалеты</b>  |   |
| Все категории   | В общественных зонах или около них должны быть общие туалеты для проживающих и посетителей. Обязательное оборудование: унитаз, туалетная бумага, умывальник с горячей и холодной водой через смеситель, зеркало, мыло, полотенце (бумажные полотенца или электросушилка), корзина для мусора, вентиляция.   |
| <b>12. Общие зоны</b>   |   |
| <b>12.1. Коридоры</b>   |   |
| Все категории   | Во всех коридорах и зонах у номеров должно быть круглосуточно хорошее естественное или искусственное освещение.   |
| 3—5 звезд   | В коридорах и зонах у номеров должно быть ковровое покрытие или ковралин, или специальное покрытие (мозаика, паркет и т. п.).   |
| <b>12.2. Вестибюль</b>  |   |
| Все категории   | В вестибюле (зоне приема) должны быть стулья, кресла или диваны в количестве, увязанном с вместимостью гостиницы.   |
| 3—5 звезд   | В зоне приема должны быть также: кофейные и/или письменные столы, специальное покрытие пола или ковры (ковралин), растения, музыкальное вещание, которое может быть использовано для объявлений.  |
| <b>13. Дополнительные помещения и зоны, связанные с проживанием, питанием, отдыхом и здравоохранением</b> |   |
| 1 звезда  | Общественная зона (отдельная комната, часть комнаты или холл) с вешалкой, музыкальным и / или телевизионным устройством, предназначенная для подачи завтраков и встречи с посетителями  |
| 2 звезды  | Должны быть: комната отдыха с музыкальным вещанием, телевизором, газетами, журналами, в которой может разместиться, по крайней мере, треть проживающих: общественная зона с вешалками, где могут подаваться завтраки (это может быть комната для завтраков, обеденный зал, кафетерий, кафе); ресторан (обеденный зал) или кафетерий, в котором могут быстро подаваться, по крайней мере, легкие закуски во время обеда и ужина (если этого нет, то гостиница должна находиться в непосредственной близости от подобного заведения). |

|                  |  |
|------------------|--|
| 3 звезды         | Должны быть: комната отдыха с музыкальным вещанием и ТВ, газетами и журналами (площадь вместе с залом приема должна обеспечивать одновременное размещение, по крайней мере, одной трети проживающих); гардероб рядом с общественными помещениями; отдельный зал для завтраков (или кафетерий, где могут подаваться завтраки); отдельный бар; ресторан (обеденный зал) или кафетерий, где могут подаваться, по крайней мере, легкие закуски и где можно одновременно разместить не менее половины проживающих   |
| 4 звезды         | Должны быть: несколько отдельных апартаментов (спальня, гостиная, ванная комната, отдельный туалет) или несколько номеров, которые могут быть соединены для образования временных апартаментов, или и то, и другое; гардероб около общественных помещений и зон; комната(ы) отдыха или отдельные залы с музыкальным вещанием, ТВ, газетами, журналами и подачей напитков; кафетерий (для завтраков и легких закусок); отдельный бар, ресторан (по крайней мере, два зала); банкетный зал, который может быть трансформирован в конференц-зал с соответствующим оборудованием для проведения конференций; танцевальный зал или дискотека, или ночной клуб (могут быть заменены на танцевальную площадку в одном из залов ресторана); парикмахерская или салон красоты; сауна или плавательный бассейн, или оздоровительный центр (возможны их комбинации); комната первой медицинской помощи. |
| 5 звезд          | Должны быть: несколько независимых апартаментов различных типов и ряд номеров, которые могут быть соединены для образования временных апартаментов; гардеробы около общественных помещений и зон; комната(ы) отдыха и отдельные гостиные с музыкальным вещанием, ТВ, газетами, журналами и подачей напитков; кафетерий (для завтраков и легких закусок); отдельный бар; рестораны, в одном из которых предусмотрены выступления музыкантов; отдельные кабинеты в ресторане; банкетные залы; конференц-залы с полным оборудованием для проведения конференций; ночной клуб; танцевальный зал или дискотека; парикмахерская или салон красоты; сауна; спортзал или оздоровительный центр; плавательный бассейн; комната первой медицинской помощи.   |
| <b>14. Кухня</b> |  |
| Все категории    | Кухня, ее оборудование, кухонные принадлежности, посуда, стекло должны быть чистыми, гигиеничными, практичными и содержаться таким образом, чтобы гарантировать здоровье, обеспечить эффективное, бесперебойное обслуживание.  |

|   |   |
|---|---|
|   | Техническое и технологическое оборудование должно содержаться в исправном состоянии. Мощность кухни должна соответствовать числу посадочных мест в торговых залах.  |
| <b>14.1. Хранение пищевых продуктов</b> |   |
| Все категории                           | Порядок хранения пищевых продуктов должен соответствовать общим требованиям по хранению пищевых продуктов на предприятиях общественного питания, в том числе в отношении вентиляции, охлаждения, защиты от пыли, насекомых и грызунов. Для этой цели должны быть установлены и использованы соответствующие оборудования и механизмы, такие, как холодильники, морозильники, плотно закрываемые контейнеры. |
| <b>14.2. Питьевая вода</b>              |   |
| Все категории                           | Если нет твердой гарантии качества водопроводной воды, гостиница должна иметь специальные установки по обработке воды с целью обеспечения ее пригодности для питья. Лед для напитков должен производиться только из питьевой воды. Минимальный запас питьевой воды должен быть обеспечен круглосуточно в тех зонах гостиниц, где срочная потребность в питьевой воде не может быть обеспечена извне.        |
| <b>15. Зоны вне здания гостиницы</b>    |   |
| <b>15.1. Автостоянка / гараж</b>        |   |
| 1 звезда                                | Свободный подъезд к гостинице. Резервирование части автостоянки для проживающих в гостинице.  |
| 2 звезды                                | То же.  |
| 3 звезды                                | Автостоянка, соответствующая среднему числу проживающих.  |
| 4 звезды                                | Крытая автостоянка и / или гараж, способные принять автомобили всех проживающих и части посетителей. Круглосуточная охрана  |
| 5 звезд                                 | То же, но с общим обслуживанием автомобилей.  |
| <b>16. Гостиничные услуги</b>           |   |
| Все категории                           | Служба приема (круглосуточный прием); смена белья перед заездом нового проживающего (полотенца меняются для каждого проживающего и каждый день); неотложная медицинская помощь; хранение ценностей; стирка; почтовое обслуживание, включая доставку и отправку почты, продажу почтовых марок и почтовых принадлежностей.  |
| 1 звезда                                | Подноска багажа проживающих по их просьбе; смена постельного белья два раза в неделю; подача завтрака в номер (если нет зала для завтраков).  |
| 2 звезды                                | Подноска багажа; смена постельного белья два раза в неделю; подача завтрака в номер; химчистка.   |
| 3 звезды                                | Подноска багажа; смена постельного белья ежедневно; подача завтрака в номер; подача завтраков в зале для завтраков с 7.00 до 10.00;   |

|          |   |
|----------|---|
|          | подача питания и напитков в номер с 7.00 до 24.00; работа гостинной-кафе и кафе-бара до 24.00; химчистка; почтовое обслуживание, включая отправку телеграмм; прием к оплате кредитных карточек; служба поиска проживающего в гостинице или система оповещения; туристическая информация в службе приема; бронирование билетов на развлекательные программы в гостинице и культурные мероприятия; обмен валюты; вызов такси; продажа газет, книг, открыток, табачных изделий и фотопринадлежностей.  |
| 4 звезды | Швейцары; подноска багажа; смена постельного белья ежедневно; дополнительная уборка номеров по просьбе проживающих до 24.00; подача завтрака в номер с утренней газетой; подача завтраков в зале для завтраков с 7.00 до 10.00; подача в номер обеда, ужина, позднего ужина до 24.00; круглосуточная подача в номер напитков и легких закусок; круглосуточная работа гостинной-кафе и кафе-бара; срочные услуги прачечной (стирка, глажение); химчистка; почтовое обслуживание, включая отправку телеграмм, заказной корреспонденции и телексов; прием при расчетах кредитных карточек; круглосуточный обмен валюты; служба поиска проживающего в гостинице или радиооповещение; продажа и бронирование билетов на различные виды транспорта, развлекательные программы в гостинице и культурные мероприятия; туристическое обслуживание (туристическая информация, экскурсии, гиды-переводчики, страхование и т. д.); вызов такси; продажа газет, книг, открыток, табачных изделий и фотопринадлежностей; продажа сувениров и косметики.                                       |
| 5 звезд  | Швейцары; подноска багажа; смена постельного белья ежедневно; дополнительная уборка номеров по просьбе проживающих круглосуточно; подача завтрака в номер с утренней газетой; подача завтраков в зале для завтраков с 7.00 до 11.00; подача другого питания и напитков в номер круглосуточно; круглосуточная работа гостинной-кафе, кафе-бара и кафетерия; срочные услуги прачечной (стирка, глажение); химчистка; почтовое обслуживание, включая отправку телеграмм и заказной корреспонденции, а также телетайп и телефакс; индивидуальные сейфы для хранения ценностей; прием к оплате кредитных карточек; круглосуточный обмен валюты; служба поиска проживающего в гостинице, радиооповещение; продажа и бронирование билетов на различные виды транспорта, развлекательные программы в гостинице и культурные мероприятия; туристическое обслуживание (туристическая информация, экскурсии, гиды; переводчики, страхование и т. д.); вызов такси и аренда автомашины; автобус или мини-автобус (бесплатно для проживающих), если гостиница расположена не в центре города |

|  |  |
|--|--|
|  | и не имеет связи с общественным транспортом; продажа газет, книг, открыток, табачных изделий, фотопринадлежностей; продажа сувениров и косметики; продажа цветов.  |
| <b>17. Обслуживающий персонал</b>                    |  |
| <b>17.1. Квалификация</b>                            |  |
| Все категории  | Весь обслуживающий персонал должен пройти профессиональную подготовку. Степень подготовки и специализация должны соответствовать предоставляемым ими услугам. По меньшей мере, один сотрудник должен пройти подготовку по вопросам обеспечения безопасности проживающих в гостинице и один по вопросам безопасности в сфере общественного питания. |
| <b>17.1.1. Знание иностранных языков</b>             |  |
| 1 звезда   | Достаточное знание работниками службы приема одного иностранного языка международного общения или языка, наиболее употребляемого иностранными клиентами в этом районе.   |
| 2 звезды   | То же.   |
| 3 звезды   | Знание в необходимом объеме, по меньшей мере, двух языков международного общения или других языков, наиболее употребляемых иностранными клиентами в этом районе, всем персоналом, имеющим контакты с проживающими.   |
| 4 звезды   | То же, но знание языков должно быть хорошим  |
| 5 звезды   | Знание всеми работниками основных служб языков международного общения или других языков, наиболее употребляемых иностранными клиентами в этом районе. Свободное владение, по меньшей мере, тремя такими языками всем персоналом, имеющим контакт с проживающими.   |
| <b>17.2. Медицинские требования</b><br>Все категории | Весь персонал должен быть здоров. Для этого все сотрудники должны проходить периодическое медицинское освидетельствование, имел на руках соответствующий сертификат.   |
| <b>17.3. Поведение</b><br>Все категории              | Персонал должен быть способным создать на предприятии атмосферу гостеприимства, в отношении проживающих проявлять сердечность, терпение, сдержанность и быть готовым доброжелательно выполнить просьбу проживающего.   |
| <b>17.4. Униформа</b><br>Все категории               | Персонал, вступающий в контакт с проживающими, должен носить униформу, включающую личный значок с указанием имени и фамилии. Форма должна быть всегда чистой и в хорошем состоянии.  |

## **Туристическо-экскурсионное обслуживание**

### **ТУРИСТИЧЕСКО-ЭКСКУРСИОННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ**

#### **КЛАССИФИКАЦИЯ ГОСТИНИЦ**

Государственный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 50645-94  
Утвержден Постановлением Госстандарта Российской Федерации  
от 21 февраля 1994 года № 33  
Дата введения 1 июля 1994 г.

1. Разработан Техническим комитетом по стандартизации ТК 199  
“туристическо-экскурсионное обслуживание”.

Внесен Управлением стандартизации и сертификации в сфере услуг  
Госстандарта России.

2. Утвержден и введен в действие Постановлением Госстандарта  
России от 21 февраля 1994 года № 33.

3. Введен впервые.

#### 1. Область применения

Настоящий стандарт устанавливает классификацию гостиниц,  
(мотелей) различных организационно-правовых форм вместимостью не  
менее 10 номеров.

Классификация не распространяется на дома и помещения,  
сдаваемые внаем для проживания. Стандарт пригоден для применения в  
целях сертификации гостиниц (мотелей).

#### 2. Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы ссылки на следующие  
документы:

ГОСТ 28681.0-90 Стандартизация в сфере туристическо-  
экскурсионного обслуживания. Основные положения;

СНиП 2.08.02-89 Общественные здания и сооружения;

ВСН 62-91 Проектирование среды жизнедеятельности с учетом потребностей инвалидов и маломобильных групп населения;

СанПиН 42-123-5777-91 Санитарные правила для предприятий общественного питания, включая кондитерские предприятия, вырабатывающие мягкое мороженое;

Правила технической эксплуатации гостиниц и их оборудования.

### 3. Определения

В настоящем стандарте применяют следующие термины:

3.1. Гостиница — предприятие, предназначенное для временного проживания.

3.2. Мотель — гостиница, расположенная вблизи автомобильной дороги.

3.3. Термины "условия обслуживания", "качество услуги", "уровень качества туристическо-экскурсионного обслуживания" — по ГОСТ 28681.0.

3.4. Категория гостиницы, мотеля — классификационная группировка, характеризуемая определенным комплексом требований.

### 4. Общие требования к гостиницам

4.1. Классификация гостиниц по категориям основана на комплексе требований к:

- материально-техническому обеспечению;
- номенклатуре и качеству предоставляемых услуг;
- уровню обслуживания.

Категории обозначают символом — "\*" (звезда). Количество звезд увеличивается в соответствии с повышением уровня качества обслуживания. Гостиницы классифицируют по пяти категориям; мотели — по четырем. Высшую категорию гостиницы обозначают — "\*\*\*\*\*". Низшую — "\*", высшую категорию мотеля — "\*\*\*\*\*", низшую — "\*".

4.2. Перечень требований классификации составлен с учетом СНиП 2.08.02, СанПиН 42-123-5774 и приведен в Приложении А.

Классификация гостиниц, мотелей (далее — гостиниц) содержит минимальные требования для отнесения к определенной категории.

### 4.3. Требования к гостиницам любой категории.

4.3.1. Гостиница любой категории должна иметь удобные подъездные пути с необходимыми дорожными знаками, благоустроенную и освещенную прилегающую территорию, площадку с твердым покрытием для кратковременной парковки и маневрирования автотранспорта (в т.ч. автобусов), вывеску с названием предприятия и указанием его категории, при наличии отдельного входа в ресторан — вывеску с его названием.

Гостиница, занимающая часть здания, должна иметь отдельный вход.

4.3.2. Архитектурно-планировочные и строительные элементы гостиницы и используемое техническое оборудование должны соответствовать СНиП 2.08.02.

4.3.3. Гостиница должна располагаться в благоприятных экологических условиях.

4.3.4. При проживании в гостинице должны быть обеспечены безопасность жизни, здоровья гостей и сохранность их имущества.

В здании должны быть аварийные выходы, лестницы, хорошо заметные информационные указатели, обеспечивающие свободную ориентацию гостей как в обычной, так и в чрезвычайной ситуации.

4.3.5. Гостиница должна быть оборудована системами противопожарной защиты, оповещения и средствами защиты от пожара, предусмотренными Правилами пожарной безопасности для жилых домов, гостиниц.

4.3.6. В гостинице должны соблюдаться санитарно-гигиенические нормы и правила, установленные органами санитарно-эпидемиологического надзора в части чистоты помещений, состояния сантехнического оборудования, удаления отходов и эффективной защиты от насекомых и грызунов.

4.3.7. Все электрическое, газовое, водопроводное и канализационное оборудование должно быть установлено и эксплуатироваться в соответствии с "Правилами технической эксплуатации гостиниц и их оборудования".



4.3.8. Гостиница должна быть оснащена инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими:

— горячее и холодное водоснабжение (круглосуточно); в районах с перебоями в водоснабжении необходимо иметь емкость для минимального запаса воды не менее чем на сутки;

— канализацию;

— отопление, поддерживающее температуру не ниже 18,5 градусов Цельсия в жилых и общественных помещениях;

— вентиляцию (естественную или принудительную), обеспечивающую нормальную циркуляцию воздуха и исключаящую проникновение посторонних запахов в номера и общественные помещения;

— радиовещание и телевидение (подводка во все номера);

— телефонную связь;

— освещение в номерах: естественное (не менее одного окна), искусственное, обеспечивающее освещенность при лампах накаливания — 100 лк, при люминисцентных лампах — 200 лк; в коридорах — круглосуточное естественное или искусственное освещение.

4.3.9. При проектировании новых и реконструировании старых гостиниц (мотелей) необходимо предусматривать условия для приема и обслуживания инвалидов, использующих кресла на колесах, в соответствии с требованиями ВСН 6

## ТРЕБОВАНИЯ К ГОСТИНИЦАМ РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ

### Здание и территория, техническое оборудование

| Требование  | Категория |    |     |      |       |
|---|-----------|----|-----|------|-------|
|   | *         | ** | *** | **** | ***** |
| <b>1. Здание и прилегающая к нему территория</b>                    |           |    |     |      |       |
| Вывеска:  |           |    |     |      |       |
| освещаемая или светящаяся   | X         | X  |     |      |       |
| Светящаяся с эмблемой   |           |    | X   | X    | X     |
| Вход для гостей:  |           |    |     |      |       |
| отдельный от служебного входа                                       | X         | X  | X   | X    | X     |
| с козырьком для защиты от атмосферных осадков на пути от автомобиля |           |    |     | X    | X     |
| воздушно-тепловая завеса  |           |    |     | X    | X     |
| Вход для гостей в ресторан (кафе, бар):                             |           |    |     |      |       |
| из гостиницы  | X         | X  | X   | X    | X     |
| с улицы   |           |    | X   | X    | X     |
| Автостоянка:  |           |    |     |      |       |
| охраняемая, в гостиницах  |           |    | X   | X    | X     |
| охраняемая, в мотелях   | X         | X  | X   | X    | X     |
| или гараж   |           |    | X   | X    | X     |
| Количество мест от количества номеров, не менее:                    |           |    |     |      |       |
| <i>для гостиниц</i>   |           |    |     |      |       |
| 10%   | X         | X  |     |      |       |
| 20%   |           |    | X   |      |       |
| 30%   |           |    |     | X    | X     |
| <i>для мотелей</i>  |           |    |     |      |       |
| 80%   | X         | X  | X   | X    |       |
| <b>2. Техническое оборудование</b>                                  |           |    |     |      |       |
| Аварийное освещение и энергоснабжение:                              |           |    |     |      |       |
| аварийное освещение (аккумуляторы, фонари, свечи)                   | X         | X  |     |      |       |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| стационарный генератор, обеспечивающий основное освещение и работу оборудования (в том числе лифтов) в течение не менее 24 ч |   |   | X |   |   |
| стационарный генератор, обеспечивающий работу всего энергопотребляющего оборудования   |   |   |   | X | X |
| Водоснабжение: горячее от резервной системы ГВС на время аварии, профилактических работ                                      |   |   | X | X | X |
| Оборудование для дополнительной фильтрации воды  |   |   |   | X | X |
| Кондиционирование воздуха во всех помещениях, круглогодично  |   |   |   | X | X |
| Внутреннее радиовещание с возможностью радиотрансляции во всех помещениях, включая лифты                                     |   |   |   | X | X |
| Лифты в здании:  |   |   |   |   |   |
| более одного этажа   |   |   |   | X | X |
| более двух этажей  |   |   | X |   |   |
| более трех этажей  | X | X |   |   |   |
| грузовой и пассажирский отдельно   |   |   |   | X | X |
| время ожидания не более:   |   |   |   |   |   |
| 30 с   |   |   |   | X | X |
| 45 с   |   |   | X |   |   |
| круглосуточный подъем и спуск  | X | X | X | X | X |
| служебный, отдельный от лифта для гостей   |   |   |   | X | X |
| Телефонная связь из номера:  |   |   |   |   |   |
| внутренняя (без выхода в город) или кнопка вызова обслуживающего персонала в 100% номеров                                    | X |   |   |   |   |
| внутренняя в 100% номеров  |   | X |   |   |   |
| прямая с городской сетью в 100% номеров  |   |   | X |   |   |
| прямая с городской, междугородной, международной сетью в 100% номеров  |   |   |   | X | X |
| Телефоны коллективного пользования в общественных помещениях (вестибюле) в кабине или под акустическим колпаком:             |   |   |   |   |   |
| городской, междугородный, международный  | X | X | X | X | X |
| городской: не менее одного на этаж при отсутствии телефона в номере  | X | X |   |   |   |

### Номерной фонд, техническое оснащение

| Требование   | Категория |    |     |      |       |
|--|-----------|----|-----|------|-------|
|  | *         | ** | *** | **** | ***** |
| <b>3. Номерной фонд</b>  |           |    |     |      |       |
| Мест в одно- двухместных номерах, не менее:  |           |    |     |      |       |
| 60%  | X         |    |     |      |       |
| 80%  |           | X  |     |      |       |
| 100%   |           |    | X   | X    | X     |
| Многокомнатные номера (апартаменты) и/или номера, которые могут быть соединены   |           | X  | X   |      |       |
| Многокомнатные номера (апартаменты)  |           |    | X   | X    |       |
| Площадь номера (не учитывает площадь санузла, лоджии, балкона), м <sup>2</sup> :   |           |    |     |      |       |
| Однокомнатного   |           |    |     |      |       |
| Одноместного   |           |    |     |      |       |
| 8  | X         | X  |     |      |       |
| 10   |           |    | X   |      |       |
| 12 (16)  |           |    |     | X    |       |
| 14 (18)  |           |    |     |      | X     |
| Двухместного   |           |    |     |      |       |
| 12   |           |    |     |      |       |
| 14 (20)  |           |    |     |      |       |
| 16 (25)  |           |    |     |      |       |
| Номера, предназначенные для приема большего числа гостей, должны иметь площадь, определяемую из расчета: 6 м <sup>2</sup> — на каждое дополнительное место | X         | X  |     |      |       |
| Санузел в номере:  |           |    |     |      |       |
| Умывальник, унитаз, ванна или душ:   |           |    |     |      |       |
| не менее 25% номеров   | X         |    |     |      |       |
| не менее 50% номеров   |           | X  |     |      |       |
| 100% номеров   |           |    | X   |      |       |
| умывальник, унитаз, ванна. 100% номеров  |           |    |     | X    | X     |
| дополнительный туалет для многокомнатных номеров   |           |    |     | X    | X     |
| Номер без санузла оборудуется умывальником   | X         | X  |     |      |       |
| Площадь санузла, м <sup>2</sup>  |           |    |     |      |       |
| 3,8  | X         | X  | X   |      |       |
| 4,0  |           |    |     | X    |       |
| 5,0  |           |    |     |      | X     |
| <b>4. Техническое оснащение</b>  |           |    |     |      |       |
| Двери и замки:   |           |    |     |      |       |
| с внутренним предохранителем   | X         | X  | X   | X    | X     |
| замок повышенной секретности   |           |    |     | X    | X     |
| глазок в двери   |           |    |     |      | X     |
| Охранная сигнализация или электронные средства контроля за безопасностью номера  |           |    |     |      | X     |
| Звукоизоляция:   |           |    |     |      |       |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| на уровне 35 дБ  | X | X | X |   |   |
| повышенная, обеспечивающая уровень шума менее 35 дБ  |   |   |   | X | X |
| Освещение:   |   |   |   |   |   |
| от потолочного (настенного), напольного светильника  | X | X | X | X | X |
| прикроватный светильник  | X | X | X | X | X |
| настольная лампа   |   |   | X | X | X |
| светильник над умывальником  | X | X | X | X | X |
| выключатель дистанционного управления всех источников света у изголовья кровати  |   |   |   | X | X |
| Электророзетки:  |   |   |   |   |   |
| с указанием напряжения   | X | X | X | X | X |
| разнопазовые   |   |   |   | X | X |
| Отопление:   |   |   |   |   |   |
| термостат для индивидуальной регулировки   |   |   |   | X | X |
| подогрев пола в ванной комнате   |   |   |   |   | X |
| регулятор кондиционирования воздуха  |   |   |   | X | X |
| Телефонный аппарат:  |   |   |   |   |   |
| в апартаментах в каждой комнате  |   | X | X | X | X |
| в ванной комнате   |   |   | X | X | X |
| или кнопка вызова обслуживающего персонала   |   |   |   |   | X |
| Будильное устройство (таймер)  |   |   |   | X | X |
| Радиоприемник  | X | X | X | X | X |
| Телевизор:   |   |   |   |   |   |
| в многокомнатных номерах   | X | X |   |   |   |
| по просьбе гостя   | X | X |   |   |   |
| цветной в каждом номере  |   |   | X | X | X |
| с экраном не менее 37 см по диагонали, приемом программ основных телекомпаний мира и гостиничного видеоканала, с дистанционным управлением |   |   |   | X | X |
| Холодильник в многокомнатных номерах   | X | X | X |   |   |
| Мини-бар   |   |   |   | X | X |
| Мини-сейф  |   |   |   | X | X |

## Оснащение мебелью и инвентарем, санитарно-гигиеническое оснащение номера

| Требование   | Категория |    |     |      |       |
|--|-----------|----|-----|------|-------|
|  | *         | ** | *** | **** | ***** |
| <b>5. Оснащение мебелью и инвентарем</b>   |           |    |     |      |       |
| Кровать (минимальные размеры):   |           |    |     |      |       |
| односпальная 80 x 190 см   | X         | X  |     |      |       |
| односпальная 90 x 200 см   |           |    | X   | X    | X     |
| двухспальная 160 x 190 см  | X         | X  | X   |      |       |
| двухспальная 160 x 200 см  |           |    |     | X    | X     |
| двухспальная 200 x 200 см  |           |    |     |      | X     |
| детские кровати (по просьбе)   |           | X  | X   | X    | X     |
| Комплект постельных принадлежностей и белья: матрас с намотрацником, две подушки, одеяло, дополнительное одеяло, покрывало на кровать простыня, пододеяльник, наволочки льняные хлопчатобумажные | X         | X  | X   | X    | X     |
| Прикроватный коврик: у каждой кровати при отсутствии ковров или коврового покрытия   | X         | X  | X   |      |       |
| Ковры или ковровое покрытие пола   |           |    |     | X    | X     |
| Прикроватная тумбочка (столик): у каждого спального места  | X         | X  | X   | X    | X     |
| Шкаф:  |           |    |     |      |       |
| с полками, вешалкой и плечиками (не менее 5 шт./место)   | X         | X  | X   | X    | X     |
| допускается встроенный   | X         | X  | X   |      |       |
| Вешалка для верхней одежды и головных уборов   | X         | X  | X   | X    | X     |
| Стул (не менее одного):  |           |    |     |      |       |
| на гостя   | X         | X  | X   |      |       |
| на комнату   |           |    |     | X    | X     |
| Кресло для отдыха:   |           |    |     |      |       |
| на гостя   |           |    |     | X    | X     |
| на номер   |           | X  | X   |      |       |
| Стол/письменный стол   | X         | X  |     |      |       |
| Письменный стол с рабочим креслом  |           |    | X   | X    | X     |
| Журнальный столик  |           |    |     | X    | X     |
| Полка (подставка) для багажа   | X         | X  | X   | X    | X     |
| Подставка под телевизор  |           |    | X   | X    | X     |
| Плотные занавеси (или жалюзи), обеспечивающие затемнение помещения   | X         | X  | X   | X    | X     |
| Зеркало:   |           |    |     |      |       |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| в полный рост, в каждой комнате  |   |   |   | X | X |
| в комнате, дополнительно к зеркалу в ванной над умывальником   | X | X | X |   |   |
| Щетки: одежная, сапожная   | X | X | X | X | X |
| Ключ комбинированный (для открывания)  | X | X | X | X | X |
| Графин, стаканы  | X | X | X | X | X |
| Набор посуды для мини-бара   |   |   |   | X | X |
| Пепельницы   | X | X | X | X | X |
| Информационные материалы в номере:   |   |   |   |   |   |
| на иностранных языках  |   |   | X | X | X |
| телефонный справочник  |   | X | X | X | X |
| перечень предоставляемых гостиницей услуг  | X | X | X | X | X |
| рекламные материалы (буклеты, брошюры и пр.)<br>с туристической и другой информацией                                   |   | X | X | X | X |
| Набор письменных принадлежностей (конверты, почтовая бумага, ручка, карандаш)  |   |   | X | X |   |
| Противопожарная инструкция   | X | X | X |   |   |
| Инструкция о действиях в экстремальных условиях, характерных для данного места (оползни в горах, землетрясения и т.п.) | X | X | X | X | X |
| <b>6. Инвентарь и предметы санитарно-гигиенического оснащения номера</b>   |   |   |   |   |   |
| Зеркало:   |   |   |   |   |   |
| над умывальником   | X | X | X |   |   |
| большого размера или зеркальная стенка   |   |   |   | X | X |
| косметическое для бритья и макияжа   |   |   |   | X | X |
| Полка для туалетных принадлежностей  | X | X | X | X | X |
| Занавес для ванной   |   |   | X | X | X |
| Коврик   | X | X | X | X | X |
| Фен для сушки волос  |   |   |   |   | X |
| Полотенцедержатель, крючки для одежды  | X | X | X | X | X |
| Полотенца (на каждого гостя):  |   |   |   |   |   |
| не менее двух  | X | X |   |   |   |
| не менее трех  |   |   | X |   |   |
| не менее пяти  |   |   |   | X | X |
| в том числе, банное  | X | X | X | X | X |
| Махровая простыня: в апартаментах  |   |   | X |   |   |
| Халат банный (на каждого гостя)  |   |   |   |   | X |
| Шапочка банная (на каждого гостя)  |   |   | X | X | X |
| Тапочки банные (на каждого гостя)  |   |   |   |   | X |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Туалетные принадлежности на каждого гостя (замена по мере потребления): |   |   |   |   |   |
| туалетное мыло:   | X | X | X | X | X |
| в фирменной упаковке  |   |   | X | X | X |
| шампунь, гель, лосьон, соль для ванны                                   |   |   |   | X | X |
| Салфетки:   |   |   |   |   |   |
| бумажные  |   |   | X | X | X |
| махровые  |   |   |   | X | X |
| Туалетная бумага (с резервным рулоном)                                  | X | X | X | X | X |
| Держатель для туалетной бумаги  | X | X | X | X | X |
| Крышка для унитаза  | X | X | X | X | X |
| Щетка для унитаза (в футляре)   | X | X | X | X | X |
| Корзина для мусора  | X | X | X | X | X |
| Пакеты для предметов гигиены  |   | X | X | X | X |
| Пакеты прачечной, химчистки   |   |   | X | X | X |

### Санитарные объекты общего пользования, общественные помещения, помещения для предоставления услуг питания

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| <b>7. Санитарные объекты общего пользования</b>   |   |   |   |   |   |
| Туалеты:  |   |   |   |   |   |
| вблизи общественных помещений   | X | X | X | X | X |
| на этажах для номеров без санузлов (не менее 1 на 5 номеров, включая туалеты в душевых и ваннх комнатах общего пользования, но не менее 2 на этаж)                                    | X | X |   |   |   |
| Оборудование туалетов: туалетные кабины, умывальник с зеркалом, электророзетка, туалетная бумага, мыло, бумажные салфетки или электрополотенца, крючки для одежды, корзины для мусора | X | X | X | X | X |
| Ванные комнаты/душевые: на этажах для номеров без санузлов (ванные/душевые кабины из расчета 1 на каждые 5 номеров без санузла, но не менее 2 на этаж)                                | X | X |   |   |   |
| Оборудование ванных комнат/душевых: ванные, душевые кабины, туалетная кабина, умывальник с зеркалом и полкой для туалетных принадлежностей, крючки для одежды, корзина для мусора     | X | X |   |   |   |
| <b>8. Общественные помещения</b>  |   |   |   |   |   |
| Должны иметь мебель и другое оборудование, соответствующее функциональному назначению   | X | X | X | X | X |
| Служба приема (рецепция) с зоной для отдыха и ожидания, кресла, диваны, стулья, столы, журнальные столики   | X | X | X | X | X |



|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Специальное напольное покрытие, (гранитное, мраморное, мозаичное)   | X | X | X | X | X |
| Ковры или ковровое покрытие в зоне отдыха   |   |   | X | X | X |
| Декоративное озеленение, художественные композиции, музыкальное вещание   |   |   | X | X | X |
| Газеты, журналы   |   |   |   | X | X |
| Сейф для хранения ценностей гостей  | X | X | X | X | X |
| Гардероб: в вестибюле   | X | X | X | X | X |
| Гостиные (залы)   |   |   | X | X | X |
| Помещение (часть помещения) для просмотра телепередач   | X | X |   |   |   |
| Зал универсальный для культурных/деловых мероприятий, с оборудованием для синхронного перевода, аудио- и видеоаппаратурой |   |   | X | X | X |
| Бизнес-центр:   |   |   |   |   |   |
| электронные средства связи, копировальная техника   |   |   | X | X | X |
| помещения для переговоров, компьютеры, телефакс   |   |   |   |   | X |
| Спортивно-оздоровительный центр (с тренажерным или спортивным залом) или клуб здоровья                                    |   |   |   | X | X |
| Плавательный бассейн:   |   |   |   |   |   |
| с сауной  |   |   |   |   | X |
| или сауна   |   |   |   | X |   |
| Медицинский кабинет   |   |   |   |   | X |
| Парикмахерская:   |   |   |   |   |   |
| в гостинице с количеством номеров более   |   |   | X |   |   |
| салон (косметический кабинет, маникюр, педикюр)   |   |   |   | X | X |
| Комната бытового обслуживания   | X | X | X |   |   |
| Магазины и торговые киоски  |   |   |   | X | X |
| Коридоры: сплошное ковровое покрытие/ковры  |   |   | X | X | X |
| <b>9. Помещения для предоставления услуг питания</b>  |   |   |   |   |   |
| Ресторан или кафе   |   | X | X |   |   |
| Кафе  |   |   |   | X | X |
| Ресторан:   |   |   |   |   |   |
| несколько залов   |   |   |   | X | X |
| отдельные кабинеты  |   |   |   | X | X |
| банкетный зал (залы), возможен трансформируемый в конференц-зал   |   |   |   | X | X |
| ночной клуб   |   |   |   |   | X |
| Бар   |   |   | X | X | X |

## Различные услуги, услуги питания, требования к персоналу и его подготовке

| Требование  | Категория |    |     |      |       |
|---|-----------|----|-----|------|-------|
|   | *         | ** | *** | **** | ***** |
| <b>10. Различные услуги</b>   |           |    |     |      |       |
| Служба приема (круглосуточный прием)                                    | X         | X  | X   | X    | X     |
| Швейцар   |           |    |     | X    | X     |
| Подноска багажа (из машины в номер и из номера в машину) круглосуточно: |           |    |     |      |       |
| обязательная  |           |    |     | X    | X     |
| по просьбе  | X         | X  | X   |      |       |
| Утренняя побудка (по просьбе)   | X         | X  | X   |      |       |
| Уборка номера горничной:  |           |    |     |      |       |
| ежедневная  | X         | X  | X   | X    | X     |
| с контролем за его состоянием (в течение дня)                           |           |    |     | X    | X     |
| Уборка кроватей горничной   | X         | X  | X   | X    | X     |
| Вечерняя подготовка номера  |           |    |     |      | X     |
| Смена постельного белья:  |           |    |     |      |       |
| один раз в пять дней  | X         |    |     |      |       |
| один раз в три дня  |           | X  | X   |      |       |
| ежедневно   |           |    |     | X    | X     |
| Смена полотенец:  |           |    |     |      |       |
| один раз в три дня  | X         | X  |     |      |       |
| ежедневно   |           |    | X   | X    | X     |
| Стирка и глажение:  |           |    |     |      |       |
| исполнение в течение суток  | X         | X  | X   | X    | X     |
| исполнение в течение 12 ч   |           |    |     | X    | X     |
| Глажение:   |           |    |     |      |       |
| исполнение в течение 1 ч  |           |    |     | X    | X     |
| предоставление утюга, гладильной доски                                  | X         | X  | X   |      |       |
| Химчистка:  |           |    |     |      |       |
| исполнение в течение суток  |           | X  | X   | X    | X     |
| исполнение в течение 12 ч   |           |    |     | X    | X     |
| Мелкий ремонт одежды  | X         | X  | X   | X    | X     |
| Чистка обуви:   |           |    |     |      |       |
| персоналом гостиницы  |           |    |     | X    | X     |
| или автоматом   |           | X  | X   | X    | X     |
| Почтовые и телеграфные услуги:  | X         | X  | X   | X    | X     |
| отправление и доставка заказной корреспонденции, телексов               |           |    |     | X    | X     |
| телефаксов  |           |    |     |      | X     |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Вручение корреспонденции гостям  | X | X | X | X | X |
| Машинопись, копирование документов, услуги секретаря, стенографиста, переводчика (в т.ч. синхрониста), посыльного, других услуг бизнес-центра            |   |   |   | X | X |
| Предоставление в пользование (самостоятельное или с участием обслуживающего персонала) компьютеров, электронных средств связи, видео-, аудиооборудования |   |   |   | X | X |
| Хранение ценностей в сейфе администрации   | X | X | X | X | X |
| Хранение багажа  | X | X | X | X | X |
| Обмен валюты:  |   |   | X |   |   |
| круглосуточный   |   |   |   | X | X |
| Организация встреч и проводов (в аэропорту, на вокзале и т.д.)   |   |   |   | X | X |
| Вызов такси  | X | X | X | X | X |
| Аренда (прокат) автомашины   |   |   |   | X | X |
| Парковка (персоналом гостиницы) и подача из гаража (со стоянки) к подъезду автомобиля гостя  |   |   |   |   | X |
| Основные виды технического обслуживания автомобилей гостей:  |   |   |   |   |   |
| в гостинице  |   |   |   | X | X |
| в мотеле   |   | X | X | X |   |
| Бронирование билетов на различные виды   |   |   | X | X | X |
| Бронирование и/или продажа билетов в театры, на спортивные, зрелищные мероприятия  | X | X | X | X | X |
| Туристические:   |   |   |   |   |   |
| туристическая информация   | X | X | X | X | X |
| экскурсии, гиды-переводчики, инструкторы-проводники  |   |   | X | X | X |
| Медицинские: вызов скорой помощи, пользование аптечкой   | X | X | X | X | X |
| <b>11. Услуги питания</b>  |   |   |   |   |   |
| Обслуживание:  |   |   |   |   |   |
| возможность выбора любого из вариантов предоставляемого питания (завтрак, двухразовое, трехразовое питание)  |   | X | X | X | X |
| работа хотя бы одного кафе или бара в любое время суток  |   |   |   | X | X |
| Завтрак:   |   |   |   |   |   |
| Предоставл   |   | X | X | X | X |
| Начало: не позднее 7.00  |   |   | X | X | X |
| окончание: не ранее 10.00  |   | X | X | X |   |
| не ранее 11.00   |   |   |   |   | X |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Бронирование мест в ресторане (при наличии ресторана)  |   | X | X | X | X |
| Обслуживание в   |   |   |   |   |   |
| в часы завтрака  |   | X | X |   |   |
| с 7.00 до 24.00  |   |   |   | X | X |
| круглосуточно  |   |   |   |   | X |
| меню завтрака в номере   |   |   |   | X | X |
| <b>12. Требования к персоналу и его подготовке</b>   |   |   |   |   |   |
| Письменные стандарты (инструкции) для персонала, фиксирующие функциональные обязанности и установленные правила работы   | X | X | X | X | X |
| Квалификация: руководители и персонал должны пройти профессиональную подготовку:   |   |   |   |   |   |
| соответствующую выполняемой работе   | X | X | X | X | X |
| по обеспечению безопасности в гостинице  | X | X | X | X | X |
| Значение иностранных языков  |   |   |   |   |   |
| достаточное, знание персоналом, занятым в зоне обслуживания, одного иностранного языка международного общения или наиболее употребляемого иностранными клиентами в данном районе | X | X |   |   |   |
| свободное владение персоналом одним из иностранных языков; в службе приема обеспечение перевода с 2-3 иностранных языков   |   |   | X | X | X |
| Медицинские требования: персонал должен проходить периодическое медицинское освидетельствование  | X | X | X | X | X |
| Внешний вид персонала:   |   |   |   |   |   |
| форменная одежда   |   |   | X | X | X |
| дифференцированная по службам, служебные значки  |   |   | X | X | X |
| Требования к поведению: персонал должен быть способен создавать в гостинице атмосферу гостеприимства, в отношении гостей проявлять доброжелательность                            | X | X | X | X | X |

Примечание. Знак "X" означает обязательное выполнение требования.

## Сноски

[1] Кабушкин Н. И., Бондаренко Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Мн., 2000. С. 216.

[2] Организация и управление гостиничным бизнесом / Под ред. Лесника А. Л., Мацицкого И. П., Чернышова А. В. М., 2000. С. 37—39.

[3] Грачева А. Классификация гостиниц — компас в службе гостеприимства // Турбизнес, 1998. №10.

[4] Кабушкин Н. И., Бондаренко Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Мн., 2000.

[5] Лесник А. С. О проблеме качества гостиничных услуг // Отель, 1999. №4.

[6] Янкевич В. С., Безрукова Н. М. Мировые гостиничные цепи в России // Туризм: проблемы, практика, перспективы, 2001. №6.

[7] Филипповский Е. Е., Шмарова А. В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М., 2003.

[8] Материалы Интернет-сайтов

[9] Гостиницы и туроператоры в свете договорной политике // Туризм, 2002. № 3. С. 64.

[10] “Зарезервируйте, пожалуйста, номер” // HOTEL. 1999. №3. С. 44—45.

[11] Гостиницы и туроператоры в свете договорной политике // Туризм, 2002. № 3. С. 64.

[12] Гостиницы и туроператоры в свете договорной политике // Туризм, 2002. № 3. С. 64.

[13] Как выиграть битву за клиента // Туризм, 1999. № 10. С. 12—13.

[14] Как выиграть битву за клиента // Туризм 1999. № 10. С. 12—13.

[15] Янкевич В. С., Безрукова Н. Л. Ценовая политика гостиничных предприятий // Парад отелей. 2001. №1. С. 82—84

[16] Гуляев В. Г. Организация туристической деятельности. Уч. Пос. М., 1998. С. 34.

[17] Как выиграть битву за клиента // Туризм, 1999. № 10. С. 12—13.

[18] Исмаев Д. К. Маркетинг гостиничных услуг в России. М., 1999. С. 23.

[19] Сенин В. С. Организация международного туризма // Финансы и статистика, 1999. С. 87.

[20] Там же. С. 88.

[21] Организационно-правовые основы туристического и гостиничного бизнеса. Нормативно-правовые документы. М., 1998. С. 45.

[22] Менеджмент туризма. Уч. Пос. М., 1998. С. 175.

[23] Менеджмент туризма. Уч. Пос. М., 1998. С. 175—179.

[24] Менеджмент туризма. Уч. Пос. М., 1998. С. 179—181.

[25] Там же. С. 181—186.

[26] Туризм и гостиничное хозяйство. М., 2001.

[27] Туризм и гостиничное хозяйство; М., 2001.

[28] Туризм и гостиничное хозяйство. М., 2001.

[29] Бальба О. Как Интернет меняет представления о традиционных способах электронного бронирования номеров // Пять звезд: отели, рестораны, туризм. 2000. №3. С. 17—19.

[30] Менеджмент туризма. Уч. Пос. М., 1998. С. 39—43.

[31] Гостиницы и туроператоры в свете договорной политике // Туризм. 2002. № 3. С. 64—65.

[32] Филипповский Е.Е., Шмарова А.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М., 2003.

[33] Плотникова А. Гостиничные АСУ — дань моде или необходимость // Туризм: проблемы, практика, перспективы, 2002. №7.

[34] Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе. М., 2001.

[35] Иконников И. КСБ уходят Интернет // Турбизнес, 2001. №5. С. 34—35.

[36] Филипповский Е.Е, Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М., 2003.

[37] Бородина В.В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент. М., 2001. С. 165.

[38] Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание. Киев, 2002.

[39] По материалам журналов "Отель", "Турбизнес", "Туризм: проблемы, практика, перспективы"

[40] Жукова М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации. М., 2001.



## Список рекомендуемой литературы

1. Агеева О.А. Туристические фирмы и гостиницы: бухучет и налогообложение М., 2000.
2. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание. Киев, 2002.
3. Бальба О. Как Интернет меняет представления о традиционных способах электронного бронирования номеров // Пять звезд: отели, рестораны, туризм. 2000. №3.
4. Богушева Н.Г. Организация обслуживания посетителей ресторанов и баров. Ростов-на-Дону, 2002.
5. Бородина В.В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент. М., 2001.
6. Ваганова Е. Грачева А. Приманки для клиентов // Турбизнес 2001. №4.
7. Волков Ю.Ф. Интерьер и оборудование гостиниц и ресторанов / Серия "Учебники, учебные пособия". Ростов-на-Дону, 2003.
8. Гамаюнов П. Предварительные итоги эффективности работы некоторых гостиниц Москвы в 2000 г. // Туризм: практика, проблемы, перспективы, 2001. №1.
9. Гвоздева С. Адаптация и ориентация персонала в гостинице Редиссон "Славянская" // Персонал, 2000. №9.
10. Гостиницы и туроператоры в свете договорной политике // Туризм. 2002. № 3.
11. Грачева А. Классификация гостиниц — компас в службе гостеприимства // Туристический бизнес, 1998. №10.
12. Грачева А. Кто будет жить в отремонтированных отелях? // Турбизнес, 2001. №6.
13. Гуляев В.Г. Организация туристической деятельности. Уч. Пос. М., 1998.
14. Европейский гостиничный маркетинг. М., 2002.
15. Ермошкин В. Новости международных гостиничных сетей // Турбизнес, 2002. №1.
16. Жукова М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации. М., 2001.
17. Зарезервируйте, пожалуйста, номер // HOTEL. 1999. №3.
18. Иконников И. КСБ уходят Интернет // Турбизнес, 2001. №5.
19. Исмаев Д. К. Маркетинг гостиничных услуг в России. М., 1999.
20. Кабушкин Н. И., Бондаренко Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Мн., 2000.
21. Как выиграть битву за клиента // Туризм 1999. № 10.
22. Лес Гэллоуэй. Операционный менеджмент. Спб., 2001.
23. Лесник А.С. О проблеме качества гостиничных услуг // Отель, 1999. №4.
24. Лесник А.С., Хачатурова Н. "Что в имени тебе моем..." // Отель 1999. №1.
25. Люличкин. А.А. Добровольная сертификация // Турбизнес, 2002. №2.

26. Менеджмент туризма. Уч. Пос. М., 1998.
27. Организационно-правовые основы туристического и гостиничного бизнеса. Нормативно-правовые документы. М., 1998.
28. Организация и управление гостиничным бизнесом / Под ред. Лесника А. Л., Мащицкого И. П., Чернышова А. В. М., 2000.
29. Плотникова А. Гостиничные АСУ — дань моде или необходимость // Туризм: практика, проблемы, перспективы, 2002. №7.
30. Сборник законодательства Российской Федерации в области туризма / Под. ред. Ахмеров С. Р. и др. Саратов, 2002.
31. Сендеров Д. Как рекламировать отель? // Отель, 1999. №5.
32. Сенин В. С. Организация международного туризма // Финансы и статистика, 1999.
33. Скобкин. С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе. М., 2001.
34. Труханович Л. В., Щур Д. Л. Кадры в сфере гостиничного обслуживания: сборник должностных и производственных инструкций. М., 2003.
35. Туризм и гостиничное хозяйство. М., 2001.
36. Уокер Дж. Введение в гостеприимство. М., 2002.
37. Фадеев Е. Маркетинг на службе гостиниц // Отель, 1999. №3.
38. Филипповский Е. Е, Шмарова Л. В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М., 2003.
39. Хачатурова Н. Нервный центр // Отель. 1999. №1.
40. Янкевич В. С., Безрукова Н. Л. Ценовая политика гостиничных предприятий // Парад отелей. 2001. №1.
41. Янкевич В. С., Безрукова Н. М. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме. М., 2002.
42. Янкевич В. С., Безрукова Н. М. Мировые гостиничные сети в России // Туризм, 2001. №6.