СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

РЕФЕРАТ 5

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ 6

1.1 ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ 6

1.2 ПОНЯТИЕ МЕТОДА 9

1.3 КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ 10

2.АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ 11

2.1 АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЦЕЙ «САППОРО» 11

2.2 ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЦЕЙ «САППОРО» 14

2.3 СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ГОСТИНИЦЫ «САППОРО» 22

2.4 СОЧЕТАНИЕ МЕТОДОВ 25

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 29

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 31

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 31

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 32

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 33

# ВВЕДЕНИЕ

Индустрия гостеприимства **–** это сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризующиеся дружелюбием по отношению к гостям.

Важное место в индустрии занимает гостиничный бизнес, широкий и разнообразный характер которого охватывает и элементы, связанных с ним секторов индустрии, например питание, отдых и развлечения и др. Соответственно, гостиничный бизнес демонстрирует более широкую и разнообразную организационную структуру, чем другие секторы индустрии.

Предприятия индустрии гостеприимства имеют общие характеристики, которые определяют природу индустрии гостеприимства. А она, в свою очередь, формирует организационную структуру предприятия, определяет управленческую политику.

На современном этапе индустрия гостеприимства развивается стремительными темпами, стараясь удовлетворить все возрастающие потребности населения и, конечно, получить прибыль. С этой целью на предприятиях гостиничного хозяйства создаются новые и совершенствуются старые предоставляемые услуги. Доработки также требуют и методы управления: важно уметь правильно и грамотно сочетать их между собой, чтобы достичь оптимального результата.

Все это делает тему управления предприятием гостиничного хозяйства чрезвычайно актуальной и создает предпосылки к изучению существующих методов управления и возможного предложения новых способов их комбинирования.

Цель курсовой работы: изучить, какие методы используются в настоящее время при управлении предприятиями в сфере гостиничного бизнеса и исследовать, каким образом можно наиболее эффективно совмещать эти методы для достижения хорошего результата и для предпринимателя, и для потребителей услуг.

Задачи курсовой работы:

1. Собрать, систематизировать и проанализировать теоретическую информацию по изучаемому вопросу;
2. Изучить информацию о том, каким образом используются в современной России существующие методы управления;
3. Сделать выводы о том, как наиболее выгодно совмещать не предприятии гостиничного хозяйства методы управления: на какие следует делать акцент, а какие использовать лишь как дополнение.

Объект моего исследования – сфера гостиничного бизнеса в современном мире на примере гостиницы «Саппоро».

Предмет исследования – управленческая сторона в гостиничном бизнесе, а именно методы управления гостиничным предприятием.

В своей курсовой работе я хочу изложить теоретические основы управления предприятием гостиничного хозяйства и исследовать реализацию существующих методов на современном этапе на примере хабаровской гостиницы «Саппоро».

# РЕФЕРАТ

Курсовая работа состоит из двух глав. В первой главе три части, в которых рассматриваются теоретические основы управления гостиничным предприятием, а именно:

* особенности, связанные с управлением гостиничным предприятием;
* понятие методов управления организацией;
* классификация методов управления, используемых в гостиничном бизнесе.

Во второй главе, состоящей из четырех частей, подробно рассматривается и анализируется каждый из методов управления, обозначенных в первой главе, предлагается эффективный способ комбинирования существующих методов управления для успешной деятельности гостиничного предприятия.

Таким образом, можно перечислить следующие термины, характеризующие содержание курсовой работы: *гостеприимство, услуги, функции, методы, цели, особенности, эффективность.*

Цель курсовой работы: изучить, какие методы используются в настоящее время при управлении предприятиями в сфере гостиничного бизнеса и исследовать, каким образом можно наиболее эффективно совмещать эти методы для достижения хорошего результата и для предпринимателя, и для потребителей услуг.

Объект моего исследования – гостиница «Саппоро».

При написании курсовой работы были использованы 12 источников литературы.

Объем курсовой работы составляет 33 листа, включая два приложения.

## 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

###

### 1.1 ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Гостиничное предприятие относится к сфере услуг. По своей природе управление в сфере услуг неоднородно: оно выступает как единство взаимосвя­занных и взаимозависимых функций, индивидуаль­ного и коллективного труда, отношений различных форм собственности и пр. Но при всех условиях оно является важнейшим звеном реализации социально-экономических задач государства в сфере услуг.[[1]](#footnote-1)

Функции управления - это конкретные виды целе­направленной деятельности, ориентированные на дос­тижение заданных результатов.

В функциях управления раскрываются сущность и характер управленческой деятельности в сфере услуг, отображается место управления в системе их произ­водства и обращения.[[2]](#footnote-2)

Критерием совершенствования управления предприятием гостиничного хозяйства являет­ся уровень удовлетворения многообразных потреб­ностей людей в нужных им услугах. Наиболее эффек­тивная деятельность, согласующаяся с этим крите­рием, достигается, когда учитываются особенности управления в данной сфере.

Управление всеми областями хозяйственной дея­тельности обязательно должно осуществляться пос­редством разумного сочетания централизации с де­централизацией.

В сфере гостиничного бизнеса в отличие от многих других сфер человеческой деятельности тесно переплетаются фун­кции создания и реализации услуг, смыкаясь в еди­ный производственный процесс. По сравнению, нап­ример, с промышленными предприятиями, в сфере услуг, как правило, отсутствуют внешние посредники по реализации ее товара. Услуги доводятся до пот­ребителей преимущественно в индивидуальном по­рядке.

Процесс, связанный с услугами в гостиничном хозяйстве, имеющими вещ­ную форму, можно условно разделить на две взаимо­зависимые части: организацию обслуживания человека и организацию материального производства услуг.[[3]](#footnote-3)

Поскольку сфера услуг призвана обслуживать конкретного человека с его индивидуальными запро­сами, то изначальным и обязательным условием материального производства является непосред­ственный контакт с заказчиком. В связи с этим воз­никает потребность в изучении спроса на услуги, их рекламе, сборе заказов, учете пожелании заказчика. Необходимо также согласовать с ним сроки их исполнения, формы обслуживания. Важно создать при этом максимум удобств, комфортных условий, должную этику и культуру, учесть многие другие моменты организации обслуживания заказчиков.

Успех управления гостиничным предприятием зависит от многих факторов, связанных с психологией заказ­чиков, природно-климатическими условиями регио­на, уровнем жизни людей, национальными особен­ностями и традициями населения, изменениями в структуре потребностей, сети предприятий сферы услуг, транспортных коммуникаций. Обслуживание - наиболее видимая сторона деятельности сферы услуг, по которой нередко судят о состоянии сервиса вообще.

Совершенствование управления процессами об­служивания, проявляющееся в первую очередь в выявлении запросов людей, рациональной органи­зации потока заказов, в развитии прогрессивных форм предоставления услуг, подготовке организаторов сервиса, является одной из актуальнейших задач.

Конечной целью управления гостиничным предприятием является наращива­ние суммарного результата деятельности работников контактной зоны и производств в виде предоставлен­ной услуги, удовлетворяющей потребности заказчи­ка. Качество управления в сфере гостиничного бизнеса во многом зависит от эффективности взаимодействия процессов собственно обслуживания и материального произ­водства услуг, обеспечивающих четкое функциони­рование всей системы в целом.[[4]](#footnote-4)

Таким образом, гостиничное предпринимательство имеет следующие особенности:

* Большое количество предприятий различных размеров и видов разбросаны по стране и миру;
* Многие предприятия работают круглосуточно и все дни недели;
* Цены фиксированы и высоки, предложение также фиксировано, но существует их сезонность колебания, зависящие от непредсказуемого спроса;
* Это индустрия и производства и обслуживания;
* Существует различные клиенты с различными потребностями и ожиданиями;
* Обслуживание направлено непосредственно к клиенту, а предлагаемый продукт имеет осязаемую и неосязаемую природу;
* Многие операции комбинированы, большинство из них производиться одновременно;
* Требуется высокий уровень координации и часто в очень сжатые сроки;
* От менеджеров требуется высокий профессионализм сноровка, особенно в вопросах управления;
* Помимо высококвалифицированного труда существует и много неквалифицированного труда;
* Большинство работ малооплачиваемые;
* Персонал часто заставляют работать внеурочное время;
* Велика доля молодежного, женского и получасового труда;
* Много работников из других стран;
* Большая текучка внутри индустрии (между отраслями) и из нее.

Все это должен знать и учитывать опытный управленец.

Характер процесса обслуживания населения пре­допределяет особые методы и организационные стру­ктуры управления сферой услуг.

###

### 1.2 ПОНЯТИЕ МЕТОДА

Методы управления гостиничным предприятием - важнейший элемент в механизме использования объективных законов рынка. Качество и эффектив­ность управленческой деятельности в этой сфере во многом зависят от применяемых методов управ­ления.

Метод управления гостиничным предприятием - это способ целе­направленного воздействия на службу сервиса и потре­бителя с целью возможно более полного и эффектив­ного удовлетворения возрастающих запросов людей. [[5]](#footnote-5)

Слово "метод" греческого происхождения (methods), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Че­рез методы управления реализуется основное содержание уп­равленческой деятельности.[[6]](#footnote-6)

По сути, способы осуществления управленческой деятель­ности, применяемые для постановки и достижения целей гостиничной орга­низации, выступают как методы менеджмента. При решении той или иной задачи методы служат целям практичес­кого управления, предоставляя в его распоряжение систему правил приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Сложность, изменчивость объекта управления оп­ределяет и многообразие используемых методов. Раз­личают общие и специальные методы управления в сфере гостиничного бизнеса, которые реализуются через изучение объекта управления во времени и пространстве, в тесной взаимосвязи и взаимообусловленности с дру­гими объектами, с учетом этнопсихологии населения и т.д. В связи с внедрением компьютеров, электрон­ных вычислительных машин, потребностью объек­тивного и быстрого обоснования принимаемых реше­ний в сфере услуг все чаще применяются специальные методы экономического моделирования.[[7]](#footnote-7)

###

### 1.3 КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Методы управления гостиничным предприятием могут быть классифициро­ваны следующим образом:

* организационно-административные, основанные на прямых
директивных указаниях;
* экономические, обусловленные экономическими стимулами;
* социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Деление методов на административные и эконо­мические в известной мере условно, так как абсо­лютно четко обособить каждый из них не представляется возможным: они взаимопроникают друг в друга и имеют немало общих черт. В то же время присущие им различия в способах воздействия на объекты управления позволяют рассматривать каж­дый из них в отдельности.[[8]](#footnote-8)

Особую остроту проблема методов управления в сфере гостиничного хозяйства приобретает в обстановке перехода к рыночной экономике, многообразия форм собствен­ности, ликвидации монополии производителей услуг в рамках одной специализированной отрасли, пере­ориентации сферы услуг на рынок потребителя.

Важнейшей отличительной чертой создаваемой рыночной экономики является переход от преиму­щественно административных к преимущественно экономическим методам управления, рост роли социально-психологических методов.[[9]](#footnote-9)

## 2. АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

###

### 2.1 АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЦЕЙ «САППОРО»

Объективной основой использования этих методов управ­ления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Деятельность по управлению гостиничным предприятием невозможна без разумного применения административных методов (которые нередко называют организационно-административ­ными или организационно-распорядительными). С их помощью формируются основные системы управления в сфере услуг в виде ее устойчивых связей и отношений, положений, предусматривающих права и ответственность подразделений аппарата управле­ния, отдельных работников. Структура организации, применяемая в настоящее время на рассматриваемом предприятии, приведена в приложении 1.[[10]](#footnote-10)

Необходимость использования централизованного воздействия на гостиницу «Саппоро» посредством админи­стративных методов вытекает из объективной потребности в реализации общенародных интересов и правильного их сочетания с интересами отдельного коллектива, каждого работника, собственника.

Административные методы в сфере гостиничного хозяйства реализуются путем прямого воздействия руководи­телей, собственников на подчиненных. Такое воздей­ствие может осуществляться на основе заключенных договоров, через административные приказы и рас­поряжения, различные положения, правила, норма­тивы и другие документы, организационно регламентирующие деятельность подчиненных лиц, их четкую работу, обеспечивающие надлежащую дисциплину и ответственность. Все это осуществляется на рассматриваемом предприятии. Организационно-административные методы в ос­новном опираются на власть руководителя, его права. Руководитель пред­ставляется здесь как администратор, субъект власти, опи­рающийся на предоставленное ему в этом право. Однако ад­министративные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администри­рованием.[[11]](#footnote-11)

Организационно-административные методы управления гостиничным предприятием оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоря­жения, оперативные указания, отдаваемые письменно или ус­тно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призва­ны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются:

1. правовое регулирование трудовых отношений;
2. укрепление законности;
3. защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с КЗоТ и другими законодатель­ными актами.

В гостинице «Саппоро» применяются три формы проявления организационно-административных методов:

* + обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
	+ согласительные (консультация, компромисс);
	+ рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предло­жение, общение и т.п.).

Как правило, это прямые задания и распоряжения выше­стоящих органов управления (волевое воздействие руководи­теля на подчиненных), которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов. Организационно-административные методы отличает от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. По существу организационно-админи­стративные методы - это методы принуждения, которые со­храняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность.[[12]](#footnote-12)

В общем виде система организационно-административ­ных методов рассматриваемой организации может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов: воздействие на структуру управ­ления (регламентация деятельности и нормирование в сис­теме управления) и на процесс управления (подготовка, при­нятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

Организационное воздействие на структуру управления гостиничным предприятием осуществляется в большинстве случаев путем организацион­ного регламентирования, нормирования, организационно-мето­дического инструктирования и проектирования.

Формы и масштабы применения административ­ных методов при управлении предприятием в сфере гостиничного хозяйства определяются задачами управляющего органа, уровнем организации производства услуг, квалификацией и культурой работников службы сервиса, принимающих решения. Чем полнее пред­ставлены эти параметры, тем меньше потребности в административном вмешательстве. В зависимости от функционирующих в коллективе мето­дов руководства формируется соответствующая им система подчинения. Понятно, что в процессе управленческой деятель­ности происходит подчинение одной воли другой. Однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызы­вать нежелательных эмоций типа унижения, неловкости, до­сады, раздражения, а иногда и стрессов, что исключает вся­кое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.[[13]](#footnote-13)

В практике управленческой деятельности администра­тивное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

* вынужденное и внешне навязанное. Оно сопровождает­ся неприятным чувством зависимости и понимается подчинен­ными как нажим "сверху";
* пассивное. Для него характерно удовлетворение, связан­ное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
* осознанное, внутренне обоснованное.

В целом организационно-административные методы руко­водства существуют в форме организационного и распоряди­тельного воздействия.

В сущности, вся система пронизана организационно-распоряди­тельной деятельностью. Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресат, постановка задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, ин­структаж подчиненных и т.д.

В гостинице «Саппоро» эти методы служат средством прямого воз­действия на процесс производства и труд работников, что по­зволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К харак­терным особенностям прямого воздействия относится непос­редственная связь руководителя и подчиненного. Однако в целом прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пас­сивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и со­здания стимулирующих условий.[[14]](#footnote-14)

###

### 2.2 ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЦЕЙ «САППОРО»

Экономическим методам управления в сфере гостиничного бизнеса отводится централь­ное место, и гостиница «Саппоро» не исключение. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношения­ми и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Принципиальный вопрос коллективной организации труда в фирме - овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению организацией представляют со­бой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллекти­ва в целом и личности в частности. Другими словами, постав­ленная цель достигается воздействием на экономические ин­тересы управляемого объекта.

Потребность в экономи­ческих методах управления в сфере услуг закономер­но и существенно возрастает, поскольку в условиях разгосударствления предприятий гостиничного хозяйства и развития частного предпринимательства с помощью директивного воздействия не всегда возможно и разумно решать сложную совокупность задач удовле­творения растущих потребностей населения в услугах. Экономические методы управления должны за­нять и неизбежно займут доминирующее положение в сфере гостиничного бизнеса. Это необходимо для обеспечения нор­мальных условий функционирования в новых условиях хозяйст­вования, и на рассматриваемом предприятии делаются шаги к осуществлению этого положения. Одновременно сокращается число звеньев управления в службе сервиса, которая становится хозяйственно самостоятельной. В силу своей специ­фики - повседневного удовлетворения индивидуаль­ных нужд населения - сфера гостиничного хозяйства нуждается в неиз­меримо меньшей централизации, чем какая-либо иная сфера труда.[[15]](#footnote-15)

Сущность экономических методов состоит в том, чтобы путем косвенного воздействия на экономи­ческие интересы потребителя услуг и работников сферы услуг с помощью цен, оплаты труда, кредита, прибыли, налогов и других экономических рычагов создавать эффективный механизм работы. Тем самым экономические методы основываются на использовании стимулов, предусматривающих заин­тересованность и ответственность управленческих работников за последствия принимаемых решений и побуждающих работников сферы услуг добиваться инициативного осуществления поставленных задач без специальных на то распоряжений.

Чтобы экономические методы управления были действен­ными на предприятии гостиничного хозяйства, необходимо как минимум обеспечить "отзывчивость" организации на экономические рычаги. Без этого теряет смысл расширение прав структурных единиц и самофинансирование организации. В свою очередь расширение самостоятельности ведет к большей свободе коллективов в хозяйственной дея­тельности и экономическим методам руководства. В гостинице «Саппоро» созданы условия обоснованной самостоятельности. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реаль­ный переход к экономическим методам руководства: коллек­тив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов гостиничного предприятия, что особенно важно в пере­ходный к рыночным отношениям период. Речь идет об изме­нении системы материального стимулирования с учетом эко­номических интересов всех участников производственного процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых бы экономические методы были действенны и целе­направленны. Вся сложность проблемы состоит в обеспечении комплек­сной субординации хозяйственных связей и экономических за­висимостей трудового коллектива в отношениях с организаци­ями, учреждениями, иными структурами народнохозяйственного комплекса и членами своего коллектива. Выпадение или ос­лабление какого-либо звена в этой системе связей снижает эффективность экономического руководства.[[16]](#footnote-16)

 Перестройка экономического механизма по совершен­ствованию планирования, экономического стимулирования и управления должна обеспечить необходимые социально-эко­номические предпосылки реализации программы перехода на работу в условиях рынка. Для этого коренным образом должны измениться методология и технология планирова­ния на изучаемом предприятии, в основе которых лежит нормативный метод. С уче­том нормативов формируются взаимоотношения организа­ции как с вышестоящими органами управления, так и с бюджетом. Применение стабильных нормативов позволит улучшить систему образования средств, остающихся в распоряжении организации для решения различных эконо­мических и социальных задач. Т.е. после осуществления обязательных отчислений и платежей (отчислений от дохо­дов в бюджет и отчислений органам управления для обра­зования централизованных резервов и фондов, предназна­ченных для финансирования мероприятий по развитию всей системы подведомственных предприятий, а также для ока­зания помощи предприятиям, имеющим финансовые затруд­нения) образуются фонды производственного и социально­го развития и оплаты труда. В конечном итоге формируются доходы (прибыль) гостиничной организации. В некоторых случаях эти фонды не выделяются, а образованная при­быль по решению трудового коллектива распределяется на развитие производственной и материальной сфер; так происходит и в гостинице «Саппоро».

Основной смысл всей работы в этом направлении сводит­ся к тому, чтобы поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых бы они могли макси­мально полно учитывать экономические последствия их управ­ленческой и производственной деятельности.

Таким образом, основная задача изменения хозяйственно­го механизма состоит в том, чтобы создать такие экономи­ческие и организационные условия, при которых бы организа­ция выполняла возложенные на нее функции на самом высоком уровне.[[17]](#footnote-17)

В отличие от организационно-административных экономи­ческие методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных от­ношениях. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив гостиницы «Саппоро» и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, ди­рективы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулиро­ванием. На основании экономических методов управления дол­жны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессио­нализм и культура их применения.

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономичес­кие методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование.[[18]](#footnote-18)

Для решения экономических задач в управлении гостиничной органи­зацией широко применяются и экономико-математические ме­тоды, поскольку основным свойством экономических задач является большое число ограничительных условий и множе­ство решений. Их экономическую сущность может выразить математическая модель, представляющая собой систему ог­раничительных условий, налагаемых на неизвестные пере­менные.

С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление, и найти наиболее эффективные реше­ния для конкретной организации. Здесь налицо своеобразная "обратная связь": не только математика служит развитию экономики, но и экономика спо­собствует развитию математики. Однако в этой области пока существует определенный разрыв: потребности экономики опе­режают возможности математики.

Чаще всего применяются линейные модели, предназначен­ные для решения различного рода экономических задач, в то время как почти все зависимости в экономике нелинейны.

Экономическая практика обусловила появление ряда мате­матических дисциплин, которые в настоящее время широко используются и в гостиничном бизнесе: математическое программирование, теория игр, массовое обслуживание, управление запасами, исследова­ние операций и др.[[19]](#footnote-19)

Несмотря на характерное для современного этапа усиле­ние роли экономических рычагов и стимулов, не следует огра­ничивать организационно-административные методы воздействия в управлении гостиничным предприятием, которые за счет централизации управления помогают выпол­нять напряженные плановые задания.

При умелом использовании экономических мето­дов управляющие органы в условиях рынка избав­ляются от необходимости преодоления инертности сферы услуг в реализации своих задач, обус­ловленной отсутствием соответствующей экономи­ческой заинтересованности в оперативном удовле­творении меняющихся потребностей в услугах. Усиливается самоконтроль, в то же время до мини­мума сужается нужда в административном контроле, который сосредотачивается, если в том есть необхо­димость, на конечных результатах обслуживания населения. Все это учитывается при управлении рассматриваемой гостиницей.

Чем шире в управлении гостиничным предприятием применяются экономические методы, тем большее число вопросов решается непосред­ственно в основных звеньях управления службой сервиса, ближе к источнику информации. В прошлом, в условиях необоснованно широкого применения административных методов нередко на высоких уровнях управления принимались решения, которые по своему содержанию входили в компетенцию нижестоящих звеньев управления. В результате замедлялся процесс принятия решений, и не обеспечивалась требуемая оперативность управления, снижались его компетентность и качество. Использование системы экономических методов на предприятиях сферы услуг будет давать должный эффект только в том случае, если принцип прибыльности ведения хозяйства охватывает все звенья организационной структуры управления, образуя замкнутую систему с распределением материальной ответственности между всеми ее звеньями.[[20]](#footnote-20)

В практике управления гостиницей «Саппоро» часто прихо­дится решать задачи, связанные с изменением усло­вий функционирования объекта управления. Подчас изменения системы управления в процессе различ­ного рода экспериментов осуществляются методом проб и ошибок, которые нередко оборачиваются немалыми просчетами для потребителей услуг и социальной сферы в целом. Нередко судьбу экспе­римента определяют внешние условия функциони­рования объекта управления, не регулируемые сферой услуг. Существенная часть внутренних фак­торов и внешних условий постоянно находится в развитии во времени и пространстве. В результате становится все сложнее без специальных методов, опираясь лишь на простые расчеты и тем более на интуицию, прогнозировать поведение объекта управ­ления при переходе на рыночные механизмы хозяй­ствования, разрабатывать альтернативные решения.

Реализация возникающих в этой связи проблем в значительной мере облегчается использованием эко­номического моделирования. Процессы обслужива­ния населения, поддающиеся количественному изме­рению, можно описать в виде экономических моде­лей, введя условные обозначения для составляющих их факторов и результатов. Рассчитав такие модели, легко использовать их для научно обоснованного управления гостиничным предприятием: для анализа, прогнози­рования, распределения ресурсов и маневра ими, для контроля за эффективностью работы и реализации иных функций управления.

Наиболее простым и доступным является эконо­мическое моделирование с помощью метода кор­реляций и регрессий. Этот метод нашел свое применение в том числе при управлении гостиницей «Саппоро»; он базируется на применении статистических группировок и средних чисел. Статистические группировки при этом используются для выявления тенденций, форм зависимости между факторами и результатом, определения коли­чественной меры влияния каждого из них в сово­купности и в "чистом" виде. Объективные корреля­ционные зависимости проявляются лишь при обоб­щении достаточной совокупности наблюдений по отношению к числу факторов, включаемых в модель. В ходе многолетних экспериментальных расчетов в сфере услуг установлено, что количество наб­людений, используемых для расчетов, деленное на количество факторов, включенных в модель, плюс единица должно быть больше или равно 6-8.

В корреляционно-регрессивных моделях при обо­сновании прогнозных решений, связанных с перс­пективным развитием сферы гостиничного хозяйства, может исполь­зоваться не только практическая, но и теоретическая информация. Зная параметры модели и задаваясь определенными теоретическими значениями факто­ров, можно предсказать значение результатов. При этом выявляется действие только изучаемых, наиболее существенных факторов, учтенных при разработке модели.

Одной из характерных особенностей этого метода является возможность одновременного использова­ния в моделях сферы гостиничных услуг факторов с различной размерностью: стоимостной (коп., руб., тыс.руб.), натуральной (кг, тыс.шт.), относительной (процент, коэффициент) и т.п. Это повышает практическую ценность и диапазон применения данного метода в экономических расчетах.

Получаемые в результате расчетов коэффициенты регрессии свидетельствуют о количественной мере изменения результата при изменении того или иного фактора на единицу, т.е. характеризуют эффектив­ность влияния факторов. Это дает возможность решения различных управленческих задач. Можно, например, определить, какие факторы оказывают наиболее сильное воздействие на объект управления, какие - второстепенное и, исходя из этого, планиро­вать достижение кратковременных, среднесрочных и долгосрочных целей в улучшении сферы услуг. На основании подобных данных можно также определить систему мер эффективного управления гостиничным предприятием с целью увеличения объемов услуг и повышения культуры сервиса наиболее эффектив­ными путями.[[21]](#footnote-21)

Таким образом, в условиях рынка экономические методы руководства получат дальнейшее развитие в сфере гостиничного хозяйства, расширится сфера их действия, будет преодолен формальный хозрасчет, повысится действен­ность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и каждый коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с общегосударствен­ными.

### 2.3 СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ГОСТИНИЦЫ «САППОРО»

Результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников может помочь руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятель­ности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% - от умения работать с людьми. Зная особенности поведения, характера каждого отдельно­го человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойствен свой психологический климат, поэтому су­щественным условием образования и развития трудовых кол­лективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Это особенно важно для гостиничного предприятия – ведь в этой сфере как нигде важна вежливость, любезность персонала, а соответственно и доброе расположение духа, хорошие отношения в коллективе. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая мораль­но-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда примерно в 1,5 раза может увеличиться или в несколько раз уменьшиться.[[22]](#footnote-22)

Недостаточное внимание к социальным и психологичес­ким аспектам управления гостиничным предприятием вызывает нездоровые взаимоотно­шения, что снижает производительность труда. Как показывает практика, формирование здорового мораль­но-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма более активно идет в коллек­тивах рыночного типа. Так, 91% опрошенных работников гостиничного бизнеса считают, что среди членов трудовых коллективов стала складываться ат­мосфера взаимной требовательности и ответственности, из­менилось (в лучшую сторону) отношение к труду и распреде­лению его оплаты, 82% опрошенных интересуются и "болеют" за успехи своих коллег. Таким образом, чтобы воздействие на коллектив было наибо­лее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, со­циально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей при управлении гостиницей «Саппоро» применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических спо­собов воздействия на личностные отношения и связи, возни­кающие в трудовых коллективах, а также на социальные про­цессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения ад­министративного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, автори­тет и т.д.).

Главная цель применения этих методов при управлении рассматриваемым предприятием - формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспита­тельные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффек­тивности и качества работы - человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволяет руководителю гостиницы «Саппоро» целенап­равленно воздействовать на коллектив, создавать благоприят­ные условия для труда и, в конечном счете, формировать кол­лектив с едиными целями и задачами.[[23]](#footnote-23)

Основное средство воздействия на коллектив - убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем рассматриваемого предприятия биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотноше­ния работников, их отношение к средствам труда и окружаю­щей среде. Необходимость использования в практике управления гостиничной орга­низацией социально-психологических методов руководства оче­видна, так как они позволяют своевременно учитывать моти­вы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управ­ленческие решения.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знания­ми в области социальной психологии.

Социально-психологические методы руководства требу­ют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гиб­кие, умеющие использовать разнообразные аспекты управ­ления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различ­ные формы социально-психологического воздействия, которые, в конечном счете, сформируют здоровые межличност­ные отношения. В качестве основных форм такого воздействия в гостинице «Саппоро» используются:

* планирование социального развития трудовых коллективов;
* убеждение как метод воспитания и фор­мирования личности;
* экономическое соревнование;
* критику и самокритику;
* постоянно действующие производственные со­вещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении;
* различного рода ритуалы и обряды.[[24]](#footnote-24)

Подводя итог, можно заметить, что социально-психологические методы просто необходимо использовать при управлении предприятием гостиничного хозяйства, для которого крайне важны взаимоотношения между работниками внутри коллектива. Ведь, имея плохие отношения с коллегами или недовольство руководством, работники будут непроизвольно переносить свои эмоции на клиентов, а это совершенно недопустимо при непосредственном контакте с людьми, который и имеет место на гостиничном предприятии.

###

### 2.4 СОЧЕТАНИЕ МЕТОДОВ

Административные и экономические методы управления гостиничными предприятиями имеют наряду с характерными отличиями и много общего. В практике управления они дополняют друг друга. Важно подчеркнуть, что административные решения - это не просто некие директивы, а решения, обоснованные с точки зрения их экономической целесообразности.

Что касается непосредственно экономических методов управления, то их особенности и достоин­ства можно свести к следующему:

* они базируются на некоторых общих правилах поведения, дающих возможность маневрирования ре­сурсами, тогда как административные характери­зуются конкретно-адресными заданиями, ориен­тированными на достижение целей управляемой системы путем формирования четкой ее структуры, создания условий для подготовки, принятия и реализации решений;
* оказывают на производителей и потребителей услуг косвенное воздействие, посредством системы отношений учитывают интересы коллектива и от­дельных работников; административные методы по своей природе не способны столь полно и непосред­ственно ориентироваться на экономические интересы объектов управления;
* непременно предполагают самостоятельность сферы услуг на всех уровнях при одновременном возложении на нее ответственности за принимаемые решения и их последствия.

Административные методы предполагают зна­чительную долю ответственности вышестоящих орга­нов, принимающих решения; обращенные к внут­ренней деятельности сферы услуг, экономические методы побуждают исполнителей к подготовке альтер­нативных решений и выбору из них наиболее соот­ветствующих интересам коллектива, в то время как административные распоряжения большей частью однозначны, требуют обязательного точного испол­нения.[[25]](#footnote-25)

Эффективное повседневное применение в управ­лении гостиницей «Саппоро» экономических методов пред­полагает наличие объективных предпосылок и уме­ний пользоваться такими инструментами рыночной экономики как цены и налоги, кредиты и банковские ставки, котировки ценных бумаг.

В сфере услуг все большее распространение полу­чают социально-психологические методы управле­ния, и гостиница «Саппоро» - не исключение. Они основаны на использовании моральной за­интересованности человека в получении обществен­ного признания его трудового вклада. Это признание человек получает, прежде всего, в коллективе. Поэто­му задача управления состоит в создании такой дело­вой атмосферы, в которой наиболее полно могли бы реализоваться способности каждого работника.

Особенность социально-психологических методов состоит в чрезвычайном разнообразии их конкрет­ных форм, проявляющихся через формирование кол­лектива, создание здорового психологического мик­роклимата, совершенствование материального и мо­рального стимулирования.

Процесс формирования коллектива являемся важ­ным объектом управления и оказывает активное влияние на результаты коллективного труда. Каждый человек тысячами незримых нитей связан с коллек­тивом. Именно здесь он проявляется как работник и общественный деятель, здесь ощущает общественное признание своего вклада в общее дело.

Практика показывает, что чем прочнее и содер­жательнее связи между членами коллектива, чем больше заботы проявляет коллектив о своих членах, тем успешнее он решает свой задачи.[[26]](#footnote-26)

Взаимосвязи в коллективе рассматриваемого предприятия реализуются в рамках его формальной и неформальной структуры. Фор­мальная структура отражает отношения людей, осно­ванные на закреплённых правах и обязанностях, пол­номочиях и ответственности. Неформальная структу­ра отражает отношения симпатий и антипатий; сход­ства характеров, совместных интересов на произ­водстве и вне его. На основе неформальной структу­ры формируются малые группы. Они могут сущест­вовать различное время, быть открытыми или зак­рытыми, влиятельными или невлиятельными.

Обе структуры - формальная и неформальная - на­ходятся в постоянном взаимодействии. Там, где они совпадают, коллектив формируется сплоченным, спо­собным достигать высокой производственной и об­щественной активности.

Поддержание благоприятного психологического климата, укрепление связей между членами коллек­тива в значительной мере достигается на основе взаимного доверия и уважения, совершенствования материального и морального стимулирования труда.[[27]](#footnote-27)

Таким образом, на предприятии гостиничного хозяйства необходимо использовать и административные, и экономические, и социально-психологические методы управления в совокупности. Наиболее эффективно применять экономическую основу управления – все-таки, материальные поощрения и взыскания оказывают должное воздействие на персонал, - а административными и социально-психологическими методами лишь дополнять эту основу.

Административные методы нужны для правильной организации как персонала, так и производства услуг; социально-психологические методы чрезвычайно важны для формирования хороших отношений в коллективе, рабочей атмосферы на предприятии гостиничного хозяйства.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Гостиничный бизнес в силу своей принадлежности к сфере услуг имеет ряд особенностей, который распространяются и на систему управления. Эти особенности связаны, прежде всего, с необходимостью прямого контакта с клиентом, с удовлетворением индивидуальных потребностей каждого потребителя услуг. Поэтому крайне важно на предприятии гостиничного бизнеса грамотно подобрать совокупность методов управления, которая бы обеспечила наиболее эффективную деятельность предприятия. Этим сейчас и занимается управление гостиницей «Саппоро».

Основной вывод по курсовой работе можно сформулировать следующим образом: в сфере гостиничного бизнеса целесообразно совмещать разные методы управления.

Приняв за основу экономический метод, можно добиться материальной заинтересованности людей в качественной работе, что играет колоссальную роль в современных условиях. Но любой системой нужно управлять, поэтому на предприятии не обойтись без административного вмешательства, что и обосновывает необходимость использования при управлении гостиничным предприятием административных методов. В то же время в сфере услуг огромную роль играют взаимоотношения в коллективе; важно создать приятную атмосферу, обеспечить все условия для качественной бесперебойной работы. А для этого, в свою очередь, широко используются социально-психологические методы управления предприятием. Таким образом, для наиболее эффективной работы предприятия административные и социально-психологические методы используются как приложение к основным используемым – экономическим методам управления.

В России гостиничный бизнес в том виде, в котором он существует на Западе, только начинает развиваться. И многое пока не получается у российских предпринимателей, многое еще предстоит освоить, но и пройден уже немалый путь; у России есть все предпосылки для дальнейшего развития сферы гостиничного хозяйства, и, реализуя свой потенциал, наша страна вполне сможет выйти на мировой уровень предоставления услуг.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

#

# Организационная структура предприятия гостиницы «Саппоро»ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Управляющая компания

Совет директоров

Финансовая дирекция

Служба маркетинга

Дирекция по производству

Служба обеспечения

Отдел по работе с персоналом

Взаимосвязь методов управления

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александров Г.И. Менеджмент в сфере услуг// ВНИИНТПИ: экспресс-информ. - 2005. - №3, С.145-168
2. Боголюбов В.С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве/ В.С. Боголюбов. - М.: "Дело", 2002. - 253с.
3. Браймер К. Основы управления предприятиями и организациями индустрии гостеприимства// Alma mater: Вестник высшей школы. - 2005. - №6. - С. 40-47
4. Елисеева Т.И. Организация и менеджмант гостиничного хозяйства/ Т.И. Елисеева. - М.: "Экономика", 2000. - 235с.
5. Исмаев Д.К. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг/ Д.К. Исмаев. - СПб.: "Питер", 2000. - 26с.
6. Караневский П.И. Учебно-методическое пособие по дисциплине "История предпринимательства в индустрии туризма и гостеприимства"/ П.И. Караневский. - М.: (б.и.), 2004. - 17с.
7. Менеджмент:Учебник/ под ред. Проф. В.И. Королева. - М.:"Экономистъ", 2004. - 432с.
8. Панкова Л.В. Особенности стратегического планирования на предприятии гостиничного хозяйства/ Л.В. Панкова. - СПб.: "Питер", 2001. - 222с.
9. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства/ Г.А. Папирян. - М.: "Экономика", 2000. - 253с.
10. Поршнев А.Г. Менеджмент: теория и практика в России/ А.Г. Поршнев. - М.: "Экономистъ", 2003. - 364с.
11. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство/ Д.Р. Уокер. - М.: "Финансы и статистика", 2003. - 37с.
12. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник, 4-е изд. - СПб.: "Питер", 2004. - 400с.
1. Браймер К. Основы управления предприятиями и организациями индустрии гостеприимства// Alma mater: Вестник высшей школы. - 2005. - №6. - с. 40 [↑](#footnote-ref-1)
2. Менеджмент:Учебник/ под ред. Проф. В.И. Королева. - М.:"Экономистъ", 2004. – с.287 [↑](#footnote-ref-2)
3. Караневский П.И. Учебно-методическое пособие по дисциплине "История предпринимательства в индустрии туризма и гостеприимства"/ П.И. Караневский. - М.: (б.и.), 2004. – с.2 [↑](#footnote-ref-3)
4. Александров Г.И. Менеджмент в сфере услуг// ВНИИНТПИ: экспресс-информ. - 2005. - №3, с.152 [↑](#footnote-ref-4)
5. Панкова Л.В. Особенности стратегического планирования на предприятии гостиничного хозяйства/ Л.В. Панкова. - СПб.: "Питер", 2001. – с.146 [↑](#footnote-ref-5)
6. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник, 4-е изд. - СПб.: "Питер", 2004. – с.226 [↑](#footnote-ref-6)
7. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства/ Г.А. Папирян. - М.: "Экономика", 2000. – с.127 [↑](#footnote-ref-7)
8. Панкова Л.В. Особенности стратегического планирования на предприятии гостиничного хозяйства/ Л.В. Панкова. - СПб.: "Питер", 2001. – с.36 [↑](#footnote-ref-8)
9. Поршнев А.Г. Менеджмент: теория и практика в России/ А.Г. Поршнев. - М.: "Экономистъ", 2003. – с.15 [↑](#footnote-ref-9)
10. Браймер К. Основы управления предприятиями и организациями индустрии гостеприимства// Alma mater: Вестник высшей школы. - 2005. - №6. - с. 43 [↑](#footnote-ref-10)
11. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство/ Д.Р. Уокер. - М.: "Финансы и статистика", 2003. – с.13 [↑](#footnote-ref-11)
12. Елисеева Т.И. Организация и менеджмант гостиничного хозяйства/ Т.И. Елисеева. - М.: "Экономика", 2000. – с.87 [↑](#footnote-ref-12)
13. Поршнев А.Г. Менеджмент: теория и практика в России/ А.Г. Поршнев. - М.: "Экономистъ", 2003. – с.285 [↑](#footnote-ref-13)
14. Боголюбов В.С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве/ В.С. Боголюбов. - М.: "Дело", 2002. – с.95 [↑](#footnote-ref-14)
15. Исмаев Д.К. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг/ Д.К. Исмаев. - СПб.: "Питер", 2000. – с.12 [↑](#footnote-ref-15)
16. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства/ Г.А. Папирян. - М.: "Экономика", 2000. – с.176 [↑](#footnote-ref-16)
17. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство/ Д.Р. Уокер. - М.: "Финансы и статистика", 2003. – с.30 [↑](#footnote-ref-17)
18. Боголюбов В.С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве/ В.С. Боголюбов. - М.: "Дело", 2002. – с.202 [↑](#footnote-ref-18)
19. Исмаев Д.К. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг/ Д.К. Исмаев. - СПб.: "Питер", 2000. – с.20 [↑](#footnote-ref-19)
20. Елисеева Т.И. Организация и менеджмант гостиничного хозяйства/ Т.И. Елисеева. - М.: "Экономика", 2000. – с.63 [↑](#footnote-ref-20)
21. Александров Г.И. Менеджмент в сфере услуг// ВНИИНТПИ: экспресс-информ. - 2005. - №3, с.152 [↑](#footnote-ref-21)
22. Менеджмент:Учебник/ под ред. Проф. В.И. Королева. - М.:"Экономистъ", 2004. – с.312 [↑](#footnote-ref-22)
23. Поршнев А.Г. Менеджмент: теория и практика в России/ А.Г. Поршнев. - М.: "Экономистъ", 2003. – с.290 [↑](#footnote-ref-23)
24. Исмаев Д.К. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг/ Д.К. Исмаев. - СПб.: "Питер", 2000. – с.3 [↑](#footnote-ref-24)
25. Панкова Л.В. Особенности стратегического планирования на предприятии гостиничного хозяйства/ Л.В. Панкова. - СПб.: "Питер", 2001. – с.122 [↑](#footnote-ref-25)
26. Боголюбов В.С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве/ В.С. Боголюбов. - М.: "Дело", 2002. – с.139 [↑](#footnote-ref-26)
27. Елисеева Т.И. Организация и менеджмант гостиничного хозяйства/ Т.И. Елисеева. - М.: "Экономика", 2000. – с.157 [↑](#footnote-ref-27)