**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ и НАУКИ**

**РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

**УНИВЕРСИТЕТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА**

**ФАКУЛЬТЕТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ**

**Кафедра «Экономики и менеджмента»**

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

на тему: **«Управление гостиничным бизнесом в Казахстане»**

студента 4 курса специальности «Менеджмент организации»

заочного отделения **Алшинбаева А.Е.**

**Научный руководитель: Саткалиева Т.С., к.э.н., доц.**

**Оценка- «отлично»**

Работа допущена к защите

Зав. кафедрой «Экономики и менеджмента»

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **Нурмуханова Г.Ж.**

Протокол №\_\_2\_\_\_ от «\_15\_\_\_» Апреля 2004 года

Алматы 2004

**Содержание**

**Введение**………………………………………………………………………5

**ГЛАВА 1. Развитие туризма и гостиничного хозяйства**

 **в Республике Казахстан** ……………………..............................7

**ГЛАВА 2. Гостиничное хозяйство, как сектор сферы**

 **услуг**………………………………………..……………………..15

2.1. Понятие “УСЛУГА”, виды услуг…………………………………………22

2.2. Гостиничные услуги, их структура.……………………………………..23

2.3. Стандартизация услуг…………………………………............................25

2.4. Формы гостиничного хозяйства

 и классификация средств размещения…..………………………………26

2.5. Оперативное управление….……………………………………………..33

2.6. Структура типовых франчайзинговых платежей

европейской гостиницы(табл.)…………….………………………………...34

2.7. Бизнес план для Гостиницы…………………………………………...…37

2.8. Маркетинговый анализ……………………………………………………38

2.9. В дополнение к бизнес-плану....................................................................39

**ГЛАВА 3. Организация и специфика деятельности**

 **малых гостиниц**………………………………………………….41

3.1. Предпосылки появления и развития

 малых гостиниц и их особенности………………………………………..-

3.2. Сегментация малых гостиниц на классы………………………………..42

### 3.3. Требования к комфортности и

###  привлекательности малой гостиницы……………………………………43

3.4. Общие положения и требования к организации

 деятельности малых гостиниц, мотелей, пансионатов…………………44

**ГЛАВА 4. Особенности и проблемы менеджмента в гостиничном бизнесе. Теоретический анализ исследований по проблемам**

 **менеджмента в гостиничном хозяйстве**………………………………46

4.1. Определение понятия менеджмента, сущность,

 структура, управленческие роли в менеджменте……………………….48

4.2. Управленческие роли в системе менеджмента……………………..49

4.3. Особенности менеджмента в гостиничном хозяйстве…………………..50

4.4. Диагностические исследования типологических

 особенностей, влияющих на стиль управления………...........................55

4.5. Стиль управления в деятельности менеджера…………………………...56

4.6. Организационная структура гостиничного

 предприятия…………………………………………………………………58

4.7. Система управления гостиничным имуществом…………………………62

4.8. Должностные обязанности работников

 первого и второго квалификационных уровней………………………….64

4.9. Должностные обязанности работников третьего

 квалификационного уровня………………………………………………67

4.10. Иерархия отеля уровня \*\*\*\*\*……………………………………………68

4.11. Успех в управлении благодаря навыкам

 ассертивности……………………………………………………………..69

ГЛАВА 5. Практическое влияние *ИНТЕРНЕТА* в сфере туризма

 и гостиничной индустрии………………………………………..71

5.1. Возможности Интернет в формировании,

 продвижения и реализация вашего предложения…………………........72

5.2. Как войти в глобальную систему резервирования………………………..-

5.3. Как бронируют номера в гостинице……………………….........................-

5.4. Источники информации……………………………………………………73

5.5. Поиск информации и маркетинговые исследования………..……………-

5.6. Электронная реклама……………………………………………………..74

5.7. Поиск партнеров..........................................................................................76

**ГЛАВА 6. Анализ эффективности системы управления**

 **на примере Гостиничного Комплекса «КУМБЕЛЬ»**…………...79

6.1. Организационная структура ГК «Кумбель»……………………………..80

6.2. Анализ заполняемости отеля ……………………………………………..82

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**…………………………………………………….................84

**Список использованной литературы**………………………………………86

 **ВВЕДЕНИЕ**

Казахстан имеет все возможности для успешного развития гостиничного хозяйства. Богатейшая история республики, редкостные исторические памятники, самобытная культура, политическая стабильность, относительная открытость и ее готовность к сотрудничеству – все это располагает к интенсивному развитию как туристической, так и гостиничной сферы.

Изучение и анализ становления и развития гостиничного бизнеса в РК позволили сделать следующие выводы и предложения:

1. Бизнес гостиничных услуг как вид предпринимательской деятельности оказался наиболее приближенным к рыночным колебаниям спроса и предложения. Для самостоятельных предприятий, оказывающих гостиничные услуги, возникает возможность выработки системы оценок по сервису на рынке.

2. Анализ сложившейся ситуации с функционированием гостиничных комплексов г.Алматы в положении «на плаву» и «ввысь» позволяет с достаточной обоснованностью утверждать, что эффективность гостиничного бизнеса связана в первую очередь со степенью эффективности менеджмента.

3. Создание управленческой инфраструктуры не связано с крупными инвестициями, а требует, прежде всего, наличия управленческого потенциала, представленного высокопрофессиональными кадрами управленцев, дефицит которых в гостиничном бизнесе ощущается все острее, что соответственно накладывает отпечаток на остроту проблем в этой области.

4. В управлении гостиничным бизнесом явственно просматриваются три получивших распространение направления:

а) на заполнение гостиниц и оказание максимума чисто гостиничных услуг (22% от всех гостиниц);

б) диверсифицированный менеджмент (56%);

в) неявное управление, симбиоз первого и второго направлений (22%).

К основным тенденциям развития предприятий индустрии гостеприимства в Казахстане, оформившимся достаточно четко только в последние десятилетия можно отнести следующие:

* углубление специализации гостиничного и ресторанного предложения;
* образование международных гостиничных и ресторанных путей;
* ***развитие сети малых предприятий*;**

внедрение в индустрию гостеприимства новых компьютерных технологий.

В последнее время наряду с традиционными отелями и ресторанами стали появляться специализированные предприятия с сокращенным набором услуг и блюд, ориентированные на обслуживание представителей определенного сегмента туристского рынка.

Углубление специализации предприятий гостеприимства взаимосвязано с такой важной тенденцией, как образование международных цепей, которые играют огромную роль в разработке и продвижении высоких стандартов обслуживания. Как и многие другие тенденции, образование гостиничных цепей получило свое развитие в США.

**Глава 1. РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА И ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА**

 **В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН**

 Значение и роль туризма в наше время для развития экономики государств, удовлетворения запросов личности, взаимообогащения социальных связей между странами переоценить невозможно. Индустрия туризма занимает важное место в экономике большинства стран. Её развитие представляет обширный рынок рабочих мест.

Туризм в конце XX – начале XXI вв. стал полностью международным и интернациональным, чему способствовали два взаимообусловленных фактора: с одной стороны, чтобы получить большую выгоду, увеличить доходность туристского предприятия, фирмы расширяют географию путешествий по всему миру; но с другой стороны, чтобы быть рентабельным, туристский бизнес должен инвестироваться на международном уровне.

Наглядным примером взаимообусловленности этих двух факторов может служить круизный бизнес. Круизы совершаются по морям и океанам, т. е. между странами, являясь, по сути, международными поездками. География круизных туров постоянно расширяется (Аляска, Филиппины, Малайзия, районы Тихого океана и т. д.).

Но в то же время, чтобы преуспеть в этом виде бизнеса, компания должна твердо стоять на международной арене туристского рынка и иметь развитую материальную базу в различных странах и регионах.

 Например, крупные круизные туроператоры «P & O» и «Роял Кариббеан» являются именно такими компаниями («Роял Кариббеан» даже владеет одним из островов в Карибском море, используя его для круизных остановок).

 Такие же примеры можно привести и сфере гостиничных корпораций, и в агентско-операторском бизнесе: «Холидей Инн», «Нур-туристик» и т. д.

 Регионально туризм развивается неравномерно, и чаще всего выделяются следующие туристские регионы: Европа, Америка, Восточная Азия и район Тихого океана, Африка, Ближний Восток, Южная Азия. Нельзя дать четкий ответ о непропорциональности разделения мира на регионы; неравные территории данных районов не позволяют проводить сравнительную характеристику, так как просто невозможно сопоставить по ресурсам и развитию столь разные части света. Сравнить можно только развитие туристского движения.

Например, в последние десять лет прирост туристских прибылей и рост туризма неизменно и с большим успехом показывают регионы Ближнего Востока и Южной Азии. При своей сравнительно небольшой территории у них довольно серьезные объемы туристского обслуживания, что вызывает немалый интерес статистиков, специалистов по туризму, маркетологов и предпринимателей.

Исторически сложилось так, что туристская индустрия зародилась в Европе, которая и сегодня является одним из наиболее посещаемых регионов. Кроме исторических предпосылок этому способствует также и то, что социально-экономические условия развития Европы намного лучше, чем в странах других регионов. Кроме того, надо помнить, что массовое развитие туризма возможно только тогда, когда общество достигает определенного уровня социально-экономического развития техники и технологий, так и уровня жизни населения.

В настоящее время другие туристские регионы развиваются тоже достаточно активно и показывают высокие темпы увеличения туристского потока.

Согласно статистическим данным Всемирной туристской организации на протяжении последних десятилетий наблюдается постоянный рост объемов международного туризма. В среднем мировой туристский бизнес возрастает на 3-4 % в год, несмотря на происходящие время от времени мировые и региональные кризисы.

В целом развитие и рост туризма в мире в конце XX и начале XXI вв. можно признать устойчивым. И хотя в 1997-1998 гг. наблюдается некоторый спад в туристском бизнесе, объясняющийся рядом экономических кризисов, произошедших в Азиатском регионе, тем не менее, количество туристов возрастает в среднем на 4 % в год.

В последние годы наблюдается интенсивный рост туризма в таких регионах как Африка, Ближний Восток, Восточная Азия и Тихоокеанский регион, при довольно низких темпах прироста в Европе, но при этом ей все же удается сохранять за собой первенство по количеству посетителей (385,9 млн. человек в 2003г.).

Такая тенденция развития туризма создает объективные условия для, так называемой, межрегиональной конкуренции, которая с каждым годом становится все заметнее: появляются новые курорты с завышенными стандартами обслуживания, что заставляет старые туристские регионы совершенствовать и свое качество обслуживания, а также искать новые качественные пути конкурентной борьбы. Таким образом, появляются новые курорты, а стандарты обслуживания постоянно повышаются.

В целях привлечения дополнительных туристских потоков каждый туристский регион старается создать для туристов наилучшие условия отдыха и путешествий, чтобы туристы чувствовали себя, «как дома». Немаловажную роль здесь играет доступность информации о туристском продукте как в различных средствах масс-медиа, так непосредственно и в местах отдыха и путешествий.

 В XX в. туризм превратился в одно из наиболее значимых социальных явлений. Расходы населения на туристские услуги в ряде стран занимают третье место после затрат на питание и жильё.

 В сфере въездного и внутреннего туризма гостиничный сервис включает в себя целый комплекс услуг для туристов и является ключевым фактором, определяющим перспективы развития туризма в Казахстане, конкурентоспособного в мировой системе туристского бизнеса.

 Туристские услуги, в том числе и в рамках гостиничного обслуживания, отнесены к социально-культурным услугам. Они строятся на принципах современного гостеприимства, что повышает их роль в развитии отечественного туризма, а также ставит определённые задачи в системе подготовки кадров для туристско-гостиничного сервиса.

Размещение – самый важный элемент туризма. Гостиничная индустрия – суть системы гостеприимства. Она исходит из древнейших традиций в истории человечества – уважения гостя, торжества его приёма и обслуживания.

Средства и системы размещения – это здания различных типов и видов (от шалаша до супергигантского отеля), приспособленные специально для приёма и ночёвки временных посетителей с различным уровнем сервиса.

 Сегодня индустрия гостеприимства представляет собой мощнейшую систему хозяйства региона или туристского центра и важную составляющую экономики туризма.

 Индустрию гостеприимства составляют различные средства коллективного и индивидуального размещения: отели, гостиницы, мотели, молодёжные хотели и общежития, апартаменты, туристские приюты, а также частный сектор, участвующий в размещении туристов.

Гостиничная индустрия как вид экономической деятельности включает предоставление услуг и организацию краткосрочного проживания в гостиницах, мотелях, кемпингах и в других средствах размещения за вознаграждение.

Наиболее привлекательные и значимые объекты показа расположены на юге республики в населенных пунктах, известных как первые оседлые поселения Казахстана: Туркестан, Отрар, Баба-ата, Испиджап (Сайрам), Тараз, Мерке, Талхиз (Талгар), Койлык (Талдыкорган).

Многие проблемы уже находятся в стадии разрешения, но еще больше предстоит решить. Сегодня приходится констатировать: в Казахстане еще нет целостной системы туризма со всеми необходимыми атрибутами – рекламой, торговыми услугами, транспортом, размещением, питанием, обеспеченностью связью и др.

Главные причины – низкий уровень экономического и социального развития республики, которую можно отнести к разряду стран-экспортеров туризма, когда выгоднее принимать туристов иностранных, нежели отправлять за рубеж своих.

В целом в туризме Республики доминирует процесс выезда туристов за рубеж. Поток отъезжающих туристов стабилизировался и составляет в среднем около 700 тысяч человек в год. Большая их часть выезжает за границу с коммерческими целями. В 2001 году 22 туристские компании республики занимались организацией чартерных авиарейсов в Турцию, Объединенные Арабские Эмираты, Пакистан, Индию, Южную Корею, Польшу, Грецию, Болгарию, Италию.

В последнее время наметилась тенденция к снижению количества туристов, направляющихся в шоп-туры, в частности Китай, Пакистан, Иран. Резко сократился поток казахстанских туристов в СУАР, КНР. Несколько уменьшилось количество туристов, выезжающих в коммерческие туры, - в Германию, Южную Корею, Турцию, Объединенные Арабские Эмираты.

В то же время повышается интерес к турам познавательного характера, заметно увеличилось количество путешествующих из Казахстана в Австралию, Австрию, Чехию, Францию, Италию, Канаду, Испанию, страны Юго-Восточной Азии и другие государства. Расширяется процесс переориентации работы туркомпаний на организацию маршрутов познавательного характера, с отдыхом, лечением и т.п. В крупных компаниях открыты отделы индивидуального туризма.

Между тем, Казахстан сам представляет интерес в туристском плане. Богатейшая история республики, начинающаяся с первого века до нашей эры, редкостные материальные исторические памятники, самобытная культура, политическая стабильность, открытость республики и ее готовность к сотрудничеству, - все это располагает к интенсивному развитию туристской индустрии.

Особое внимание уделяется сейчас возрождению туризма на отрезке «Великого Шелкового пути». Особенно важная роль отводится туристскому освоению Алматинской, Жамбылской, Кызылординской, Южно-Казахстанской областей, а также Восточно-Казахстанской, Мангистауской и Карагандинской, имеющих рекреационные и исторические возможности для привлечения туристов в Казахстан.

Сейчас в республике начата работа по подготовке и переподготовке профессиональных кадров для туристской отрасли. Международные программы обмена студентами и отраслевыми специалистами, обучение во вновь созданном Общеобразовательном центре КазГУМЯ и на действующих факультетах туризма республиканских университетов обеспечат казахстанский туристский рынок квалифицированными мастерами своего дела.

 На фоне дальнейшего развития рыночных отношений можно рассчитывать на поступательное увеличение спроса казахстанцев на зарубежные поездки – с целью отдыха, развлечений и удовлетворения профессиональных интересов. Этому будут способствовать такие факторы, как наличие огромного отложенного спроса после отмены ограничений на выезд за рубеж; рост платежеспособных категорий населения, когда 10% казахстанцев по праву относят к лицам с высоким уровнем дохода; изменение структуры потребления населения в пользу непродовольственных товаров и услуг; переориентация граждан с внутреннего рынка туризма на внешний из-за дороговизны местных курортов и роста транспортных расходов; использование зарубежных поездок для решения материальных и бытовых проблем населения (шопинг – одна из основных целей); расширение деловых контактов и сотрудничества по линии новых коммерческих структур и др. Все это характерные особенности выездного туристского рынка.

Въездной туризм, напротив, переживает не лучшие времена. Пик интереса и притока иностранных гостей в Казахстан пришелся на 1994 год, когда к нам на отдых, с деловыми, частными и познавательными целями прибыло более 450 тысяч туристов. Однако, уже в 1996 году их число снизилось до 141,1 тысячи. Сократился и период пребывания интуристов. Республика стала менее привлекательной для зарубежных гостей, что в основном объясняется неразвитостью инфраструктуры туризма и слабой материально-технической базой отрасли. Существующие средства размещения отличаются чрезвычайно низким уровнем комфортности и технического оснащения, что делает отечественное туристское обслуживание неконкурентоспособным. Сервис на уровне международных стандартов могут обеспечить лишь отдельные высококлассные отели в Алматы: 5-звездочные гостиницы «Риджент Алматы» и «Хайят Ридженси», Интеротель «Достык», 3-звездочные отели «Астана» и «Премьер Алатау», высокогорный VIP-Отель «Кумбель»\*\*\*\*\*, расположенный в одном из живописнейших ущелий – Алмаарасан, а также 5-звездочный отель Астаны – «Астана-Интерконтиненталь», однако, услуги их чрезвычайно дороги и пользуются ими лишь небольшая часть иностранных граждан.

Разрыв межреспубликанских связей отрицательно повлиял и на единое туристское пространство. В регионах нередко стали вводиться свои правила, порядки ограничения таможенного, визового характера, что «режет» туризм под корень.

Государство практически не выделяет средств на рекламу и поддержание своего туристского имиджа. Между тем, в некоторых странах на эти цели направляется до 40-45% расходов в национальных министерствах по туризму.

Сетуя на сдерживающие факторы развития въездного туризма, нельзя не признать и влияния ряда положительных факторов, которые содействуют увеличению прибылей и улучшают структуру туристских поездок: высокая покупательная способность иностранных валют; наличие неосвоенных рынков сбыта и широких сфер вложения капитала зарубежных компаний; свобода перемещения по большей части СНГ и Казахстана, с развитием перспективных для туризма районов, куда раньше иностранцам путь был заказан, а также рост числа новых городов, готовых принять зарубежных гостей.

По состоянию на 1 июля 2003 года в Республике Казахстан стабильно функционируют 318 туристических агентств и фирм, из них 8 предприятий государственной формы собственности, 304 – частной и 6 предприятий принадлежат иностранным государствам, их юридическим лицам и гражданам. Наряду с такими крупными фирмами, как АОЗТ «Яссауи», МТК «Спутник Казахстана», ТОО «Квадротур», авиакомпания «Гиацинт-Рахат», осуществляют свою деятельность множество различных ассоциаций, совместных и малых предприятий, частных фирм и агентств, туристских авиакомпаний, в которых в общей сложности занято более 5 тысяч человек.

Соответственно, за 1 полугодие текущего года ими реализовано продукции, выполнено работ, услуг на сумму 1197,4 млн.тенге, оказано услуг по своему основному виду деятельности – на 1055,4 млн.тенге. В том числе, туристическим предприятиям государственной формы собственности – на 15,4 млн.тенге (услуг – на 14,1 млн.тенге); частными фирмами – на 1174,9 млн.тенге (услуг – на 1034,3 млн.тенге); иностранными фирмами – на 7,0 млн.тенге (услуг – на 6,9 млн.тенге).

Результаты хозяйственной деятельности туристических предприятий за первое полугодие текущего года показали их убыточность и составили в сумме 25,9 млн.тенге. Платежи в бюджет и отчисления в фонды от предприятий всех форм собственности – 36,4 млн. тенге.

В 2001 году в органы статистики представили отчеты о своей деятельности 305 туристических организаций, в 2002 году – 350.

Результаты хозяйственно-финансовой деятельности туристических организаций за 1999 – 2002 гг. приведены ниже в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

**Результаты хозяйственно-финансовой**

**деятельности тур-организации**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Период** | **Объем услуг** | **Получено прибыли от** | **Налоги и сборы** |
| млн.тенге | тыс.долл.США | Въездноготуризма | Выездноготуризма | Внутреннего туризма и экскурсий, млн. тенге | млн. тенге | тыс. долл.США |
| млн. тенге | тыс. долл. | млн. тенге | тыс. долл. |
| 1999 | 421,2 | 5072,7 | 0,9 | - | 18,3 | - | 3,3 | 3,2 | 90,5 |
| 2000 | 1716,0 | 1217,3 | 107,0 | - | 3,6 | - | 39,8 | 28,5 | - |
| 2001 | 2665,6 | 2085,0 | 10,0 | 5,1 | 9,1 | 10,4 | - | 94,0 | - |
| 2002 | 2837,5 | 2210,6 | 25,6 | 21,0 | -32,2 | 24,1 | - | 89,8 | - |

\* рассчитано по данным статистической отчетности

Доля налогов и сборов туристических агентств и фирм в общих налоговых поступлениях в бюджет республики составила: 0,03% - в 2000 году, 0,08% - в 2001 году, 0,06% - в 2002 году, 0,03 – в первом полугодии 2003 года.

Слабо развит в республике въездной туризм. Анализ числа въезжающих туристов за 1994 – 2002 годы показывает, что пик посещений пришелся на 1995 год, прирост которого составил 101,7% к предыдущему году, но в последующие годы более низкий, но и более ровный на уровне 15-17%%. Доля въезжающих туристов к общему числу колеблется от 5,1% в 1994 году до 10,6% в 1997 году. Однако, наблюдается тенденция превышения числа выезжающих туристов, удельный вес которых за эти годы превышает долю въезжающих соответственно на 39,8% (1994 год) и 56,2 (2002 год).

Деятельность туристических агентств в основном ориентирована на выездной туризм. Наибольший прирост выездного туризма произошел в 1996 году, затем происходит его резкое снижение в 1997 году и некоторый прирост в 1998 году. Поскольку выездной туризм в нашей республике по своей сути в большей мере является шоп-турами «челноков» для закупки товаров, то можно предположить, что они стали осуществлять свои поездки через другие республики, или же произошло снижение покупательского спроса на ввозимые ими товары.

Среднее количество дней проживания наших туристов, выезжающих в другие страны, составляет 5-6 дней, приезжающих в нашу страну до 1996 года – 6-8 дней, а с 1996 года проживание посетителей из Китая, Кореи, Пакистана значительно увеличилось (в отдельных случаях до 119 дней). Очевидно, это люди, прибывшие не с туристической, а деловой целью.

Прирост туристов и других посетителей в республику всегда влияет на деятельность гостиниц. Следует отметить, что в настоящее время серьезным конкурентом гостиничных предприятий является сектор домашних хозяйств, сдающих в аренду (в том числе приезжающим по служебным и деловым поездкам) меблированные квартиры и коттеджи.

Если рассчитать возможность приема гостиничных предприятий при максимально благоприятных условиях, т.е. круглогодичной постоянной их заполняемости посетителями, в отношении с реальными, то заполняемость гостиниц характеризовалось бы следующими показателями в 1999г. – 29,7%, 2000г. – 21,2%, в 2001г.- 18,3% и в 2002г. – 15,0%.

То есть, заполняемость гостиниц посетителями колеблется от 30 до 15% и ежегодно снижается.

При привлечении туристов в республику возрастет интенсивность работы гостиничного хозяйства, где имеется резерв до 70% и при средней цене за 1 номер за сутки на человека 773 тенге (к концу 1999 года), 913 тенге в декабре 2000 года, значительно возрастет доходность, а также, соответственно, должно измениться соотношение доходов и расходов в сторону уменьшения последних.

Процесс приватизации привел к тому, что доля предприятий государственной формы собственности с 80% в 1994 году снизилась до 58% к сентябрю 1997 года, соответственно в 1997 году увеличилась доля частных предприятий до 33%, появились совместные предприятия с иностранным партнерством (около 2%) и без иностранного участия (7%).

В 1994 году среднесуточные доходы за одного проживающего самые низкие у гостиниц, принадлежащих частным юридическим лицам, затем государству, частным гражданам. А уже с 1996 года доход предприятий государственной формой собственности ниже дохода частной собственности граждан и юридических лиц на 506-530 тенге, а долевой собственности с иностранным участием на 12-15 тысяч тенге.

Следует также отметить, что среднесуточные расходы на одного проживающего, начиная с 1996 года, упорно превышают среднесуточные доходы у предприятий государственного и частного секторов и лишь у совместных предприятий – расход ниже дохода.

Естественно, Республика Казахстан имеет климатические, природные и другие условия для привлечения туристов и организации отдыха. Но для этого необходима серьезная работа по улучшению:

- сервиса сферы обслуживания;

- качества и пропускной способности дорог;

- сервиса технического обслуживания транспортных средств;

- развития материально-технической базы туристических предприятий и гостиничного хозяйства;

- качества обслуживания на туристических базах, в гостиницах, ресторанах;

- расширения программ культурных и спортивных мероприятий, развлекательных шоу.

Необходимо серьезно поработать над разработкой собственных туристических маршрутов с включением в их программу знакомств с историческими местами, памятниками культуры, интересными природными местами и организации отдыха с элементами самобытных, традиционных, колоритных, национальных видов развлечений, охоты и др. Развивать и предлагать виды спорта и отдыха, которые обусловлены естественными природными условиями (горный туризм, альпинизм, горнолыжный спорт, конные маршруты, спуск на плотах и байдарках по рекам и другое).

Для развития туризма определенное значение имеет и необходимость изменения характера туризма. В прошлые годы туризма базировался на организации группового туризма, в то время как мировая практика показывает, что основная часть туристов желает путешествовать индивидуально. Для решения проблем, вставших перед индустрией туризма, необходимо использовать различные формы экономического сотрудничества: создание фирм с иностранными инвесторами, строительство новых туристических объектов, предоставление свободы частной инициативе.

Соответственно необходимо улучшать статистический учет в сфере туризма и гостиничного хозяйства, чтобы в нем можно было в полной мере отразить все интересующие стороны (органы Госуправления, прессу, предпринимателей, статистику и др.) функционирования и развития вышеуказанной сферы. Наладить деловые контакты между министерствами и ведомствами, данные таможенных служб, служб охраны государственной границы РК.

Видимые перспективы отрасли обнадеживают. Специалисты прогнозируют дальнейший рост значения Республики Казахстан на мировом туристском рынке. Однако, мечтая об эффективном использовании туристского потенциала страны, будем помнить о главной и неотложной задаче – создать современную инфраструктуру отрасли и, прежде всего, сектор размещения, отвечающий международным стандартом.

**Глава 2. ГОСТИНИЧНОЕ ХОЗЯЙСТВО, КАК СЕКТОР**

 **СФЕРЫ УСЛУГ**

Невозможно установить точную дату возникновения первых гостиниц. История данной индустрии уходит своими корнями в глубину веков. Как только люди начали путешествовать, потребовалось место, где можно было бы остановиться. Уже в Древней Греции существовали помещения при тавернах, где размещались путешественники. Но начало гостиничной индустрии было положено в Риме. Именно здесь купцы и чиновники для разрешения торговых вопросов часто вынуждены были выезжать и путешествовать по стране. Результатом таких передвижений стала развитая сеть постоялых дворов и гостиниц, построенных в основном вдоль дорог для удобства путешественников. Проводимые в Риме театральные представления также требовали помещения для размещения зрителей. Их строили недалеко от театров, так как иногда во время спектаклей шли дожди, и зрители вынуждены были прятаться в этих помещениях.

О размещении высших чинов заботились заранее, а купцы и другие неофициальные путешественники вынуждены были заботиться о себе сами. Четкой цены за жилье не было, каждый путешественник договаривался о стоимости с владельцем. Постоялые дворы не отличались должным комфортом, но были довольно сносными для отдыха. Строились они, в основном, из дерева.

Первые постоялые дворы средневековой Европы представляли собой частные дома, так как любой мог взять путешественника к себе на постой.

В результате содержание постоялых дворов переросло в частные для того времени коммерческие предприятия. Каменными строились лишь монастыри и замки. Такие помещения давали большую защищенность от грабителей, поэтому богатые люди предпочитали останавливаться в монастырях. Монастыри принимали путешественников и пожертвования. Страноприемные дома, как разновидность гостиницы, содержались религиозными орденами. Можно сказать, что церковь создала первую гостиничную цепь (систему).

Крестовые походы, которые начались в 1095 году и длились последующие 200 лет, также косвенно развили гостиничное дело: они привели к массовому движению людей и, следовательно, к бурному появлению различных предприятий размещения. Северная Италия стала первой, кто ощутила эффект Возрождения, последовавший после Крестовых походов. Контролируя торговлю между Европой и Востоком, северные итальянские города активно развивались.

Содержание гостиниц стало солидным процветающим бизнесом, «союз хозяев гостиниц» также процветал, создавая правила для себя и своих гостей.

Когда в 1539 году Генрих VIII попытался запретить монастыри, он, не намереваясь этого делать, остановил рост гостиничного бизнеса. А именно там паломникам предоставлялось жилье и пища в соответствии с их положением. Когда церковные земли были отданы или проданы, функция церквей как хозяев гостиниц исчезла.

Один из существенных факторов, который способствовал развития гостиниц, заключался в том, что задолго до установления национальной почтовой системы хозяева были вынуждены держать конюшни и лошадей, чтобы удовлетворить потребности королевской почты. Английский закон провозгласил гостиницу общественным домом и сделал владельцев гостиниц ответственными за состояние путешественников.

В воображении большинства людей старые гостиницы выглядят как каретные гостиницы, которые процветали в XVIII веке и начале XIX века. Каретная эра в Великобритании началась 1784 году, когда Парламент уполномочил доставлять правительственную почту в экипажах. Почтовые экипажи могли взять максимум 7 пассажиров. Состоятельные путешественники могли ехать без посторонних в почтовом фаэтоне. Национальная почтовая система была оснащена уже в ту пору множеством гостиниц. Городские гостиницы очень сильно зависели от привычек путешественников, их покупателей и большая часть их дохода шла при условии, что будут лошади для экипажей. В 1838 году Английский Парламент разрешил перевозить почту по железной дороге, и каретная эра закончилась.

Следует обратить внимание, что места проживания весьма тесно связаны с путешествиями. Так, в конце 1820 г. штат Пенсильвания (США) начал разрабатывать нечто, что по возможной случайности превратилось в каналы протяженностью 1200 км. На их берегах тут же стали строиться таверны. Штат Нью-Йорк также разработал обширную систему каналов с тавернами, а позже и отелями вдоль них.

Многие американские деревни и города сегодня содержат таверны, которые сохранились с колониальных времен. Большинство этих старых таверн были построены как большие дома для использования хозяевами, а также их семьями и гостями.

Отели впервые появились во Франции. Это были замки в живописных местах города. Они были выстроены из камня и отличались комфортом. Здесь и останавливались благородные путешественники.

В 1829 г. в Бостоне открылся «Тремон-Хаус». Это была первая гостиница, полностью оформленная как отель, включая посыльного, ключи от комнат для гостей и в каждом номере ванна и туалет. Так был установлен стандартный дизайн для американских отелей на многие годы.

Городские отели обычно располагались рядом с железнодорожными станциями, а железные дороги представляли собой часть курортного бизнеса и курортной собственности.

В конце XIX века стали формироваться гостиничные цепи. В Европе содержание роскошных отелей ассоциируется с Цезарем Ритсом, который в 1870-1907 гг. сформировал цепь отелей Ритса, многие из которых были лицензированы для последующей работы под именем Ритс.

Статлер-отель стал первым американским отелем Эльворта Статлера. «Буффало Статлер» обеспечивал клиентов «комнатой и ванной за 1,5 доллара».

В 30-х годах значительными именами в гостиничном деле стали Конрад Хилтон (Хилтон Отель) и Эрнест Эндерсон (Шератон Отель).

Различные средства размещения путешественников имелись уже на территории средневекового Казахстана в крупных городах, расположенных на торговых путях. Тогда они назывались караван-сараями. Их содержали в большинстве своем состоятельные люди. В караван-сараях были отдельные помещения для приготовления пищи, проживания путников, хранилища для вещей, хлев. Владельцы караван-сараев брали с останавливающихся путников определенную плату.

В кочевых же областях (а почти весь Казахстан был большой кочевой территорией) гостиничное хозяйство, как таковое, не появилось и это связано с менталитетом населения: по традиции, святым долгом кочевника считалось дать бесплатный приют любому путнику по всем правилам гостеприимства. Считалось, что чем щедрее кочевник принимает у себя гостей, тем радушнее встретят его самого, когда он будет в пути.

Рост гостиничного хозяйства наметился только с развитием градостроительства в Казахстане после присоединения его к России. По российской модели в городах строились постоялые и гостиничные дворы. Набор услуг был минимален, а их качество оставляло желать лучшего. В то время, как с 1829 года в Бостоне уже функционировал первый в мире отель, в конце XIX века стали формироваться гостиничные цепи, Казахстан оставался относительно замкнутым пространством с отсталой экономикой и культурой.

После октябрьской революции в связи развитием производственной и непроизводственной сфер началось строительство гостиниц, уже более приближенных к их современному облику. В 1935 г. в Караганде была построена гостиница «Чайка». К слову, первой гостиницей на территории г.Алматы стала, построенная в 1937 г., гостиница «Иссык». В конце 50-х начале 60-х годов началось строительство гостиничных зданий. В 70-х – 80-х годах сданы в эксплуатацию гостиницы улучшенного образца, высшего класса и комфортности – «Алма-Ата», «Казахстан», «Отрар», «Достык» и др. Однако все эти гостиницы работали в условиях планового хозяйствования.

В результате их число было искусственно ограничено, отсутствовала конкурентная борьба между ними. Одни гостиницы пользовались значительными преимуществами в области финансирования, а другие работали в трудных финансовых условиях. Спрос и предложение гостиничных услуг не исследовался, не говоря уже об их учете и регулировании. Гостиничное хозяйство функционировало в условиях закрытой экономики без выхода на международную арену и вне достижений других стран в этой области. Кроме того, оно не имело и практически не имеет сейчас научного обеспечения развития.

Таким образом, наследием гостиничного хозяйства Казахстана в его современном состоянии являются перекосы планового хозяйствования, недостаток информации о мировом гостиничном хозяйстве и связей с ним, отсутствие научного обеспечения развития и системы подготовки кадров, в целом слаборазвитая сеть гостиниц с полным их отсутствием в некоторых отсталых районах.

Гостиничный бизнес имеет многовековую историю. Многое изменилось со времен первых отелей, но они внесли свой весомый вклад в развитие всех последующих гостиниц. История гостиничного хозяйства, так или иначе, естественно отражена в его современном положении в мире.

Мировое гостиничное хозяйство сегодня – это глобальная по своим масштабам целостная, интегрированная и динамичная отрасль сферы услуг, всецело основывающаяся

на принципах рыночной экономики, объективных закономерностях международного разделения труда, интернационализации производства.

Конец XIX века характеризуется бурным развитием сферы услуг, в особенности, в постиндустриальных странах, которые являются лидерами в мировой гостиничной индустрии и оказывают доминирующее влияние на развитие этой отрасли в других странах.

Развитие маркетинга привело к созданию новой рыночной философии, в центре которой стоит не прибыль, как раньше, а желание потребителя. В результате этого в гостиничной индустрии, как и во всей сфере услуг, происходят интенсивные процессы дифференциации и индивидуализации услуг, повышение их качества, развиваются гибкие системы цен на услуги, системы всевозможных скидок и поощрений. Появление обширной сети гостиниц по всему миру в результате стремления использовать все возможности рынка вызывает конкуренцию между ними, в частности, заставляет придавать большое значение рекламе, искать все новые и новые пути информирования потребителя. Сегодня вы можете узнать все о любой гостинице практически в любой точке земного шара по выпускаемым систематическим каталогам, пресс-релизам или через сеть «Интернет».

Научно-технический прогресс накладывает свой отпечаток на современную гостиничную индустрию.

Например, развитие транспортных средств дало толчок возникновению гостиниц и других предприятий размещения почти во всех точках земного шара. Транспорт практически перестал быть главным фактором размещения предприятий гостиничного хозяйства.

Большой скачок вперед произошел в технической и технологическом оснащении средств размещения, который призван повысить уровень обслуживания, а следовательно, и уровень доходов; предоставить сведущему в технике путешественнику так называемый «офис на дороге»; облегчить и усовершенствовать процессы управления и учет в гостиничном хозяйстве. Такими техническими достижениями стали компьютерные программы бронирования, ведения счетов каждого отдельного номера и доходов всей гостиницы в целом, хранение информации о всех гостях.

В целях повышения безопасности проживания во многих гостиницах введена система электромагнитных замков на основе пластиковых карточек, индивидуальных для каждого гостя каждого отдельного номера. Обычными становятся компьютерные будильники, электронные голосовые сообщения, система заказа услуг путем подачи электронного сигнала и пр.

НТП оказал воздействие и на науку управления, что, например, выражается во все большем учете психологического фактора производства и развития системы «обратной связи».

К современным тенденциям развития гостиничного хозяйства относится также стремление к экологически безопасному производству. Сохранение природного баланса, использование экологически чистых продуктов и материалов, практика технологии производств с замкнутым циклом, когда отходы производства превращаются в полезные продукты, выгодны предприятиям гостиничной индустрии, прежде всего потому, что этого желает потребитель.

Структура трудовых ресурсов гостиничного хозяйства также претерпевает изменения. Прежде всего, это значительные тенденции «омоложения» кадров, так как молодые более восприимчивы к новшествам, к изменениям; тенденции повышения их квалификации и интенсификация процесса миграции рабочей силы в результате интернационализации производства.

Еще одной особенностью гостиничного хозяйства в современном мире является монополизация этого сектора, который предстает в виде гостиничных цепей или ассоциированных членов, наличие большого числа независимых гостиниц.

 Среди монополий – крупных гостиничных цепей – наиболее известны «Бэст Вестерн», «Рамада Хоутелз», «Риджент Интернешнл Хоутелз», «Хайят Холидей Иннз», «Шератон Хоутелз», «Маритин» и другие.

 Под понятием «независимое предприятие» понимается разграничение форм собственности по существу и различные способы управления этими предприятиями по своей форме (независимые гостиницы, гостиницы на управлении, гостиничные цепи и франчайзинг). Крупные гостиничные корпорации обеспечивают контроль за качеством обслуживания и уменьшают расходы этих гостиниц за счет централизованных поставок. Для независимых предприятий характерно в большей степени индивидуальное обслуживание клиентов. Многоплановость существующих гостиниц расширяет палитру форм и видов обслуживания и представляет более широкий выбор клиентам.

Существенную роль в современном гостиничном хозяйстве играет процесс интернационализации производства (например, гостиничные цепи: введение единых стандартов для гостиниц, находящихся в разных странах, обмен знаниями, миграция рабочей силы, единая система бронирования и пр.) и обратный ему процесс – стремление к независимости (например, независимые гостиницы).

Генеральной тенденцией развития мирового гостиничного хозяйства является движение к созданию единого планетарного рынка гостиничных услуг или глобализация. И, хотя мы говорим «тенденция», глобализация для гостиничной индустрии – уже почти свершившийся факт. Оперирование на международной арене не ново для гостиниц с тех пор, как появился международный туризм и были развиты транспортные средства. С этих пор индустрия гостеприимства развернулась на международном рынке, где китайский путешественник может перелететь из Нью-Йорка в Лондон на индийских авиалиниях и остановиться в гостинице канадской компании.

Всякое экономическое явление представляет собой результат взаимодействия комплекса политических, экономических и социальных процессов, причем для каждой данной страны на том или ином этапе ее развития это единство носит конкретный взаимообусловленный характер. Из этого следует, что теоретические и практические проблемы перехода к рынку должны решаться в русле совершенствования всей системы производственных отношений и их сущностных форм проявления – категорий.

Правильно выработанный подход к исследованию того или иного экономического явления выступает действенной предпосылкой совершенствования теории, необходимой основой для получения новых знаний, используемых в реальной практике. Поэтому в комплексе узловых проблем, нуждающихся в глубоком теоретическом осмыслении и обосновании, сегодня особое значение приобретает проблема услуг, среди них – гостиничных.

Гостиничное хозяйство – сектор сферы услуг, специализирующихся на предоставлении временного проживания в средствах размещения – предприятиях, оказывающих услуги размещения. Такими предприятиями могут быть гостиницы, мотели, кемпинги, турбазы, пансионаты и т.д.

Следует оговориться, что в большинстве случаев гостиничное хозяйство занимается и предоставлением питания в средствах размещения, и в этом смысле термин «гостиничное хозяйство» может являться синонимом индустрии гостеприимства постольку, поскольку сектор питания входит в него и не становится совершенно независимым от него (напомню, что индустрия гостеприимства по определению Рокко Анджело и Эндрю Владимира – индустрия предоставления краткосрочного проживания и/или питания).

Гостиничное хозяйство – это одно из основных звеньев системы туристско-экскурсионного обслуживания. Среди комплекса услуг, предоставляемых туристу во время путешествия, гостиничное обслуживание занимает центральное место. Размещение, предоставление временного жилья с определенным набором других услуг входят как основная часть в любую туристскую программу, в каждый тур.

Гостиничное хозяйство или гостиничная индустрия является важнейшей составной частью отрасли гостеприимства. Она органически и естественно связывает рестораны, кафе, транспорт и экскурсии в единую цепь туристско-экскурсионного обслуживания.

Как сектору сферы услуг гостиничному хозяйству присущи все характеристики. Сфера услуг образуется в процессе взаимодействия материальной и нематериальной сфер производства и основывается на услуге – особой потребительской стоимости труда, употребляемой не в качестве вещи, а в качестве деятельности. В материальной сфере производство услуг осуществляется на транспорте и в связи, торговле и общественном питании, заготовках сельскохозяйственной продукции и материально-техническом снабжении. В сфере нематериального производства все подразделения участвуют в производстве услуг.

Всем отраслям сферы услуг, включая гостиничную индустрию, присущи следующие характерные черты:

 *Неосязаемость*. Известный экономист Питер Друккер пришел к выводу, что люди почти никогда не покупают осязаемые товары. Они покупают то, что ожидают от применения этих товаров. Этот феномен характерен для сферы услуг, в центре которой, по определению услуги, стоит даже не товар (в его осязаемом смысле), а деятельность, что уже представляется как нечто неосязаемое. С не осязательностью услуг связана невозможность их хранения и транспортировки, рассредоточенность и локальность самого рынка услуг. Услугу, в отличие от товаров потребительского назначения, невозможно «пощупать» или хранить, ее нельзя осмотреть как вещь перед моментом ее потребления или покупки.

Доход от несданных в аренду клиентам номеров в гостинице утрачивается навсегда. Эта специфика услуг накладывает отпечаток на функционирование такой сферы. Здесь очень высока степень риска производителя услуги, особенно сейчас, в условиях неустойчивости рыночной конъюнктуры, сезонных спадов спроса, пиковых периодов по различным объективным и субъективным причинам.

Это вызывает необходимость увеличения издержек в структуре услуг, связанных с массовым привлечением временных работников в период сезонной загруженности гостиниц, и, наоборот, увольнением в период спада с выплатой всевозможных компенсаций по закону, контракту и т.д.

 *Неотделимость источника услуги от ее объекта*. В производственной сфере осязаемые товары создаются на каком-либо предприятии, затем транспортируются в торговые точки, где продаются потребителям, которые в свою очередь потом каким-то образом используют их. В сфере услуг потребитель приходит на «фабрику услуг» и покупает товар на местах, при том не сразу, а постепенно. Процесс производства и процесс потребления услуг совпадают во времени.

Гостиничный бизнес – прекрасный тому пример. Процессы производства, «доставки» и потребления гостиничных услуг здесь неотделимы друг от друга и происходят одновременно. Такая особенность сферы услуг – одна из ее трудностей, так как неотделимость источника услуги от ее объекта требует дополнительных усилий.

Другая сторона этой особенности – превращение потребителя услуги в часть производственного процесса. Если при создании компьютера, приобретенного Вами, производитель практически не думал именно о Вас, то например, в гостинице ее работники должны обслужить Вас по всем правилам гостеприимства, то есть, в частности, учитывая все Ваши личные запросы, если даже Вы поведете себя недружелюбно.

И еще одно следствие неотделимости источника услуги от ее объекта – трудность контроля за качеством услуг, так как их нельзя проверить до того, как гость был обслужен.

В этих условиях особое значение приобретает уровень организации управленческого труда и на рабочих местах, рациональное использование рабочего времени, профессиональные знания и квалификация работников всех уровней управления в сфере услуг, социально-психологическая сторона оказываемых услуг.

**2.1. Понятие “УСЛУГА”, виды услуг**

 Услуга – «скоропортящийся» товар. Она поддается «порче» быстрее, чем любой осязаемый товар. Если непроданную искусственную елку можно продать в следующий Новый Год, то доход от непроданного гостиничного номера потерян навсегда.

Услуга не существует до того, как она была оказана потребителю и воспринята им.

Услуги невозможно отложить до следующей продажи или провести их инвентаризацию, что требует дополнительных забот работников сферы услуг: они должны оказывать услуги по первому требованию и на основании гибкой системы цен. Чем дольше гость ждет, когда его обслужат, тем меньше стоит эта услуга реально.

 Индивидуализация запросов на услуги и субъективно обусловленная возможность непостоянства качества услуг – две взаимосвязанные стороны одного процесса. Следствие этого – обычно отсутствие надежной гарантии обеспечения постоянного качества услуги или их варьирования в весьма больших диапазонах.

Услуги трудоемки. Они основываются на личных взаимоконтактах между работниками и потребителями, на сложных физических и психологических контактах. В то время как на производственную сферу приходится высокая доля автоматизации, сфера услуг все еще полагается на людей, на человеческий фактор.

 По функциональному назначению услуги, оказываемые населению, подразделяются на материальные и социально-культурные. Материальная услуга – это услуга по удовлетворению материально-бытовых потребностей потребителя услуг. Материальная услуга обеспечивает восстановление (изменение, сохранение) потребительских свойств изделий или изготовление новых изделий по заказам граждан, а также перемещение грузов и людей, создание условий для потребления.

 В частности, к материальным услугам могут быть отнесены бытовые услуги, связанные с ремонтом и изготовлением изделий, жилищно-коммунальные услуги, услуги общественного питания, услуги транспорта и пр.

Социально-культурная услуга – это услуга по удовлетворению духовных, интеллектуальных потребностей и поддержание нормальной жизнедеятельности потребителя. Социально-культурная услуга обеспечивает поддержание и восстановление здоровья, духовное и физическое развитие личности, повышение профессионального мастерства. К социально-культурным услугам могут быть отнесены медицинские услуги, услуги культуры, туризма, образования и пр.

**2.2. Гостиничные услуги, их структура**

В классификации гостиниц в РК отмечается, что при присвоении гостинице определённой категории, наряду с прочими требованиями, учитываются:

* номенклатура и качество услуг;
* уровень обслуживания.

Качество предоставляемых услуг должно соответствовать условиям договора, а при отсутствии или неполноте условий договора – требованиям, обычно предъявляемым к этим услугам.

Услуги, предоставляемые в гостиницах, подразделяются на **основные** и **дополнительные**. Они могут быть **бесплатными** и **платными.**

К основным услугам относятся проживание и питание. Оформление проживающих в гостинице и убывающих из неё должно производиться круглосуточно. В организациях общественного питания, связи и бытового обслуживания, размещённых в гостинице, лица, проживающие в гостинице, обслуживаются вне очереди.

Без дополнительной оплаты гостям могут быть предоставлены следующие виды услуг:

* вызов скорой помощи;
* пользование медицинской аптечкой;
* доставка в номер корреспонденции при её получении;
* побудка к определённому времени;
* предоставление кипятка, иголок, ниток, одного комплекта посуды и столовых приборов.

Кроме обязательных и бесплатных услуг, гостиницы предоставляют целый комплекс всевозможных дополнительных услуг, которые оплачиваются дополнительно. Перечень и качество предоставления платных дополнительных услуг должен соответствовать требованиям присвоенной гостинице категории (ГОСТ РК 50645-94. “Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц”).

Для средних и крупных туркомплексов (тургостиниц, полносервисных отелей и др.) со средним и высоким уровнем комфортабельности характерно наличие огромного перечня дополнительных услуг:

* услуги организаций общественного питания (бар, ресторан, кафе, буфет, пивной бар);
* магазины (сувенирный, продуктовый), торговые автоматы;
* инфраструктура развлечений (дискотека, казино, ночной клуб, зал игровых автоматов, бильярдная);
* экскурсионное обслуживание, услуги гидов-переводчиков;
* организация продажи билетов в театры, цирк, на концерты и т.д.;
* транспортные услуги (бронирование билетов на все виды транспорта, заказ автотранспорта по заявке гостей, вызов такси, прокат автомобилей);
* покупка и доставка цветов;
* продажа сувениров, открыток и другой печатной продукции;
* бытовое обслуживание (ремонт и чистка обуви; ремонт и глажение одежды; услуги химчистки и прачечной; хранение вещей и ценностей; разгрузка, погрузка и доставка багажа в номер; прокат предметов культурно-бытового назначения – телевизоры, посуда, спортивный инвентарь и пр.; ремонт часов, бытовой техники, радиоаппаратуры; услуги парикмахерской, маникюрного и массажного кабинетов и другие бытовые услуги);
* услуги салона красоты;
* сауна, баня, бассейны, тренажёрный зал;
* аренда залов переговоров, конференц-зала;
* услуги бизнес-центра;
* другие услуги.

Система мер, обеспечивающих высокий уровень комфорта, удовлетворяющих разнообразные бытовые и хозяйственные запросы гостей, называется в гостиничном хозяйстве **сервисом.** Сервис нужно строить не только по принципу спроса (что хочет гость), но и по принципу предложения (гостиница предлагает новые услуги, которые может оказать, а гость выбирает). Но нельзя навязывать услуги ,исполнитель не вправе без согласия потребителя предоставлять дополнительные услуги, оказываемые за плату. Потребитель вправе отказаться от оплаты услуг, не предусмотренных договором. Также запрещается обусловливать выполнение одних услуг обязательным оказанием других услуг.

Перечень услуг зависит от категории гостиницы. Не во всех гостиницах есть возможность организовывать бытовое обслуживание гостей и предоставлять им полный перечень услуг. Однако всюду должны стремиться к тому, чтобы набор услуг полностью отвечал запросам гостей.

Предприятия, оказывающие услуги, должны размещаться в доступном месте (чаще всего на первом этаже). В вестибюле, на этажах, в номерах должна быть информация о том, как и где получить услуги, часы работы должны быть удобными для гостей.

Оказывая какие-либо услуги, персонал должен проявлять такт и корректность. При оказании услуг важным является не только их количество, но и качество. Поэтому во многих гостиницах проживающих при отъезде просят заполнить небольшие анкеты, которые сдаются вместе с ключами в службу приёма и размещения, а затем их изучают в службе рекламы и маркетинга.

**2.3. Стандартизация услуг**

Одним из направлений реализации государственной защиты прав и интересов потребителей является стандартизация. Качество услуг подтверждается проверкой на соответствие установленным стандартам, показателям, требованиям для объявленного класса обслуживания. Причём главнейшим требованием всегда является безопасность.

а) безопасности продукции, работ и услуг для окружающей среды, жизни, здоровья, имущества;

б) качества продукции, работ и услуг в соответствии с уровнем развития науки, техники и технологии;

в) единства измерений;

г) экономии всех видов ресурсов;

д) безопасности хозяйственных объектов;

Объектами стандартизации в туристско-экскурсионном обслуживании населения являются: реализация туристских и экскурсионных услуг, туристские путешествия, рекламно-информационные услуги, транспортные услуги, бытовые услуги, услуги питания, культурно-массовые услуги, физкультурно-оздоровительные и услуги проживания.

Государственные стандарты (ГОСТ и ГОСТ РК) устанавливают обязательные общие требования к туристскому обслуживанию, обеспечивающие безопасность, охрану здоровья и жизни населения, охрану окружающей среды, комплексность, точность и своевременность исполнения, а также рекомендательные требования (назначения, комфортности, эстетические и др.) к видам услуг, включая условия обслуживания.

Стандарты предприятий устанавливают обязательные требования на конкретные туристские услуги, включая условия обслуживания, к организации управления производством, к техническому оснащению, технологическим процессам и методам, применяемым только на данном предприятии.

Показатели, устанавливаемые государственными стандартами, должны обеспечивать высокое качество услуг и учитывать передовой отечественный и зарубежный опыт.

Современные гостиницы, обслуживающие туристов, практически становятся полносервисными отелями. В сервисное обслуживание гостиничного хозяйства включается множество разнообразных услуг. Перечень услуг постоянно дополняется, видоизменяется и дифференцируется в зависимости от размеров гостиницы, её месторасположения, уровня комфортабельности и других причин.

Тенденция развития гостиничной индустрии направлена на расширение спектра услуг в гостиницах различного назначения. Поэтому, чтобы проконтролировать качество предоставляемых услуг, создаются государственные стандарты.

Активное и рациональное применение стандартов (в первую очередь, международных) позволяет обеспечить требуемое качество продукции и услуг, организовать отлаженный и непрерывный технологический процесс, а также приводит к преодолению технических барьеров на внешних рынках, расширению базы производственного сотрудничества с зарубежными партнёрами, установлению более высокого уровня цен на продукцию и услуги и повышает уровень конкурентоспособности казахстанских предприятий на мировом рынке.

**2.4. Формы гостиничного хозяйства и классификация**

 **средств размещения**

В современной гостиничной индустрии сложились 4 основные формы хозяйства: *независимая гостиница, гостиница на управлении, гостиничная цепь и франчайзинг.*

Независимая гостиница – такая гостиница, которая находится в независимом владении, распоряжении и пользовании владельца, получающего прибыль от такой собственности. Наличие договорных обязательств с другими компаниями в вопросах управления или использования чужого торгового знака или знака обслуживания не влечет за собой изменения статуса гостиницы как независимой по отношению к другим субъектам рыночных отношений.

Независимые предприятия в своем большинстве представлены «семейным» бизнесом небольших и средних размеров, характерной чертой которого является сезонность операций.

Огромное большинство независимых предприятий можно найти в маленьких городках и курортных поселках. Это те районы, где независимые гостиницы могут нормально существовать, не опасаясь конкуренции со стороны гостиничных цепей, поскольку большинство предприятий в небольших городках и сезонных курортах рассматривается корпорациями гостиничного бизнеса как нежизнеспособные или относительно жизнеспособные. Клиентура независимой гостиницы или независимого ресторана в большинстве случаев совершенно иная, чем у таких же предприятий входящих в цепочки.

Это люди, предпочитающие более персонализированное обслуживание, заинтересованные в специфических характеристиках места расположения, сервиса, интерьера и управления (дело в том, что в предприятиях, входящих в цепочку, устанавливаются единые стандарты обслуживания).

Гостиница на управлении, или контракт на управление, который заключается между владельцем предприятия и компанией, главным направлением деятельности которой является профессиональное управление предприятиями в определенном сегменте рынка. Эта компания может иметь или не иметь свой вклад в уставный фонд предприятия. Во втором случае компания, вступающая в управление по контракту, не получает никаких прав на само имущество предприятия. По контракту компания обычно имеет ограниченную финансовую ответственность и во всех случаях получает доход, который бывает больше, если предприятие дает большую прибыль (оплата ее работы складывается из определенных вознаграждений плюс доля прибыли предприятия). Тем не менее, оговорки о бонусах, включенные в контракт, побуждают управленческую компанию сохранять предприятие прибыльным.

На практике все компании, владеющие отелями класса люкс, а также гостиницами среднего класса, заключают контракты на управление с профессиональными управляющими компаниями. «Бэст Вестерн» и «Френдиш Иннз» являются как бы членами клуба. Они платят членские взносы и должны соответствовать определенным стандартам. За это они пользуются преимуществами от включения в систему бронирования и получают признание национальной и местной клиентуры.

Вместе с тем, они сохраняют свое лицо и стиль. На практике продукт, обслуживание, дизайн и цены, устанавливаемые каждым отдельным предприятием, могут отличаться в широких пределах.

Гостиничная цепь – группа гостиниц, осуществляющая коллективный бизнес и находящаяся под непосредственным контролем руководства цепью. Цепь может владеть или арендовать здания или землю. Руководство цепи предприятий получает преимущества от любой прибыли, но в то же время несет и бремя ответственности за операционные потери.

Часто бывает трудно определить, управляется ли данное предприятие администрацией цепи, или оно является франчайзным членом. Внешний вид предприятия и его работников; продукты питания, подаваемые в ресторане; уровень обслуживания или декор не дают ни малейшего ответа на вопрос, кому оно принадлежит. И тем не менее, если предприятие является лишь франчайзным членом какой-либо известной гостиничной или ресторанной цепи, оно может управляться самостоятельно, вне прямого контроля со стороны администрации. Далее, цепь практически не имеет, или почти не имеет, прав на доходы и не несет ответственности за потери по франчайзным операциям.

Весь мир знает, например, о такой гостиничной цепи, как «Холидей Иннз». Между тем, эта цепь на 98% состоит из франчайзных предприятий, принадлежащих самым различным компаниям.

Гостиничные цепи характеризуются следующими особенностями:

- из-за широкого спектра характеристик клиентуры и коммерческого характера операций возникает необходимость обращения к широкому кругу потребителей. Продукт вынужденно приобретает усредненный характер, что может соответствовать интересам цепи, но не самого предприятия. В силу значительного разброса вкусов клиентуры возникают трудности, вызванные невозможностью создания широкого спектра уникальных характеристик, т.к. они могут не совпасть с интересами большого рыночного сегмента;

- в большинстве случаев, находясь в цепочках, предприятие стремится к единообразию со всеми гостиницами, собственными или включенными на основе договора франчайзы. Предприятия стремятся, чтобы клиенты знали, что положительный опыт, достигнутый в одном из предприятий, повторен внутри цепочки независимо от месторасположения предприятий;

- управление цепью предприятий в значительной степени упрощается в случае стандартизации продуктов, сервиса и управленческой политики.

Есть возможность экономии на закупках. Наим и подготовка специалистов стоят значительно дешевле, упрощен контроль за качеством услуг. Кроме того, клиент, как правило, четко себе представляет, что ему ожидать в том или ином предприятии одной цепи.

Франчайзинг – договор между гостиничной цепью и отдельной гостиницей об использовании торгового знака цепи, ее операционных систем и системы бронирования в обмен на долю прибыли гостиницы в пользу администрации этой цепи плюс некоторые другие вознаграждения, такие как, например, вознаграждение за рекламу. Суть этого договора заключается в том, что франчайзодатель способен достичь более глубокого проникновения на рынок с минимальными инвестициями, в то время как франчайзополучатель в состоянии развернуть свою предпринимательскую деятельность с меньшим риском.

Министерством торговли США подсчитано, что закрытие франчайзных предприятий в первые пять лет их работы составляет лишь 4%. Франчайзодатель через эксперименты и приобретаемый опыт дает возможность устранить многие из тех причин, которые влекут за собой неудачи вновь начинаемого дела.

Продавая франчайзинг, франчайзодатель развивает бизнес и приобретает дополнительный источник дохода. Новые сторонники и последователи помогают в совместном несении бремени рекламных расходов и продвижения продукта или услуг на рынке, получая взамен преимущества, связанные с участием в большей по размерам и уже работающей системе.

Основной формой организации гостиничного бизнеса в Казахстане является независимое предприятие. В совокупности с информационным вакуумом прошлых лет это влечет за собой отсутствие единой системы бронирования, недостаток знаний о достижениях гостиничной индустрии в мире и не оперативность их внедрения, как следствие, отставание от мировых стандартов. Многим же иностранным туристам важно знать, что гостиница, в которой он будет жить, соответствует мировому уровню. Отсюда можно сделать вывод, почему въездной туризм в Казахстане не развит.

Гостиницы «Холидей Иннз», «Рэдиссон Хоутелз» и «Риджент Хоутелз» являются примерами франчайзинговых отношений. Гостиничное хозяйство олицетворяет собой в значительной степени франчайзный подход к предпринимательству, и практика свидетельствует, что спада в этом деле не предвидится. В ответ на демографические изменения продолжается разработка новых рынков и концепций франчайзинга.

 Сегодня мировая гостиничная сеть может удовлетворить любой вкус.

В столице Нидерландов находится самый высокий в мире плавучий отель. Этот комфортабельный пятиэтажный «корабль» фланирует между причалами Амстердама и создает полную иллюзию морского путешествия.

Существует подводная гостиница, расположенная на дне Персидского залива в государстве Бахрейн. Она состоит из 6 корпусов, соединенный между собой оригинальными переходами. Попасть внутрь можно только в специальных прозрачных лифтах, которые опускают любителей экзотики в морскую пучину.

Похожая гостиница есть и во Флориде, только она рассчитана всего на 6 человек и потому считается самой маленькой в мире. Ее общая площадь составляет всего 135 кв.м.

Больше всего посетителей может расположиться в гостиничном комплексе «Измайлово», построенном в Москве специально к Олимпиаде 1980 года. Он способен вместить девять с половиной тысяч гостей одновременно.

В Сингапуре находится самый высокий отель мира – 73 этажа.

В столице Республики Тринидад и Тобаго Порт-оф-Спейне расположен небольшой отель для любителей острых ощущений. Он висит на скале над обрывом и зайти в него можно только через крышу.

А одна из токийских гостиниц со своими 1300 номерами предлагает самый быстрый сервис в мире. Максимальное время, которое придется затратить гостю на оформление, оплату, получение ключей и прочее, - 45 секунд. Все делается автоматически, посредством специальных видеоконтрольных устройств.

Самым дорогим в мире является номер «люкс», расположенный в главном здании отеля «Фэрмонт» в Сан-Франциско. Отель построен в 1927 году, и стоимость «люкса» составляет 6 тысяч долларов США в сутки, не считая налогов. Клиент круглосуточно обеспечен услугами горничной, дворецкого и шофера.

При классификации гостиниц в разных странах используются различные системы, которых на сегодняшний день существует более тридцати. Прежде всего классифицируют средства размещения туристов. Средствами размещения туристов являются любые объекты, которые представляют туристам эпизодически или регулярно места для ночевки. В качестве дополнительных условий принимается: общее число мест ночевки превышает некоторый минимум; объект размещения имеет руководство; управление объектом строится на коммерческой основе.

В соответствии с рекомендациями Всемирной Туристической Организации (ВТО) все средства размещения можно представить двумя категориями – коллективными или индивидуальными. К коллективным относятся гостиницы и аналогичные заведения, специализированные заведения (оздоровительные заведения, лагеря труда и отдыха, конгресс-центры) и прочие коллективные заведения. К индивидуальным средствам размещения туристов относятся собственные или арендуемые жилища; размещение, предоставляемое бесплатно родственниками или знакомыми и пр.

Необходимо отметить, что индивидуальные средства размещения редко рассматриваются как субъекты гостиничной индустрии, а наиболее популярной и распространенной формой размещения являются гостиницы и аналогичные заведения.

Как было уже упомянуто, сто лет назад существовали лишь два вида гостиничного размещения: роскошные отели для представителей высших слоев общества и постоялые дворы для всех остальных. Для тех, кто вынужден был проводить время в дороге, почти не было выбора.

Сегодня путешественник имеет дело с большим разнообразием форм и видов гостиничного размещения, от роскошных отелей и гостиниц экономического класса до мотелей и кемпингов. При этом каждый может найти для себя то, что ему по душе и по деньгам.

Существует ряд иных систем классификации гостиниц. Введению единой классификации гостиниц в мире препятствует ряд факторов, связанных с культурно-историческим развитием государств, осуществляющих туристскую деятельность, их национальными особенностями, различиями в критериях оценки качества обслуживания и др.

Самыми распространенными классификациями являются: система звезд, применяемая во Франции, США, Австрии, Венгрии, Египте, Китае, России, Казахстане и ряде других стран, участвующих в международном туристическом обмене; система букв, используемая в Греции; система «корон», характерная для Великобритании, а также система разрядов и др.

Наиболее часто встречающейся классификацией гостиниц является французская национальная классификация, в соответствии с которой все гостиницы в зависимости от комфортабельности делятся на категории, условно обозначаемые звездами.

Австрия – один из признанных мировых лидеров по приему туристов. Именно поэтому только в горной части страны насчитывается более тысячи отелей.

К наиболее дешевым средствам размещения относятся «Юс Хоутелз», которых в Австрии не меньше 100 (для сравнения: в России – меньше 10). В этих недорогих молодежных общежитиях желающие могут купить ночлег, хотя какие-либо особые удобства здесь вряд ли будут гарантированы.

Отели Австрии оцениваются по 5-звездочной системе, но в сельской местности нередко встречаются так называемые «внекатегорийные гостиницы» – небольшие одно-, двух-, трехэтажные дома, зачастую обслуживающиеся фермерской семьей.

Австрийские отели 3-5-звездочной категории, на первый взгляд, мало отличаются друг от друга. Большинство гостиниц этого класса располагают бассейном, сауной, ресторанами, буфетами и соляриями. Сходство усугубляется распространенным в Австрии «романтическим стилем», в котором выдержаны интерьеры многих гостиниц. Он подразумевает присутствие старых предметов быта, гармонично сочетающихся с современной техникой.

Иногда оборудование в 3-звездочной гостинице может оказаться лучше (благодаря, например, бассейну), чем в 4-звездочной. В целом, отели двух высших категорий оправдывают свою звездность благодаря более просторным номерам и большому набору предоставляемых услуг.

5-звездочные гостиницы отличаются от 4-звездочных дополнительными «мелочами» и более высоким уровнем обслуживания.

При классификации гостиниц в Египте также используются звезды, но надо учитывать, что, по сравнению с европейской системой, они завышены приблизительно на ползвезды.

В Китае на начало 1996 года насчитывалось около 4 тысяч средств размещения, для оценки которых применяется распространенная 5-звездочная система, хотя, помимо нее, в стране существует и своя специфическая шкала, в соответствии с которой к наиболее примитивным базам приема относятся «гостевые дома» (zhaodaisuo).

Эти постоялые дворы или хостелы, могут быть сравнимы со студенческими общежитиями.

Более комфортабельными считаются «дома для гостей» (binguah). По существу, это – гостиницы 2-3-звездочного уровня.

К наиболее престижным средствам размещения, отвечающим требованиям, предъявляемым к отелям 3-4-звездочной категории, можно отнести туристские гостиницы, а к отелям 4-5-звездочной категории – «винные дома» (jindian). При этом китайские стандарты ничуть не уступают европейским.

В Греции пользуется популярностью «буквенная» система классификации, хотя на фасадах отелей можно увидеть привычные звезды.

Все греческие гостиницы делят на 4 категории: А, В, С, Д.

Гостиницы категории «А» соответствуют 4-звездочному уровню, «В» - 3-звездочному, «С» - 2-звездочному. Гостиницам высшего класса нередко присуждается категория «deluxe». Но, несмотря, на приведенную классификацию, средства размещения Греции, обладающие одинаковой категорией, значительно отличаются друг от друга.

В гостиницах категории «С», расположенных на побережье, предлагают минимальный набор услуг.

Отели категории «В», если они находятся в курортной зоне, почти всегда располагаются на побережье.

Категорию «А» отличает более высокий уровень обслуживания.

Гостиницы, претендующие на самый высокий уровень, обычно отвечают международным требованиям.

 Классификация английских гостиниц сложна. Некоторые предлагают традиционную звездные категории, но, как правило, на фасаде отелей изображены не звезды, а короны. Чтобы перевести категорию гостиницы с «языка корон» на «звездный», необходимо от общего числа корон отнять одну.

Так, лондонский «Роял Норфольк Хоутел» может быть представлен либо как 3-звездочный, либо как 4-коронный.

Но наиболее правильный считается классификация, предложенная ассоциацией британских турагенств – «Бритиш Трэвел Асорити» (БТА):

- бюджетные гостиницы (\*). Расположены в центральной части города и имеют минимум удобств;

- гостиницы туристского класса (\*\*). Отели располагают рестораном и баром;

- гостиницы среднего класса (\*\*\*). Уровень обслуживания достаточно высок;

- гостиницы первого класса (\*\*\*\*). Очень высокое качество проживания и отличный уровень обслуживания;

- гостиницы высшей категории (\*\*\*\*\*). Уровень обслуживания и проживания экстракласса.

По сравнению с другими странами, английские гостиницы имеют ряд особенностей. Нужно иметь в виду, что некоторые лондонские гостиницы находятся полностью в частном владении, некоторые принадлежат акционерным обществам, компаниям и т.д. при прочих равных обстоятельствах, предпочтение отдается отелям, находящимся в руках одного хозяина. Несмотря на то, что значительная часть английских гостиниц управляется местными менеджерами, многие из них входят в крупные международные цепи.

5-звездочные гостиницы «Риджент Алматы» и «Хайят Ридженси» являются филиалами таких международных гостиничных цепей, как «Хайят» и «Риджент», они включены в мировую сеть бронирования, что свидетельствует о выходе Казахстана на международный рынок гостиничных услуг. Со строительством этих гостиниц была введена практика использования 5-звездочной системы классификации гостиниц, а это означает переход на мировые стандарты.

Таким образом, для каждой страны характерна своя классификация гостиниц, и даже гостиницы, относящиеся к одной категории, но расположенные в разных государствах, имеют существенные различия.

**2.5. Оперативное управление**

Hotel Consulting and Development Group оказывает широкий диапазон консультационных услуг в области управления гостиничным предприятием, в том числе: консультации по выбору оператора/девелопера гостиничных проектов, составлению контракта на управление и определению управленческих и комиссионных вознаграждений; договорное управление гостиничной недвижимостью; анализ систем оперативного учета, контроля и управления доходностью гостиничных и ресторанных предприятий; разработку организационных структур, штатного расписания, должностных инструкций и нормативно-правовой документации, связанной со спецификой предоставления услуг размещения и питания; разработку корпоративных стандартов; методическое обеспечение тренинговых программ. Основные преимущества привлечения известной гостиничной марки: экономия средств на продвижении гостиницы, поскольку бренд уже признан на рынке (особенно важно в сегменте деловых клиентов); гарантия высокого качества услуг благодаря разработанным материнской компанией процедурам и стандартам обслуживания; гарантия компетентного управления; подключение гостиницы к международным системам бронирования и включение в директории головной компании; обучение персонала, профессиональный маркетинг и т.д.

Форма контракта на управление как коммерческого соглашения появилась и получила распространение вслед за развитием первых гостиничных цепей и соответственно разнообразных форм внешнего управления. В 60-х годах сначала в США, а затем и в других странах, стали возникать первые компании, управляющие гостиничными объектами от имени собственника. Развитие контрактных форм управления способствовали повышению эффективности гостиничного менеджмента, а также притоку инвестиций в гостиничный бизнес, направляемых из других сфер деловой активности - банков, страховых компаний, торговых корпораций и т.д. Заключение контракта с управляющей компанией позволяло владельцам, не имевшим соответствующего опыта и знаний, достичь высоких финансовых результатов от эксплуатации принадлежащей им гостиничной недвижимости.

**2.6. Структура типовых франчайзинговых платежей европейской гостиницы**

|  |
| --- |
| **Структура типовых франчайзинговых платежей европейской гостиницы** |
| **Компания/Торговая марка** | **Вступительный взнос** | **Годовой (роялти)платеж** | **Ежегодные взносы намаркетинг и продвижение** | **Плата за подключение ксистеме бронирования** |
| Accor | 2 000 FF за номер | 4% валового дохода от реализации услуг размещения | 2% валового дохода от реализации услуг размещения | Сумма не фиксирована, составляет примерно 30FF за бронирование одной ночевки |
| Choice Hotels International | $120 за номер | 1-ый год: 1% валового дохода от реализации услуг размещения2-ой год: 2% валового дохода от реализации услуг размещения3-ий год: 2,5% валового дохода от реализации услуг размещения4-ый год и далее: 3% валового дохода от реализации услуг размещения | 1% валового дохода от реализации услуг размещения | $6 за одну операцию резервирования |
| Grupo Sol | Договорная цена | 4% валового дохода от реализации услуг размещения | 1,5% валового дохода от реализации услуг размещения | 4% заявленного тарифа и 8% от тарифа со скидкой |
| Holiday Inn | $400 за номер (минимум 30 000$) | 4% валового дохода от реализации услуг размещения | Фиксированный годовой платеж, 2-3% валового дохода от реализации услуг размещения | Включаются в расходы на маркетинговые исследования и продвижение |
| Marriott International | $300 за номер | 4% валового дохода от реализации услуг размещения + 1% от реализации услуг питания и напитков | 1,5 % от выручки | $12,5 за одну операцию резервирования |
| Radisson SAS Hotels | Приблизительно $40 000 | От 3% валового дохода от реализации услуг размещения  | 2,5% валового дохода от реализации услуг размещения  |  |

В 1979 году в США десять ведущих компаний, управляющих гостиничными объектами, имели договоры на управление с 299 гостиницами, предоставляя им не только эффективный менеджмент, но и «раскрученную» торговую марку. Менее чем через десять лет, в начале 1987 года, существовало уже 20 компаний, управляющих на тех же условиях примерно 700 отелями. Кроме них на рынке действовало более 60 независимых управляющих компаний, оперирующих 950 гостиничными объектами, не предлагая последним франчайзингового пакета услуг.

Что такое «управляющая компания». В настоящее время даже специалисты по гостиничному менеджменту с трудом объяснят разницу, существующую между различными формами, связывающими владельцев гостиниц с разнообразными внешними структурами, созданными для повышения эффективности управления гостиничным бизнесом. Многие не понимают различия между независимой управляющей компанией и компанией, управляющей гостиничной цепью, или различия между франчайзинговой системой, добровольными гостиничными ассоциациями и сетью систем маркетинговой информации и бронирования. Для подобного замешательства имеются основания: цель всех объединений - повысить эффективность эксплуатации гостиниц, а приемы, позволяющие достичь этой цели в условиях насыщенных рынков, сводятся по существу к набору стандартных действий. Не затрагивая сути этого вопроса, обозначим круг действующих лиц, показав их основные различия.

Независимая управляющая компания обычно имеет дело с несхожим гостиничным продуктом, представленным отелями, различного уровня обслуживания и связанных (или не связанных) франчайзинговыми отношениями с другой компанией.

В этом случае владелец гостиницы оплачивает услуги, как управляющей компании, так и франчайзинговой - за использование ее торговой марки. На московском гостиничном рынке примером таких отношений могут стать столичные отели, входящие в цепевое сообщество Marriott, управляемые компанией Interstate. Компания, управляющая гостиничной цепью, в основном, имеет дело только с гостиничной недвижимостью, объединенной единой торговой маркой, как, например, Ritz - Carlton. В таком случае владелец гостиницы выплачивает управляющей компании гонорары за услуги управления, а также за предоставление ряда иных услуг, в том числе за использование торговой маркой. Франчайзинговая система предоставляет права на использование своего имени, логотипа, систем бронирования и других видов обслуживания. Но сама эта система не осуществляет функций управления. Такие гостиницы составляют большинство на столичном рынке гостиниц высокого класса обслуживания. Сеть систем маркетинговой информации и бронирования позволяет гостинице стать частью общенациональной или международной системы бронирования и, в то же время, сохранить свою независимость. Гостиница, входящая в такую систему, оплачивает услуги этих сетей, осуществляя прочие операции по управлению и продвижению самостоятельно или с помощью специальных структур, перечисленных выше. Крупнейшими системами такого типа в США являются Quality Courts, Best Western, Best Eastern и Master Hosts. Некоторые из таких компаний позднее преобразовались в ассоциативные объединения с полным набором услуг, предоставляемых своим членам, которые мало отличаются от ассортимента франчайзинговых компаний.

На сегодняшний день в мире существует множество гостиничных ассоциаций, предлагающих своим членам весь спектр услуг, традиционно включаемых во франчайзинговый пакет, в том числе маркетинговые исследования как внутреннего национального рынка, так и глобальных тенденций. Независимые гостиницы и национальные гостиничные цепи присоединяются к таким организациям с целью продвижения своей торговой марки или своего продукта.

Такие организации обычно классифицируются как добровольные гостиничные цепи/ассоциации. Наиболее известная на рынке ассоциация такого рода - Leading Hotels of the World, которая объединяет только 5-звездочные отели класса «де люкс» в 60 странах мира.

Помимо уже упомянутых структур существуют их «гибридные» формы, такие, как Hilton и Marriott, действующие как под своим собственным именем, так и отдающие свои торговые марки на условиях франчайзинга отдельным отелям.

**2.7. Бизнес план для Гостиницы**

 **Отчетные материалы содержат:**

 1. Содержание.

 2. Введение.

 2.1. Цели.

 2.2. Задачи проекта.

 2.3. Ключевые факторы успеха.

 2.4. Девелопер и консультант проекта.

 3. Общие сведения о компании-владельце.

 3.1. Профиль компании.

 3.2. Описание имеющейся собственности.

 3.3. Схема эффективного использования имеющейся собственности.

 3.4. Оценка потребностей в капиталовложениях для реализации концепции.

 3.5. Характеристика месторасположения будущего отеля и его оборудования.

 4. Разработка концепции гостиничного продукта и услуг .

 4.1. Анализ участка.

 4.2. Транспортная доступность.

 4.3. Схемы эксплуатации объекта – возможные альтернативы.

 4.4. Окончательный вариант проекта.

 4.5. Концепция создания предлагаемого отеля.

 4.6. План распределения внутреннего пространства отеля.

 5. Определение юридического статуса гостиничного проекта.

 5.1. Распределение сфер финансовой и операционной ответственности.

 5.2. Разработка условий договоров и контрактов:

 5.2.1. При единоличном владении.

 5.2.2. При сдаче объекта в аренду.

 5.2.3. При заключении контракта на управление с управляющей компанией.

 5.2.4. При заключении франчайзингового договора.

**2.8. Маркетинговый анализ**

1. Тенденции изменения деловой и экономической активности в регионе.
2. Туризм в регионе.
3. Анализ рыночного потенциала.
4. Существующее предложение конкурентов на гостиничном рынке региона.
5. Существующее предложение на рынке недвижимости региона.
6. Планы будущего развития гостиничного рынка региона.
7. Существующий спрос на гостиничные услуги в регионе.
8. Фактор сезонности.
9. Сегментация рынка по источникам бизнеса.
10. Разработка стратегии продвижения гостиничного продукта.
11. Анализ конкурентных преимуществ.
12. Разработка маркетинговой стратегии.
13. Позиционирование гостиницы.
14. Разработка ценовой стратегии.
15. Разработка стратегии продвижения.
16. Составление маркетингового плана.
17. Разработка стратегии продаж.
18. Прогноз предполагаемых объемов продаж.
19. Составление программы продвижения и продаж на срок реализации проекта.
20. График ввода объекта в эксплуатацию.
21. Резюме концепции управления.
22. Описание управленческой команды.
23. Сильные и слабые стороны управленческой команды.
24. План персонала.
25. Финансовый план.
26. Основные положения.
27. Анализ операционной прибыли и расходов.
28. Доходы от продажи номеров.
29. Доходы от ресторанов.
30. Доходы от фитнес-центров.
31. Доходы от продажи услуг связи и прочих видов деятельности.
32. Себестоимость гостиничных услуг.
33. Расходы на персонал.
34. Управленческие платежи.
35. Итоговый баланс прибылей и убытков по проекту.
36. Расчет объемов инвестиций, необходимых для реализации проекта.
37. Расчет прибыли, генерируемой гостиницей, и расчет сроков окупаемости инвестиций (NPV,IRR).
38. Составление прогнозного баланса.
39. Анализ потока капиталов (cash flow) и выводы по финансовой привлекательности проекта. Схемы и таблицы.

**2.9. В дополнение к бизнес-плану**

 Санитарно-гигиенические и экологические требования к гостиницам: объем жилых помещений, микроклимат, пылеудаление, мусопровод, освещенность, шумозащита.

Противопожарные требования: к проектируемому зданию, к составу и площади помещений, к эвакуационным выходам, к инженерному оборудованию, к системам противопожарной защиты.

Градостроительные требования: размещение и объемно-пространственное решение здания гостиницы, площадь участка с учетом условий размещения, характера городской среды функционального состава и категории гостиницы; необходимость размещения на участке спортивных и детских площадок, а также зимних садов, оранжерей и других зон отдыха; гаражей и стоянки автомобилей при гостинице.

Функционально-планировочные требования: группы помещений и служб (приемно-вестибюльная, жилая, культурно-досуговая, физкультурно-оздоровительная, медицинского обслуживания, бытового обслуживания, предприятий питания, предприятий торговли, деловой активности, администрации и служб эксплуатации, помещений обслуживания, встроенно-пристроенных предприятий и учреждений. Требования к комплексу жилых помещений: жилые комнаты, помещения поэтажного обслуживания, помещения общественного назначения (гостиные, детские комнаты и др.); типы номеров, их соотношение и площади, номера для инвалидов.

Требования к помещениям общественного питания: приемно-вестибюльные помещения, тип и вместимость предприятий питания, специализация, хозяйственная зона.

Помещения бытового обслуживания и торговли: состав и вместимость, особенности их проектировки.

Помещения культурно-досугового назначения: набор помещений культурно-зрелищного и досугового назначения в составе гостиницы.

Помещения и сооружения физкультурно-оздоровительного назначения: спортивно-оздоровительные центры, плавательный бассейн, сауна.

Требования к служебным, хозяйственным производственным помещениям: группа административных помещений, хозяйственные и производственные помещения.

Инженерные системы и оборудование гостиниц: общие положения; водо- и теплоснабжение, канализация, вентиляция и кондиционирование, электроснабжение и электрооборудование, слаботочные и электронные системы и устройства, лифты и другие виды механического транспорта.

Разработка технологического процесса предоставления услуг гостеприимства технологических инструкций, нормативных документов, должностных инструкций и функциональных обязанностей сотрудников, ответственность за соблюдение корпоративных стандартов по службам.

**Глава 3. ОРГАНИЗАЦИЯ И СПЕЦИФИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

 **МАЛЫХ ГОСТИНИЦ**

**3.1. Предпосылки появления и развития малых гостиниц**

 **и их особенности**

Количественный рост гостиничных цепей, их слияние и объединение создают ошибочное мнение о снижении многообразия предложения и отдыха. Однако на практике наблюдается обратная тенденция: распространение цепей (из-за некоторой обезличенности, стандартизирован-ности обслуживания) не может удовлетворить всех разнообразных требований туристов, что и готовит почву для развития *малых независимых гостиниц*, делающих ставку на уникальность и неповторимость. Именно такие гостиницы специалисты считали прототипами гостиниц XXI века: комфортабельные, построенные в сельском стиле и предлагающие услуги за умеренную цену, имеющие все необходимое для работы и отдыха, без ресторана (предусматривается, что ресторан находится рядом), где клиенты могут получить изысканное персонифицированное обслуживание. Именно уникальность малой гостиницы является основным инструментом рыночной политики.

Как показывает практика, малые гостиницы в своем большинстве – это независимые гостиницы, находящиеся в свободном владении, распоряжении и пользовании обладателя, получающего прибыль от такой собственности. Наличие договорных обязательств с другими компаниями в вопросах управления и использовании чужого знака обслуживания не влечет за собой изменения статуса предприятия как независимого по отношению к другим субъектам рыночных отношений.

 За последние несколько лет малые гостиницы стали лидером специализированных программ и маркетинговых исследований. Что же это за категория отелей и с чем связана их популярность?

 На сегодняшний день не существует строго определенных международных или национальных норм, классифицирующих средства размещения по их объему. На практике принято деление гостиниц на четыре большие категории: малые гостиницы (до 150 номеров), средние (от 151 до 300 номеров), крупные (от 301 до 600 номеров) и гостиницы-гиганты (свыше 600 номеров). Надо заметить, что в зависимости от страны цифры в скобках могут существенно различаться. Европа с ее тесными границами и скромными размерами являет разительный контраст с гигантоманией США, где никого не удивят гостиницы на несколько тысяч номеров, теснящиеся на побережье Майами, во Флориде или в Лас-Вегасе.

Европейская малая гостиница имеет, как правило, не более 50 номеров, в то время как ее американский аналог на 150 номеров тоже считается совсем небольшим заведением. В этом отношении Россия находится ближе к Европе, хотя и переболела гигантоманией в ярко выраженной форме. Сейчас в Казахстане малой считается гостиница вместимостью от 10 до 100 номеров (средство размещения, не имеющее 10 номеров, гостиницей у нас не считается). В общей массе функционирующих на сегодняшний день отелей малые занимают очень скромное место: в Алматы на их долю приходится чуть более 4%. Массовый туризм, диктовавший правила игры в сфере гостинично-туристских услуг, оставил множество «родимых пятен», и однотипность гостиничного продукта – одно из них.

Но интерес к малым формам организации гостиничного бизнеса проявляется не только в Казахстане. Определяется он изменениями в поведении основных потребителей гостиничных услуг, которыми, как известно, являются туристы. Малые гостиницы легче адаптируются к каждому клиенту, создают атмосферу «дома вдали от дома», что не исключает привнесения в быт гостей национального колорита.

Кроме того, малые отели, как правило, применяют более гибкую систему скидок и обходятся клиенту дешевле, чем большие гостиницы аналогичного класса. Все это позволяет этим формам гостиничного бизнеса занять прочное положение на рынке разных стран, в том числе и в Казахстане. Таким образом, появление малых гостиниц – ответ на возникший у туристов спрос на малые формы и домашний уют.

Однако, имея небольшую вместимость, гостиница, соответственно, имеет невысокие объемы продаж. Кроме того, в структуре оборота такой гостиницы существенно возрастает доля переменных издержек, поскольку при существующем объеме закупок ей трудно добиваться оптимальных цен на моющие средства, на услуги прачечной и т.д.

Большие трудности возникают у малых гостиниц в кадровой сфере, работающий здесь персонал должен быть «многопрофильным», чтобы отель оставался рентабельным.

Таким образом, малой гостинице трудно увеличивать эффективность, применяя метод сокращения расходов. С другой стороны под давлением конкуренции она не может увеличивать цену на проживание. Для сокращения переменных расходов малая гостиница имеет только один путь – объединение с себе подобными с тем, чтобы осуществлять оптовые закупки по приемлемым ценам, проводить совместные рекламные компании, маркетинговые исследования и использовать другие пути по сокращению расходной части бюджета.

**4.2. Сегментация малых гостиниц на классы**

Как и все гостиницы, малые также сегментируются на классы:

**1)** **Отели «люкс»:** с большой численностью персонала, эти отели обеспечивают очень высокий уровень сервиса самым требовательным клиентам. Гостиницы класса «люкс» располагаются в центре крупного города или в элитной заповедной зоне; цены на размещение и услуги очень высокие, но и условия проживания – элитные. Цена, как правило соответствует качеству: номера с дорогой отделкой, управление – по высшим профессиональным европейским стандартам. Такие отели обычно используют деловые туристы для деловых встреч: руководители корпораций, профессионалы высокого ранга, участники конференций на высоком уровне.

Примером малой гостиницы такого типа является Гостиничный Комплекс «Кумбель»\*\*\*\*\* в Алматы, расположенный в ущелье АлмаАрасан: 17 номеров, 8 номеров класса люкс (4 из них коттеджи семейного типа, 4 номера -suit) и 9 уютных стандартных номеров. Гостиница расположена в уникальном тихом красивом месте, открыта в 2002 году, имеет постоянную клиентуру, ее среднегодовая загрузка составляет 85%. Стоимость двухместного номера – 100-150$ в сутки, а люкс номера – 300-330 $.

**2)** **Отели высокого класса:** обычно расположены в пределах крупного города и имеют широкий набор услуг, качественно обученный обслуживающий персонал управляется профессиональной командой менеджеров и, соответственно, цены выше средних по региону. В номерах - дорогая мебель и оборудование, в отеле – просторное фойе и ресторан. Обычно в таких отелях останавливаются бизнесмены, участники конгрессов или индивидуальные туристы.

**3) Отели среднего класса:** располагаются обычно в пределах города и предполагают типичный набор услуг. Тарифы – на уровне средних цен данного региона или чуть выше их. Команда управления подготовлена достаточно профессионально.

**4) Отели экономического класса:** расположены вблизи городской черты, вдоль транспортных магистралей города, по которым легко доехать до центра. Цена за номер в таких отелях обычно на 30 –50% ниже средней по региону. Эти гостиницы рассчитаны на бизнесменов и туристов, не нуждающихся в полном пансионе и стремящихся получить просто современный стандартный номер и расположенный вблизи ресторан с приличной кухней.

### **3.3. Требования к комфортности и привлекательности малой гостиницы**

1. Здание гостиницы должно органически вписываться в окружающую среду, не нарушая особенностей городского, сельского или природного ландшафта.
2. Конструкция здания должна учитывать природно-климатические факторы: температуру и влажность воздуха, близость моря и других водоемов, скорость и направление ветра и другие факторы.
3. Планировка здания гостиницы должна обеспечивать экономичность эксплуатации с рациональным сочетанием текущих и единовременных затрат.
4. Фасад гостиницы в рекламных целях должен подчеркивать престижность и марку гостиницы, а само здание соответствовать эстетическим, экологическим, техническим и санитарно-гигиеническим нормам.
5. Вместимость и этажность здания гостиницы должны зависеть от назначения, режима эксплуатации – круглогодичного или сезонного.
6. Интерьер гостиницы должен быть комфортным и обладать эстетической выразительностью.
7. Планировка гостиниц должна учитывать нужды инвалидов, предусматривать для них специально оборудованные номера, лестницы, туалеты, ванные комнаты.
8. Службы гостиницы должны быть оснащены автоматизированными системами бронирования и резервирования билетов, компьютерными системами управления хозяйством.
9. Безопасность клиентов должна обеспечиваться через различные системы наблюдения, внутриномерные электронные сейфы, электронные замки и другие средства защиты.

**3.4. Общие положения и требования к организации деятельности**

 **малых гостиниц, мотелей, пансионатов**

1. Деятельность по предоставлению гостиничных услуг и оказанию других туристических услуг может осуществляться как юридическими, так и физическими лицами – субъектами предпринимательской деятельности (далее – хозяйствующие субъекты), при условии, что она является для них основным видом деятельности в данном средстве размещения.

2. Малые гостиницы, мотели, пансионаты могут располагаться в любых экологически чистых и безопасных регионах, иметь естественное благоустроенное окружающее пространство, нестандартный архитектурный стиль, оригинальный интерьер, отличающийся собственным характерным обликом, своеобразным местным колоритом, отвечающим национальным и современным мировым требованиям.

3. Малые гостиницы, мотели, пансионаты должны иметь удобные подъездные пути с необходимыми дорожными знаками, благоустроенную и освещенную территорию.

4. Здание малой гостиницы, мотеля, пансионата должно органично вписываться в окружающую среду, не нарушая общего ансамбля улицы, микрорайона, региона и особенности ландшафта.

5. Архитектурно-планировочные и строительные элементы малой гостиницы, мотеля, пансионата, используемое техническое оборудование должны обеспечивать экономичность эксплуатации, а планировка и внешнее благоустройство должны предусматривать прием и обслуживание туристов, в том числе инвалидов.

6. В малых гостиницах, мотелях, пансионатах должны быть обеспечены безопасность жизни, здоровья гостей и сохранность их имущества.

В зданиях должны быть аварийные выходы, лестницы и обеспечена свободная ориентация гостей и персонала, как в обычной, так и в чрезвычайной ситуации.

7. Малые гостиницы, мотели, пансионаты должны быть оборудованы в соответствии с действующими Правилами, оснащены системами противопожарной защиты и оповещения, а также средствами тушения пожара.

8. Малые гостинцы, мотели, пансионаты должны быть оснащены инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими:

- горячее и холодное водоснабжение, иметь емкость с минимальным суточным запасом воды;

- канализацию;

- отопление;

- вентиляцию;

- радиовещание;

- телевидение;

- телефонную связь;

- естественное освещение (не менее одного окна в каждом номере, комнате);

- в коридорах - естественное и искусственное освещение.

9. Все электрическое, газовое, вентиляционное, водопроводное, канализационное оборудование должно устанавливаться и эксплуатироваться в соответствии с Правилами технической эксплуатации гостиниц и их оборудования.

10. Вместимость и этажность здания должны зависеть от функционального назначения малой гостиницы, мотеля, пансионата режима эксплуатации и местоположения.

11. В малых гостиницах, мотелях, пансионатах должны соблюдаться нормы и правила, установленные государственными органами санитарно-эпидемиологического надзора.

12. Для упорядочения и упрощения документооборота малые гостиницы, мотели, пансионаты должны использовать в своей практической деятельности Инструкцию "О порядке ведения документооборота при предоставлении гостиничных услуг и бланки форм документов первичного учета".

13. Предприятия питания, входящие в структуру малых гостиниц, мотелей, пансионатов руководствуются в своей деятельности действующими документами, регламентирующими их деятельность.

**Глава 4. ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

 **В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

 **ИССЛЕДОВАНИЙ ПО ПРОБЛЕМАМ МЕНЕДЖМЕНТА В**

 **ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ**

Реформируемая система хозяйствования, как она сложилась в нашей стране, располагает предпосылками для перехода к модели социально регулируемого государством рынка, построение которого связано с повышением уровня целостности механизмов управления, с использованием всех управленческих методов.

Современный бизнес гостиничных услуг, как и всякий другой бизнес, предполагает значительное усиление роли менеджмента и возрастания стоимости инженерного оборудования, гостиничного имущества, обострения конкурентной борьбы возникает настоятельная потребность такой организации дела, которая бы гарантировала ответственное отношение каждого работника фирмы, активное и эффективное участие в ее делах всех сотрудников. Поэтому в развитых странах искусство управления высоко ценится, котируется и, конечно, соответственно, высоко оплачивается.

Не случайно многие фирмы, существующие под эгидой прежнего управления, пытаются найти дельных сотрудников, которые смогли бы действительно работать, а не просто получать деньги. Наступает пора «ломовых, рабочих лошадок», и ценность профессионалов будет постоянно возрастать, как и цена рабочей силы.

Такие же потребности испытывает и бизнес гостиничных услуг, и это видно по динамике данных.

Средняя заполняемость гостиниц за 2003 год составила 52,65%, что в сочетании с данными прибылей и убытков косвенно показывает рентабельность гостиничных услуг. Все данные выше среднего значения по заполняемости, согласно этому основные доходы у соответствующих гостиниц связываются менеджментом в основном с заполняемостью, хотя не у всех управляющих этот фактор находит практическое подтверждение.

Из данных статистического управления за этот же 2003 год видно, какие из гостиниц управляли гостиничными комплексами в направлении заполняемости.

По этим данным видно, что из 12 гостиниц, имеющих направленность менеджмента на заполняемость или, как говорят, на основную деятельность предприятия, 4 гостиницы закончили 2003 год с убытками, что говорит также о слабости такого подхода, тогда как гостиницы «Хайят», «Кумбель» и «Иссык», проводя диверсифицированную направленность в менеджменте, добились прибыли за тот же период, несмотря на заполняемость своих гостиниц ниже среднерыночного уровня. Это подтверждает необходимость диверсифицированной деятельности гостиниц.

Гостиницы, которые проводили сильно выраженную направленность в управлении на заполняемость гостиниц, составили 33,8% от всего количества гостиниц. Их доля в рынке доходов составила 35% всей прибыли рынка гостиничного бизнеса. Гостиницы, имеющие направленность на диверсификацию своей деятельности, составили 46% от общего их количества на рынке. При этом их доля рынка доходов соответственно составила 65% всей рыночной прибыли.

Неявно выраженное управление имело соответственно 20,2% у остальных гостиниц, которые практически не смогли избрать какую-либо подходящую стратегию и несли убытки в бизнесе.

Рассматривая показатели направленности на заполнение гостиниц за 2003 год можно увидеть изменение управления в динамике. Из этого видно, что 8 гостиниц: «Алматы», «Казахстан-Уют», «Жетысу», «Алия», «Даулет», «Колос», «Ракета», «Динамо» и «Салют», обладающие суммарно 22% рынка доходов в гостиничном бизнесе в 1997 году, придерживаются управления на усиление заполняемости своих гостиниц. При этом они получили прибыль в размере 32% прибыли всего рынка, что является неплохим показателем.

Гостиницы, придерживающиеся ярко выраженной диверсифицированной политики в управлении, обладали суммарно 68% рынка доходов в гостиничном бизнесе. Причем 56% этого рынка принадлежали гостинице «Хайят».

Таким образом, просматриваются три направления в управлении гостиничным бизнесом, получившие распространение в г.Алматы.

Первое – это направленность на заполнение гостиниц и оказание больше собственно гостиничных функций; таких гостиниц оказалось 22% от всего их количества.

Второе направление – это гостиницы с ярко выраженным диверсифицированным менеджментом, который позволяет больше оказывать услуг независимо от того, прямо или косвенно они имеют отношение непосредственно к заполняемости самой гостиницы. Таких на начало 2003 года оказалось 56%.

Третье направление – это неявное управление, когда невозможно отличить явных и неявных сторонников управления с ориентированием на заполняемость или диверсификацию в сложившихся условиях гостиничного бизнеса. Рассматривая все три направления в управлении в динамике их развития за 2002-2003 гг., можно увидеть усиление позиций приверженцев диверсификационного менеджмента.

Можно сказать, что в гостиничном бизнесе происходят процессы переосмысления направленности управления. При этом усиливаются позиции последователей диверсификации с 46% в 2002 г., до 56 % в 2003 г., а позиции последователей по управлению заполняемости уменьшилось с 33,8 % в 2002 г. до 22% в 1997 г. количество прочих промежуточных направлений увеличилось с 20,2% в 2002 г. до 22% в 2003 г. Отсюда можно сказать, что подтверждение необходимости диверсификации ощущается в динамике и такой подход с каждым годом будет находить все больше приверженцев.

Самым важным аспектом в Гостиничном Бизнесе, является грамотная кадровая политика, а так же гибкая система обучающих программ, позволяющая создать в Отеле единую квалифицированную Команду сотрудников.

**4.1. Определение понятия менеджмента, сущность, структура, управленческие роли в менеджменте**

 Английский термин «менеджмент» не переводится на русский язык дословно. Его принято переводить как «управление», а менеджер как «руководитель».

 Менеджмент – обязательное управление хозяйственной деятельностью. Он выступает как самостоятельный вид профессиональной деятельности. В качестве объекта менеджмента выступает хозяйственная деятельность, предприятие в целом или ее конкретная сфера.

 Менеджмент охватывает деятельность промышленных предприятий, которые выступают в рыночном механизме в качестве самостоятельных экономических субъектов. Одной из главных задач менеджмента является определение целей деятельности организации.

 Менеджер - специально подготовленный профессионально управляющий, который знает, что он принадлежит к особой профессии, а не является специалистом в какой – либо области. Это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях. Специфика труда менеджера определяется тем, что он реализует функцию руководства. При этом перед ним стоит задача – интегрировать систему управления в единое целое, координировать действия ее звеньев. Важнейшей обязанностью менеджера является обеспечение согласованности и единства системы управления как целого.

 Менеджмент осуществляется в экономическом, социально – психологическом, правовом и организационно – техническом направлениях.

 Содержанием экономического направления является управление производственным процессом. Деятельность менеджера сосредотачивается на координации материальных и трудовых ресурсов, чтобы достичь поставленных целей при наименьших затратах.

 Социально – психологическое направление менеджмента – это прерогатива менеджеров всех уровней. На низовом уровне и среднем уровнях управления усилия менеджеров направлены на создание дружественных производственных отношений между, коллективом и отдельными работниками, при которых их способности могли бы полно реализоваться. На высшем уровне управления социально – психологическую функцию осуществляет ряд лиц, используемых власть, авторитет, положение для регулирования отношений между руководителями и подчиненными.

 Социально – психологическое направление базируется также на уровне развития социальных отношений в обществе (уровень образования, культура, традиции, обычаи).

 Правовая база менеджмента, которая отражается в законодательстве и других правовых актах, вырабатываемых государственными, экономическими и политическими структурами: правовое положение по созданию фирм и предприятий, таможенная и налоговая политики, государственное регулирование предпринимательства и другое.

 Огромный удельный вес в общем объеме занимает организационно-техническая работа менеджера, которая охватывает многие стороны управления: постановки целей и задач, обеспечение ресурсами, организация работы, контакты с исполнителями и контроль за их деятельностью, стимулирование труда работников, проектирования новых производственных процессов.

 Специалисты в этой области различают три стадии управления:

1. *Стратегическое управление*. Характеризуется выработкой целей менеджмента, прогнозированием (научное обоснование будущего состояния и развития организации) и перспективным планированием.

2. *Оперативное управление* – охватывает два вида деятельности: организацию как способ создания необходимой структуры (и нужных ресурсов) и руководство (воздействие на непосредственных исполнителей в созданной структуре).

3. *Контроль* - включает анализ результатов на пути достижения цели, проверку неиспользованных ресурсов производства.

 В результате выше перечисленного можно определить главную задачу менеджмента: обеспечение прибыльности, а значит эффективности работы всех подразделений предприятия.

**4.2. Управленческие роли в системе менеджмента**

 Работа менеджеров имеет много общих характеристик. Хотя общие аспекты управленческой деятельности трудно просматриваются, управленческая деятельность по своей сути значительно отличается от неуправленческой. Общей чертой управленческой работы является исполнения ролей руководителя. Все менеджеры управленческой иерархии организации, а именно это определяет их служебное поведение, заставляет их вести себя определенным образом занявший должность (роль) руководитель не влияет на ее содержание, хотя как личность может по-разному исполнять эту роль.

 Американский теоретик в области менеджмента Генри Минцберг определяет десять ролей, которые в зависимости от уровней управления принимают на себя руководители разной степени. Г. Минцберг подразделяет их на три больших класса:

1. Межличностные роли.

2 Информационные роли.

3. Роли по принятию решений.

 Все три класса взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого вследствие чего, складываются объем и содержание работы менеджера, какой бы характер ни носила организация, в которой он работает.

 Межличностные роли охватывают сферу взаимодействия менеджера с людьми. Они

основываются на его полномочиях в организации и способствуют тому, что к менеджеру стекается множественная информация, обладая которой он с одной стороны, может выступать в информационной роли, а с другой – в роли центра обработки информации.

 Выполняя межличностные роли, менеджер оказывается достаточно подготовленным для выполнения роли, связанной с принятием решений, которая способно оказывать прямое влияние на ход производственного процесса и достижения целей организации.

 Классификация ролей руководителей по Г. Минцбергу дает представления о той работе, которую выполняет менеджер. Эта классификация дополняется рядом функций, которые в обязательном порядке выполняет любой руководитель в любой организации. Эти функции следующие: планирование, организация, мотивация и контроль.

**4.3. Особенности менеджмента в гостиничном хозяйстве**

 Согласно толковому словарю Уэбстера, индустрия гостеприимства – эта сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства характеризующиеся щедростью и дружелюбием по отношению к гостям. Следовательно, индустрию гостеприимства можно рассматривать как разнообразие форм предпринимательства специализирующуюся на рынке услуг связанном с приемом и обслуживанием гостей.

 Существует четыре основных функции менеджмента в гостиничном хозяйстве.

 **Функция планирования.**

 Управленческая система туризма должна базироваться на стратегическом (спроецированном в будущем) видении и предвидение. На основе видения (своего рода «рисунков», которые показывают нас в будущем), является ведущей идеей менеджмента, разрабатывается политика Компании, которая представляет общие цели и нормы отношений, обеспечивающие жизнеспособность и развитие этой структуры.

 Формирование политики предприятия осуществляется чаще всего на высшем уровне управления.

· Участие в разработке устанавливаемых целей для развития бизнеса в регионе.

· Текущий анализ конкурентно - способности места.

· Разработка стратегии конкурентно – способности региона, его особой позиции.

 Под планированием деятельности предприятия понимается систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования и управления развития предприятия в процессе планирования принятия решений о том, каким должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей.

 Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации.

 Стратегическое планирование (высший уровень). Главная задачи планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет вести себя в своей рыночной нише.

 На среднем уровне управления – занимаются тактическим планированием, определять промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач.

Тактическое планирование по своей сути, сходно со стратегическим. Идеи, рожденные при стратегическом планировании.

 Третий уровень – оперативное планирование – стандарты деятельности, описание работ. Эта такая система, при которой каждый направляет свои усилия на достижения общих и главных целей организации.

 С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с этой проблемой и более эффективно реагировать на нее.

 **Организационная функция.**

 Функция организации управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально – психологической и правовой сторон деятельности любого туристского предприятия (организации). Она нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей.

 С экономической точки зрения организационная деятельность ведет к высокой эффективности работы предприятия.

 С точки зрения управления персоналом она передает смысл работы и распределяет ее по исполнителям.

 Менеджер распределяет обязанности и устанавливает ответственность. То есть, речь идет об установления постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями Компании, определенного порядка и условий ее функционирования. Это процесс объединения людей и средств, для достижения поставленных Компанией целей.

 Организация как функция управления создает рабочую структуру, главным компонентом, которой выступают люди. Процесс организации структурирует и формирует подразделения исходя из размера предприятия, его целей. Технологии и персонала, существенный ряд элементов, которые необходимо структурировать для того, чтобы организация могла выполнить свои планы и тем самым, достичь свои цели.

 Высшие руководители управляют не более чем десятью подчиненными, тогда как руководители низшего уровня управления могут контролировать гораздо большим числом сотрудников. В связи с этим можно выделить два важных фактора, определяющие нормы управляемости (количество сотрудников которым может эффективно управлять один менеджер) – время и частоту, то есть, сколько времени менеджеру нужно проводить с каждым сотрудников и как часто это делать.

 Этот критерий во многом зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовлеченности в трудовой процесс.

 Таким образом, организация процесса – вторая функция управления. Из всего множества значений термина «организация» в смысле управленческой функции чаще всего используется два определения:

 1. Организация – структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место тогда, когда люди объединены совместным трудом.

 2. Организация – это процесс, посредствам которого создается и сохраняется структура предприятия.

**Мотивация как функция управления.**

 При рассмотрении этого вопроса менеджмент ориентируется на два аспекта этой проблемы: мотивацию (мотивы) путешествий и мотивацию трудовых отношений.

 Мотивация трудовых отношений совокупность стимулов, побуждающих персонал к активной трудовой деятельности, то есть, после проведения организационных мероприятий менеджер должен обеспечить успешное выполнение работы.

**Стимулирование (материальное и моральное).**

 Собственно стимулирование (внутреннее побуждение к труду).

 Главным здесь является заинтересованность в труде. Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники – это ресурсы, активы, которые должны эффективно работать. В результате менеджер ежедневно сталкивается с тем, как мотивировать деятельность персонала, то есть, как направлять их энергию на выполнение определенной работы.

 Также существуют и современные теории мотивации, которые можно разделить на две группы:

 1. Содержательные теории мотиваций основываются на идентификации внутренних побуждений личности (потребности) которые заставляют людей действовать так, а не иначе (теория А. Маслоу, Ф. Герцберга и т.д.).

 2. Процессуальные теории мотивации – базируются на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (теория ожидания, теория справедливости и модели мотивации Портера – Лоцлера).

 Практика управления подтверждает, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:

 1. Установить набор критериев, которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника.

 2. Создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих.

 3. Активно общаться со своими сотрудниками, так как обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

**Функция контроля.**

 Контроль – процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными. В процессе контроля менеджер не столько отдает приказы сотрудникам, сколько оценивает успешность выполнения намеченных организаций планов и удовлетворение потребностей внутренней и внешней среды.

 Функция контроля в классическом менеджменте – вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами.

 Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управленческой деятельности.

 Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля. Менеджеры же более низкого уровня (линейные), заняты больше подбором кадров и организацией труда. Менеджеров любого уровня оценивают по двум основным критериям результативности: возможность достичь желаемого результата и эффективности, возможность достичь этого результата с наименьшими затратами.

 Не существует идеальной и единой модели менеджмента, но все решения обусловленные необходимостью удовлетворения потребностей клиентов опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию. Для каждого коммерческого предприятия, менеджмент является уникальным. Есть лишь общие закономерности и черты, которые используются, как правило, всеми. В современных условиях, система управления должна быть простой и гибкой, чтобы быть конкурентоспособной. Оно должно иметь такие характеристики как.

· Небольшое число уровней управления.

· Небольшое подразделение, укомплектованное квалифицированными специалистами.

· Производство услуг и организация работы, ориентированная на потребителей.

 Все гостиницы имеют четкую, иерархию менеджмента, в рамках которой все его члены занимают определенное место в соответствии со своим статусом.

 В низшей части иерархии находятся люди, которые заняты непосредственно работой, к ним относится производственный персонал гостиницы, так называемые индивидуальные участники. Над ним возвышается многослойная пирамида менеджеров, в которой выделяют три уровня:

1. Менеджеры, руководящие деятельностью только отдельных сотрудников, они не контролируют деятельность менеджеров.

2 Менеджеры, управляющие работой других менеджеров, которые находят методы решения наиболее важных задач.

3. Менеджеры высшего звена, отвечающие за постановку глобальных задач, формирование стратегии развития и внутренних ценностей гостиничного предприятия. Они ответственны перед руководством гостиницы. Существует пять базовых операций в работе менеджеров, какой бы деятельностью в индустрии гостеприимства они не занимались:

 1. Менеджер устанавливает цель, определенные конкретные задачи в каждой группе целей, делает их эффективными через сообщения их другим сотрудникам предприятия (гостиница, ресторан, турфирма), чья работа необходима для достижения данных целей.

 2. Менеджер выполняет организационную функцию, анализируя деятельность и принимая решения необходимые для достижения целей. Он группирует в организационную структуру и выбирает персонал для их выполнения.

 3. Менеджер выполняет функцию анализа оценки и интерпретации результатов работы каждого сотрудника предприятия.

 4. Менеджер поддерживает постоянную коммуникацию в коллективе, забывая про приемы мотивации.

 5. Менеджер способствует росту людей, включая самого себя.

 Ответственность за принятие общих управленческих решений лежит на высшем звене управления. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но вмести, они имеют одну общую цель –

удовлетворение потребностей клиентов.

 Подразделения могут быть ориентированны:

 · На производство продукции (прачечная или кухня).

 · На предоставление услуг (служба горничных или ресторана).

 · На информационное обслуживание (служба бронирования, служба портье).

 Чем крупнее предприятие, тем более разветвленную структуру управления оно имеет, так как там существуют промежуточные звенья, основной функцией которой является контроль.

 Общие решения стратегического характера принимаются владельцами предприятия или генеральным директором. Генеральный директор является посредником между владельцами предприятия и управляющим персоналом, с одной стороны и гостиничного предприятия с другой. Эта функция может быть охарактеризована как функция перевода общих задач в конкретные управленческие решения. Кроме того, на генеральном директоре лежат решения задач связанных с общими направлениями деятельности предприятия, в том числе проведение финансовой политики. Руководство высшего звена принимает решения, какую систему расчетов с клиентами использовать на предприятии. Но часть этих вопросов может быть передана на расширение нижестоящих управления, если на генерального директора возложено слишком много полномочий и обязанностей.

 Также в крупных гостиничных предприятиях в дополнение к руководству высшего звена используют такую организационную форму, как исполнительный комитет, который состоит из руководителей главных функциональных подразделений (служб) гостиницы. В него входят руководители таких направлений, как размещение, питание, маркетинг (коммерческая служба), административно – хозяйственная работа. Каждый из руководителей за эти направления несет ответственность за решение стоящих перед ним задач.

 Руководители среднего звена (руководители структурных подразделений), обладают полномочиями принятия оперативных решений в рамках своих подразделений.

 Менеджмент в любой организации (предприятии) выполняет четыре основные функции – планирование, организация, мотивация, контроль, - без которых управление организации не будет осуществляться на должном уровне. Помимо основных функций менеджмент имеет главную задачу, которая обеспечивает прибыльность, а значит эффективность работы всех подразделений. Гостиницы и отели мирового стандарта имеют свою определенную структуру менеджмента, которая осуществляется с помощью определенных служб. Каждая служба имеет менеджера, заместителя менеджера, супервайзера и хостеса - это среднее управленческое звено отеля и гостиницы. Но судьбоносные решения для организации принимает только высшее звено руководства в иерархии управления. Чтобы управление на местах было более эффективным нужно иметь небольшое число уровней управления и подразделения (службы) должно быть минимальным.

**4.4. Диагностические исследования типологических особенностей,**

 **влияющих на стиль управления**

 Менеджмент осуществляется с помощью:

1. Высшее управленческое звено – владельцы предприятия, генеральный директор и его заместитель (генеральный менеджер).

2. Генеральный директор – является посредником между владельцами предприятия и управляющим персоналом с одной стороны и гостями с другой. Эта функция может быть охарактеризована как функция перевода общих постановочных задач, определяющими владельцами в конкретные управленческие решения.

3. Управленческая структура включает заместителя генерального директора (генерального менеджера), который находится на уровне принятия оперативных решений, постоянно находившимся на предприятии.

4. Руководители структурных подразделений (и их заместители), которые обладают полномочиями принятия оперативных решений в рамках своих подразделений.

Менеджер номерного фонда:

· Менеджер службы приема (Front Office)

· Менеджер службы посыльных

· Менеджер службы горничных (House keeping)

· Менеджер прачечной (Maintenance)

· Менеджер инженерной службы

· Менеджер службы охраны (Security)

Менеджер Отдела Напитков и Питания:

· Шеф повар

· Менеджер службы ресторанного обслуживания

· Менеджер по банкетам

· Сменные повара.

Менеджер по маркетингу:

· Менеджер коммерческой службы

· Менеджер Business– Center

· Региональные и коммерческие менеджеры.

Менеджер финансовой службы:

· Главный бухгалтер

· Менеджер кадровой службы (Human Resource)

 Менеджер Fitness Center

 Стиль управления менеджеров гостиничного хозяйства не предполагает прямой зависимости от их типологических особенностей. Именно в гостиничном менеджменте он проявляется по-разному. Такие проявления не имеют зависимость от типологических особенностей личности менеджера.

 **4.5. Стиль управления в деятельности менеджера**

 Слово «стиль» – греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Следовательно, стиль руководства своего рода «почерк» в действиях менеджера. Более полное определение стиля руководства – относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера. Под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

 Все определения стилей управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, то есть стиль – это система постоянно применяемых методов руководства.

 Стиль и метод руководства существует в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными, субъективно – психологическими характеристиками.

 Каждому из сложившихся методов руководства адекватен определенный стиль управления. Каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих вполне определенными качествами. Кроме того метод управления является, более подвижным и чувствительным к новым потребностям в сфере управленческих решений, чем стиль руководства.

 Стиль, как явление производственного порядка, в определенной мере, отстает от развития и совершенствования методов управления, и в связи с этом может выступать с ним в противоречия. То есть, вследствие определенной автономизации стиль руководства в качестве отражения устаревших методов управления может привносить в них новые, более прогрессивные элементы.

 Менеджер с присущим только ему стилем руководства и своей деятельности используют различные методы управления экономические, организационно – административные (распорядительные), социально – психологические.

 Менеджмент в гостиничном бизнесе, если рассматривать эту проблему в общих чертах, имеет четкую управленческую структуру, она осуществляется с помощью четырех базовых функций и менеджера (руководителя) организации (гостиницы), который управляет этим предприятием:

1. Планирование - основа будущего предприятия. Разработка политики, намеченных целей, анализ конкурентно – способности на рынке услуг, стратегия организации.

2. Организация - обеспечивает упорядочение экономической, социально - психологической, правовой и технической стороны деятельности гостиницы или организации.

3. Мотивация. Для менеджмента в гостиничном хозяйстве, эта функция имеет очень большое значение - это мотивы поездки и мотивация трудовых отношений.

 4. Учет и контроль - оценка достигнутых результатов и целей с намеченными.

 Стиль управления менеджеров гостиничного хозяйства не предполагает прямой зависимости от их типологических особенностей. Именно в гостиничном менеджменте он проявляется по-разному.

**4.6. Организационная структура гостиничного предприятия**

 Организационная структура гостиничного предприятия – это административно-иерархическая система его менеджмента. Как правило, ею охватываются: владелец гостиницы, генеральный директор, заместитель генерального директора, директор номерного фонда, руководитель службы приема, руководитель службы горничных, директор прачечной, главный инженер, руководитель службы безопасности, директор по питанию, шеф-повар, директор ресторана, сменные повара, региональные коммерческие руководители, директор финансовой службы, главный бухгалтер, кассир, руководитель кадровой службы, руководитель хозяйственной службы, директор по обслуживанию.

Для достижения поставленных целей и задач в компаниях индустрии гостеприимства должна быть разработана окончательная организационная структура, а работа в ней должна быть разделена между всеми работниками. Также структура нужна для эффективного преобразования ключевых функций работников, определения их подотчетности, обеспечения должных усилий со стороны персонала.

Корректная разработка организационной структуры – это главный показатель эффективного организационного преобразования.

Организационная структура компаний индустрии гостеприимства определяет не только ее экономическую эффективность, но и моральную и трудовую удовлетворенность персонала.

Менеджерам необходимо определить влияние организационной структуры и методов организации работы на поведение и деятельность сотрудников компании. Структура также является главным компонентом эффективной корпоративной стратегии. Организационная структура неразрывно связывает процесс менеджмента и поведение людей на рабочем месте.

При разработке организационной структуры специалисты отталкиваются от целевых функций и функциональных элементов организации. Первые – это основные функции организации, которые обеспечивают производственный процесс, нацелены на конечный продукт, включая в себя процесс создания продукта, предложение продукта, маркетинг и финансирование организации. Функциональные элементы являются также значительной частью процесса менеджмента. Это те функции или действия, которые не нацелены на конечный продукт, а оказывают поддержку целевым функциям и включают: административную поддержку, планирование, контроль качества и др. К функциональным элементам можно отнести обеспечение безопасности, инженерное обеспечение, бухгалтерский учет и др. При разработке организационной структуры важную роль играет и количество уровней в иерархии предприятия, когда командные ступени выстраиваются в вертикальный ряд и строится схема взаимоотношений между руководителями и подчиненными. По этой схеме каждый член персонала должен знать свое место в организационной структуре, а для эффективного управления необходимо четкое определение обязанностей.

 Однако по возможности надо стараться сокращать количество иерархических уровней. В противном случае это может негативно повлиять на систему взаимосвязей и иметь отрицательное моральное воздействие.

Как уже упоминалось выше, в зависимости от выполняемой работы, персонал гостиницы делится на следующие службы:

* служба управления номерным фондом (СПиР, служба горничных, служба портье, инспектор по уборке номеров, служба безопасности и др.);
* административная служба (секретариат, финансовая служба, кадровая служба, инспекторы по пожарной безопасности и технике безопасности и др.);
* служба общественного питания (кухня, ресторан, служба банкетинга, служба работников ресторана и др.);
* инженерно-технические службы (главный инженер, служба текущего ремонта, служба связи, электрик, сантехник и др.);
* вспомогательные службы (прачечная, бельевая, службы уборки помещений и др.);
* дополнительные службы.

Теперь более подробно рассмотрим функции каждой из служб и, исходя из них, рассчитаем потребность в персонале.

В функции службы приема и размещения входит бронирование, регистрация, распределение номеров, оказание гостям различных информационных услуг, взимание оплаты за проживание и ведение необходимой документации. В обязанности этой службы входит также введение и поддержание в рабочем состоянии базы данных, отражающих информацию о гостях и состоянии номерного фонда.

Обслуживание гостей в период проживания сводится к продлению срока проживания, переводу гостя из одного номера в другой (в необходимых случаях), взиманию платы за проживание, организации предоставления дополнительных услуг по желанию клиента.

Служба приема и размещения осуществляет также сбор заявок и бронирование мест в гостинице, то есть обслуживает потенциальных клиентов.

* агент по приему и размещению гостей (дежурный администратор), оформляющий гостей на проживание, принимающий оплату и выписывающий счет клиенту, ответственный за предоставление информации гостям и функциональным службам гостиницы, а также за сбор, подшивку и хранение документации, кроме того, ответственный за выдачу ключей; бронирование мест в гостинице с ведением соответствующей документации, а также телефонный оператор, поддерживающий связь с междугородней и международной телефонными станциями, фиксирует наличие телефонных переговоров клиентов из номеров, контролирует их оплату, а также оказывает услуги по утренней побудке, по просьбе клиента.

Основные цели и стратегии СП и Р гостиницы совпадают с главной задачей всей гостиницы – это предоставление гостям самого высокого качества услуг, а также увеличение процента занятости гостиницы. Что же касается стратегий для достижения поставленных целей, то это, например, улучшение рекламы представления бизнес – мотеля, уменьшение времени регистрации гостей.

 Сотрудники этой службы предельно внимательны и корректны, их разговор с клиентами не должен прерываться длительными телефонными разговорами.

Служба эксплуатации номеров и оказания услуг – обеспечивает обслуживание туристов в номерах, поддерживает необходимое санитарно-гигиеническое состояние номеров и уровень комфорта в жилых помещениях, оказывает бытовые услуги туристам. Служба возглавляется заместителем Генерального Менеджера (директора) гостиницы – Отель-менеджером. В многоэтажных или состоящих из нескольких корпусов гостиницах группы горничных и другой персонал организованы обычно по этажам и корпусам.

В состав службы входят группы, обеспечивающие бельем, в некоторых гостиницах – прачечные, мастерские бытовых услуг и т.п. В эту же службу входит группа, организующая активный досуг, оздоровительные мероприятия, занятия спортом, тренировки, выходы на природу или многодневные походы – в зависимости от программы путешествия и пожеланий проживающих в гостинице. Иногда эту группу выделяют в самостоятельное подразделение. Во главе ее стоят и фитнесс-инструктора по туристско – оздоровительной работе.

 Служба горничных – Отдел Гостиничного Хозяйства, отвечающий за уборку номеров, холлов, туалетов, коридоров и других внутренних помещений, в которых осуществляется прием гостей.

**Служба общественного питания** обеспечивает обслуживание гостей предприятия в ресторанах, кафе, барах, решает вопросы по организации и обслужива­нию банкетов, презентаций и т.д.

В этой службе непосредственно на Менеджере Отдела Напитков и Питания замыкаются кухня во главе с шеф-поваром, поварами, санврачом, кондитерский цех, продовольственный склад.

Ассистенту менеджера Отдела Напитков и Питания, подчинены: официанты, музыканты, бармены, а также обслуживающий персонал помещений ресторана. Таким образом, Менеджеру ОН и П подчинены работники производства, а Ассистенту ОН и П — службы, занимающиеся обслуживанием гостей. Такое распределение обязанностей между руководством ресторана рационально и логично.

Значение **инженерно-технической службы** в лю­бых гостиничных комплексах по мере насыщения их современным высокотехнологичным оборудованием все больше и больше возрастает.

Службу возглавляет Менеджер технического Отдела. Эта служба разделе­на на две части. Дежурная служба подчинена Ассистенту Менеджера Технического Отдела , а ремонтная подчинена мастеру.

Такое построение инженерно-технической службы вполне оправдано, т. к. наличие ремонтной группы позволяет сократить расходы на выполнение ремонт­ных работ силами подрядных ремонтно-строительных организаций.

Основное содержание работы **кадровой службы** составляет:

* формирование кадров организации (планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести и т.д.);
* обучение работников (переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе, проведение воспитательной работы);
* совершенствование организации труда, его стимули­рование, создание безопасных условий труда.

 Ежеквартально должна проводиться аттестация персонала гостиницы. Существует две аттестационные системы:

* экспертная (когда группа экспертов дает оценку по системе критериев, что достаточно субъективно);
* система оценки технических и технологических параметров (например, сколько времени необходи­мо горничной для уборки номера, по какому алго­ритму она работает, по какой систем убирает номера и т. д.).

**Хозяйственная служба** – это самое крупное подразделение гостиницы. Повсе­дневное поддержание в должном порядке огромного числа жилых комнат требует большой ответственности и пунктуальности. От руководителя этой службы тре­буется организаторская способность, требователь­ность, стремление соответствовать самым высоким стандартам.

Опросы гостей показывают, что чистота и порядок в гостиницах — основные критерии, привлекающие их выбор, где остановиться.

Опытный руководитель службы должен придер­живаться следующих правил:

* рационально и эффективно использовать подчи­ненный ему обслуживающий персонал;
* применять рациональные приемы и технологи­ческие процессы в работе службы;
* постоянно осуществлять контроль, быть пункту­альным в работе;
* не допускать панибратства, относиться ко всем предельно объективно;
* регулярно проводить инвентаризацию;
* не уклоняться от возникающих проблем, ставя­щихся перед ним гостями или руководством;
* поддерживать в коллективе принципы высокой культуры и морали;
* поддерживать стремление сотрудников к повыше­нию образовательного уровня;
* поощрять рационализаторские предложения работников;
* воспитывать у подчиненных чувство взаимоува­жения, коллективизма, добропорядочности, взаимопомощи, милосердия.

**Управление гостиницей**– это Собрание акционеров наделенных властью (владельцы гостиницы) и Генеральный Менеджер (Исполнительный Директор) представляющий интересы Собрания Акционеров.

Главные обязанности руководства гостиницы включают в себя планирование, организацию, коорди­нирование всей деятельностью, а также подбор и расстановку кадров, оценку выполнения поставленных целей. Эти обязанности требуют координирования работы различных служб и отделов.

На Генерального Менеджера (Директора) гостини­цы, который избирается общим собранием акционеров, должны возлагаться следующие обязанности и предо­ставляться права:

* осуществлять руководство всей производственно-хозяйственной деятельностью, вытекающей из задач гостиницы;
* пользоваться всеми видами банковских услуг, в том числе кредитами, открывать и закрывать расчетные, текущие и другие счета и распоря­жаться ими, подписывать чеки на получение наличных денег, ценностей и т.д.;
* имеет право иска и ответа на суде, в том числе и в арбитраже, а также представлять во всех адми­нистративных учреждениях свое предприятие лично или через других лиц, уполномоченных на то специальными доверенностями;
* как руководитель организации, он подписывает договора, обязательства и доверенности или поручает это лицам, уполномоченным по специ­альным доверенностям; подписывает отчеты и балансы, несет ответственность за выполнение основных планово-экономических показателей;
* контролирует своевременность составления отче­тов, балансов и счетов, прибылей и убытков, а также проектов покрытия убытков и распределе­ния прибылей;

Однако не всегда работники гостиницы полностью могут удовлетворить запросы своих клиентов. Персо­нал гостиницы должен обладать выдержкой, тактом, обходительностью для того, чтобы выслушать гостя и удовлетворить его запросы. Надо помнить, что ничто так не раздражает гостей, как видимое игнорирование и нежелание считаться с их неудовлетворением.

**4.7. Система управления гостиничным имуществом**

Система управления гостиничным имуществом – компьютерная система Fidelio, обслуживающая гостиничный цикл в рамках трех основных сегментов: обслуживание внешних служб; обслуживание внутренних служб; программное обеспечение интерфейсов.

1. Обслуживание внешних служб гостиницы – сегмент системы управления гостиничным имуществом, имеющий четыре общие модификации программных модулей: бронирование, управление номерным фондом, расчеты с клиентами, общее управление.

**Управление номерным фондом** – программный модуль сегмента обслуживания внешних служб гостиницы системы управления гостиничным имуществом. Хранит информацию о каждом номере и позволяет осуществлять контроль за загрузкой, уборкой и другими операциями с номерным фондом.

Составным элементом данного модуля является электронный хранитель ключей и информационное табло движения номерного фонда.

**Бронирование** – программный модуль, созданный для выполнения функции бронирования гостиничных мест; работает в режиме «подтверждение/отказ» с привязкой ко времени в рамках общей системы бронирования гостиничной цепи или автономной работы.

**Расчеты с клиентами**– программный модуль сегмента «обслуживания внешних служб гостиницы» системы управления гостиничным имуществом, позволяет гостиницам повысить контроль за ведением расчетов с клиентами и значительно упрощает проведение аудиторской работы. Модуль дает возможность отслеживать предварительно согласованные условия скидок по всему объекту операций и информировать о датах предварительных платежей.

**Управление общее** – программный модуль сегмента «обслуживание внешних служб» системы управления гостиничным имуществом, позволяющий составлять необходимые отчеты справки для менеджмента и осуществлять интерфейсную связь между внешними и внутренними сегментами PMS.

2. Обслуживание внутренних служб гостиницы – сегмент системы управления гостиничным имуществом, имеющий программные модули: ведение общего бухгалтерского учета, расчеты по заработной плате, учет имущества на складе, финансовые отчеты.

3. Обеспечение интерфейсов программное – сегмент системы управления гостиничным имуществом, включающий программные модули: текущая продажа, управление энергетическими ресурсами, телефонные счета, система электронного запирания, программное обеспечение персональных компьютеров, мини – бары, демонстрации видеофильмов.

Модуль ведения номерного фонда позволяет сотрудникам гостиницы самостоятельно формировать описание номерного фонда и оперативно отслеживать его изменение. При этом в базу данных вводится такая информация, как категория, количество мест, имеющееся дополнительное оборудование и другие параметры, характеризующие каждый конкретный номер. Имеется возможность добавить в базу новый номер или удалить существующий.

Оператор может изменить состояние номера: перевести свободный номер в состояние ремонта, указать, что номер сдан в аренду, выделен под служебное помещение и т. д. Программа автоматически установит соответствующее состояние номера при наступлении даты начала или окончания ремонта, срока аренды или периода бронирования (если соответствующая информация была заблаговременно введена в компьютер).

 4. Технология гостиничного обслуживания – совокупности операций и процессов в предоставлении услуг размещения и гостеприимства туристам; система рациональных приемов использования зданий, сооружений, оборудования гостиниц.

**4.8. Должностные обязанности работников первого и второго**

 **квалификационных уровней**

**Перечень основных навыков и знаний,**

**требуемых для выполнения должностных обязанностей**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Должностные обязанности** | **Основные навыки, необходимые для выполнения должностных обязанностей\*** | **Основные знания, необходимые для выполнения должностных обязанностей** |
|  Работа с местной и иностранной клиентурой (на языке основной клиентуры) | - Умение контактировать с клиентами по тематике своей службы- Устное общение с клиентом, включая телефонные переговоры- Владение техникой беседы с клиентом- Владение техникой приема и переговоров с клиентом- Предоставление информации, ответы на вопросы клиентов- Культура межличностного общения | - Основы грамматики, лексики и фонетики- Словарный запас по тематике службы гостиничного фонда- Коммерческая корреспонденция- Терминология службы гостиничного фонда- Теория межличностного общения |
|  Забота о клиентах | - Культура межличностного общения- Качество и стандарты обслуживания клиентов: приветствие, ответы на вопросы, работа с особыми пожеланиями- Быстрота и стиль обслуживания- Соблюдение протокола и этикета | - Теория межличностного общения- Основы психологии- Потребности и ожидания клиентов- Протокол и этикет |
|  Пользование телефоном | - Культура межличностного общения- Техника использования базовых телефонных моделей- Техника телефонных контактов: ответы на звонки, принятие сообщений, переключение звонков- Техника взаимодействия с соответствующими службами по ликвидации повреждений связи и аппаратов | - Основы теории межличностного общения- Основы психологии- Потребности и ожидания клиентов |
|  Оказание первой помощи и действия в экстремальной ситуации | - Действия в чрезвычайных ситуациях- Техника пользования аптечкой первой помощи- Техника применения огнетушителей- Техника оповещения соответствующих служб в экстремальных ситуациях- Соблюдение нормативов времени и процедуры действий при: оповещении о чрезвычайной ситуации, сообщении в необходимые инстанции, вызове врача и скорой помощи, пожарной команды- Техника принятия мер на месте происшествия- Техника предотвращения и тушения пожара | - Охрана труда и техника безопасности- Основы физиологии человека, аптечка скорой помощи: лекарства и их применение- Характеристики несчастных случаев, травм и соответствующее лечение- Методы первой помощи: искусственное дыхание, массаж грудной клетки- Пожар, задымление: техника безопасности, предотвращение, тушение, эвакуация |
|  Работа с жалобами клиентов | - Умение принять и проанализировать жалобу- Культура межличностного общения- Владение техникой работы с устными и письменными жалобами клиентов- Принятие мер по предъявленным жалобам клиентов- Ведение статистики- Соблюдение протокола и этикета | - Теория межличностного общения- Основы психологии- Методы работы с жалобами- Основы конфликтологии- Протокол и этикет |
|  Соблюдение техники безопасности на рабочем месте | - Технология и последовательность принятия мер безопасности на рабочем месте- Работа с действующими системами безопасности и охраны черного хода- Техника соблюдения мер безопасности при работе с инвентарем, стационарным оборудованием, сейфами, хранилищами | - Типы оборудования, структура и планировка помещений гостиничного фонда- Охрана труда и техника безопасности- Виды охранных систем и правила работы с ними- Виды инвентаря и оборудования- Правила соблюдения инструкций по технике безопасности |
|  Передача дежурства в конце смены | - Техника ведения записей о незавершенной работе- Техника ведения записей особых пожеланий- Техника ведения записей ожидаемых поздних заселений и отъездов- Техника передачи срочных и важных сообщений- Техника фиксирования проблем и особых происшествий- Культура межличностного общения- Техника передачи дежурства в конце смены и приведения рабочего места в порядок (проверка оборудования и материалов) |  |

\* Объемы конкретных требований определяет работодатель в соответствии с КЗоТ РК

|  |  |
| --- | --- |
| **Направление деятельности работников** |  Администрация гостиницы |
| **Наименование должностей** | **Третий квалификационный уровень** |
|   | - Генеральный менеджер (Директор гостиницы)- Отель-Менеджер (Ассистент Директора)- Финансовый Директор- Главный Бухгалтер- Менеджер Отдела Приема и Регистрации Гостей- Менеджер Отдела Напитков и Питания- Шеф-Повар- Менеджер Отдела Закупок- Менеджер Отдела Гостиничного Хозяйства- Менеджер технического отдела- Главврач |
| **Требуемый уровень Образования** | **Третий квалификационный уровень** |
|   | - Квалификация “дипломированный специалист”- Квалификация бакалавра- Высшее специальное образование- Свободное владение иностранными языками- Наличие сертификатов о повышении квалификации- Опыт работы не менее 5 лет в Гостиничной Индустрии- Возрастной ценз от 28 лет. |

**4.9. Должностные обязанности работников третьего**

 **квалификационного уровня**

|  |
| --- |
| 1. Работа с местной и иностранной клиентурой (на языке основной клиентуры)2. Координация работы всего Отдела находящегося в подчинении.3. Забота о клиентах и процветании Компании.4. Анализ жалоб клиентов5. Контроль за соблюдением техники безопасности сотрудниками6. Планирование потребностей подразделения7. Выявление и анализ проблем в работе8. Инновационный менеджмент: внедрение изменений в работу подразделения9. Контроль за инструктажем и обучением подчиненных сотрудников10.Помощь работникам в разрешении производственных проблем11. Распределение обязанностей и определение степени ответственности работников12. Мотивация работников13. Управление конфликтными ситуациями14. Управление планированием рабочего времени |

В Отелях уровня \*\*\*\* и \*\*\*\*\* работающих под именем мирового бренда следующая иерархия для Топ-Менеджмента в каждом Департаменте проводятся тренинги (обучающие программы), используя опыт международных компаний, таких как Riches, Luxury Hotels, full system of Grand Hotel’s, etc. В Департаменте по Обучению, проводятся тренинги непосредственно по стандартам сервиса, ежеквартально проводится аттестация для всех сотрудников Отеля включая Топ-менеджмент. Аттестация проводится в три этапа, в каждом департаменте руководители среднего звена (супервайзеры, капитаны) проводят аттестацию всего персонала Отдела, ассистент Менеджера проводит аттестацию среднего звена, ассистент Отдела проходит аттестацию у Менеджера Отдела (непосредственного руководителя Отдела). Результаты анализирует Отдел кадров и предоставляет отчет на рассмотрение Генеральному Менеджеру.

**4.10. Иерархия Отеля уровня \*\*\*\*\***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   |  |  | ***Owners*** |  |  |  |  |   |
|   |  |  | **Собрание акционеров** |  |  |  |   |
|   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
|   |  |  | **General Manager** |  |  |  |   |
|   |  |  | **Генеральный Менеджер** |  |  |  |   |
|   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
| ***Front office*** |  |  |  |  | ***Financial Department*** |   |
| **Отдел Приема Гостей** |  |  |  | **Финансовый Департамент** |   |
|   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
|   |  |  | ***Security*** |  |  | ***Purchase*** |   |   |
|   |  |  | **Служба Безопасности** |  | **Отдел закупок** |   |
|   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
| ***Sales & Marketing*** |  |  |  | ***Food & Bevarage*** |   |
| **Отдел продаж** |  |  |  |  | **Отдел напитков и питания** |   |
|   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
|   |  |  | ***Training Department*** |  |  |  |   |
|   |  |  | **Отдел обучения** |  |  |  |  |   |
|   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
| ***Guestrelation*** |  |  |  |  | ***Housekeeping*** |  |   |
| **Связи с общественностью** |  |  |  | **Отдел Гост-го Хоз-ва** |   |
|   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
| ***Human & Resources*** |  |  |  | ***Technic Service*** |  |   |
| **отдел по подбору кадров** |  |  |  | **Технический Отдел** |   |
|   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
|   |  |  | ***EDP Department*** |  |  |  |   |
|   |   |   | **Системный Администратор** |   |   |   |   |

Очень важным элементом в Отеле, является Департамент по обучению кадров. В каждом Отделе проводятся углубленные тренинги по узкой специализации.

Отдел кадров проводит общие тренинги для всех сотрудников Отеля, по правилам внутреннего распорядка, санминимуму и т.д.

Топ-Менеджмент отправляется на обучение в Европу, либо приглашаются преподаватели на места из компаний с мировым именем.

**4.11. Успех в управлении благодаря навыкам ассертивности**

**Ассертивность** – это способность выражать себя как менеджера и пользоваться своими правами менеджера без угнетения прав подчиненных. Это уместная прямота, открытость и честное общение, которое является углубляющимся и экспрессивным. Действуя ассертивно, вы почувствуете себя увереннее и сможете завоевать уважение со стороны других менеджеров и подчиненных. Это поможет вам развивать хорошие профессиональные отношения и увереннее чувствовать себя в качестве менеджера. Это повысит вас самоконтроль в ежедневных ситуациях при управлении людьми. Это, в свою очередь, улучшит ваши способности принятия решений и увеличит ваши шансы получить то, чего вы хотите добиться в работе.

**Ассертивность** – это способ мышления и поведения, который позволяет менеджеру отстаивать свои взгляды, уважая взгляды других людей. Такие люди не боятся сталкиваться с проблемой, при этом фокусируясь не на самой проблеме, а на принятии решений. Неассертивные менеджеры часто бывают пассивными или агрессивными. Пассивные менеджеры не остаются преданными своим взглядам и более склонны позволять другим вмешиваться, вместо того, чтобы отстаивать свою точку зрения. Они так озабочены тем, чтобы их любили и принимали, что им и в голову не приходит необходимость защищать свою точку зрения. С другой стороны, агрессивные менеджеры часто склонны защищать свою точку зрения и методы работы для достижения собственных целей, но при этом не замечают достижения других. Кроме того, агрессивные менеджеры настаивают на том, что их чувства, их задания и их точка зрения является главенствующей и давит на всех подчиненных. Они также склонны обвинять других в возникающих проблемах, вместо того, чтобы предлагать решения проблем.

Многие люди бизнеса чувствуют, что им не хватает ассертивности. Если вы один из этих людей, то настало время поменять это. Может быть, в данный момент вы не настолько ассертивны, насколько могли бы быть. Ассертивность нужно развивать. Вы можете стать более ассертивным, углубив свое понимание идеи ассертивности и практикуя ассертивное поведение.

Вас часто склоняют к чужому мнению на рабочих совещаниях? Вам трудно открыто выражать свои чувства, как положительные, так и отрицательные, в разговоре со своим начальником? Как начальник, вы иногда теряете контроль над собой и злитесь на подчиненных, не уверенных в своей работе? Вы иногда уходите с переговоров с клиентами, чувствуя себя неудачником, потому что не смогли настоять на правильном решении?

Положительный ответ на любой их этих вопросов может выражать общую проблему, известную как отсутствие **АССЕРТИВНОСТИ.**

Вы чувствуете, что вами управляют другие люди, и вы не можете сделать что-то так, как вы считаете нужным? Вы долго обдумываете свои идеи, а в это время ваш босс предлагает что-то, и вы опять опоздали со своими идеями? Вы видите, что ваши подчиненные всегда ждут, когда вы укажете, что им делать? Вы чувствуете, что ваши сотрудники просто слоняются по офису, вместо того, чтобы активно работать?

Положительный ответ на любой из этих вопросов может выражать общую проблему, известную как отсутствие **ИНИЦИАТИВЫ.**

 Вы являетесь частью команды, в которой обмен информацией является огромной проблемой, и многие люди часто не знают, что происходит и почему? Вы устали доделывать за других то, что не было сделано вовремя или было сделано неправильно? Вы чувствуете, что ваш босс постоянно контролирует вас, а вы хотели бы иметь свободу, чтобы хорошо выполнить свою работу наиболее оптимальным для вас способом? Положительный ответ на любой из этих вопросов может выражать общую проблему, известную как отсутствие **УМЕНИЯ ДЕЛЕГИРОВАТЬ.**

Глава 5. ПРАКТИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ *ИНТЕРНЕТА*

 в СФЕРЕ ТУРИЗМА и ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ

В настоящее время сеть Интернет является наиболее мощной Информационно-технологической системой в мире. Она используется для различных отраслей человеческой деятельности, включая потребности индивидуального пользователя.

Благодаря огромной информационной емкости и высокой скорости обмена данными, глобальная компьютерная сеть Интернет имеет мил­лионы пользователей, получивших доступ к уникальной информации.

 Сеть Интернет позволяет в значительной степени повысить опера­тивность и качество связи, снизить затраты на коммуникации и командировки, расширить географию деятельности, круг клиентов и партнеров.

 Большинство из вышеперечисленных возможностей Интернета в на­стоящее время используется в туристской сфере. Однако особый интерес у туристских организации вызывают следующие формы использования глобальной сети.

 С помощью поисковых систем пользователь может составить спи­сок адресов по необходимой области деятельности, например, в ту­ризме. Путешествуя по этому списку в сети, можно познакомиться с организациями и выбирать себе партнеров, связаться с ними по ука­занным координатам и- коммуникации и эффективная связь;

- реклама и продвижение туристского продукта;

- маркетинговые исследования;

- электронная презентация фирмы и ее туристского продукта;

- использование возможностей электронных международных и межрегиональных туристских выставок, ярмарок;

- использование системы бронирования и резервирования;

- самостоятельное формирование тура и приобретение туристской путевки;

- использование электронных каталогов туристского продукта по странам и направлениям;

- получение страноведческой информации, оперативного прогноза погоды в различных странах мира, расписания движения различных видов транспорта;

- получение оперативной информации по тарифам и ценам для отелей, ресторанов, различных перевозчиков и другим туристским услугам;

- использование сети Интернета для взаиморасчета;

- создание виртуального туристского офиса и др.

Рассмотрим более подробно технологию использования вышепе­речисленных возможностей глобальной сети Интернет.

**5.1.** **Возможности Интернет в формировании,**

 **продвижения и реализация вашего предложения**

Данные возможности используются для:

- поиска и систематизации требуемой информации;

- маркетинговых исследований;

- эффективной рекламы туристских услуг;

- поиска партнеров;

- бронирования и резервирования туристских услуг;

- реализации туристского продукта;

- анализа эффективности принятой рекламной стратегии и др.

**5.2. Как войти в глобальную систему резервирования**

Подключение гостиницы к системе GDS происходит, как правило, через репрезентативную компанию (в Украине, например, такие услуги предоставляют компания GTC, российская компания "Академ-сервис" и др.). Такая компания обеспечивает связь гостиничного объекта с самой системой и с турагентствами, осуществляющими бронирование. Она же берет на себя выплату комиссионных агентам за бронирование гостиничных номеров. Турагенты работают непосредственно с клиентами, пользуясь информацией о наличии туристических продуктов в системах По данным БИЗНЕСа, для гостиницы, имеющей около 100 номеров, плата за подключение составит около $1 тыс. плюс последующие платежи за пребывание в системе.Однако довольно высокая цена подключения гостиниц к глобальной сети вполне оправдывается последующим увеличением ее доходов от Интернет бронирования.

Объясняется это тем, что в глобальных системах цены представлены, как правило без скидок (Rack rates). Обратившись в репрезентативную компанию, гостиница должна заполнить анкету, разместив в ней информацию, которую хочет представить в мировой сети: классность заведения, категории номеров, тарифы. Надо сказать, что агент, подыскивая подходящий номер для своего клиента, как правило, "запускает" в поисковую систему сразу несколько позиций — город, месторасположение и "звездность" Отеля, дополнительные услуги. Поэтому чем больше позиций предложит гостиница, тем вероятнее, что она попадет в поле зрения агента.

**5.3.** **Как бронируют номера в гостинице**

 Планируя отдых (так поступают почти все иностранные туристы). Собираясь в поездку на выставку, фестивали пр.Желая остановиться в номере конкретной гостиницы.Намереваясь провести встречу или переговоры в гостинице. Забронировать номер в гостинице клиент может через доверенное лицо, по телефону или факсу. Но самый распространенный сегодня в мире способ зарезервировать место в отеле - через Интернет: непосредственно на сайте гостиницы или через турагента. По прогнозам, в этом году в мире через сеть будет забронировано 13% всех гостиничных номеров.

Бронирование номера непосредственно на сайте отеля происходит обычно так: будущий гость заполняет заявку, указывая имя, предполагаемое время прибытия, длительность пребывания, цель приезда, форму оплаты, при желании заказывает трансфер. В качестве гарантии система запрашивает номер его кредитной карты. Данные о потенциальном клиенте (запрос) автоматически обрабатываются . Чем меньше времени клиент тратит на получение подтверждения своего запроса о бронировании, тем эффективнее система привлечения клиентов через интернет. Поэтому для гостиницы очень важно не только присутствовать в глобальных системах, но и иметь свой сайт, через который клиент может общаться с отелем в режиме on-line Гостинице также необходимо автоматизировать процесс обработки заявок клиентов — объединить систему бронирования сайта с гостиничной системой управления хозяйством (PMS). Это даст возможность подтверждать бронирование в реальном режиме времени (real time booking), формировать эффективную ценовую политику, предлагать специальные программы для гостей.

**5.4. Источники информации**

 30% интернет-бронирований осуществляется через сайты виртуальных турагенств – EXPEDIA, TRAVELOCITY, ORBITZ, OPODO, TRAVELHERO и др. Это порталы, которые специализируются на поиске и бронировании авиабилетов, гостиниц, аренде автомобилей и предоставляют информацию о туристических пакетах, круизах и обо всем, что связано с туристическим бизнесом. Данные сайты напрямую получают информацию из глобальных систем бронирования, 17% всех интернет-бронирований осуществляется через туристические порталы Yahoo, CNN, MSN, AOL и др. Источником информации в них являются виртуальные турагенства.

**5.5. Поиск информации и маркетинговые исследования**

 Целенаправленный поиск требуемой информации и маркетинговые исследования производятся с помощью множества различных элек­тронных каталогов и справочников, структурированных по различ­ным признакам. Многие из них являются мощными системами баз данных, состоящих из 30-50 адресов.

Наибольшей информационной мощностью обладает поисковая система Alta Vista компании Digital Equipment. Поиск необходимой информации по заданным критериям с ее помощью занимает всего несколько секунд.

Популярная поисковая система Yahoo предлагает многоязыковую поддержку для поиска. К сожалению, в ней отсутствует поддержка русского языка. Однако уже достаточно много поисковых систем су­ществует в русскоязычном варианте. Кроме того, существуют специа­лизированные туристские справочники и каталоги. Если поиск в море Интернет-информации покажется утомительным, можно заказать мар­кетинговые исследования специализированным агентствам в той же Интернет, независимо от того, где они расположены. Результаты иссле­дований можно получить либо по электронной почте, либо с персо­нальной доски объявлений, отведенной для пользователя агентством.

Маркетинговые исследования в динамично развивающемся ин­формационном пространстве сети - процесс сложный и трудоемкий, но весьма эффективный. Поэтому в случае широкомасштабных исследо­ваний рекомендуется обращаться в специализированные агентства.

Перечень основных каталогов, справочников и узлов информации, используемых для се целенаправленного поиска, приводится в после­дующих разделах.

**5.6. Электронная реклама**

Продвижение туристского продукта на рынке туристских услуг производится на базе маркетинговых исследований с помощью элек­тронной рекламы.

Интернет - беспрецедентное по масштабам рекламное пространство. Потенциальными потребителями рекламы являются более чем 70 миллионов человек, использующих Интернет и его возможности.

Рекламная компания в Интернет весьма эффективна как в России, так и за рубежом. Компьютер в нашей стране уже прочно вошел в обиход офисов предпринимателей и государственных учреждений. Многие фирмы пользуются услугами электронной почты и поиска информа­ции в Интернете. Размещение данных о фирме, в том числе рекламы фир­мы, прежде всего поднимает имидж рекламодателя и вызывает интерес у высоко организованных предпринимателей, фирм - потенциальных партнеров, а главное – посредников, которые специализируются на внимательном постоянном изучении компьютерного пространства, объявлений и предложений о сотрудничестве и прямой продаже това­ров на своем местном рынке. Это отличный способ продвижения сво­его продукта на мировой рынок.

Можно определенно сказать, что сеть Интернет предоставляет поль­зователям невиданные ранее возможности для предоставления и про­движения своего туристского продукта в мировое сообщество. При этом даже небольшая фирма при грамотном проведении рекламной кампании может достичь значительных результатов.

Как заинтересовать миллионы потенциальных клиентов своей рек­ламой в Интернет?

Прежде всего, необходимо сделать эту рекламу привлекательной, что достигается специальными приемами оформления информации, которыми хорошо владеют профессиональные дизайнеры.

В Интернете ценится оперативность и свежесть информации. Совре­менные технологии позволяют обновлять информацию ежедневно.

Следующим шагом по продвижению рекламы является выбор места ее размещения. Реклама Интернет не имеет территориальной привязки. Она одинаково доступна потребителям как из данного города, так и из любой точки планеты. Информацию лучше всего разместить на специализированном туристском WWW-сервере. В этом случае можно рассчитывать на качественное обслуживание специалистами по дан­ной (туристской) области деятельности. Материалы в сети требуют технического обслуживания, сопровождения и развития. Поэтому их необходимо размешать там, где качество этого обслуживания выше, даже если носитель находится и другом городе или стране.

Если клиент доверяет сопровождение и продвижение его услуг спе­циализированному агентству, то ссылки на эти материалы могут быть профессионально размешены в нескольких десятках электронных справочников и каталогов по всему миру, что обеспечит им высокую посещаемость. Можно разместить рекламу и на другом WWW-сервере если он подходит рекламодателю по профилю. Стоит это отно­сительно недорого и позволяет привлечь дополнительных клиентов.

На страницах специализированной онлайновой службы ИНТУРИОН (*http://www.hro.ru/intour*) обеспечивается рекламное и инфор­мационное обслуживание туристских организации, а также всех орга­низаций, участвующих в обеспечении туристской деятельности. Система ИНТУРИОН содержит следующие разделы:

- туристские организации - электронный онлайновый справочник;

- туристские предложения - объявления о туристских программах и турах;

- поиск партнеров – объявления о поиске партнёров;

- обеспечение туристской деятельности - онлайновый справочник организации, занятых в обеспечении туризма;

- виртуальные путешествия - электронные экскурсии по странам и городам, представленным в Интернет.

Электронный онлайновый справочник предполагает круглосу­точно открытый доступ к узлам информации из любой точки земного шара, быструю публикацию вновь поступивших материалов, опера­тивное внесение изменений в течение 1 - 2 дней, группировку данных по странам, городам и видам сервиса, быстрый поиск информации, оформление ссылок на персональные страницы и сервера.

Справочник состоит из двух частей с зеркально отображаемой ин­формацией: русскоязычной -для России, стран СНГ и ближнего зару­бежья, и англоязычной - для всей мировой аудитории Интернета.

Подключившись к сети Интернет в режиме On-line, пользователь имеет неограниченные (в пределах оплаченного времени) возможности использования огромного гипертекстового справочника, каждая стра­ница которого содержит перекрестные ссылки на другие подобные. Система обеспечивает быстрый поиск информации во всей сети. По ключевым словам пользователь может легко найти любую интере­сующую его информацию, и если запретов на копирование ее не уста­новлено, то переписать информацию к себе на компьютер и затем распечатать или использовать иным способом.

Стремительное развитие Интернета постепенно меняет и отношение туристских фирм к рекламе. Так, например, некоторые европейские турагентства стали сокращать объемы публикуемой газетной рекла­мы, отдавая предпочтение размещению своей информации в Интернете. Вместо больших рекламных объявлений в газетах теперь часто можно встретить маленькие блоки с указанием адреса информационной страницы в Интернете.

Вместе с тем многие туристские компании Европы видят в широ­ком распространении Интернета угрозу своему бизнесу. Открытие в Интернете систем бронирования гостиниц, авиабилетов и других состав­ляющих тура позволяет клиентам самостоятельно организовывать свой отдых, не прибегая к услугам агентств. Одними из первых забили тревогу по этому поводу агентства Австрии, объявившие бойкот пла­нам национальной туристской администрации страны открыть в Интернете систему информации и бронирования InfoAustria. В Казахстане, где распространение Интернета пока не так заметно, а на долю домаш­них "персоналок" приходится не более 1 - 2 % рынка компьютеров, агентствам не стоит бояться конкуренции со стороны "всемирной компьютерной паутины", по крайней мере, еще 2-3 года.

Те немногие агентства, которые уже подключились к Интернету, уже оценили информационные возможности этой глобальной компьютерной сети. Большинство же агентств пока только изучает возможности использования Интернета и формировании, продвижении и реализации туристского продукта.

Сегодня с уверенностью можно сказать, что любой бизнес-план туристской деятельности может быть частично или полностью транс­формирован в Интернет.

Многие туристские центры и компании размещают в сети Интернет большие информационные массивы с текстами, цветными фотогра­фиями и даже фильмами, которые позволяют пользователю подробно ознакомиться с туристскими ресурсами, узнать информацию о турах, расписаниях и условиях перевозок, о движении транспорта, об отелях и экскурсиях, крупных ресторанах и меню, условиях туристского стра­хования, о погоде, о текущих событиях и развлечениях, послать за­прос или непосредственно забронировать туристские услуги и даже рассчитаться за них, имея кредитную карту.

Так, например, о Флориде как о туристском центре мирового значения можно получить поистине бездонную туристскую информа­цию: описание всех курортов, программ, адреса туристских фирм и ассоциации, а также посмотреть фрагменты круизных туров семи крупнейших компании в Карибском бассейне.

 **5.7. Поиск партнеров**

Поиск партнеров в сети Интернет производится в рамках разрабо­танной стратегии продвижения и реализации туристского продукта.

Сегодня каждая компания стремится быть представленной в Интернет. Адреса электронной почты и WWW-адреса непременно ука­зываются на рекламных проспектах организаций, на визитных кар­точках их сотрудников. Несколько миллионов организаций имеют свои персональные страницы и сервера в сети вступить в электронные переговоры.

Другой, не менее эффективный способ-размещение объявлений о поиске партнеров в специализированных службах. В этом случае вы выставляете свои условия, и заинтересованные партнеры сами находят вас. Для того, чтобы удостовериться в надежности потенциального партнера, необходимо встретиться спим лично. Через Интернет вполне можно провести предварительные переговоры с найденным партне­ром. Преимущество Интернета при поиске партнеров по туризму - опера­тивность получения материалов о потенциальном партнере.

На самое эффективное средство при формировании, продвижении и реализации своего туристского продукта - это открытие своей персональной страницы или представительства в Интернет. В этом случае возможные партнеры будут обращаться непосредственно к вам, предварительно ознакомившись с представленными материалами.

 Создание собственной Web-странички или специализированного сервера - наиболее эффективный способ электронной рекламы.

Информация, помещенная на эту страницу, становится доступна всем, кто пользуется Интернет. Затраты на разработку и ведение ее су­щественно зависят от объема информации и способа ее предоставле­ния (только текст, текст и цветные фото, фильмы, озвученные реклам­ные ролики и др.). Создание странички требует определенной ква­лификации работников. Она готовится на языке HTML, в котором пишутся доступные в Интернет файлы.

Примечательно, что в отличие от газет или других носителей рек­ламы Интернет предоставляет возможность получать информацию о тех, кто ее просмотрел. Существует возможность отслеживать, из ка­кой страны, в какое время вызывают интерес те или иные данные на рекламной странице, и с учетом этого вносить изменения. Информа­ция может быть предоставлена на любом языке в латинице или ки­риллице и будет доступна в любое время дня и ночи любому пользова­телю из любой страны. При этом затраты существенно меньше затрат на другие виды рекламы.

После создания такой страницы ее необходимо разместить так, чтобы ее нашло наибольшее число пользователей сети Интернет. Ведь если эта страничка не прописана в поисковых серверах, там, где обыч­но ее ищут пользователи сети, то ее никто не найдет. Это все равно, что напечатать рекламные листовки, положить их на стол и ждать, когда их придут забрать.

Наиболее рационально заказать создание страниц и прописку в поисковых серверах у одной из фирм, занимающихся производством и подготовкой HTML-файлов.

Однако, возможности рекламы в Интернет не полностью покрывают­ся созданием собственных Web-страиичек. Широко используются и другие виды рекламы - прямая почтовая рассылка и прописка по по­исковым серверам.

Прямая рекламная кампания в Интернет - серьезное, дорогостоящее и весьма перспективное мероприятие, требующее планирования, соот­ветствующей профессиональной подготовки и надлежащего финансо­вого обеспечения. Такая рекламная кампания настоятельно рекомен­дуется фирмам, которые собираются активно продвигать на рынке услуг свой туристский продукт, а также вновь созданным туристским фирмам.

Как правило, сама Web-страница проектируется, многократно пе­ределывается или корректируется с учетом пожеланий заказчика и возможности ее продвижения по сети. Важен выбор рекламной фирмы, компетентной в данной области бизнеса. Например, метод direct-mail с возможностью рассылки информации по выбранной базе данных дает хороший результат на начальном этапе работы с сетью.

Другим эф­фективным вариантом может быть размещение информации о фирме в электронном каталоге, что существенно расширяет возможности фирма и ее рекламное или иное объявление сразу становятся видимы­ми для пользователей Интернет, и результата можно ждать через срав­нительно небольшое время. Информация группируется в тематические подборки и образуется мощная база информации, направленная на продвижение однородной продукции. Применительно к туристской сфере такие базы туристской информации формируются по крупным туристским центрам.

**Глава 6. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА**

 **ПРИМЕРЕ Гостиничного Комплекса «КУМБЕЛЬ»**

Гостиничный комплекс «Кумбель» – молодое предприятие, однако, уже положительно зарекомендовало себя удивительным сочетанием богатой природы гор и полного комплекса услуг, необходимых для комфортного отдыха и обеспечения деловой жизни компаний.

Отель не принадлежит к сети какой-либо известной международной марки и не создавался на базе бывших советских гостиниц с ненавязчивым сервисом. «Кумбель» - это попытка сформировать и воплотить на практике казахстанский стандарт отельного сервиса. Достаточно отметить, что на 18 номеров отеля приходится 72 человека обслуживающего персонала. Искренняя доброжелательность персонала и неподдельная респектабельность сервиса – основные достижения менеджмента за небольшой срок работы.

Деятельность гостиницы, с начала открытия в августе 2002 года до настоящего времени, была подчинена реализации выработанной стратегии, ориентированной на сочетание в себе функции бизнес-отеля и горного отеля в стиле «шале» для поклонников активного отдыха. В настоящее время к услугам клиентов отеля предоставляются квадроциклы, конные прогулки, фитнесс-центр с опытным инструктором. В течение этого года на территории комплекса будут сданы в эксплуатацию горнолыжный спуск с бугельной канатной дорогой и конференц-зал на 150 посадочных мест.

 Отель расположен в Алмаарасанском ущелье, в одном из самых живописных мест Государственного Иле-Алатауского Национального природного парка на высоте 1957 метров над уровнем моря.

 Особенностью Отеля является то, что, обладая всем необходимым для комфортного и активного отдыха, он находится в месте нетронутом цивилизацией. Если вы хотите «послушать природу» и отдохнуть от суеты, это идеальный вариант комфорта и красоты.

 Отличительной чертой Отеля Кумбель является предоставление сервиса высокого уровня.

 Все службы Отеля работают 24 часа в сутки.

 В Отеле имеются следующие номера:

**9 уютных стандартных номеров** со всеми удобствами – 5 френч бэдс, 4 твин бэдс:

* телефон со спутниковой связью;
* спутниковое телевидение;
* мини-бар.

 **4 номера Люкс:**

* с гостиной и спальной комнатами необычного дизайна ванной комнаты
* телефон со спутниковой связью
* музыкальный центр
* кабельное телевидение

 **Комфортабельные коттеджи в 2-х уровнях:**

* оборудованные кухней (барная стойка, полный комплект кухонного

 оборудования и посуды)

* действующим камином
* аудио и видеоаппаратурой
* кабельное телевидение

**Ресторан «Перевал»** **с камином, выраженный в альпийском стиле**

* Круглосуточный бар "Shocking Blue" в стиле «Марине- Хайтек»;
* Несколько летних площадок;
* Бассейн с сауной, открытым солярием, Фитнесс- центром оборудованы

 всем необходимым для отдыха и занятий спортом;

* Открытый теннисный корт, футбольное поле, конные прогулки;
* Горнолыжный спуск
* Охрана постояльцев Отеля обеспечена профессиональной Службой

 безопасности.

* Конференц-зал на 150 посадочных мест, оборудованный
* Охраняемая парковка автотранспорта.

**6.1. Организационная структура ГК «Кумбель»**

#  Квалификация персонала

|  |  |
| --- | --- |
| **Сектор** | Гостиничный Комплекс «Кумбель» |
| **Подсектор** | Обслуживание Гостиничного комплекса |

|  |  |
| --- | --- |
| **Направление деятельности работников** |  Оказание сервиса высокого уровня в соответствии с международными стандартами уровня \*\*\*\*\* |
| **Наименование должностей** | **Первый квалификационный уровень** | **Второй квалификационный уровень** |
|   | - Горничная- 5 чел.- Ковромойщик- 1 чел.- Сотрудник прачечной- 2 чел.- Официант-бармен- 8 чел.- Помощник повара- 1 чел.-Кухработник- 3 чел.- Техниксервис- 2 чел.-Посыльный- 3 чел.- Массажист- 1 чел.- Садовники- 2 чел.- Разнорабочие- 8 чел.- Водители- 4 чел. | - Старшая горничная- 1 чел.- Ассистент Отдела Напитков и Питания- 2 чел.- Снабженец-экспедитор- 1 чел.- Бухгалтер-кассир- 1 чел.-Администратор Отдела Приема и Регистрации Гостей-4 чел.- Повар 5-й разряд- 4 чел.- Старший повар- 1 чел.- Заведующий складами-1 - Сотрудник Службы Безопасности- 12 чел.- Инструктор по Технике Безопасности и Противопожарной безопасности- 1 чел.- Фитнесс- инструктор-1 ч. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Направление деятельности работников** |  Руководство Гостиничного Комплекса «Кумбель» |
| **Наименование должностей** | **-** Исполнительный Директор-1 чел.- Отель-менеджер- 1 чел.- Главный бухгалтер- 1 чел.- Менеджер Отдела Напитков и Питания- 1 чел.- Шеф-повар- 1 чел.- Начальник Службы безопасности- 1 чел.- Начальник Административно-Хозяйственного Департамента- 1 чел.- Врач- 1 чел. |
| **Требуемый уровень Образования** | **Третий квалификационный уровень** |
|   | - Квалификация “дипломированный специалист”- Квалификация бакалавра- Высшее образование- Опыт работы не менее 5 лет в Гостиничной Индустрии- Наличие сертификатов о повышении квалификации- Возрастной ценз - от 28 лет. |

Количество персонала- 74 человека.

 Многие Компании по достоинству оценили комфорт, уют и отличный сервис ГК «Кумбель» и стали постоянными гостями Отеля. Это такие компании как: Филлип Морис Казахстан, Сиеменс, Бритиш Табакко, Проктер анд Гембл, Юкос, Народный Банк Казахстана, КазкоммерцБанк, ТуранАлемБанк, АльянсБанк, АТФ-Банк, Шелл в Казахстане, Петролеум-Казахстан, Компания P&P петролеум, и многие другие.

Права и обязанности руководства определяются исходя из утвержденного Устава общества, опирающегося на потребности удовлетворения желаний клиентов, через имеющиеся возможности и ресурсы. Оперативные решения, обусловленные необходимостью удовлетворения потребностей клиентов, опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию.

Генеральный директор, назначаемый представителями учредителей, является посредником между ними и управленческим персоналом отеля, в частности, Исполнительным директором.

Контроль за деятельностью осуществляется посредством привлечения владельцами отеля аудиторской проверки, призванной дать оценку финансово-хозяйственной деятельности.

Поскольку гостиница работает круглосуточно и ее работа требует круглосуточного контроля со стороны администрации, то, как и во многих крупных гостиницах, имеется должность Исполнительного директора. Люди, занимающие эту должность, обязаны практически жить в гостинице. Однако, в отеле «Кумбель» эта проблема нашла несколько иное разрешение. Существует система дежурства среди административных работников управленческого звена, куда входят руководители функциональных подразделений и их непосредственные помощники, планомерное расписание которого осуществляется Исполнительным директором на пол-месяца вперед и покрывает часы с 21.00 до 09.00 часов утра. Таким образом, удалось сократить численность штатного расписания за счет должности Ночного менеджера.

**6.2. Анализ заполняемости отеля**

Как видно из приведенного ниже графика зависимости процента заполняемости от времени года, пик туристкой активности потенциальных клиентов приходится на теплое и жаркое время года.

В то время, как в выходные дни летнего сезона отель бывает не в состоянии разместить и обслужить всех желающих, то в зимнее время отель большей частью пустует.

Владельцами отеля было поручено руководству управляющей компании, внести предложения по повышению привлекательности гостиничного комплекса в зимнее время.

Маркетинговые исследования показали, что в зимнее время года целесообразно направить усилия на привлечение клиентов – любителей зимних видов спорта и развлечений – лыжи, сани, сноуборды и т.п. Также востребованы услуги по проведению конференций, семинаров и др.

Владельцы поддержали предложение о начале строительства горнолыжной трассы с бугельной канатной дорогой и нового корпуса, в котором будут размещены конферен-зал на 150 человек, бильярдный зал на 3-4 стола, а также административно-хозяйственные помещения. Для этих целей был составлен бизнес-план и открыта кредитная линия в одном из крупнейших банков Республики.

В настоящее время строительство находится на завершающей стадии, что дает надежду, что в текущем году удастся избежать сезонных перепадов показателя процента заполняемости.

**График заполняемости**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

 Туризм в нашей республике, благодаря его высокой эффективности, рассматривается сегодня как одно из приоритетных направлений национальной экономики. В целях обеспечения устойчивого развития индустрии туризма выработана и определена единая государственная политика в туристской сфере.

 Опираясь на законодательную базу республики и руководствуясь пакетом нормативно-правовых актов, Комитет туризма и спорта Министерства образования, культуры и здравоохранения, как орган, осуществляющий государственное управление в сфере туризма, совместно с другими заинтересованными министерствами и ведомствами, разработал Стратегическую программу по развитию отрасли до 2030 года и Государственную программу «Возрождение исторических центров «Шелкового пути», сохранение и преемственное развитие культурного наследия тюркоязычных государств, создание инфраструктуры туризма».

 Обе программы утверждены Указом Президента и Постановлением Правительства РК. С целью возрождения казахстанского участка «Великого Шелкового пути» создано Акционерное общество «Национальная Компания «Шелковый путь – Казахстан», которая должна обеспечить объединение необходимого научного и производственного потенциала.

В целях повышения качества предоставляемых услуг для туристских организаций подготовлен целый ряд нормативных документов, среди которых Положение о руководстве туристских групп, Типовой договор между фирмой и туристом, Положение о чартерных рейсах, проект Договора по страхованию жизни туриста и его имущества. Разработанная нормативно-правовая база туризма, членство Казахстана во Всемирной Туристской Организации (ВТО), наличие соглашений о сотрудничестве с зарубежными странами становятся надежным подспорьем для развития отрасли.

 В экономике современного Казахстана туризм занимает важное место. Одной из приоритетных задач целевой программы Правительства “Развитие туризма в Республике Казахстан” является становление в высокоэффективного и конкурентоспособного туристского комплекса.

Реализация программы предполагает: создание нормативно-правовой базы, формирование современного отечественного туристского рынка, углубление специализации и кооперации в работе туристских предприятий, обеспечение условий для развития различных видов внутреннего и въездного туризма, развитие международного сотрудничества в области туризма, а также решение целого комплекса задач в области подготовки кадров для отрасли.

Ведется работа по координации деятельности областных управлений туризма и спорта, оказанию практической помощи туристским организациям в вопросах качественного обслуживания туристов. Организуются встречи руководителей турорганизаций с представителями сопричастных министерств и ведомств, таких как МИД, МВД, КНБ, Госкомитет по охране государственной границы, ведущих авиакомпаний республики.

В республике имеются уникальные сочетания ресурсов для удовлетворения стереотипов туристского спроса. На территории страны выделено 80 основных ландшафтно-рекреационных зон различного функционального назначения, различной емкости и степени благоприятности, пригодных для круглогодичной рекреационно-туристской деятельности.

Казахстан обладает богатыми ресурсами для организации приключенческих туров: спортивный и горный туризм, альпинизм, скалолазание, дельтопланеризм, горные и равнинные лыжи, санное катание. У нас прекрасные возможности для открытия горных отелей и спортивных баз и бальнеологических курортов. В Алматинской области, например, создан и успешно действует международный альпинистский лагерь «Хан Тенгри». На внутренних горных реках, на озерах Алаколь, Зайсан, Балхаш, на Бухтарминском и Капчагайском водохранилищах и Каспии активно развивается водный туризм.

Развитие туризма, как полноценной отрасли экономики, предполагает осуществление радикальных изменений в общественном сознании и психологии. Рассматривая далее проблематику отрасли, следует признать и полное отсутствие научного обеспечения ее развития, ибо нет у нас достаточных научных структур, которые бы занимались вопросами комплексного прогнозирования долгосрочного развития и территориальной организации туризма. Единичные попытки в этом плане не позволяют говорить о достаточно профессиональном уровне, что связано прежде всего с отсутствием соответствующей системы подготовки кадров для отрасли. В республике, где туризму отводилось второстепенное место, не придавалось должного значения его возможностям в культурном и духовном развитии населения, в укреплении межличностных связей, политических, экономических и культурных контактов, представляется важным организовать соответствующее образование для широкой общественности, начинающейся со школы, подготовку специалистов, разработать и осуществить меры по повышению престижа туристских профессий.

**Список использованной литературы**

* 1. Абчук В. «Азбука менеджмента». СПб. СОЮЗ 1998г. 154с.
	2. Аверьянов Б.И «Путь к звездам отеля» Сочи. 2000г. – 231с.

3. Берулава М.Н. «Психология и педагогика менеджмента». Уч. пособие

 Бийск. НИЦБиГПИ 1995г.

4. «Бизнес» – международный журнал для менеджеров.

5. Бизюкова И.В «Кадры: подбор и оценка». – М,: Московский рабочий

 1984г.

6. Браймер Р.А. «Основы управления в индустрии гостеприимства». Пер. с

 англ. М:. Аспект Пресс 1995г. 525с.

7. Дубинина Т.И., Яворская А.О. «Зарубежный опыт малых гостиниц»

 Методич.мат-лы. Вып.№3 1997г. – 154с.

8. Кабушкин Н.И, Бондаренко Г.А. «Менеджмент гостиниц и ресторанов».

 Уч.пособие. МН:, БГЭУ. 1997г. 370с.

9. Кабушкин Н.И. «Менеджмент туризма». Уч.пособие МН:, БГЭУ 1992г.

10. Ладанов И.Д. «Практический менеджмент» М:, 1995г 284с.

11. «Международное гостиничное хозяйство». Уч. Под. ред. проф.д-ра эконом

 наук Чудновского А.Д. – М:, Ассоциация авторов и издателей

 «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС 2000г.

12. Статистические данные Казахстанской Ассоциации Гостиниц и

 Ресторанов (КАГиР).

Internet/ www.tourinfo.ru , www.visas.com.ua , www.etis.ru, www.kumbel.com