

**Т. Л. Тимохина**

# ГОСТИНИЧНЫЙ СЕРВИС

УЧЕБНИК ДЛЯ СПО

2-е издание, переработанное и дополненное

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом среднего профессионального образования в качестве учебника для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования*

**Книга доступна на образовательной платформе «Юрайт» [urait.ru](http://urait.ru),  
а также в мобильном приложении «Юрайт.Библиотека»**

**Москва ■ Юрайт ■ 2021**

УДК 338.4(075.32)  
ББК 65.432я723  
Т41

**Автор:**

**Тимохина Татьяна Леопольдовна** — кандидат педагогических наук, доцент кафедры общественных связей, туризма и гостеприимства факультета истории, политологии и права Историко-архивного института Российского государственного гуманитарного университета.

**Рецензенты:**

*Минаев В. В.* — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой мировой политики и международных отношений института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета;

*Тархов С. А.* — доктор географических наук, ведущий научный сотрудник института географии Российской академии наук.

**Тимохина, Т. Л.**

Т41 Гостиничный сервис : учебник для среднего профессионального образования / Т. Л. Тимохина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 297 с. — (Профессиональное образование). — Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-534-14888-6

Курс рассчитан на углубленное изучение организации гостиничного дела. В курсе подробно рассматриваются вопросы современного состояния и перспектив развития гостиничных услуг, организационного построения высококлассных гостиничных предприятий. Особое внимание в курсе уделено системам классификаций и типологии гостиниц и других средств размещения. Раскрываются проблемы взаимоотношений персонала и гостей высококлассного отеля, отношений внутри коллектива гостиницы, а также вопросы организации, функционирования и взаимосвязи различных служб и отделов гостиничного предприятия. Детально рассмотрены правовые основы деятельности гостиниц в Российской Федерации.

Соответствует актуальным требованиям федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования и профессиональным требованиям.

*Курс ориентирован на студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования, обучающихся по направлению подготовки «Гостиничное дело» (профиль — гостиничная деятельность) и специализирующихся в области гостиничного и туристского бизнеса: управления, экономики, организации обслуживания и др., преподавателей учебных заведений гостиничного и туристского профиля, практических работников сферы гостеприимства, слушателей программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации и практических работников сферы гостеприимства.*

УДК 338.4(075.32)  
ББК 65.432я723

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

ISBN 978-5-534-14888-6

© Тимохина Т. Л., 2014  
© Тимохина Т. Л., 2021, с изменениями  
© ООО «Издательство Юрайт», 2021

# Оглавление

Предисловие .....	8
<b>Тема 1. Теоретические основы организации гостиничного дела .....</b>	<b>11</b>
1.1. Современное состояние и перспективы развития рынка гостиничных услуг .....	11
1.2. Системы классификаций и типология гостиниц и других средств размещения .....	18
1.3. Принципы организационного построения высококласных гостиничных предприятий .....	20
1.4. Техника взаимоотношений с клиентами высококлассного отеля...	28
1.5. Принципы эффективной коммуникации внутри коллектива высококласного отеля.....	32
1.5.1. Введение систем наград и поощрений за качественное обслуживание клиентов.....	38
1.5.2. Понятие «услуга» .....	39
1.5.3. Особенности и виды гостиничного продукта, его составные элементы.....	41
1.6. Основные положения правил внутреннего трудового распорядка в высококлассных гостиницах.....	43
1.6.1. Испытательный срок .....	43
1.6.2. Обучение и повышение квалификации сотрудников .....	44
1.6.3. Рабочее время и время отдыха .....	46
1.6.4. Отпуск .....	48
1.6.5. Пользование телефоном.....	49
1.6.6. Общественные места и средства обслуживания гостей.....	50
1.6.7. Служебный вход на территорию отеля .....	50
1.6.8. Личные шкафчики сотрудников .....	51
1.6.9. Вынос имущества с территории отеля .....	51
1.6.10. Личное имущество сотрудников и его утрата.....	52
1.6.11. Имущество отеля. Материальная ответственность работников.....	52
1.6.12. Организация питания для сотрудников отеля. Места для курения.....	54
1.6.13. Доски объявлений.....	54
1.6.14. Учет рабочего времени .....	55
1.6.15. Уведомление об отсутствии на рабочем месте или болезни ...	55
1.6.16. Изменение персональных данных о сотруднике .....	56

1.6.17. Посетители и трудоустройство родственников .....	56
1.6.18. Конфиденциальность и права на интеллектуальную собственность .....	57
1.6.19. Сопещания, собрания, встречи в отделах, с руководством высшего уровня .....	57
1.6.20. Потерянные и найденные вещи .....	58
1.6.21. Заработная плата .....	58
1.6.22. Стандарты внешнего вида. Личная гигиена .....	59
Требования к внешнему виду мужчин .....	59
Требования к внешнему виду женщин .....	62
1.6.23. Поощрения за особые успехи в работе .....	65
1.6.24. Ответственность работников за нарушение трудоустройства дисциплины .....	66
1.6.25. Медицинское освидетельствование .....	68
1.6.26. Аттестация сотрудников .....	69
1.6.27. Увольнение .....	69
<i>Вопросы и задания для самоконтроля .....</i>	<i>70</i>

## **Тема 2. Организация, функционирование, взаимосвязи служб гостиниц и других средств размещения .....**

<b>2.1. Организация бронирования номеров и мест в гостиницах .....</b>	<b>72</b>
2.1.1. Источники и каналы получения гостиницей запросов на бронирование номеров и мест .....	72
Интернет-бронирование .....	77
2.1.2. Типы бронирования .....	79
Гарантированное бронирование .....	79
Негарантированное бронирование .....	83
Сверхбронирование .....	84
2.1.3. Подтверждение бронирования (Confirmation reservation) .....	86
2.1.4. Аннуляция бронирования .....	94
2.1.5. Работа с письмами-заявками на размещение и обслуживание в отеле по безналичному расчету .....	97
<b>2.2. Организация приема и размещения клиентов в гостиницах .....</b>	<b>98</b>
Тарифы и скидки, применяемые в гостиницах .....	103
2.2.1. Встреча, приветствие гостя .....	106
2.2.2. Регистрация по прибытии .....	109
Порядок регистрации документов и учет граждан Российской Федерации в гостиницах Российской Федерации .....	109
Порядок регистрации иностранных граждан и лиц без гражданства в гостиницах Российской Федерации .....	114
Заполнение бланка уведомления о прибытии иностранного гражданина в место пребывания .....	117
Заполнение бланка «Уведомление о прибытии иностранного гражданина в место пребывания» .....	118

2.2.3. Выяснение вопросов платежеспособности клиентов.....	127
2.2.4. Назначение номера. Вселение в номер.....	131
2.2.5. Системы контроля доступа в помещения гостиниц.....	143
1970-е годы. Системы механического запираения помещений. Металлические ключи .....	143
1980-е годы. Замки на перфокартах. Ключи с перфорацией .....	143
1990-е годы. Электронные замки. Ключи с магнитной полосой.....	145
2000-е годы. Смарт-карты.....	148
Настоящее время. Смартфон вместо ключей от номера в отеле .....	149
2.3. Организация персонализированного обслуживания гостей в высококласных отелях .....	150
2.3.1. Организация сопровождения гостей к их номерам при заезде. Порядок и процедуры транспортировки их багажа. Хранение багажа .....	152
Рабочее место швейцаров (Doormans = Door attendants), работающих у центрального входа отеля.....	153
Рабочее место подносчиков багажа (Bellmans, Bellboys), работающих в вестибюле гостиницы (Hotel lobby) .....	154
Взаимодействие водителя, швейцара и подносчика багажа при заезде в гостиницу .....	155
Действия подносчика багажа во время регистрации гостя и во время сопровождения его в номер .....	155
Действия посыльного (пажа) (Page) во время сопровождения гостя до его номера .....	157
Правила обращения с багажом.....	158
Порядок хранения багажа в отеле .....	159
Процедура помощи с багажом при групповых заездах и выездах гостей.....	161
Действия подносчиков багажа во время заезда вип-гостей ....	163
Процедура регистрации, хранения и доставки багажа гостей, задержанного по вине авиакомпаний .....	164
Процедура выполнения заказов гостей отеля по обеспечению транспортными средствами .....	165
Процедура совершения покупок по просьбе гостей .....	165
Процедура поддержания чистоты в вестибюле гостиницы, камере хранения багажа и на территории, прилегающей к главному входу.....	166
Служебный ключ сотрудника (подносчика багажа, посыльного) .....	167
Правила передачи смены.....	167
Услуги по чистке обуви (Shoe-shine service).....	168
Доставка свежей прессы в номер.....	168
Обязанности гардеробщика гостиницы.....	169

2.3.2. Организация предоставления услуг консьержей в высококлассных гостиницах .....	170
История создания Les Clefs d'Or «Золотых ключей» консьержей.....	170
Специфика функционирования службы консьержей в отелях .....	172
Основные виды услуг, предоставляемые консьержами, и технологии их оказания.....	176
Сотрудничество гостиниц с независимыми компаниями, предоставляющими консьерж-услуги .....	196
2.3.3. Организация и функционирование службы дворецких в высококлассных гостиницах .....	197
История появления профессии дворецкого .....	197
Предпосылки и история возникновения службы дворецких в отелях. Специфика деятельности дворецких .....	203
Обязанности и ответственность дворецких в отеле .....	206
Российский опыт .....	212
Профессиональные тонкости .....	216
Обслуживание гостей во время проживания.....	227
2.3.4. Инновационные приемы в организации обслуживания постоянных гостей и вип-гостей .....	230
Ожидания и требования вип-гостей .....	231
«История гостя» («Guest History»).....	232
Программы поощрения и стимулирования постоянных и вип-клиентов.....	234
Категории вип-гостей, особенности организации вип-обслуживания .....	245
Самые необычные просьбы от вип-гостей .....	252
Райдеры .....	254
2.4. Организация выезда гостей из отеля.....	255
2.4.1. Порядок расчета платы за проживание .....	256
2.4.2. Порядок расчета за дополнительные платные услуги.....	261
2.4.3. Виды и методы оплаты за предоставленные отелем услуги.....	264
Оплата наличными (Cash) .....	264
Оплата кредитными картами (Payment by CreditCard).....	265
Оплата по безналичному расчету .....	267
Оплата ваучерами .....	268
Экспресс-оплата гостиничного счета (Quick Check-out Service) или быстрая выписка (Express Check-out) .....	269
2.4.4. Процедура помощи с багажом при выезде гостя.....	271
Основные обязанности сотрудников вечерней смены службы приема (15.00—23.00).....	275
Ночная смена службы приема (Night audit) (23.00—7.00)...	276
Вопросы и задания для самоконтроля .....	277

<b>Рекомендуемая литература .....</b>	<b>281</b>
<b>Новые издания по дисциплине «Организация гостиничного дела» и смежным дисциплинам .....</b>	<b>283</b>
<b>Приложение 1. Учет национальных особенностей при приеме и обслуживании туристов в гостиницах.....</b>	<b>284</b>
<b>Приложение 2. Руководство по обслуживанию держателей банковских карт в организациях торговли/сервиса .....</b>	<b>287</b>
<b>Приложение 3. Расписка об изъятии карточки.....</b>	<b>297</b>

## Предисловие

Дисциплина «Организация гостиничного дела» направлена на формирование у студентов навыков осуществления организации гостиничного дела. Освоение дисциплины предусматривает освоение терминологии индустрии гостеприимства. Большое внимание в курсе уделено вопросам, связанным с управленческой структурой и функциями современного гостиничного предприятия. Детально освещены функции различных служб и отделов гостиничного предприятия, их состав, взаимосвязи. Подробно рассмотрены правовые основы деятельности гостиниц в Российской Федерации.

Особое внимание в курсе уделено правилам внутреннего трудового распорядка, вопросам взаимоотношений персонала и гостей высококлассного отеля, отношений внутри коллектива высококлассного отеля, организации, функционирования и взаимосвязи различных служб и отделов гостиничного предприятия, деловому этикету работников индустрии гостеприимства. Детально рассмотрены правовые основы деятельности гостиниц в Российской Федерации.

Курс построен на последовательном описании этапов в обслуживании клиентов гостиницы. Подробно раскрываются вопросы организации бронирования номеров и мест, организации приема, регистрации и размещения различных категорий поселяющихся, обслуживания клиентов во время проживания. Рассмотрен аспект, связанный с порядком расчетов за проживание и оказанные клиентам гостиницы дополнительные платные услуги.

Отдельные темы курса посвящены:

- инновационным методам организации предоставления индивидуального обслуживания; современным техническим средствам, помогающим в данной работе;
- принципам функционирования специализированных подразделений по организации элитного, индивидуального, вип-обслуживания;
- непосредственным обязанностям консьержей и дворецких;
- проблемам, встречающимся в их работе, и способам их решения.

Для эффективного восприятия, понимания и усвоения рассматриваемых проблем теоретический материал курса сопровождается схемами, рисунками, образцами технологической документации, а также вопросами и заданиями для самоконтроля. Ключевые тео-

ретические положения проиллюстрированы многочисленными примерами. Курс содержит ссылки на нормативно-правовые документы.

Курс направлен на формирование у студентов представлений о новейших тенденциях в организации обслуживания потребителей гостиничных услуг, что позволяет получить знания, необходимые менеджерам различных служб гостиничных предприятий.

Цель курса — овладение теоретическими знаниями и практическими навыками организации технологических процессов в гостиничной индустрии.

В результате изучения дисциплины студенты должны освоить:

***трудовые действия***

- владение теоретическими знаниями и практическим навыкам организации гостиничного дела;
- информацией и последними научными разработками в сфере индустрии гостеприимства;

***необходимые умения***

- четко формулировать основные задачи, стоящие перед гостиничным предприятием;
- создавать должностные инструкции сотрудников, контролировать их выполнение;
- обеспечивать комплексное обслуживание потребителей гостиничных услуг;
- обеспечивать систему мер по повышению качества предоставляемых услуг;

***необходимые знания***

- основных понятий, терминов и определений в области организации средств размещения;
- классификации гостиниц и характеристики различных категорий гостиниц;
- организационно-управленческой структуры высококлассного отеля, знать и понимать важность рациональной взаимосвязи между службами;
- принципов функционирования крупнейших служб гостиницы;
- правил внутреннего распорядка в гостиницах и туристических комплексах;
- закономерностей и особенностей организации гостиничного обслуживания в соответствии с современными требованиями;
- принципов и философии гостеприимства в гостиничных предприятиях.

Курс подготовлен в соответствии с актуальными требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования кандидатом педагогических наук, доцентом кафедры общественных связей, туризма и гостеприимства факультета истории, политологии и права Историко-архивного института Российского государственного гуманитарного университета Т. Л. Тимо-

хиной, имеющей 20-летний опыт работы в московских гостиницах, в том числе в гостиничных предприятиях с иностранным менеджментом.

Курс ориентирован на студентов, обучающихся по направлению подготовки «Гостиничное дело» (профиль — гостиничная деятельность) и специализирующихся в области гостиничного и туристского бизнеса: управления, экономики, организации обслуживания и др., преподавателей учебных заведений гостиничного и туристского профиля, практических работников сферы гостеприимства, слушателей программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации и практических работников сферы гостеприимства.

# Тема 1

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ГОСТИНИЧНОГО ДЕЛА

---

В результате изучения материала данной темы студент должен освоить:  
**трудовые действия**

- владение информацией о нормативно-правовой базе, регулирующей гостиничную деятельность;

**необходимые умения**

- определять категорию гостиницы;

**необходимые знания**

- понятийного аппарата, связанного с организацией гостиничного дела и теорией обслуживания;

- характеристики сервисного производства и правового поля осуществления сервисной деятельности в области оказания гостиничных услуг;

- функций различных служб и отделов гостиничного предприятия, их состава, взаимосвязей между ними;

- принципов организационного построения гостиничных предприятий;

- правил внутреннего распорядка в гостиницах и туристических комплексах.

---

### 1.1. Современное состояние и перспективы развития рынка гостиничных услуг

Туризм и гостиничное дело неразрывно связаны между собой (табл. 1.1). Мы постоянно становимся свидетелями того, как туризм влияет на развитие гостиничного дела и, наоборот, как от уровня гостиничного дела зависит развитие туризма. Люди путешествуют во все уголки мира и в 90% своих путешествий пользуются услугами гостиничной индустрии, которая в свою очередь старается как можно больше разнообразить спектр предлагаемых услуг.

В 2019 г. Москва получила «туристический Оскар» от *World Travel Awards* (одна из самых престижных премий в мире в области туризма) в номинации «Лучшее туристическое направление: город». В 2019 г. Москву посетили 25 млн человек, что на 1,5 млн человек больше, чем в предыдущем году. Вклад туризма и городских фестивалей в бюджет Москвы составили 147 млрд руб.

**Туристская инфраструктура России (по состоянию на 2019 год)<sup>1</sup>**

Число коллективных средств размещения в том числе:	28 302
гостиницы и аналогичные средства размещения (всего)	21 312
специализированные средства размещения	6990
Число номеров, тыс. в том числе:	993
в гостиницах и аналогичных средствах размещения	593
в специализированных средствах размещения	400
Число мест, тыс., в том числе:	2496
в гостиницах и аналогичных средствах размещения	1348
в специализированных средствах размещения	1148
Из общего числа гостиниц и аналогичных средств размещения:	
гостиницы,	12 086
в них число мест, тыс.;	912
мотели,	432
в них число мест, тыс.;	13
хостелы,	1737
в них число мест, тыс.	155
Число ночевок, тыс. в том числе:	283 191
в гостиницах и аналогичных средствах размещения	157 153
в специализированных средствах размещения	126 038
Численность размещенных лиц, тыс. человек в том числе:	76 042
в гостиницах и аналогичных средствах размещения	61 059
в специализированных средствах размещения	14 983
Численность граждан Российской Федерации, размещенных в коллективных средствах размещения всего (тыс. человек) в том числе:	65 186
в гостиницах и аналогичных средствах размещения	50 377
в специализированных средствах размещения	14 809
Численность иностранных граждан, размещенных в коллектив- ных средствах размещения всего (тыс. человек) в том числе:	10 856
в гостиницах и аналогичных средствах размещения	10 681
в специализированных средствах размещения	175

<sup>1</sup> URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2019/rusfig/rus19.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2019/rusfig/rus19.pdf)

Санаторно-курортные организации	
Число санаторно-курортных организаций (всего)	1777
В них мест (коек), тыс.	437
Из числа санаторно-курортных организаций:	
Санатории	1289
в них мест (коек), тыс.	377
из них санатории для детей	490
в них мест (коек), тыс.	129
санатории-профилактории	467
в них мест (коек), тыс.	59
Численность лечившихся и отдыхающих в санаторно-курортных организациях (тыс. человек)	
Численность обслуженных лиц (всего)	7231
в том числе:	
численность размещенных лиц	6704
численность лиц, получивших амбулаторно-курортное лечение по курсовкам)	527
Организации отдыха и туристические базы	
Число организаций отдыха — всего	4601
В них мест, тыс.	660
Из общего числа организаций отдыха:	
дома отдыха	134
в них мест (коек), тыс.	22
базы отдыха, кемпинги и другие организации отдыха	4467
в них мест (коек), тыс.	638
туристские базы	612
в них мест (коек), тыс.	50
Численность лиц, размещенных в организациях отдыха и на туристских базах (тыс. человек)	
В организациях отдыха — всего	7114
в том числе:	
в домах отдыха	552
на базах отдыха, в кемпингах и в других организациях отдыха	6562
в них детей	2133
на туристических базах	1164
в них детей	124
Число ресторанов, кафе, баров и мест в них	
число ресторанов, кафе, баров	88051
в них мест, тыс.	4560,5

Численность лиц, размещенных в коллективных средствах размещения, по целям поездок (в %)	
отпуск, досуг и отдых	53
деловые и профессиональные цели	28,4
поездки с целью лечения и оздоровления	8,6
покупки (шопинг)	5,5
образование и профессиональная подготовка	4
религиозные и паломнические цели	0,4

В 2020 г. Санкт-Петербург стал обладателем премии *World Travel Awards* в номинации «Всемирное лидирующее культурное направление» (*World's Leading Cultural City Destination 2020*) и обошел 14 популярных туристских дестинаций, среди которых Париж, Лондон, Рим, Венеция, Нью-Йорк, Рио-де-Жанейро и др.

Ежегодно Санкт-Петербург посещают миллионы туристов со всего мира. В 2019 году показатель составил 10,4 млн человек, из которых 4,9 млн — иностранцы. В городе разрабатывается проект новой культурной и туристской географии Санкт-Петербурга, который раскроет его многогранный туристский потенциал. Также в северной столице создаются условия для безопасного туризма благодаря участию города в международной программе *Safe Travels*.

По состоянию на конец 2019 г. в Москве было официально зарегистрировано 1378 классифицированных коллективных средств размещения с общей вместимостью в 71 тыс. номеров и 216 тыс. койко-мест. Из них объем номерного фонда, размещенный в 816 гостиницах, прошедших официальную классификацию и имеющих подтвержденные «звезды» (или без них), составлял порядка 54 тыс. номеров с общей емкостью в 112 тыс. мест, а остальной относился к хостелам, общежитиям и меблированным комнатам.

По итогам 2019 г. рынок гостиниц под управлением международных операторов в Москве насчитывал 74 отеля с суммарным объемом в 18 813 номеров. Тройка лидеров международных операторов по объему номерного фонда не претерпела существенных изменений: в нее вошли *AccorHotels*, *InterContinental Hotels Group* и *Marriott International* с долями 20, 18 и 16% соответственно.

Всего на международные бренды приходилось 36% номерного фонда столицы (не включая хостелы и мини-отели). Средний уровень загрузки в данном сегменте средств размещения составлял 77%. Средняя цена продажи номера (*ADR*) — 6774 руб./сутки. Доход на номер (*RevPAR*) — 5217 руб./сутки.

В 2019 г. гостиничный рынок Москвы пополнился двумя новыми высококлассными отелями с иностранным менеджментом (223 номера) (табл. 1.2).

## Отели с иностранным менеджментом, появившиеся в 2019 году

Название	Оператор	Количество номеров	Категория, (класс) Сегмент STR*
<i>Holiday Inn Express Moscow — Baumanskaya</i>	<i>Inter Continental Hotels Group</i>	128	Upper Midscale
<i>Chekhoff Hotel Moscow, Curio Collection by Hilton</i>	<i>Hilton Worldwide</i>	95	Upper Upscale

В октябре 2020 г. состоялось открытие брендированного пятизвездочного отеля *Movenpick Moscow Taganskaya* (154 номера). Это первый отель под брендом *Movenpick* в столице (уникальная швейцарская сеть современных городских отелей и курортов по всему миру).

Также сохраняется высокое число анонсированных новых гостиниц современного качества с перспективой открытия в 2021—2022 гг. (с общим количеством номеров 3307) (табл. 1.3)<sup>1</sup>.

В настоящее время в Москве 1189 гостиниц, 69 577 номеров.

Российская Федерация обладает высоким туристско-рекреационным потенциалом. На ее территории сосредоточены уникальные природные и рекреационные ресурсы, объекты национального и мирового культурного и исторического наследия, проходят важные экономические, культурные, общественные и спортивные события. Во многих регионах представлен широкий спектр потенциально привлекательных туристских объектов и комплексов, пользующихся большой популярностью у российских и иностранных туристов. При этом потенциал внутреннего и въездного туризма далеко не исчерпан. Обладая значительными туристско-рекреационными ресурсами, Российская Федерация занимает незначительное место на мировом рынке туристских услуг.

За 2020 г. мировой и отечественный туристский рынок серьезно изменился на фоне пандемии коронавируса. Длительные ограничения на путешествия привели к сокращению рабочих мест и резкому скачку экономических потерь. COVID-19 оказал разрушительное воздействие на мировой и отечественный туризм. В 2020 г. наблюдалось резкое снижение загрузки отечественных гостиниц из-за ограничений въезда иностранных граждан и внутренних ограничений по размещению в гостиницах. Средний уровень заполняемости гостиниц по стране оказался минимальным за последнее десятилетие.

<sup>1</sup> *Smith Travel Research (STR)* — одна из крупнейших международных компаний в области анализа гостиничного рынка. Для региона Европа, куда по стандартам STR относится Россия, используется деление отелей по классам: *Luxury* (роскошный), *Upper Upscale* (верхний высококлассный), *Upscale* (высококлассный), *Upper Midscale* (верхний средний уровень), *Midscale* (средний класс), *Economy* (экономический).

## Отели с перспективой открытия в 2021—2022 годах

Название	Категория	Месторасположение	Количество номеров
<i>Marriott Imperial Plaza</i>	<i>Upper-Upscale</i>	ул. Краснопрудная, 12, стр. 1	268
<i>NOVA Hotel</i>	<i>Midscale</i>	ул. Староалексеевская, 24	155
<i>Wyndham Garden Moscow</i>	<i>Midscale</i>	ул. Садово-Сухаревская, 6	106
<i>Hampton by Hilton</i>	<i>Economy</i>	ул. Рогожский вал, 12	147
<i>Crowne Plaza Park Huaming</i>	<i>Upscale</i>	ул. Вильгельма Пика, 14	340
<i>Fairmont Moscow</i>	<i>Luxury</i>	ул. 1-я Тверская-Ямская, 2	142
<i>DoubleTree by Hilton Moscow</i>	<i>Upscale</i>	Никитский бульвар	99
<i>Indigo</i>	<i>Upscale</i>	ул. Тверская, 24	100
<i>AC Hotel by Marriott</i>	<i>Upscale</i>	ул. Большая Садовая, 8	240
<i>Bvlgari Hotel</i>	<i>Luxury</i>	ул. Большая Никитская, 9/15	65
<i>Mandarin Oriental</i>	<i>Luxury</i>	Софийская наб., 4–10	65
<i>Roza Rossa</i>	<i>Upper Upscale</i>	ул. Зубовская, 7, стр. 1	91
<i>Radisson Blu Leninsky Prospect</i>	<i>Upper Upscale</i>	Ленинский пр-т, 90/2	150
<i>M Gallery Zubovsky boulevard</i>	<i>Upper Upscale</i>	ул. Зубовская, 3, стр. 2	119
<i>Hilton Moscow Poklonnaya</i>	<i>Upper Upscale</i>	ул. Поклонная, 9	163
<i>Hilton Garden Inn Moscow Paveletsky</i>	<i>Midscale</i>	ул. Кожевническая, 2–4	245
<i>Holiday Inn Volokolamskoye (Streshnevo)</i>	<i>Midscale</i>	Волоколамское шоссе, 67	322
<i>Toyoko Inn Krasnoselskaya</i>	<i>Midscale</i>	1-ый Красносельский пер., 15/17	220
<i>Novotel Comcity</i>	<i>Midscale</i>	Киевское шоссе, 6,	150
<i>Ibis Moscow Semenovskiy</i>	<i>Economy</i>	Вельяминовская ул., 34, стр. 23	120

У ключевых участников туристской отрасли возникла необходимость продвигать туризм в новых реалиях. По поручению руководства страны Ростуризм вместе с регионами и турбизнесом разработал новый национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства», который направлен прежде всего на развитие внутреннего туризма и регионов страны. Стоимость нацпроекта, который оценивается в 630 млрд руб., рассчитан до 2030 г.

Туризм — одна из отраслей экономики, которая одновременно играет социальную и экономическую роли. Социальная роль туризма реализуется через удовлетворение потребности населения в отдыхе, впечатлениях и личностном развитии. Ключевой задачей проекта и условием реализации социальной функции туризма является повышение доступности туризма для населения, обеспечение необходимого разнообразия через формирование туристского продукта с учетом половозрастных, этнических, религиозных и иных особенностей населения.

Среди важных социальных последствий развития туризма для населения наибольшее значение имеют оздоровление, рост продолжительности жизни, укрепление института семьи, интеллектуальное, духовное, творческое развитие, патриотическое воспитание за счет развития детского и юношеского туризма, социальная адаптация и формирование уважения к культурному и религиозному многообразию Российской Федерации.

Экономическая роль туризма проявляется прежде всего в ускорении экономического роста Российской Федерации, обеспечении занятости населения. Туризм является одной из отраслей с наибольшими мультипликативными эффектами для экономики. Инвестиции в туристские индустрии формируют добавленную стоимость в транспорте, торговле и сфере услуг, строительстве и производстве строительных материалов и других видах экономической деятельности. Важным социально-экономическим эффектом развития туризма для населения, участвующего в формировании и оказании услуг, является рост занятости и доходов населения, формирование предпринимательской культуры.

Реализация целей проекта направлена на увеличение социальной и экономической роли туризма в развитии страны и отдельных субъектов РФ.

Проанализировав все ключевые проблемы, с которыми сталкиваются участники турбизнеса, предложено три основных блока работы. По каждому из них сформирован отдельный федеральный проект со своими инструментами в рамках национального проекта.

Первый блок касается развития туристической и обеспечивающей инфраструктуры и формирования качественных турпродуктов. Второй блок связан с повышением доступности внутренних направлений, повышением информированности туристов о них. Третий блок направлен на совершенствование управления в сфере туризма.

В рамках первого федерального проекта Ростуризм предлагает создавать *комплексные мастер-планы территорий*, которые позволят раскрыть потенциал каждого региона. В частности, регионы получают субсидии для создания законченных привлекательных для туристов центров городов и формирования курортной среды. Также будет субсидироваться создание обеспечивающей инфраструктуры, т. е. строительство дорог, прокладка коммунальных сетей. Бизнесу и инвесторам Ростуризмом предлагается выдавать дешевые кредиты на строительство и реконструкцию гостиниц и санаториев. Например, предусмотрена поддержка строительства модульных гостиниц, кемпингов, создание брендовых маршрутов, обустройство пляжей.

Второй федеральный проект будет включать *меры по снижению стоимости путешествий по России, в том числе для детей*. Так, Ростуризм предлагает частично возмещать стоимость поездок детей по стране из бюджета. В нацпроект может войти и *программа туристического кешбэка*, которая уже реализуется в России. Кроме того, предполагается начать системное продвижение туристического потенциала России как внутри страны, так и за рубежом. Большое внимание будет уделено цифровизации туризма. Например, планируется создание удобных платформ и сервисов, которые давали бы туристам возможность быстро планировать путешествия по стране.

Для повышения эффективности управления отраслью Ростуризм предложил финансировать подготовку кадров, совершенствовать нормативно-правовую базу. Большое внимание уделено и системе статистического учета в отрасли.

Инструменты всех федеральных проектов универсальны — позволяют развивать любой регион и любой вид туризма.

Планируется, что реализация этого национального проекта обеспечит к 2030 г. рост основных показателей минимум в 2 раза. Например, количество внутренних туристических поездок увеличится до 140 млн в год, а количество рабочих мест в отрасли — почти до 5 млн.

Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» может стать программой возрождения отечественной туристической индустрии.

## **1.2. Системы классификаций и типология гостиниц и других средств размещения**

В зависимости от вместимости можно выделить следующие группы гостиниц:

- сверхмалые (до 20 мест) — 65% всех гостиниц мира;
- малые (от 20 до 100 мест) — 24%;
- средние (от 100 до 500 мест) — 8%;
- крупные (более 500 мест) — 3%.

Как показывает практика, самыми рентабельными, эффективными, гибкими в управлении считаются средние отели.

В зависимости от целевых рынков гостиницы могут быть отнесены к бизнес-отелям, гостиницам при аэропортах, апарт-отелям, резидентным гостиницам, курортным отелям, казино-отелям и т. д. Исходя из этого, в курортном отеле целесообразно, например, иметь в штате аниматора, который проведет с отдыхающими зарядку, поиграет в шахматы или дартс. В крупном же бизнес-отеле для деловых людей эта позиция будет, пожалуй, лишней.

Еще одним классификационным признаком является уровень комфорта. В мире существует более 30 систем классификации гостиниц по уровню сервиса и количеству предлагаемых услуг, причем в каждой стране приняты свои национальные стандарты. «Звездная» система — наиболее сложившаяся, именно ее рекомендует Всемирная туристская организация (ВТО). Система звезд применяется во Франции, Австрии, Венгрии, ОАЭ, Китае, России и многих других странах.

Помимо «звездной» существуют: система букв (широко распространена в Греции); система корон или ключей (Великобритания); система разрядов, баллов, а также солнц, лун, роз, алмазов, пальм, елочек, рыб, бабочек, пирамид, черепашек, раковин (преимущественно на островах), трезубцев, даже верблюдов и т. д.

Классифицировать гостиницы по комфорту достаточно сложно из-за большого их разнообразия и различий в критериях оценки качества обслуживания различными государствами. До сих пор в мире не существует единой организации, стандартизирующей уровень гостиничного сервиса. Введению единой мировой классификационной системы препятствуют факторы, связанные с культурными и национальными особенностями, историческим развитием различных государств и т. д.

Таким образом, для каждой страны характерна своя классификация предприятий гостиничной индустрии. Поэтому гостиницы, относящиеся к одной категории, но расположенные в разных странах, могут иметь достаточно существенные различия.

Система классификации, действующая на территории какой-либо административной единицы (страны, экономической зоны, региона и т. п.), является национальной.

Национальная классификация может быть разработана и утверждена:

- государственным органом управления — министерством, ведомством, комитетом, сертификационной палатой и т. п. Государственные органы могут быть: центральными (как во Франции) или местными (как в Испании);
- негосударственной (общественной) организацией — национальной ассоциацией отелей или автомобильным клубом.

Для отелей классификация — это способ представить необходимые потребителю сведения о качестве сервиса, инфраструктуре и других возможностях предприятия, помогая потенциальным клиентам и демонстрируя свою лояльность к ним.

Для потребителей классификация означает большую прозрачность, информированность и согласованность в оценке гостиниц.

Организационная структура зависит во многом от формы собственности гостиничных предприятий, которые могут существовать как независимые коммерческие предприятия или входить в гостиничные цепи.

Наибольшее разнообразие форм собственности гостиничных предприятий можно наблюдать в крупных городах. По формам собственности гостиницы столицы нашей страны подразделяются на следующие четыре большие группы.

1. Государственные унитарные предприятия — являются собственностью города и имеют в основном категории 3—4 звезды.

2. Акционерные общества, в том числе с участием Правительства Москвы, — категория 3—4 звезды.

3. Совместные предприятия с участием иностранного капитала — категория, как правило, 4—5 звезд.

4. Ведомственные гостиницы — имеют самую низкую классность — 1—2 звезды или не аттестованы вовсе.

Пытаясь сократить количество сотрудников и тем самым сэкономить, некоторые гостиницы упраздняют целые отделы или подразделения. В результате классность гостиницы может упасть, понизится уровень ее комфорта. Количество сотрудников должно быть оптимальным, таким, чтобы предприятие работало рентабельно и при этом не страдало качество обслуживания. Согласно предложениям секретариата ВТО количество обслуживающего персонала в среднем на номер должно составлять для гостиниц:

- одной звезды — 0,4 и более;
- двух — 0,6 и более;
- трех — 0,8 и более;
- четырех — 1,2 и более;
- пяти — 2 и более.

При этом в мире есть отели, которые могут позволить себе соотношение клиент-сотрудник как 1 к 3 и более (например, отель «Аль-Маха», «Арабская башня» в Дубаи (ОАЭ)).

### **1.3. Принципы организационного построения высококласных гостиничных предприятий**

Как нет одинаковых людей, так и не существует совершенно одинаковых отелей. У каждой гостиницы свое лицо, своя изюмин-

ка, своя индивидуальность. Каждое предприятие уникально в своем роде, видимо, поэтому каждый отель имеет своих постоянных клиентов, завсегдатаев, которые находят для себя какие-либо преимущества в нем. Право любого отеля — создать собственную организационную модель, по-разному могут обозначаться должности персонала отеля. Важно, чтобы гостиничное предприятие качественно осуществляло свое главное предназначение — обслуживание гостей, максимальное удовлетворение их потребностей и получение доходов.

Организационно-управленческая структура гостиницы зависит от многих факторов, прежде всего от вместимости предприятия. В больших гостиницах управленческая структура гораздо сложнее, чем в малых и средних. Очевидно, что небольшой, частный отель типа *B&B* (сокр. от англ. *bed and breakfast*) кардинально отличается от крупного столичного бизнес-отеля. Если в маленьком частном отеле (как правило, это семейный бизнес) члены семьи являются одновременно и управляющими, и рядовыми сотрудниками, то в крупных отелях с большим штатом сотрудников существует специализация персонала по выполнению определенного вида работ.

Организационно-управленческая структура современного отеля также во многом зависит от его назначения, месторасположения, от сегмента потребителей, категории отеля, формы собственности и многого другого.

Невозможно предложить единую идеальную организационную модель современной гостиницы, реально лишь выделить самые общие моменты организации отелей. Однако трудно представить себе современную, достаточно крупную столичную гостиницу без следующих основных служб.

1. **Служба управления номерным фондом** (*Room division*).
2. **Административно-управленческая служба** (*Administration Department*).
3. **Служба организации питания** (*Food and Beverage Department*).
4. **Коммерческая служба** (*Sales and Marketing Department*).
5. **Инженерно-техническая служба** (*Technical Department*).

В состав данных служб могут входить различные отделы, подразделения. Структура, функции, состав, подчиненность в них могут иметь различия, варьироваться в отдельно взятых отелях. Есть отделы, которые трудно причислить к вышеназванным службам. Это всевозможные службы дополнительных и сопутствующих услуг (*Additional Services*). К этой службе могут относиться: пункт обмена валют; киоски по продаже сувениров, прессы, книг, цветов, аптечных товаров; различные магазины, бутики; аренда автотранспорта; и многое др. Часто штат сотрудников данных подразделений не входит в штат гостиничного предприятия, эти подразделения являются арендаторами. При аттестации гостиницы учитывают спектр услуг,

предлагаемых предприятиями-арендаторами. Чем этот спектр будет шире, тем выше статус гостиницы.

За последнее время на российском гостиничном рынке появилось множество отелей с иностранным менеджментом. Зарубежные гостиничные компании предлагают свои технологии обслуживания, а также собственную терминологию для обозначения служб, отделов и должностей сотрудников отеля. Современный специалист по гостиничному хозяйству должен хорошо ориентироваться в основных гостиничных терминах и их английских эквивалентах.

Все отделы гостиницы можно условно разделить на две большие группы:

1) **лицо отеля** (*Front of the House*) — отделы, сотрудники которых непосредственно заняты обслуживанием гостей, служба приема и размещения, ресторанные службы, бар и т. д.;

2) **сердце отеля** (*Heart of the House*) — отделы, сотрудники которых не имеют прямого контакта с клиентами (расчетная часть, отдел кадров, инженерно-техническая служба и т. д.).

В процентном соотношении доля сотрудников *Front of the House* составляет приблизительно 34% общего количества сотрудников отеля. На долю сотрудников *Heart of the House* приходится приблизительно 66%.

По финансовому признаку службы отеля подразделяются на центры прибыли (служба приема и размещения, ресторан, бар, кафе и т. д.) и центры поддержки (бухгалтерия, секретариат, отдел обучения, рекламный отдел и т. д.).

**Служба управления номерным фондом** является самой крупной по числу сотрудников. В ней трудится, как правило, от 50% всего штата сотрудников отеля и более (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура службы управления номерным фондом

**Службу приема и размещения** возглавляет руководитель (*Front Office Manager*). Чаще всего в подчинении руководителя службы находится персонал стойки приема и размещения (*Reception = Front Desk*), специалисты отдела бронирования (*Reservation Department*), сотрудники телефонной станции (АТС = коммутатор = PBX — *Private*

*branch exchange*), служащие бизнес-центра (*Business Center*), персонал объединенной сервисной группы (обслуживающий персонал в униформе = отдел портье). Сотрудники службы приема и размещения занимаются решением вопросов, связанных с бронированием номеров, приемом гостей, их регистрацией и размещением по номерам. Персонал этой службы первым встречает гостей, постоянно находится в контакте с ними и последним из служб провожает гостей отеля (рис. 1.2).

Впрочем, отдел бронирования в некоторых гостиницах может относиться к службе маркетинга и продаж. Кроме того, в состав службы приема и размещения могут входить также курьеры, гардеробщики, сотрудники камеры хранения, парковщики автомашин, лифт-леди, чистильщики обуви и т. д.

**Административно-хозяйственная служба.** Можно встретить и другие названия данного подразделения, такие, например, как: поэтажная служба, служба горничных, служба гостиничного хозяйства, служба хозяйственного обеспечения и обслуживания гостиницы, служба эксплуатации номерного фонда, кастелянская служба и пр. Структура, функции, состав, подчиненность в этой службе также могут быть дифференцированы в различных гостиницах. При этом суть не меняется. Назначение данного подразделения — обеспечение обслуживания гостей в номерах, поддержание надлежащего санитарно-гигиенического состояния гостевых комнат и общественных помещений, оказание бытовых услуг клиентам. Ни одна гостиница не может существовать без данной службы. Возглавляет ее, как правило, женщина. По-разному в гостиницах может быть названа данная должность. Это и руководитель хозяйственной службы, и заведующая поэтажной службой, и начальник службы гостиничного хозяйства, и управляющая поэтажно-хозяйственной службой, и менеджер службы горничных и т. д. Что касается гостиниц с участием иностранного капитала, то там данная позиция может быть названа следующим образом: *Head Housekeeper, Housekeeping Manager, Executive Housekeeper, Director of internal services, Director of housekeeping operations, Gouvernante General* (последнее название более типично для гостиниц с французским менеджментом).

Обычно в крупных гостиницах в подчинении руководителя службы *Housekeeping* находится заместитель (*Assistant Housekeeper*); помощники руководителя службы или старшие горничные (*HSKP Supervisors*); штат горничных (*chambermaids*); персонал прачечной-химчистки (*Laundry / Dry Cleaning Service*) и бельевой (*Linen Room*); сотрудники оздоровительного клуба (*Health Club*) или спортивного центра (*Fitness Center*); флористы (*Florists*) (рис. 1.3).

**Административно-управленческая служба** чаще всего включает в себя: секретариат (*Executive office*), расчетную часть (*Controlling Department = Accounting Department*), отдел кадров (*Human Resources Department = Personal Department*).

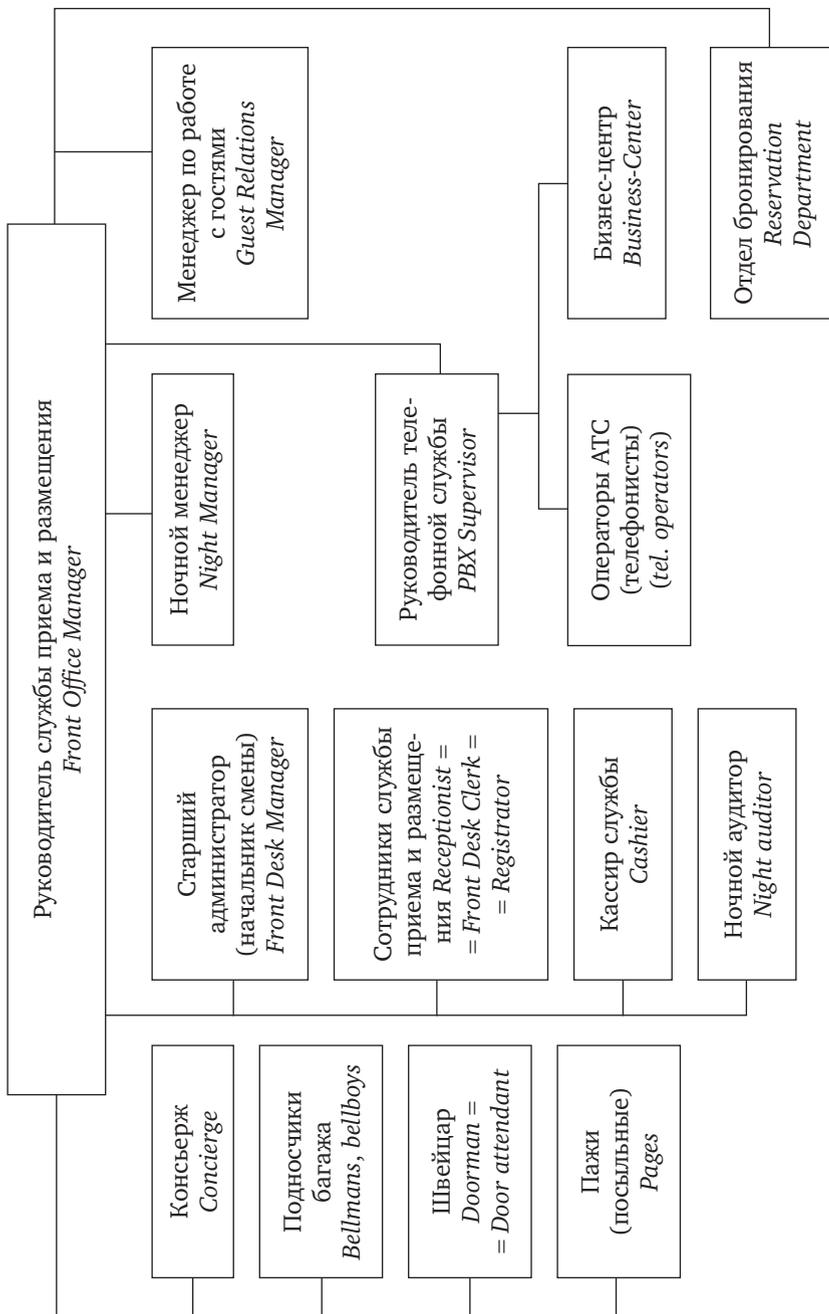


Рис. 1.2. Пример организационной структуры службы приема и размещения

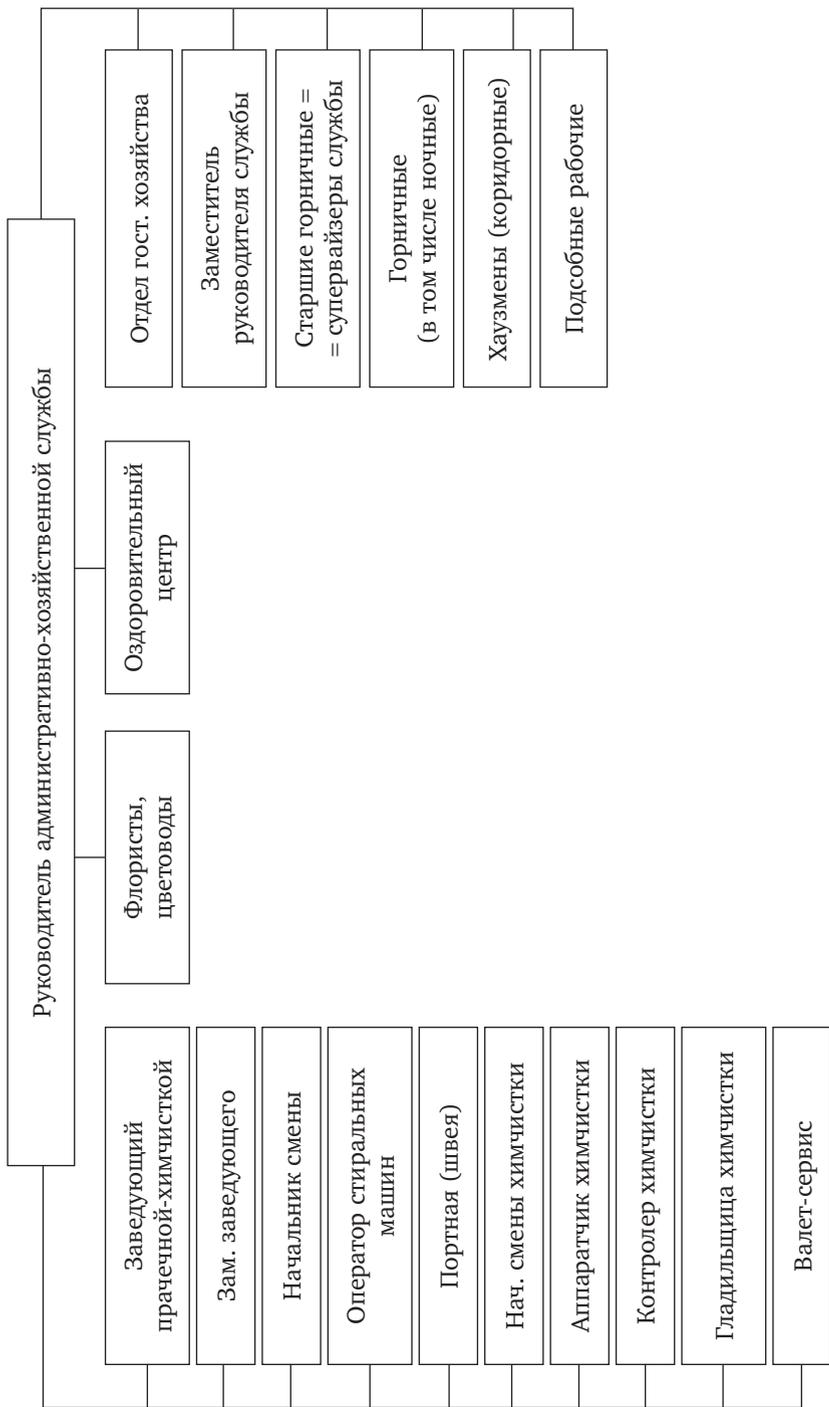


Рис. 1.3. Типовая структура административно-хозяйственной службы отеля

Расчетная часть отеля, или бухгалтерия, решает все финансовые вопросы. В свой состав данное подразделение включает главного бухгалтера (*Controller*) и заместителя главного бухгалтера (*Assistant Controller*). В расчетной части существует специализация бухгалтеров по выполнению определенных операций. Так, один бухгалтер обрабатывает платежные документы, поступающие из службы приема и размещения и связанные с приемом оплаты за проживание и дополнительные платные услуги. Другой бухгалтер ведет всю финансовую документацию, поступающую из службы организации питания. Третий — занимается расчетами, связанными с начислениями заработной платы сотрудникам отеля. В этом подразделении необходима позиция кассира. В рамках этой службы может быть отдел дебиторов, отдел кредиторов. Как правило, к финансовой службе отеля относится отдел контроля за движением товаров и цен (*Cost Control*), а также отдел снабжения (*Purchasing Department*).

Отдел кадров, или отдел управления человеческими ресурсами, решает вопросы подбора, расстановки, продвижения персонала, организации обучения и повышения его квалификации. Это подразделение призвано создавать и поддерживать необходимые условия труда, техники безопасности. Подразделение возглавляет начальник отдела кадров (*Personnel Manager*), или управляющий по персоналу (*Chief Human Resources Manager*). В больших гостиницах предусмотрены должности заместителя начальника отдела кадров (*Assistant Human Resource Manager*), менеджера по обучению (*Training Manager*). В некоторых гостиницах есть позиция секретаря, инспектора по аттестации, психолога, эколога и т. д. Часто служба безопасности (*Security*), включая персонал служебного входа (*Staff Entrance*), а также персонал медицинского пункта (*Doctors*) находятся в подчинении отдела кадров.

**Служба организации питания** осуществляет обслуживание клиентов в ресторанах, барах, кафе гостиницы; проводит обслуживание банкетов и мероприятий в банкетных залах отеля; отвечает за приготовление пищи, хранение продуктов и напитков, за уборку помещений на кухне, мытье посуды; занимается приемом заказов и доставкой их в номера, в некоторых отелях занимается контролем и пополнением продуктов и напитков в мини-барах; отвечает за организацию обслуживания в столовой для персонала.

Служба организации питания в крупном отеле включает в себя, как правило, кухню (*Kitchen*), отдел банкетного обслуживания (*Banqueting*), отдел ресторанного обслуживания (*Restaurants*), службу обслуживания на этажах (*Room service*), отдел барного обслуживания (*Bars*), отдел кейтеринга (*Catering*), службу стюардинга (*Stewarding*), столовую для персонала (*Canteen*).

Возглавляет службу менеджер службы организации питания (*Food and Beverage Department Manager*). В состав службы входят,

как правило: шеф повар (*Head Chef*), повара, метрдотели, хостес, официанты, бармены, сотрудники *Room-service*, кассиры в ресторанах и кафе, персонал различных цехов на кухне, персонал рабочей столовой, персонал службы стюардинга, уборщики. Помимо этого, в состав службы организации питания дорогого престижного отеля могут входить также: сомелье разных специализаций (винный, сырный, хлебный, сигарный — фумилье), шоколатье, специалист по карвингу (от англ. *carving* — «вырезание», искусство художественной резки по овощам и фруктам), бариста (специалист по кофе), миксолог (специалист по коктейлям) и т. д.

**Коммерческая служба** занимается вопросами стратегии продаж, отвечает за заполняемость (загрузку) отеля, заключение корпоративных договоров, проводит исследование рынка, осуществляет информационно-рекламную деятельность отеля.

Отдел по связям с общественностью (*Public Relations*) и прессой отвечает за создание в общественном мнении благоприятного имиджа отеля и руководит работой с прессой.

В состав этой службы может входить и отдел продаж банкетных залов (*Catering and Sales*), и отдел бронирования (*Reservation Department*). Возглавляет службу начальник (*Director Sales and Marketing*). В его подчинении находятся: руководитель продаж (*Director of Sales*) со специалистами по продажам (*Sales Managers*) и специалистами по групповому бронированию (*Group Coordinators*); руководитель отдела маркетинга (*Marketing services Manager*) с группой специалистов по PR и рекламе; менеджер по продажам банкетных залов, а также менеджер отдела бронирования (*Reservation Manager*) со своими помощниками (*Reservation Supervisors and Reservation Secretaries*).

**Инженерно-техническая служба** следит за исправностью всего инженерно-технического оборудования гостиницы:

- санитарно-технического (водопровод, канализация, горячее водоснабжение, отопление, вентиляция, кондиционирование воздуха, мусоропровод);
- энергетического хозяйства;
- слаботочных устройств и автоматики;
- систем телевидения и связи;
- холодильного оборудования;
- лифтового хозяйства;
- компьютерной техники и т. д.

В состав данной службы входят: главный инженер (*Chief Engineer*), персонал службы текущего ремонта (плотники, электрики, сантехники), служба благоустройства (маляры, садовники), диспетчеры (*Dispatchers*). В гостинице может быть свой компьютерный отдел (*EDP Department*).

В современных гостиницах большое внимание уделяется предоставлению элитного, индивидуального обслуживания клиентам. Вы-

сококлассные отели предлагают услуги консьержей (*Concierges*) и дворецких (*Butlers*), которые могут выполнить самые необычные просьбы клиентов, не предусмотренные никакими прейскурантами и прайс-листами (разумеется, в разумных пределах). Так, на смену привычного нам сервис-бюро в современные гостиницы приходит отдел гостевых услуг (*Guest Service*). Эта служба возглавляется, как правило, руководителем (*Director guest service*), в ней трудятся консьержи, дворецкие, координаторы, стюарды. Функции этой службы многообразны.

Ни одну службу в отеле нельзя выделить как главную, основную. Абсолютно все службы одинаково нужны и важны. Каждая служба вносит свой вклад в общее дело, и успех гостиничного предприятия зависит от согласованности и слаженности работы огромного количества сотрудников разных служб, подразделений и отделов. Для качественного обслуживания клиентов требуется тесная взаимосвязь и сотрудничество между всеми службами отеля.

В управленческой практике индустрии гостеприимства наиболее распространены следующие типы организационных структур:

- линейный;
- функциональный;
- линейно-функциональный.

## **1.4. Техника взаимоотношений с клиентами высококласного отеля**

Большую помощь в изучении организации гостиничного дела может оказать опыт работы московских гостиниц с иностранным менеджментом, таких как: «Лотте Отель Москва», «Балчуг Kempinski Москва», «Арабат Парк Хайат Москва», «Свиссотель Москва Красные Холмы», «Ритц Карлтон Москва», «Марриотт Аврора», «Марриотт Грандъ-Отель», «Марриотт Тверская», «Марко Поло Пресня», «Савой», «Националь», «Метрополь», «Рэдиссон Славянская», «Холидей Инн», «Ренессанс Москва», «Шеротон палас-отель», «Новотель Москва — Центр» и др. Успех этих предприятий объясняется тем, что в своей деятельности они четко руководствуются отработанной десятилетиями системой маркетинга.

Гостиничный бизнес во всем мире периодически переживает периоды подъема и спада. Период кризиса эти гостиницы переносят легче, поскольку у них даже на такие кризисные, тяжелые времена есть свои рецепты. В них ведется работа по внедрению новых гибких систем скидок, организации различных культурных мероприятий, разработке новых оригинальных проектов, которые позволят сохранить достаточно высокий уровень загрузки отеля.

В условиях современного состояния рынка услуг гостеприимства устойчивое конкурентное преимущество должно заключаться в до-

стижении ценных для потребителя отличий от конкурента посредством формирования комплекса мер, направленных на повышение качества услуг и имиджа предприятия, укрепление собственной торговой марки, применение клиентоориентированного подхода в обслуживании потребителей. Обострение конкурентной борьбы между предприятиями индустрии гостеприимства активизирует проблему поиска эффективных методов и путей формирования конкурентных преимуществ, позволяющих им более четко позиционироваться на рынке туристских и гостиничных услуг.

В условиях жесткой конкуренции между гостиничными предприятиями не обойтись без освоения опыта работы гостиниц с зарубежной моделью управления.

Не существует идеальной и единой модели гостиничного менеджмента, но есть общие закономерности и элементы, которые используются, как правило, всеми. В современных условиях система управления должна быть простой и гибкой, чтобы стать конкурентоспособной. Она должна иметь такие характеристики:

- как небольшое число уровней управления;
- небольшие подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами;
- производство услуги и организация работы, ориентированные на потребителя — гостей предприятия.

Гостинично-ресторанный бизнес принято сейчас называть индустрией гостеприимства (*Hospitality industry*). **Индустрия гостеприимства** — это бизнес, направленный на обеспечение приезжих людей жильем, пищей, транспортом, а также на организацию их досуга.

**Маркетинг** — это управляемый социальный процесс по продвижению товаров и услуг к тем, кто в них нуждается, способ ведения бизнеса, сфокусированный на клиенте. В настоящее время от сотрудника отеля требуется понимать клиентов, видеть вещи их глазами. У англичан есть выражение: *Put oneself into the guest's shoes*, что дословно переводится «надеть на себя туфли гостя», другими словами, поставить себя на место гостя. Эта ориентация на клиента должна проходить красной нитью в работе всего персонала гостиницы.

Главной целью маркетинга в индустрии гостеприимства является удовлетворение нужд клиента, ведущее к увеличению доходов гостиницы.

Ошибкой многих руководителей гостиничных предприятий прошлых лет было лишь стремление повысить экономические показатели и доходы предприятия, увеличить пропускную способность гостиницы, т. е. количество койко-мест. Желающих остановиться в гостинице было более чем достаточно. Стимулов к повышению уровня обслуживания у дирекции гостиниц не было, ни одно место в гостинице не пустовало. Гость как таковой администрацию не волновал. Администрация не стремилась расширять круг предо-