

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

**КАФЕДРА ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ОРГАНІЗАЦІЯ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

(назва навчальної дисципліни)

Освітній ступінь

БАКАЛАВР

(назва ступеня вищої освіти – бакалавр або магістр)

Спеціальність

241 / J2 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Статус навчальної дисципліни

обов'язкова

(обов'язкова або вибіркова)

Мова навчання:

українська

Дніпро – 2025

Організація готельного господарства // Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро : ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2025. ____ с.

РОЗРОБНИК(-И): доц., к.е.н. Лисенко О. В.

Затверджую:

зав. кафедрою туристичного та
готельно-ресторанного бізнесу _____

Ігор САЗОНЕЦЬ

Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу 26.08.2025, протокол № 10.

Тема 1. Становлення та сутність індустрії гостинності

«Гостинність», «приймання гостя» — одне з основних понять суспільного розвитку, закладене у моральних принципах культури будь-якого народу, водночас фундаментальний принцип організації обслуговування у туристичній сфері, категорія наукового та професійного використання, важлива сфера економіки. Гостинність — це комплексна послуга, що характеризується споживчими властивостями і зумовлює необхідність створення позитивного іміджу підприємства. Позитивна оцінка готельного підприємства є проявом вторинного попиту на послуги, ознакою раціонального підходу до організації та управління виробничим процесом. Створення позитивного іміджу у сфері гостинності необхідно вирішувати шляхом всебічного використання ресурсів гостинності, забезпечення високої якості послуг, вироблення стратегії і концепції гостинності.

На практиці сфера послуг є сукупністю багатьох видів діяльності, наслідком чого є велика різноманітність видів послуг. Інколи послуга може супроводжуватись товаром (аудиторський звіт, комп'ютерна програма, кіноплівка та ін.). Суттєвою характеристикою послуги є економічна цінність, що робить її об'єктом комерційної діяльності і предметом торгівлі, з огляду на що і трактують її суть. Послугу як об'єкт комерційної діяльності характеризують такі особливості:

1) на відміну від товарів послуги виробляються і споживаються здебільшого одночасно і не підлягають зберіганню;

2) торгівля послугами взаємопов'язана з торгівлею товарами і суттєво впливає на неї;

3) ринок послуг більш захищений державою від іноземної конкуренції порівняно з сировинним ринком, ринком товарів та ін.;

4) не всі послуги, на відміну від інших об'єктів комерційної діяльності, придатні до широкого залучення в міжнародний господарський обіг.

У сукупності послуг розрізняють матеріальні (послуги, на які затрачається праця, наслідком якої є створення певних матеріальних благ) і нематеріальні (послуги, скеровані у сферу особистого споживання). Характерними особливостями нематеріальних послуг є невідчутність (нематеріальний характер), невіддільність виробництва і споживання, неоднорідність (змінюваність), нездатність до зберігання.

Невідчутність (нематеріальний характер) послуг. Ця якість послуг означає, що їх неможливо продемонструвати, бачити, спробувати, транспортувати, зберігати, упаковувати або вивчати до моменту отримання. Невідчутність послуг створює суттєві проблеми в організації торгівлі ними як для продавців послуг, так і для споживачів. У процесі продажу послуг підприємствам, які їх реалізують, складно продемонструвати клієнтам свій товар (послугу) і ще складніше обґрунтувати її собівартість і ціну продажу.

Невіддільність виробництва і споживання послуг. Специфіка виробництва нематеріальних послуг полягає в тому, що на відміну від матеріальних, їх неможливо попередньо виготовляти, накопичувати і зберігати.

Розпочинати надання послуг можна тільки після отримання замовлення або з появою клієнта. З цього погляду виробництво і споживання послуг тісно взаємопов'язані.

Неоднорідність (змінюваність) послуг. Ця якість послуг є прямим наслідком одночасності їх виробництва і споживання. Залежить вона від існуючих на підприємстві стандартів системи обслуговування, сукупності підсистем і елементів, що її утворюють, тобто від рівня сервісу на конкретному підприємстві.

Нездатність послуг до зберігання. Більшість послуг неможливо зберігати для подальшої реалізації. Наприклад, незайняті кімнати у готелі, непродані авіаквитки не можуть бути відновленими.

Головними чинниками становлення та розвитку сфери гостинності є:

— соціальні. Розвиток суспільних відносин зумовив демографічні та міграційні процеси, необхідність системи засобів гостинності для їхньої реалізації;

— економічні. Збільшення доходів населення, значний економічний потенціал окремих регіонів і центрів зумовлює розвиток туристично-рекреаційних комплексів і насамперед розвиток сфери гостинності;

— культурні. Особливості ментальності, культури, релігії вплинули на потреби, мотиви, цінності подорожуючих, зумовили формування системи засобів гостинності, визначили профіль їхньої спеціалізації;

— науково-технічний прогрес. Використання досягнень науки і техніки зумовило зміну форм та методів функціонування засобів гостинності — використання новітніх технологій, технічних засобів, інформаційних систем у їхній діяльності;

— політичний. Система законодавчих і нормативних принципів держави зумовлює вплив на комплекс функціональних характеристик засобів гостинності, будівництво і умови оснащення засобів розміщення, створення корпоративних форм організації. Фактор освоєння або завоювання нових територій зумовив геопросторове поширення принципів організації сфери гостинності певної держави;

— природно-ресурсний. Освоєння рекреаційно-туристичних природних ресурсів, природних ландшафтів зумовлює створення рекреаційно-туристичної інфраструктури, насамперед сфери гостинності;

— історичний. Відобразився в еволюції форм і методів організації засобів та сфери гостинності в цілому та зміну одних історичних форм засобів та методів гостинності іншими.

Виникнення і розвиток готельного господарства тісно зв'язано з історією розвитку суспільства. Перші гостьові підприємства - прообрази сучасних готелів, як і сама професія з обслуговування подорожуючих людей, виникли в далекому минулому - більш ніж за 2 тис. років до н.е. - в давньосхідній цивілізації. У більш пізню епоху римляни будували спеціальні будівлі, відведені для подорожуючих за державними потребами. Ці будівлі, розташовані вздовж головних доріг, можна вважати прообразами заїжджих дворів.

Величезну роль в появі підприємств гостинності зіграв розвиток торговельних зв'язків на Близькому Сході, в Азії і Закавказзі. По території цих регіонів проходили найбільші торгові шляхи, по яких рухалися каравани з товаром. Для організації ночівлі мандрівників уздовж торгових шляхів створювалися спеціальні пункти розміщення - каравани; рай (приміщення для перебування та відпочинку подорожніх), що включають, як правило, приміщення для людей і загороди для верблюдів і коней. Все це було оточене високою стіною, що захищала від вітру, дощу, бурі, а також від бандитів.

В еволюції сфери гостинності виділяються такі головні періоди:

- виникнення перших закладів гостинності (IV тис. до н.е. — V ст. н.е.);
- формування спеціалізованих закладів розміщення (VI–XV ст.);
- розвитку готельної та ресторанної сфери у XVI — на поч. XX ст.;
- сучасний розвиток світового готельного господарства.

В світовій практиці існує 4 моделі гостинності (європейська, азіатська, американська, східно-європейська) та 2 моделі організації готельного бізнесу (модель Рітца та модель Кемонса Уїльсона).

Розглянемо їх детальніше.

Готельний ринок в регіонах світу розвивався неоднорідно. В одних регіонах, які були піонерами готельної індустрії (Європа) вже, склалися традиції та правила, що стали взірцем для молодих регіонів. Інших регіонів (Південно-східна Азія) готельний бум торкнувся тільки в кінці XX сторіччя, що й викликало досить великі відмінності в зовнішньому і в, внутрішньому виразах систем гостинності.

Американська модель гостинності має риси як європейської, так і азіатської моделей, їх паралельне співіснування. Так, в центрах найбільших і старих американських міст (Філадельфія, Бостон, Новий Орлеан) поширені готелі класу люкс, що відповідають вимогам типових європейських готелів (вишуканий стиль, невеликі розміри, індивідуальне обслуговування). З іншого боку, основні курорти і туристичні центри Америки (Майамі, Лос-Анджелес, Лас-Вегас) забудовані готелями, зовні і внутрішньо нагадують азіатські (велика місткість, розкіш, величезна розвинена інфраструктура).

Що стосується стилю управління за американською моделлю, то він ґрунтується на суворому централізованому контролі із США і підпорядкована тільки американському менталітету. Ця модель побудована на експорті стандартизованого готельного продукту, що гарантує клієнтам виконання зобов'язань і узгодженість в межах суворого контролю операцій системою централізованого управління, за допомогою інструкцій. Інструкції є деталізованим описом технології і необхідних дій з виконання процедур надання готельних послуг і управління ними. Вони виконують важливу роль в гарантуванні узгодженості дій всіх працівників і підрозділів готельного підприємства і зазвичай називаються «Стандартні виробничі інструкції» (Standard Operating Procedures). По суті, в 60-і і 70-і роки компанії, подібні Hilton, Holiday Inn, Marriott і Sheraton були зацікавлені в створенні стабільного міжнародного ринку готельних послуг, особливо для ділового туризму.

Як відзначав Мікаель Хест, президент і головний керівник Hilton International, «образом глобального готельного ланцюга був стандартизований ідеал американського обслуговування, переважно для американських туристів. Він мав на увазі американські стандарти обслуговування, які пропагував Hilton, створюючи глобальну культуру обслуговування. Прикладом цього підходу є пропозиція Hilton International першої японської торгової марки Wa No Kutsugori».

Проте в кінці 80-х років американська модель почала давати збій. Зниження її ефективності було пов'язане, насамперед, із зміною характеру споживчого попиту, насиченням світового ринку стандартизованою продукцією американського масового виробництва. Для багатьох туристів стандартизоване розміщення перетворилося з переваги в головний недолік.

Криза американської моделі організації і управління готельним бізнесом виявляється в різних формах, у тому числі і виході на світовий ринок японських, британських, гонконзьких, скандинавських і французьких готельних ланцюгів, які потіснили американські компанії.

Європейська модель готельного ринку має ряд суттєвих відмінностей оскільки, як вже було сказано, це самий старий готельний ринок в світі з колосальним досвідом прийому і обслуговування гостей, а на територіях всіх європейських країн вводиться єдина система класифікації готелів і стандартизації їх послуг. З цих причин європейська гостинність по праву вважається за гостинність «високого польоту» і високої репутації. Крім того, європейський готельний ринок найбільш поширений.

Відмінними рисами європейської гостинності можна назвати:

- прагнення європейських готелів до скорочення місткості номерного фонду, що підсилює індивідуалізацію обслуговування клієнтів, допомагає працівником враховувати всі суб'єктивні особливості гостей;
- головна перевага готелів не в розкоші інтер'єрів або технічному оснащенні, а у вишуканих і стильних інтер'єрах, розроблених іменитими дизайнерами, високій репутації і популярності готелю, висококласному обслуговуванні;
- найбільш дорогі готелі розташовані в старовинних особняках, в історичних центрах європейських міст або в замках в сільській місцевості;
- традиційність і вимогливість дорогих готелів по відношенню до гостей (навіть арабського шейха або американського мільйонера не пустять в ресторан в спортивному костюмі або шортах);
- автоматизація європейських готелів не замінює особистих стосунків з гостями.

Поза сумнівом, такі характеристики європейської гостинності свідчать про зростання якості обслуговування, наявність відмінних рис стилю різних готелів, про якісне харчування та індивідуалізований сервіс. Крім того, в Європі сильніше, ніж де б то не було, виражена *готельна сегрегація* (це процес, коли фешенебельні готелі будуються в найбільш дорогих районах міст або в найбільш престижних курортних місцевостях). Готельна сегрегація передбачає, що гість не зіткнеться ні перед входом в готель, ні в холах чи громадських

приміщеннях готелю з людьми іншого соціального статусу, що дозволяє забезпечувати не тільки безпеку, але і комфорт гостей готелю.

З іншого боку, європейські готелі є самими дорогими в світі (це наслідок зменшення номерного фонду і зростання штату працівників), вони вимагають дотримання клієнтом традицій і правил прийнятих в готелі.

Що стосується готелів туристичного класу або класу люкс, вони позбавлені вишуканості і стилю, розташовуються в менш престижних місцевостях, пропонують гостям стандартний набір додаткових послуг. Але через їх орієнтованість на середній і бідний класи, дуже популярні серед іноземних туристів. З цієї причини вони досить місткі.

На відміну від американського стилю управління, європейський підхід до організації і ведення готельної справи спочатку був м'якшим і у меншій мірі орієнтований на стандартизацію. Крім того, європейські компанії в своїй діяльності надають велике значення врахуванню національних і культурних особливостей тих країн, в яких вони працюють, що дозволило їм добитися значних успіхів в міжнародному готельному бізнесі.

Азіатська модель гостинності протилежна європейській. Любов азіатів до розкоші, показного багатства, їх гігантоманія позначилися і на готелях. Саме в Азії знаходяться найвищий (Шанхай), самий місткий (Бангкок), найрозкішніший (Дубай) готелі світу. Якщо в Європі категорія готелю зворотно пропорційна його місткості (чим розкішніший готель, тим менше його номерний фонд), то в Азії все навпаки. Чим вище категорія готелю, тим більше і вище його будівля, тим більше його прилегла територія, тим більш розвинена його інфраструктура. Відмінними рисами азіатських готелів класу люкс є:

- найбільш вдале місцезнаходження (як курортні, так і міські готелі розташовуються в найпопулярніших) місцевостях, на мінімальному віддаленні від туристичних об'єктів і рекреаційних ресурсів;
- велика площа номерів, громадських приміщень;
- велика місткість (наприклад, пляжні готелі в Туреччині категорії **** або ***** мають номерний фонд, розрахований мінімум на 500 чоловік);
- розкіш і багатство інтер'єрів і екстер'єру готелів, не стандартне оформлення номерів.

Перевагами азіатської системи, безперечно, є:

- невисока вартість і доступність готельних послуг (що пояснюється нижчим, ніж в Європі рівнем життя, вартістю робочої сили, великою місткістю готелів);
- можливість користування різноманітною інфраструктурою і додатковими послугами (практично всі готелі класу люкс мають басейни, фітнес-центри, анімацію, диджечі клуби, нічні дискотеки);
- багато підприємств готельної індустрії країн Сходу вводять систему харчування, що не має аналогів, - «все включено», «ультра-все включене».

Недоліками мешкання в азіатських готелях можна вважати:

- незручності гостей, викликані величезною місткістю готелів (скопичення людей біля ліфта, в ресторанах, в басейнах, на пляжах);

- часто готель може бути багатшим, але без смаку оформлений, не мати загального для всього комплексу стилю, відмінних рис;
- падіння якості готельних послуг, спричинене знову ж таки великим обсягом роботи (місткістю).

Готелі туристичного або економ-класу в Азії розповсюджені мало, оскільки вони орієнтовані тільки на обслуговування співвітчизників. Дешевизна готельних послуг дозволяє іноземцям користуватися послугами тільки готелів класу люкс. З тої ж причини дешеві готелі мають маленьку місткість, незручне місцерозташування, надають часто дуже низьку якість послуги.

Азіатська модель організації готельного бізнесу, яка набуває все більшого поширення в світі, запроваджена японськими і сянганськими (гонконзькими) готельними ланцюгами. Ця модель відрізняється більшою гнучкістю в організації готельного бізнесу і значною мірою реагує на міжнародну експансію. За оцінками деяких фахівців, в 2019 р. половина з 10 лідируючих готельних ланцюгів в світі матиме азіатське коріння.

Східно-європейська модель гостинності виділяється окремо від європейської через наявність великої частки пострадянських підприємств готельної індустрії і також, як американська, сусідством готелів, типових як для європейської, так і для азіатської моделей. Підприємства готельної індустрії, що будувалися при комуністичній владі, більше відповідали азіатській моделі гостинності. З іншого боку, сучасний етап розвитку готельного ринку на пострадянському просторі Європи характеризується будівництвом нових засобів розміщення, типовими як для Європи, так і для Азії (європейські- «Берлін - Саввой», «Невський килим», азіатські «Президент-готель»).

Слід зазначити, що в даний час спостерігається певне зближення всіх перерахованих моделей між собою. Відбувається запозичення готельними корпораціями один у одного найбільш ефективних управлінських методів, а також обмін інноваціями.

До кінця XIX ст. були поширені два типи готелів. Одні були великими і розкішними, а деякі з них були просто архітектурними шедеврами - з просторими вестибюлями, залами для балів. Вони мали в своєму розпорядженні усі можливі в той час зручності - ліфт, туалет, електричне освітлення тощо. Інші, маленькі і застарілі, пропонували послуги за низькими цінами.

У світовій практиці сформувалося кілька **моделей організації готельного бізнесу**. **Модель Рітца** отримала своє найменування на згадку швейцарського підприємця Цезаря Рітца, на честь якого названо багато престижних готелів світу. Основна увага в цих готелях приділяється підтриманню європейських традицій вишуканості й аристократизму.

Модель, що отримала ім'я Кемонса Уїлсона, орієнтована на велику гнучкість у поєднанні з досить високими стандартами обслуговування (ланцюг готелів «Холідей Інн»). Важливі вимоги готельного ланцюга, організованого за цією моделлю, включають: єдність стилю (архітектури, інтер'єру) позначень і зовнішньої інформації; швидкість реєстрації клієнтів; наявність номерів, передбачених для постійних клієнтів; сніданок «шведський стіл»; наявність

конференц-холу; гнучкої системи тарифів; єдиного управління, маркетингу і служби комунікацій.

Тема 2. Готельні послуги в сфері гостинності

Модель гостинності відображає призначення створюваної організації, її філософську концепцію, визначає пріоритети, цінності й принципи, згідно з якими організація здійснюватиме свою діяльність. У готельному бізнесі модель гостинності асоціюється з можливістю організації швидко реагувати на зміни як внутрішнього так і зовнішнього середовища, визначати суть існування та суттєві відмінності від інших організацій. Модель гостинності включає чотири основні концепції: гуманітарну, технологічну, функціональну і комерційну, що виявляють взаємовідносини у системі гостинності між гостем (клієнтом) — послугою — середовищем гостинності.

Гуманітарна концепція включає вироблення позитивного іміджу готелю на морально-етичному рівні, створення емоційного задоволення клієнта від спілкування з персоналом підприємства. В цьому випадку споживчі властивості готельних послуг пов'язуються із вмінням персоналу проявити повагу, уважне ставлення, компетентність, загалом створення гармонійного комплексного позитивного іміджу готельного продукту. Для обслуговуючого персоналу гостинність виявляється у дотриманні етичних норм поведінки, споживач повинен бути впевненим у доброзичливості, комунікабельності персоналу. Обслуговуючий персонал повинен пам'ятати основні принципи у концепції обслуговування: «клієнт завжди правий», «всі побажання клієнта мають бути по можливості виконані», «все для клієнта».

Технологічна концепція гостинності охоплює процес реалізації гуманітарних принципів обслуговування у поєднанні з комплексом особистих і професійно-кваліфікаційних характеристик обслуговуючого персоналу, матеріально-технічною базою готелю, архітектурно-планувальними особливостями споруди, забезпечення закладу розміщення інформаційними комунікаціями та інформаційною базою даних. Технологія — забезпечує взаємозв'язок і відображає ефективність процесів організації та управління готельним підприємством.

Функціональна концепція характеризує ефективність організації управління процесом обслуговування. Якість обслуговування визначається раціональністю побудови організаційної структури та реалізації принципів управління. Висока якість технології обслуговування не компенсує нерациональну організацію і структуру управління закладом розміщення.

Комерційна концепція пов'язується з отриманням доходів підприємством, визначається стратегією підприємства, побудованій на диверсифікації, інформатизації, екологізації середовища гостинності. Ця концепція безпосередньо залежить від реалізації попередніх принципів моделі гостинності.

Готельне господарство — сукупність готельних підприємств різних типів, що здійснюють приймання і надання послуг з розміщення, харчування, додаткових і суміжних послуг.

Окрім готельних підприємств, виділяються заклади розміщення, що не входять до системи готельного господарства. До цієї категорії належать

спеціалізовані установи лікувально-оздоровчого профілю та відпочинку, у яких розміщення не є їх основним видом діяльності, а ціни наближені до собівартості послуг. Економічна сутність готельної індустрії полягає у нематеріальному характері її діяльності. Результатом виробничоексплуатаційної діяльності готелів є головний продукт у формі особливого виду послуг — послуг гостинності, особливість яких пов'язується із тим, що вони створюються і реалізуються в межах одного підприємства. Виробництво продукту гостинності не може здійснюватись окремо від матеріального продукту, тобто виробничого використання матеріально-технічної бази (споруди, комунікацій, устаткування, інвентарю), є основою одночасного виробництва та реалізації послуг. Згідно особливостей обслуговування у готельному господарстві, де поєднуються виробництво та споживання послуг, цей процес визначається поняттям «надання послуг». **Готельна послуга** — це дія (операція) підприємства з розміщення споживача шляхом пропозиції номера (місця) для тимчасового проживання у готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням і тимчасовим проживанням [5]. Готельна послуга складається з основних і додаткових послуг, що пропонуються споживачу при розміщенні і проживанні у готелі. Зокрема: — основні послуги — це обсяг послуг готелю (проживання, харчування), які включені у ціну номера (місця) і надаються споживачу згідно укладеного договору; — додаткові послуги — послуги, що не належать до основних послуг готелю, замовляються і оплачуються споживачем додатково згідно окремого договору (наприклад, послуги автостоянки, пральні, сауни та ін.). Характерною особливістю сучасного готельного обслуговування є децентралізація реалізації послуг. Великі готельні об'єднання формують спеціалізовані ланки для реалізації основних послуг. Тому, частина операцій в процесі обслуговування туристів (попередній продаж, резервування місць та ін.) не належать до компетенції окремих ланок готельного підприємства та зосереджується у спеціалізованих бюро подорожей або самому підприємстві. Таким чином, на якість обслуговування у готелях впливає діяльність посередницьких ланок, що реалізують їхні основні послуги.

Готель — це засіб розміщення, що надає особам, які перебувають поза місцем постійного проживання комплекс послуг, головними серед яких є послуги розміщення та харчування.

Співвідношення цих двох складових може виражатись у таких формах:

- розміщення + сніданок (континентальний або англійський) у номерах або спеціалізованих закладах;
- розміщення + харчування у ресторані;
- розміщення + харчування у ресторані, барі, кафе; — розміщення + харчування у ресторанах європейської і національної кухні, барах, цілодобовий сервіс на поверхах.

Зміст послуги розміщення стосується:

- надання у користування спеціалізованого приміщення — готельних номерів;

— пропозиції послуг професійно підготовленим персоналом — портсьє, з оформлення поселення гостей, покоївок з прибирання готельних номерів та ін.

Готельні номери — це багатофункціональні приміщення, призначені для відпочинку, сну, роботи у процесі проживання гостей, які є основним елементом послуги розміщення. Внаслідок використання готельних номерів гостями в процесі їхнього перебування у готелі головним чином у вечірній і нічний час, найголовніша функція номера стосується забезпечення сну і відпочинку. Значення інших функцій готельних номерів залежить від функціонального призначення готелю і потреб гостей.

Додаткові послуги у готелях охоплюють пропозицію басейну, спортивної зали, конференц-зали, приміщень для ділових зустрічей, прокат автомобілів, послуги хімчистки, пральні, перукарні, кабінету для масажу та ін.

Готельний продукт

Готельний продукт - це результат взаємодії гостинного бізнесу та клієнта, а також власної діяльності виконавця з надання та задоволення потреб споживача, щодо товарів та послуг.

У категорії "готельний продукт" відображено результат господарської діяльності, поданий у матеріальній формі (матеріальний продукт), духовній, інформаційній (інтелектуальний продукт) або у формі виконання роботи і послуг.

Багато хто з дослідників ототожнює поняття «готельний» продукт з «комплексом готельних послуг». З їх точки зору складові готельного продукту співпадають зі стадіями гостьового циклу обслуговування клієнтів – «до прибуття», «прибуття», «перебування та обслуговування», «виїзд із засобу розміщення».

Ряд вчених, серед яких М. П. Мальська та І. Г. Пандяк, вважають, що готельний продукт містить дві складові – «тверду» (номери, меблі, технічне оснащення, обладнання для надання додаткових сервісних послуг) та «м'яку» (сервіс, атмосфера, люб'язність, ввічливість, які залежать від кваліфікації персоналу). При цьому враження туристів від «твердого» готельного продукту мають короткочасну дію, а від «м'якого» – тривалу. Обидві складові важливі і ведуть до прийняття рішення про покупку.

I рівень. «Базовий продукт» – попередньо сформований до прибуття та заселення клієнта в засіб розміщення. З ним можна ознайомитись, відвідавши офіційний сайт готелю.

Основу базового продукту складають матеріально-технічна база (будівля, кількість та типи номерів, різноманітні приміщення, прилегла територія), а також комплекс пропонованих готельних послуг залежно від типу засобу розміщення та його функціонального призначення.

II рівень. «Очікуваний продукт» – створюється на підставі вражень клієнтів під час їх перебування в засобі розміщення.

Проживаючи в закладі готельного господарства, клієнти звертають увагу на час та умови обслуговування; інтер'єр номерів, вестибюля та суспільних зон; дотримування санітарно-гігієнічних норм та правил протипожежної безпеки; смакові якості страв і напоїв та температурний режим їх подання; зовнішній

вигляд персоналу, рівень його кваліфікації та стресостійкості тощо. При цьому клієнти зазвичай роблять порівняння між базовим продуктом, на підставі якого вони прийняли рішення про бронювання номеру в цьому засобі розміщення, та тими умовами, з якими вони зіткнулися під час перебування в закладі.

Тому базовий та очікуваний рівні готельного продукту характеризують саме засіб розміщення, його стан та процес обслуговування.

– **III рівень.** «Розширений продукт» означає прив'язку засобу розміщення до місцевості. Цей рівень немає безпосереднього відношення до матеріально-технічної бази засобу розміщення та комплексу надаваних ним послуг. Він указує на дислокацію досліджуваного закладу в межах дестинації.

Основними рисами розширеного продукту є: місце розташування засобу розміщення в планувальній структурі населеного пункту; транспортна доступність; близькість чи віддаленість від ділового центру міста, визначних пам'яток; переваги та недоліки навколишньої території; комплекс послуг в даній місцевості (розважальних, пізнавальних, оздоровчих, торговельних тощо).

– **IV рівень.** «Потенційний продукт». На відміну від попередніх трьох рівнів, які фіксують тільки те, що вже існує, потенційний продукт містить все, що ймовірно може бути досягнуто та реалізовано в перспективі для залучення та для утримання гостей. Тому менеджерам засобів розміщення доцільно ретельно збирати пропозиції, які висловлюють клієнти у власних відгуках в системах бронювання (наприклад, на Booking.com), аналізувати їх та повідомляти керівництво. За результатами такого зворотного зв'язку засоби розміщення можуть значно поліпшити якість обслуговування, вдосконалити матеріально-технічну базу та впровадити нові послуги і методи обслуговування для включення їх надалі до базового продукту.

Також має місце інший підхід.

У структурі комплексного готельного продукту розрізняють такі його типи: основний, спеціальний, супутній, додатковий.

Основний продукт формують надання готельного номера та готельного обслуговування.

Спеціальний продукт — складові обслуговування, що вирізняють готель з-поміж інших на ринку готельних послуг, наприклад, туристські послуги, послуги бізнес-центру, певний тип розваг, спортивних послуг і под.

Супутний готельний продукт — це комплекс послуг та товарів, необхідних клієнтам для використання основного й спеціального продукту. Скажімо, надання у готелях послуг телефонного, поштового зв'язку, побутових послуг і товарів туристичного попиту.

Додатковий готельний продукт надає спеціальному продуктові додаткові переваги, сприяє виокремленню його серед конкурентних аналогічних продуктів. Це можуть бути оздоровчі послуги, послуги бізнес-центру, гральні атракціони тощо. На сучасному етапі додатковий готельний продукт набуває все більшого значення у формуванні ринкової привабливості готельного підприємства.

Готельні продукти визначаються особливостями й технологіями обслуговування гостей, до складу яких входять:

- зустріч гостя при вході в готель;
- реєстрація, оформлення документів і розміщення гостя;
- обслуговування в номері;
- обслуговування при наданні послуг харчування;
- задоволення культурних запитів, спортивне, оздоровче й фітнес-обслуговування;
- оформлення виїзду, проводи при від'їзді.

Маркетингові служби готельного комплексу на основі маркетингових досліджень можуть виділити періоди зростання й падіння попиту під впливом різноманітних факторів (сезону, дня тижня, календаря подій, часу відпусток і канікул тощо), можуть формувати широку дисконтну програму й систему стимулів для поїздок у періоди спаду попиту.

Таким чином, особливості ринку готельних продуктів, специфіка, особливості споживачів готельного продукту визначають своєрідні особливості маркетингу в готельному комплексі.

Слід зазначити, що готельні продукти носять комплексний характер і складаються з різноманітних послуг, які надають різні сфери, утворюючи єдиний продукт у вигляді "пакета послуг", підібраних для клієнта залежно від рівня його потреб. Однак такий "пакет" не носить твердого характеру, і клієнт самостійно варіює його складовими.

Стандартна класифікація готельних послуг відбувається в двох варіантах:

- основні й додаткові послуги готелю;
- безплатні та платні послуги в готелі.

Готельна послуга — це дія (операція) підприємства з розміщення споживача через пропозицію номера (місця) для тимчасового проживання у готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням і тимчасовим перебуванням.

Послуга не може мати готової, закінченої форми, вона формується в ході обслуговування при тісній взаємодії виконавця і споживача. Процеси виробництва і споживання готельної послуги протікають одночасно з моменту в'їзду гостя до готелю і до моменту виїзду, протягом усього готельного циклу гість сприймає послугу як результат діяльності персоналу готелю. Зокрема:

- основні послуги — це обсяг послуг готелю (проживання, харчування), що введені у ціну номера (місця) і надаються споживачу згідно з укладеним договором;
- додаткові послуги — послуги, які не належать до основних послуг готелю, їх замовляють і оплачують споживачі додатково згідно з окремим договором (наприклад, послуги автостоянки, пральні, сауни).

Готельна послуга виробляється і споживається в одному місці - місці обслуговування, а споживач сам стає частиною системи розподілу послуг. Гість вступає в контакт з обслуговуючим персоналом біля стійки портьє, у номері, отже, готель повинний забезпечувати успішне контактування персоналу

з клієнтом. Водночас гість зобов'язаний дотримуватись правил проживання і прийнятих норм поведінки в громадських місцях.

Невідчутність готельної послуги характеризується тим, що її практично неможливо вивчити й оцінити до отримання. Отже, внаслідок нерозривного взаємозв'язку надання і споживання багато видів готельних послуг невіддільні від тих, хто їх надає.

Для зменшення **мінливості послуг** розробляються професійні стандарти галузі і стандарти обслуговування.

Стандарти обслуговування - це комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів, які направлені гарантувати встановлений рівень якості всіх здійснених операцій.

Для **вирівнювання попиту та пропозиції готельних послуг** застосовуються такі заходи:

- встановлення диференційованих цін;
- застосування знижок;
- збільшення швидкості обслуговування;
- сумісництво функцій персоналу.

Засоби розміщення

Розділяється визначення готелю і аналогічних засобів розміщення.

Аналогічні засоби проживання - це підприємства будь-якої організаційно-правової форми власності, що складаються з номерів, і які надають обмежені готельні послуги включно з застиланням ліжок, прибиранням кімнат і санвузлів.

Отже, різниця між готелями і аналогічними засобами проживання полягає в обсязі послуг, що ними надаються: готелі надають широкий (повний) спектр послуг, а аналогічні засоби проживання - обмежений.

Таким чином, **готель** - це найбільш поширений стаціонарний тип підприємства, або будинок, в яких приїжджим надаються помешкання (мебльовані кімнати) з обслуговуванням для короткотермінового проживання.

В обліковій практиці та при складанні фінансової і, особливо, статистичної звітності аналогічні засоби проживання застосовуються в термінології «інші місця для короткотермінового проживання», при цьому з 2007 р. їх назва використовується в редакції «інші місця для тимчасового проживання», що прийнято і в даному дослідженні.

У практиці ведення готельного бізнесу до інших місць для тимчасового проживання належать: мотелі (готелі для автотуристів з технічним обслуговуванням автомобілів); кемпінги (спеціально обладнані літні табори для автотуристів); літні будиночки, квартири, що здаються на відпускний період; клуби для проживання; гуртожитки для приїжджих тощо.

Дві основні послуги в готелі – це проживання та харчування. При цьому проживання (або більш офіційний термін, розміщення) є визначальною послугою для віднесення підприємства до готельного бізнесу. Оформлення прибуття в готель та вибуття з нього відбувається цілодобово. Крім надання номеру (місця) для тимчасового проживання, сюди ж

відносяться й супутні основні послуги готелю, такі як видача і заміна постільної білизни, надання рушників і засобів особистої гігієни, можливість користування телевізором та іншими приладами в номері, прибирання приміщень. Все це включається в ціну номера та надається відповідно до укладеного договору.

Харчування надається їдальнями, ресторанами, барами або кафе, які працюють при готелі або у співробітництві з ним. Надання готельних послуг харчування може бути надано також з доставкою в номер.

З метою підвищення якості та культури обслуговування клієнтів, а також конкурентоспроможності на світовому ринку готельних послуг, підприємства повинні мати не тільки високий рівень комфорту, але й широкий набір додаткових послуг. Сервіс готелів доцільно організувати не за принципом попиту, а за принципом пропозиції. Різноманітність й асортимент додаткових послуг постійно розширюються. Якщо раніше в переліку їх нараховувалося не більше десяти, то сьогодні вже понад шістдесят (а в німецьких готелях найвищої категорії кількість додаткових послуг досягає майже 300).

Незважаючи на різноманітність асортименту додаткових послуг, їх доцільно розділити на групи, що мають загальні риси з точки зору задоволення попиту на них.

1. Полегшують перебування туристів у готелі та туристичному районі:

У інформаційні (інформування про послуги, що їх надає готель, розваги в туристичному районі, транспортні зв'язки, можливості купівлі товарів, місцезнаходження історико-культурних пам'яток і закладів тощо);

У комунально-побутові (прання, чищення, прасування одягу, ремонт взуття, годинників, валіз, спортивного інвентарю тощо);

У посередницькі (резервування місць у культурно-розважальних установах, замовлення театральних квитків, резервування номерів в інших містах тощо);

Тема 3. Готельні підприємства та їх класифікація

У сучасній світовій практиці у системі класифікації закладів розміщення умовно можна виділити два підходи:

— офіційний, розробкою, проведенням і контролем комплексу необхідних вимог якості комфорту закладу розміщення займаються державні органи, присвоєння категорії фіксується на офіційному рівні. Такий підхід характерний для Греції, Єгипту, Іспанії, Італії, Франції, України та інших держав;

— професійний, пов'язується з недержавними об'єднаннями та союзами у сфері гостинності. Зокрема, в Австрії цей процес здійснює Австрійська готельна асоціація, Великобританії — Автомобільна асоціація, Швейцарії — Швейцарська готельна асоціація та ін.

При проведенні класифікації для визначення категорій закладу розміщення враховується рівень комфорту — це найголовніший і вирішальний фактор. Класифікація готельних закладів за рівнем комфорту відіграє важливу роль у вирішенні проблеми управління якістю готельних послуг.

Рівень комфорту — це комплексний критерій, що охоплює:

— стан будівлі готелю, транспортну доступність та інфраструктуру, облаштування прилеглої до закладу розміщення території;

— стан номерного фонду: площа номерів, частка одно-, двомісних, однокімнатних, багатокімнатних, номерів-апартаментів, наявність комунальних зручностей та ін.;

— обладнання і оформлення інтер'єру;

— наявність і стан закладів харчування у структурі готелю: ресторану, кафе, міні-бару та ін.;

— характеристика громадських приміщень, наявність конференц-залу, холів, а також приміщень для ділових зустрічей, відпочинку, спорту та ін.;

— матеріально-технічне забезпечення: стан меблів, інвентарю, предметів санітарно-гігієнічного призначення, холодильників, міні-сейфів та ін.;

— рекламно-інформаційне та інформаційно-технічне забезпечення: стан та типи реклами, наявність телефону, супутникового зв'язку, телевізора, Інтернету та ін.;

— номенклатура й якість пропозиції додаткових платних та безкоштовних послуг;

— рівень підготовки та якість обслуговування персоналу: освіта, кваліфікація, вік, стан здоров'я, знання мов, зовнішній вигляд, поведінка.

Основні групи класифікацій:

— європейська система, заснована на основі французької національної системи, використовується у більшості розвинених держав;

— індійська система, побудована на бальній оцінці, поширена головним чином у країнах, що розвиваються.

Класифікація готелів

- малі (до 100—150 номерів);
- середні (від 100 до 300—400 номерів);

- великі (від 300 до 600—1000 номерів);
- гігантські (понад 1000 номерів).

Засоби розміщення туристів за міжнародними рекомендаціями підрозділяються на чотири групи:

- готелі й аналогічні підприємства;
- комерційні і соціальні підприємства розміщення;
- спеціалізовані засоби розміщення;
- приватні туристичні засоби розміщення.

Наведена типова класифікація засобів розміщення рекомендована Всесвітньою туристичною організацією (ВТО). Вона не є єдиною у всіх країнах, як і класифікація готелів.

Як правило, засоби розміщення типу "готель" мають максимальну кількість послуг.

В усіх туристичних готелях передбачені чотири основні групи послуг:

- розміщення;
- харчування;
- дозвілля;
- побутове обслуговування.

Система категоризації UTELL

За якістю послуг готелі поділяються на категорії:

Luxury — курортні готелі для ділових туристів, що пропонують найвищий стандарт якості послуг. Готелі цієї категорії розраховані на клієнтів з високими доходами, які потребують особливо комфортних умов проживання. Категорія Luxury, згідно довідника «Official Hotel Guide» умовно поділяється на три категорії — Superior Deluxe, Deluxe, Moderate Deluxe і може відноситись з різними варіантами відмінностей до п'ятизіркових або особливо комфортних чотиризіркових готелів.

Superior — готелі, що пропонують високу якість послуг для бізнес-туристів та осіб, які здійснюють поїздки з метою відпочинку, загалом зорієнтовані на осіб середнього соціального стану. Згідно «Official Hotel Guide» у цій категорії також виділяються три підтипи — Superior First Class, First Class, Limited Service First Class. Згідно європейської п'ятизіркової класифікації до категорії готелів Superior відноситься частина чотиризіркових та більшість тризіркових готелів.

Value — економічний клас, у якому на різних рівнях пропонується ціна відповідно якості послуг. Довідник з готелів позиціонує готелі цього класу у чотирьох категоріях — Maderate First Class, Superior Tourist Class, Tourist Class, Maderate Tourist Class, що відповідають категорії від найбільш скромних тризіркових готелів до категорії одна зірка. Водночас, у зазначеній категорії, згідно вітчизняного досвіду, доцільно виділити категорію Limited Service Tourist Class, що відповідає безкатегорійним готелям та молодіжним готелям — хостелам.

Класифікація передбачає чотири основні категорії готелів орієнтовані на основні сегменти ринку:

Style — стильні готелі, до яких належать заклади розміщення, розташовані у будинках-пам'ятках історії та культури, або збудованих за індивідуальним дизайном.

Resort — курортні готелі, що орієнтуються на рекреацію і пропонують відповідні послуги безпосередньо у готелі або спеціалізованих бальнеологічних закладах розташованих поблизу.

Apartment — готелі цієї категорії зорієнтовані на туристські групи, які зупиняються у готелі на тривалий термін; номери у таких закладах розміщення завжди обладнані невеликою кухнею.

Airport — готелі цієї категорії розташовуються в аеропортах або на відстані до семи миль від нього і найчастіше пропонують трансфер «приліт-відліт».

Одна корона на фасаді означає відповідність самим мінімальним стандартам чистоти і зручностей, інші корони розподіляються приблизно як в зоряній класифікації. Тобто, тризірковий готель відповідає 4 корон, а п'ятизірковий – 6 корон.

У США готелі класифікують за такими категоріями: рівнем комфорту, ціною, місце розташуванням, умовами користування. За рівнем комфорту готелі поділяють на п'ять категорій. Статус готелю визначається на практиці рішенням двох впливових у готельному бізнесі організацій – American Automobile Association (AAA), яка нагороджує призом «П'ять діамантів» (станом на 2014 р. організація проінспектувала 40 тис. готелів у США, Канаді, Мексиці та Карибських островів), та Mobile Travel Guide – нагороджує призом «П'ять зірок». Залежно від місця розташування готелі можуть бути: центральними, курортними, казино (в одному із центрів ігрового бізнесу), в районі аеропорту, на автостраді.

За специфікою умов користування готелі можуть бути: таймшер, кондомініум, для тривалого проживання, для проведення конференцій тощо.

При повній відповідності всім базовим вимогам готель отримує знак AAA Approved (затверджений). Але слід зазначити, що в цьому рейтингу немає готелю низького рівня.

У світовій готельній сфері найпоширеніша французька (зіркова) система класифікації, побудована, як уже згадувалось, на основі поділу готелів на категорії від нижчої (одна зірка) до вищої (п'ять зірок). З певними особливостями цю систему використовують у багатьох державах, у тому числі в Австрії, Польщі, Угорщині, Китаї, Єгипті, Україні, та ін.

Система класифікації готелів у Франції, Норми і процедура класифікації готелів тут затверджені 1986 р. і чітко прив'язані до формування цін у готелях та ресторанах.

У стандартах категоризації виокремлюють два типи підприємств;

- 1) туристичні готелі, в яких передбачено щонайменше 5 місць, і
- 2) туристичні резиденції, де має бути не менше 100 ліжок.

У першій групі є шість категорій: від найнижчої (без зірок) до найвищої (4 + L — de Luxe, або Palace). У другій групі встановлено категорії від однієї до чотирьох зірок.

У французькій системі категоризації для визначення категорії готелю враховують такі основні критерії:

— кількість номерів: мінімальна — від 5 до 10, залежно від категорії;

— громадські приміщення: мінімальна площа холу підпорядкована кількості номерів і категорії, чітко встановлена норма необхідної площі громадських приміщень для великих готелів та ін.;

— загальне обладнання готелю: обов'язкова гаряча і холодна вода, телефон, кондиціонер;

- житлова частина: необхідність захисту приміщень від світла з використанням завіс, жалюзей, акустичний комфорт; визначена мінімальна площа номерів, санітарне обладнання, площа ванних кімнат, освітлення тощо;

— персонал: неодмінне знання мов, кваліфікація, формений одяг і под.; усі вимоги мінімальні й обов'язкові до виконання.

Французькі вимоги до категорії готелів чітко не регламентують такі аспекти оцінки готелів, як вимоги до умеблювання номерів, наявність телевізійного та радіообладнання, дрібного інвентарю, не встановлюють специфікацій стосовно устаткування санітарних вузлів, переліку додаткових послуг.

Висновок про відповідність перелічених характеристик вимогам певної категорії покладають на експертів та фахівців у готельній сфері, які класифікують засоби розміщення і дотримуються принципу: загальне призначення готелю — надання послуг гостинності — зумовлює тип оснащення приміщень.

Готелі у Франції класифікують службовці державної адміністрації в справах туризму, уповноважені рішенням Комісара Французької Республіки, на добровільних засадах, згідно зі заявкою власника.

У Франції переважають готелі середнього класу. Розподіл за зірками такий: 40,6 % — однозірковий, 32,2 % — двозірковий, 18,3 % — тризірковий, 5,3 % — чотиризірковий, 3,6 % — п'ятизірковий.

Система класифікації готелів у Німеччині. У країні відсутня державна система класифікації засобів розміщення. Категоризацію здійснюють приватні фірми, які видають путівники, — туристичні інформатори, а також готельні корпорації. У німецькій класифікації виокремлюють п'ять класів:

1. Туристський клас — одна зірка.
2. Стандартний клас — дві зірки.
3. Комфортний клас — три зірки.
4. Перший клас — чотири зірки.
5. Люкс — п'ять зірок.

Система класифікації готелів у Великій Британії. У цій країні класифікацію закладів розміщення здійснюють добровільно профільні організації, зокрема Автомобільна асоціація (AA Automobile Association Development Limited (AA ADL), Асоціація британських турагентств (British Travel Authority (BTA)). Схема класифікації передбачає категоризацію готелів, малих придорожніх закладів розміщення та фермерських будинків за п'ятьма

рівнями — від однієї Q — до п'яти Q (Quality — якість), відображені символом корони або зірки. Кожне підприємство інспектують щорічно і класифікують за особливими правилами. Згідно з постулатом, що кількість зірок не має прямого зв'язку з якістю, а вказує на різний тип готелів і рівень забезпечення послугами та зручностями, для кожної категорії готелю використовують показник якості у відсотках до певного еталона. Цей показник може коливатися від 50 %. Отримавши менше, готель переходить у нижчу категорію. Максимум — 80 %, вище якого готелю присвоюють знак категорії червоні зірки, які надають щорічно окремій групі готелів, визнаних кращими у своїй категорії. За такого підходу до уваги беруть рівень сервісу та гостинності, фаховість, ввічливість, люб'язність персоналу, стан номерного фонду та громадських приміщень, якість харчування, загальне враження від готелю. Результати класифікації публікують у щорічному збірнику. Відповідно до найпоширенішої у Великій Британії класифікації, запропонованої Асоціацією британських турагентств, готелі поділяють на:

- бюджетні (однозіркові), розташовані в центрі міста; пропонують обмежений перелік послуг;
- готелі туристського типу (двозіркові); надають послуги харчування, отже, повинні мати ресторан та бар;
- готелі середнього класу (тризіркові); забезпечують високий рівень обслуговування;
- готелі першого класу (чотиризіркові); пропонують високу якість проживання й обслуговування;
- готелі вищої категорії (п'ятизіркові); рівень надання послуг проживання та обслуговування особливо високий.

Австрійська система класифікації готелів. Тут нормативні вимоги до готелів різних категорій встановило Об'єднання підприємств готельної та відпочинкової сфери Австрії. Австрійські підприємства готельної та відпочинкової галузі поділяють на п'ять категорій, причому підприємства, які пропонують лише сніданок, можуть отримати найвище четверту категорію — чотиризіркову. Зарахування до певної категорії здійснюють з огляду на загальну характеристику підприємства, тобто його обладнання, пропоновані послуги, можливості забезпечення проведення вільного часу, а також управління, середню кількість персоналу. Беруть до уваги також обмеження стосовно якісних критеріїв для кожної категорії. Окрім Директив, які встановлюють детальні нормативи, повинні враховуватися федеральні та місцеві приписи щодо обладнання закладів розміщення.

Система класифікації готелів у Іспанії. Заклади розміщення поділяють тут на дві категорії — готелі та пансіони.

У першій групі виокремлюють:

- готелі — заклади, що надають розміщення з обслуговуванням або без нього;
- готелі-апартаменти — заклади з відповідним обладнанням для зберігання, переробки та споживання продуктів харчування;

— мотелі — заклади, розташовані біля автомобільних трас; надають розміщення, гараж та окремий вхід.

У всіх закладах розміщення обов'язково повинна бути вивіска біля входу, на якій зазначено групу та категорію. Її виготовляють з металу в формі прямокутника: на блакитному тлі зазначена кількість зірок, що відповідає присвоєній категорії; позолочені — для готелів та готелів-апартаментів; срібні — для міні-готелів, пансіонів. Тип і категорія засобу розміщення обов'язково мають зазначатись у рекламі, засобах масової інформації, рахунках та квитанціях.

Згідно з будівельно-технічними характеристиками, якістю обладнання й обслуговування, запропонованими у різних категоріях, заклади розміщення Іспанії поділяють на групи:

- перша — готелі категорії п'яти-, чотири-, три-, дво-, однозіркові;
- друга — міні-готелі та пансіони три-, дво-, однозіркові;
- третя — гостьові будинки (без категорії);
- четверта — готелі-апартаменти чотири-, три-, дво-, однозіркові.

Іспанська офіційна система встановлює також додаткові класифікацію та вимоги стосовно засобів розміщення залежно від місця розташування та сезонності роботи, враховуючи такі критерії:

- розташовані на пляжі;
- займають місця у горах;
- знаходяться на вокзалах;
- сезонного режиму роботи;
- зі забезпеченням послуг харчування;
- мотелі.

Засоби розміщення, які належать до цих додаткових категорій, у рекламних та інформаційних матеріалах повинні зазначати доповнювальну інформацію, наприклад, для готелів у горах — відстань до моря, мінімальну висоту над рівнем моря (для гірських готелів встановлені ліберальніші нормативи до обладнання та параметрів номерів). Достатньо широкий набір додаткових вимог визначено для мотелів: розташування номерів в окремій будівлі або будівлі з окремими входами; наявність гаража для кожної споруди; обов'язкова освітлена вивіска з інформацією про кількість вільних місць біля автомобільної траси; цілодобова робота закладу харчування та ін.

В Іспанії, окрім зазначених особливостей, існує мережа державних закладів розміщення туристів (*paradores*), підпорядкована Державному міністерству з туризму. Такі заклади найчастіше розташовані у мальовничих районах, де відсутні інші типи підприємств розміщення. Це фортеці, замки, палаци, обладнані під готелі класу "люкс".

Система класифікації готелів у Італії. Готельний бізнес у країні має власні стандарти для визначення класу закладу розміщення. Класифікація складна та заплутана. Використовують зіркову систему, хоч офіційно шкала категоризації відсутня.

Відповідно до прийнятих в Італії критеріїв готелі поділяють на три категорії:

- перша — чотиризіркова;
- Друга — тризіркова;
- третя — двозіркова.

П'ятизіркової категорії, у зв'язку зі значним оподаткуванням, яке залежить від категорії готелю, немає. Водночас кожна категорія має свою градацію.

З-поміж особливостей італійських готелів — незначна кількість номерів, середньостатистично — 50—80, тому переважають готелі невисокої категорії, що відповідають двозірковій категорії. У курортних центрах серед двозіркових трапляються невеликі готелі, які за оснащенням і рівнем обслуговування згідно з міжнародними стандартами відповідають значно вищій категорії.

Система класифікації готелів у Греції. Для класифікації закладів розміщення використовують систему літер, а на фасадах готелів — звичні для Європи зірки. Відповідно до стандарту Національної туристичної адміністрації заклади розміщення Греції поділяють на чотири категорії: А, В, С, D. Так, готелі категорії:

- А (чотиризіркові) характерні високим рівнем обслуговування і найчастіше розташовані у відомих курортах;
- В (тризіркові) здебільшого функціонують у курортній зоні, на узбережжі;
- С (двозіркові) пропонують мінімальний набір послуг, розміщені на певній відстані від узбережжя в курортних зонах;
- D (однозіркові).

Система класифікації готелів у Скандинавських країнах. Асоціація готелів Скандинавії (Данія, Швеція, Норвегія) розробила власну міжнаціональну класифікацію, в якій категорію готелю визначають не зірками, а сонечками — знак має форму половинки сонця, яке сходить, на фоні неба. Клас готелю встановлюють експерти Асоціації.

В Україні: Відповідно до загальних вимог якості обслуговування, технічного обладнання, номерного фонду, послуг, роботи персоналу, готелі різних категорій повинні відповідати таким вимогам:

Готелі категорії «одна» зірка. Готелі цієї категорії можуть будуватись з недорогих будівельних матеріалів, мати обладнання та меблі, що виробляються серійно, усі меблі та електроприлади повинні бути справними. На фасаді будинку обов'язкова вивіска із зовнішнім освітленням або вивіска, що світиться. Біля будинку обов'язкове, окрім готелів розташованих у суцільній міській забудові, декоративне та/або огорожувальне озеленення.

У номерах необхідно передбачити комплект меблів та інвентарю: — односпальне ліжко розміром 80x190 см, двоспальне 140x190 см, дитяче або розкладне ліжко (на прохання), тумбочку для кожного спального місця, стільці для сидіння, стіл, поличку для багажу, шафу; — комплект постільних речей і білизни; — килимок біля кожного ліжка за відсутності килима або килимового покриття підлоги; — вішак для верхнього одягу та головних уборів; — цупкі та

прозорі гардини на вікна; — дзеркало в тому числі над умивальником у ванній кімнаті; — щітку для одягу; — склянку на кожного гостя; — інформаційні матеріали про перелік послуг та прейскуранти цін; інформатор «Прошу не турбувати», «Можна прибирати»; протипожежна інструкція та інструкція щодо дій в екстремальних ситуаціях.

До обов'язкових послуг у готелях категорії «одна зірка» належать: — цілодобова робота служби приймання; — щоденне прибирання номерів та заправлення ліжок покоївкою; — заміна постільної білизни і рушників — один раз на три дні або за бажанням гостя; — прання з поверненням білизни через 24 год.; — надання праски; — дрібний ремонт одягу; — зберігання цінностей у сейфі адміністрації та зберігання багажу; — виклик таксі.

Готелі категорії «дві» зірки. У двозіркових готелях, у порівнянні з однозірковими, передбачений один з основних закладів громадського харчування — ресторан, кафе чи бар. Окрім цього, готелі повинні надавати послуги з бронювання або продажу квитків до театру та інших розважальних закладів

Готелі категорії «три» зірки. Готель повинен мати щонайменше два входи — парадний для гостей у вестибюль, обладнаний дашком над дверима або подвійними дверима, що відкриваються автоматично, та окремий службовий вхід. Вхід у ресторан здійснюється з готелю, інший вхід повинен бути з вулиці. Автостоянка з охороною має розташовуватись на відстані не більше 400 м, кількість номерів повинна бути не менше 20 % від кількості номерів. Якщо готель розташовується у зеленій зоні — необхідно передбачити декоративне та огорожувальне озеленення території. Номерний фонд повинен складатись на 100 % з одно-, двомісних номерів, водночас допускаються багатокімнатні номери. Житлова площа в однокімнатних номерах — одномісних не менше 10 м², двомісних — 14 м².

Обслуговуючий персонал повинен знати посадові інструкції, функціональні обов'язки та правила роботи, мати кваліфікацію щодо виконуваної роботи та забезпечення безпеки у готелі. Персонал служби приймання повинен вільно володіти англійською та ще однією мовою найбільш використовуваною у цьому регіоні, що підтверджується документом про освіту. Весь обслуговуючий персонал повинен мати формений одяг з диференційованими відмінностями щодо служб, службові позначки та проходити періодичний медичний огляд.

Готелі категорії «чотири» зірки. Житлова частина у чотиризіркових готелях повинна складатись на 100 % з одно-, двомісних номерів із житловою площею не менше 12 м², двомісних — 15 м². Багатокімнатні номери, кількість яких повинна бути не менше 5 % від заальної кількості, повинні мати вітальню площею не менше 16 м², спальню з санвузлом, коридор з додатковим туалетом. Усі номери з підвищеною звукоізоляцією дверей та вікон, що забезпечує захист від вуличного шуму.

Гастрономічні послуги повинні забезпечуватись рестораном з декількома залами, окремими кабінами, кількість столів повинна бути не менше 75 % від кількості номерів з класом обслуговування не нижче за «вищий». Серед інших

обов'язкових приміщень для надання послуг з харчування повинен бути банкетний зал, бар, додатковий бар в залі приймання, окреме приміщення для харчування персоналу. Готелі категорії «чотири зірки» повинні забезпечувати: — універсальний зал для проведення культурно-масових (ділових) заходів із наданням аудіо-, відеоапаратури;

— бізнес-центр з телефаксом, копіювальною технікою, комп'ютерами підключеними до Інтернета;

— плавальний басейн, сауну, тренажерний зал, солярій, масажну кімнату — щонайменше два об'єкти з перерахованих;

— перукарню вищої категорії, відповідно вимог стандарту;

— кімнати побутового обслуговування;

— камеру зберігання;

— магазин та торгові кіоски. Серед обов'язкових загальних послуг:

— послуги служби приймання;

— послуги швейцара;

— обов'язкове піднесення багажу;

— щоденне прибирання номерів з контролем їхнього стану протягом доби; — заправлення ліжок;

— щоденна або за бажанням гостя зміна постільної білизни та рушників;

— прання, з поверненням білизни протягом 12 год.;

— прасування, виконання послуги протягом 1 год., в тому числі у вихідні дні;

— чищення одягу (хімчистка);

— дрібний ремонт одягу;

— чищення взуття персоналом готелю;

— послуги секретаря, стенографіста, перекладача, посильного;

— надання у користування комп'ютера та інших електронних засобів зв'язку й обладнання; — зберігання коштовних речей у сейфі адміністрації;

— зберігання багажу;

— обмін валюти цілодобово;

— приймання кредитних карток;

— організація зустрічі та провідів (аеропорт, вокзал та ін.);

— виклик таксі;

— оренда, прокат автомобіля;

— бронювання квитків на різні види транспорту;

— бронювання або продаж квитків до театру та інші розважальні заходи;

— туристичні послуги;

— прокат спортивного та відпочинкового інвентаря для готелів, розташованих у курортно-рекреаційній зоні;

— виклик швидкої допомоги та користування аптечкою першої допомоги.

Готелі категорії «п'ять» зірок. Вимоги до готелів категорії «п'ять зірок», згідно стандарту, в основній частині аналогічні категорії «чотири зірки». У готелях «п'ять» зірок площа однокімнатних одномісних номерів повинна становити щонайменше 14 м², двомісних 16 м². Санвузли повинні бути у всіх номерах з площею не менше 5 м².

Житлові номери

Житлові номери, згідно **міжнародного досвіду** щодо комфорту проживання, місткості, структури приміщень, обладнання, класифікуються на такі типи :

— президентський (королівський) апартамент (англ. presidential apartment) — номер квартирної типу значної площі, складається з чотирьох і більше житлових кімнат (вітальня, спальня, кабінет, приміщення для проведення нарад), кухні з їдальнею, одного повного санвузла (умивальник, ванна (джакузі), душ, унітаз, біде) і одного-, в окремих номерах, де кількох додаткових санвузлів. Номер розрахований на проживання однієї-двох осіб;

— апартамент (apartment) — номер квартирної типу, що складається з трьох і більше житлових кімнат (вітальня, спальня, кабінет), кухні (кухні-ніші), одного повного (ванна, умивальник, унітаз, душ, біде) і одного додаткового санвузла. Номер розрахований на проживання однієї-двох осіб;

— дуплекс (duplex)— двохповерховий номер з'єднаний внутрішніми сходами, що складається з двох і більше житлових кімнат, повного санвузла (ванна, умивальник, унітаз, душ, біде). Номер розрахований на проживання однієї-двох осіб.

— люкс (suite) — номер, що складається з двох і більше житлових кімнат — спальні, вітальні (кабінет), обладнаний повним санвузлом;

— напівлюкс, студіо (junior suite, studio) — номер, що складається з однієї житлової кімнати значних розмірів у плануванні якої передбачено використання частини приміщення водночас як вітальні, кабінету, їдальні, а також входить повний санвузол (умивальник, ванна (душ), унітаз). Номер розрахований на проживання однієї-двох осіб;

— перша категорія (first category) — номер, що складається з однієї житлової кімнати, повного санвузла (умивальник, ванна (душ), унітаз), розрахований на проживання однієї-двох осіб;

— друга категорія (second category) — номер складається з однієї житлової кімнати і санвузла (умивальник і унітаз), розрахований на проживання однієї-двох осіб;

— третя категорія (third category) — номер складається з однієї житлової кімнати і санвузла (умивальник і унітаз), розрахований на проживання трьох і більше осіб;

— четверта категорія (fourth category) — номер, що складається з однієї житлової кімнати з умивальником, розрахований на проживання трьох і більше осіб;

— п'ята категорія (fifth category) — номер, що складається з однієї житлової кімнати без санітарно-гігієнічного обладнання (санвузол у загальному коридорі). Номер розрахований на проживання трьох і більше осіб;

— суміщені номери, комплекс (complex) — два і більше номера з'єднаних між собою спільною кухнею, санвузлом або забезпечених окремим санвузлом;

— одномісний номер (SINGL, singl room) — номер обладнаний одним односпальним ліжком, розрахований на проживання однієї особи;

— двомісний номер (DBL, double room) — номер, обладнаний двоспальним або двома спареними односпальними ліжками, розрахований на проживання двох осіб;

— двомісний номер (TWN, twin room) — номер, розрахований на проживання двох осіб на двох окремо розташованих ліжках;

— трьохмісний номер (TRPL, triple room) — номер, розрахований на проживання трьох і більше осіб, обладнаний односпальними ліжками відповідно кількості гостей;

— багатомісний номер (multiple bedded room) — номер, розрахований на проживання чотирьох і більше осіб, обладнаний односпальними ліжками відповідно кількості гостей.

нарізки і гарячі страви.

Тема 4. Будівельні рішення та складові матеріально-технічної бази готелю

Готельні комплекси є складними, часто унікальними спорудами. Їх розміщення в планувальній структурі міста є відповідальним процесом. Вибір ділянки для розміщення готельного господарства зумовлюється цілим рядом чинників, основними з яких є:

1. Містобудівні: необхідна площа території з урахуванням специфіки експлуатації готельного господарства і його місткості, оптимальні геометричні контури ділянки, раціональне розташування з урахуванням транспортних комунікацій і наявність хорошого зв'язку з центральною частиною міста, залізничним вокзалом, аеропортом тощо.

2. Архітектурно - ландшафтні: наявність природних компонентів на ділянці або на прилеглій території - озеленення, водних поверхонь, рельєфу тощо.

3. Екологічні: комфортність території, відповідність санітарно-гігієнічних параметрів середовища нормативним вимогам (чистота повітряного басейну, шум, аерація, інсоляція).

4. Інженерно - економічні: наявність інженерних комунікацій (водопровід, каналізація, енергоносії тощо) і можливість підключення до існуючих інженерних мереж з урахуванням їх потужності та потужності готельного господарства.

Сучасна архітектура готельного господарства покликана створити комфортабельні умови для перебування гостей і надати їм ряд додаткових послуг. Основні принципи, що беруться до уваги при спорудженні готельного господарства, наступні:

1. Споруда (або комплекс будівель і споруд) повинні органічно вписуватися в навколишнє середовище, зберігаючи особливості навколишнього ландшафту.

2. Слід враховувати природно-кліматичні чинники: температуру і вологість повітря, кількість опадів, інсоляцію, швидкість і напрям вітру тощо.

3. Архітектурне, конструктивне і планувальне рішення готельного господарства не повинні бути надмірно дорогими. Планування повинно забезпечувати економічність її експлуатації. Основні зусилля проектантів повинні спрямовуватися на раціональне поєднання поточних і одноразових витрат.

4. При проектуванні готельного господарства відіграють рекламні міркування: забезпечення оформлення фасаду, що підкреслює престижність готельного господарства; встановлення рекордів певного напрямку (будівництво найвищої споруди, найбільш екзотичної тощо); розташування вітрин торгових центрів готельного господарства тощо.

5. Планування готельного господарства повинне забезпечувати раціональну організацію обслуговування та відповідний комфорт гостям, відповідати функціональним вимогам.

6. Готельне господарство повинне відповідати естетичним, технічним, санітарно-гігієнічним, екологічним нормам і рекомендаціям. Необхідно передбачити можливість реконструкції готельного господарства.

7. Необхідно дотримувати умов економічності процесу будівництва готельного господарства.

Проектування готельного комплексу здійснюється на основі документів нормативного і рекомендаційного характеру. Зміст цих документів розрізняється по країнах і по готельних ланцюгах. У проекті готельного господарства регламентуються показники об'єму споруди, площі забудови, вартості будівництва, матеріалів, конструкцій, інженерного устаткування, ресторанних підприємств, додаткових послуг гостям, вказується кількість місць і номерів, а також співвідношення номерів різної місткості. Виявлення потреб у готельних місцях є досить складним завданням. Для його вирішення слід мати у своєму розпорядженні відповідні методи, знати чинники, що впливають на попит на розміщення, передбачити майбутні зміни попиту і пропозиції. Потреба у готельних місцях залежить від кількості та пропускної спроможності місць тяжіння туристів, існуючої забезпеченості регіону готельними комплексами та ступеня їх завантаженості, тенденцій зміни контингенту мешканців готельних комплексів. Важливим орієнтиром в розрахунку одноразової місткості готельного господарства є динаміка доходів населення, значимість регіону, особливості регіонального розвитку, ділової активності, транспортної системи тощо.

Архітектурно-планувальна організація споруд готелів — важливий фактор їхнього функціонування, особливості архітектури, значно виразніше планування готельних споруд, суттєво виділяє їх на фоні споруд іншого функціонального профілю.

Архітектура готелю в певній мірі виступає фактором його самореклами. Окремі готелі оригінальністю архітектури вираженої у формі споруди, оздобленні фасаду, висоті будівлі, використанні будівельних матеріалів відомі у всьому світі — один з найвищих у Європі готель «Вестін Роттердам» у Роттердамі (Нідерланди), готель «Ройал олімпік» в Афінах (Греція) з терасами на скляному фасаді з насадженнями декоративних дерев тощо. Водночас особливості архітектури відіграють роль культурно-естетичного фактора забудови території — споруда готелю гармонійно доповнює місцевий архітектурний колорит або створює архітектурну протилежність локальному архітектурному плануванню і певний естетичний дискомфорт.

Архітектурно-планувальні особливості готелю виступають важливим економічним фактором їхнього розвитку. З типом планування і забудови суттєво пов'язані витрати на благоустрій навколишньої території, відрахування за використання земельної ділянки (податок на землю, орендна плата та ін.), догляд та ремонт будівлі та ін.

Архітектурно-планувальна характеристика готелю впливає на особливості обладнання закладу інженерно-технічними засобами, важливий

фактор безпеки проживання для гостей і роботи для персоналу. У великих готелях виникає необхідність додаткових заходів безпеки, зумовленої людським, природним, технічним факторами. Водночас, архітектурно-планувальна організація готелів також зазнає впливу ряду чинників, серед яких основні: історичний тип будівлі, місце у міській забудові, характер природного ландшафту, категорія готелю, економічні, етнічні особливості регіону. Більшість сучасних готелів побудована у XIX–XX ст., особливо інтенсивно їхнє будівництво здійснювалось після Другої світової війни. Розширення мережі готельних підприємств, в тому числі значних розмірів, зумовлювалось зростаючим значенням туризму, ділової активності, широким використанням нових технологій і матеріалів, насамперед залізобетону, у будівництві.

В архітектурному стилі європейських та американських готелів кінця XIX початку XX ст. характерною рисою є намагання надати фасаду будівель представницького вигляду, що є свідченням комфорту та високої економічної рентабельності засобу розміщення. В оформленні композиції екстер'єру використовувалась значна кількість архітектурно-декоративних елементів, які відповідали вимогам підвищеної монументальності фасаду. Мозаїчність композиції фасаду пов'язувалась з використанням класичних елементів — колон, арочних переходів, розірваних фронтонів, які підкреслювали монументальність будівлі і не поступались палацам другої половини XIX ст. Архітектура готелів, побудованих у цей період (готель «Пікаділлі» (Лондон), «Вікторія» (Амстердам), «Прем'єрПалас» (Київ), «Гранд-Готель» (Львів)) відповідала тодішнім естетичним вподобанням Європи.

В інтер'єрі використовувались нові принципи організації планування і оздоблювані матеріали. Тоді сформувалась типова для сучасних готелів схема планування першого поверху: в центрі розташовувався вестибюль з парадним сходовим холлом, тут же, або у напівпідвалі, розташовувався ресторан, адміністративні та господарські приміщення, на інших поверхах — житлові кімнати.

Готелі цього періоду в архітектурно-планувальній композиції зовнішнього вигляду, плануванні житлових і нежитлових приміщень, розмірах, як правило суттєво відрізняються від будівель готелів побудованих після Другої світової війни.

Архітектура сучасних готелів, побудованих від середини 60-х років XX ст. пов'язується із загальним процесом урбанізації. В архітектурі закладів розміщення цей процес відображається у будівництві багатоповерхових архітектурних форм, розрахованої на обслуговування значної кількості гостей. Прикладом є готель «MGM Grand» у Лас-Вегасі (США) розрахований на 5505 номерів, сьогодні вважається найбільшим готелем у світі. У будівництві цього готелю використано залізобетон, у зовнішньому облицюванні — скло, внутрішній простір раціонально спланований, обладнаний складною системою інженерних комунікацій, різного типу закладами харчування, підприємствами допоміжного сервісу. Значного поширення набувають готельні комплекси — готелі, що складаються

з двох і більше просторово відокремлених корпусів з системою установ різнопрофільного інфраструктурного забезпечення — харчування, ігровими, розважальними, виставковими та іншими закладами. Особливою грандіозністю відзначаються готельні комплекси атриумного типу, характерні для визначних ділових центрів, курортних центрів і центрів ігрового бізнесу. Атриумний тип архітектурно-планувальних форм готелів був започаткований з будівництвом готелю «Рідженсі-Хайатт» у 1967 р. в Атланті (США). Цей готель має форму квадрата з внутрішнім атриумом (подвір'ям), перекритого на рівні 22 поверха скляним перекриттям. У просторі озелененого атриума вирізняються поверхові галереї, ліфтовий холл із скляними кабінами ліфтів. Внутрішній простір атриума організований як мініатюрне містечко з зонами відпочинку, ресторанами, торговими закладами, спортивними майданчиками та ін.

Значну роль в архітектурно-планувальній організації готелів відіграє їхнє розташування у міській забудові: в центрі міста, на його окраїні, поблизу визначних об'єктів міської інфраструктури (пам'ятки історії та архітектури, відомчих установ, закладів культури та ін.), у приміській чи парковій зоні відпочинку. Розташування готелю у центрі міста зумовлює необхідність органічної відповідності архітектурному ансамблю вулиці, площі, сусідніх будівель. Водночас, будівля готелю часто є основним архітектурним акцентом у забудові мікрорайону, виділяється поверховістю, оригінальністю архітектури, що підкреслює престиж готельного комплексу.

Спорудження готелю у центральній зімкнутій міській забудові обумовлює компактну форму споруди. Конфігурація ділянки забудови визначає вибір планувального типу закладу розміщення. Більшість готелів у центральній частині міст характеризується багатопверховістю, основа будівлі часто має прямокутну, трапецеподібну форму, форму трилисника. Економічні фактори відображаються у раціональності проектування споруди готелю, зокрема на планувальній структурі житлових поверхів, номерів, приміщень для обслуговуючого персоналу, ліфтових і сходових холах, горизонтальних і вертикальних комунікаціях, зв'язках між поверхами та приміщеннями в межах одного поверха, зрештою на затратах часу, зручності використання приміщень різних функціональних груп. Будівлі готелю розташовані в історичній частині міста повинні відповідати її архітектурному типу. Наприклад, будівля готелю «K+K Hotel Central», розташована в історичній частині Старої Праги, поряд з Пороховою вежею, ідентична в архітектурній композиції з житловим будинком XVII–XIX ст. Окремі готелі можуть розташовуватись у пам'ятках архітектури, або входять в архітектурно-туристський комплекс міста. Наприклад, готель «Ейсенхуд» в місті Таубер (Німеччина) ексклюзивний в плані розташування у пам'ятці пізньосередньовічної архітектури XV–XVIII ст.

Розташування готелю у міській або приміській відпочинковій зоні зумовлює поєднання архітектури будівлі з особливостями навколишнього природного ландшафту, сприяє поєднанню ділових стосунків і відпочинку.

Зокрема, готель «Дьон-Крайдберг», розташований у національному парку біля Амстердама (Нідерланди), серед мальовничого лісу на узбережжі озера, поєднує унікальні риси місцевого природного ландшафту й архітектури псевдоготичного стилю.

У місцях з обмеженим простором забудови використовуються технології будівництва, коли перші поверхи мають зменшені розміри, а з висотою протяжність та площа житлових поверхів збільшується. Наприклад, у 11-ти поверховому готелі «Дю-Лан» у Тунісі (Туніс) кожен наступний поверх з висотою нависає над попереднім.

Згідно з спеціалізацією розрізняють такі типи туристських комплексів:

- молодіжний туристський комплекс — включає туристський готель, туристську базу, туристську станцію, туристський табір;
- туристсько-спортивний комплекс — туристський готель, туристську базу, спортивно-оздоровчий табір;
- гірсько-спортивний туристський комплекс — туристський готель, туристську базу, гірськоколижну станцію;
- водноспортивний туристський комплекс — туристський готель, водну базу (акватель, флотель), водну станцію (ботель)

Готельні споруди у розташуванні і зв'язку між основними архітектурно-просторовими приміщеннями у плануванні поділяються на такі типи:

— **централізоване планування** — найбільш поширений серед міських готельних засобів розміщення тип планування з характерним розташуванням основних функціональних приміщень в одній споруді, на одному або різних рівнях. Централізоване планування готелів типове насамперед для міст із щільною забудовою і обмеженими можливостями просторового розширення для закладу розміщення. Зокрема, такий архітектурно-планувальний підхід типовий для готелю «Дніпро» у Києві, «Дністер» у Львові, «Холідей-Інн» в Аусбурзі (Німеччина), «Башта ліонського кредиту» в Ліоні (Франція) та ін. Основні і допоміжні функціональні ланки у готелях з таким плануванням найчастіше розташовуються на перших (підвальних) або верхніх поверхах. Наприклад, у 36-и поверховому готелі-башті «Холідей-Інн» номери розташовані з 1-го по 11-й поверх, а приміщення загального користування містяться на останніх і підвальному цокольному поверсі;

— **блочне планування.** Готелі цього типу планування характеризуються розташуванням основних функціональних приміщень у різних просторово відокремлених спорудах — блоках, між якими здійснюються стійкі взаємозв'язки. Блочний тип планування насамперед характерний для готельних комплексів — готельних підприємств значної місткості і обсягу послуг, що надаються просторово відокремленими спеціалізованими структурними ланками. Розрізняють розосереджений, зблокований і павільйонний підтипи блочної моделі планування. В одному з найбільших у світі готельному комплексі окремими блоками розташовані чотири житлових корпуси (три зблоковані з двох у розрахунку на 2000 осіб кожен і один з трьох зблокованих

корпусів — на 4000 осіб), кіноконцертний зал, фабрика-кухня, окремі наземні і підземні автостоянки;

— **подіумне планування** характеризується злиттям в одне ціле горизонтального корпусу, сформованого з приміщень загального користування, і вертикального, що виконує функції житлової частини будівлі. Подіумний підхід новий у плануванні готельних споруд, він використовується в архітектурі з середини ХХ ст. і найбільш характерний для готелів середньої та високої категорії значної місткості, що займають значну територію і мають декілька під'їздів. Зокрема, цей тип планування типовий для готелів «Русь» у Києві, «Європа» у Будапешті (Угорщина), «Віру» у Талліні (Естонія) тощо.

Згідно використання у будівництві готелю основних геометричних форм, виділяються такі типи планування:

— **спрощене планування.** Ця модель планування представлена у формі прямокутника і є найбільш поширеною серед готельних споруд. Зокрема такий тип характерний для «Віру» у Талліні

— **компактне планування,** характеризується використанням різних геометричних форм: квадрата — готель «Київ» в столиці України, трикутника — готель «Травеллеж-Тюлламарі» у Мельбурні (Австралія), багатокутника — готель «Пасіфік» у Шігасакі (Японія), круга — готель «Салют» у Києві, еліпса — готель «Казахстан» в Алмати (Казахстан), кільця — готель «Башта ліонського кредиту» в Ліоні (Франція).

— **ускладнене планування,** пов'язане з різним блокуванням номерів і житлових поверхів із зміщенням від прямолінійного, трапецієподібного, криволінійного типів: Т-подібне блокування — готель «Роял-Гарден» у Лондоні (Великобританія), П-подібне — готель «Гранд-Готель» у Варшаві (Польща), Н-подібне — готель «Роял» в Осаці (Японія), Х-подібне хрестоподібне — готель «Познань» у Познані (Польща), трилисник — готель «Нью-Отані» у Токіо (Японія).

— **атріумне планування** пов'язується з внутрішньою заскленою галереєю спрощеного або ускладненого типу: прямокутне з внутрішнім двориком — готель «Шератон» у Сіетлі (США), квадратне — готель «Рідженсі-Хайатт» в Атланті і Чикаго (США), трикутне — готель «Ель-Мансур» в Касабланці (Марокко) та ін.

Планування будівництва

Концепція. Вихідна точка проектування

Концепція – унікальна ідея. Якщо її немає, повертаємося на початок і шукаємо в чому ж унікальність вашого задуму і яка ідеологія. Концепція відобразатиметься абсолютно у всьому – архітектурі, інтер'єрах, функціональному устрої будівлі, переліку додаткових послуг і навіть роботі персоналу. Це найцінніший документ, до якого при будь-якій суперечці буде звертатися команда девелоперів, власник та керівна компанія в операційній діяльності.

Загальна концепція комплексу може сформуванати загальний стилістичний напрям та настрої, що передається через архітектуру готелю (форми, матеріали, кольори).

Контекст локації теж важливий, адже будівля має вдало поєднуватися з довкіллям та забудовою. Наприклад, яскравий червоний фасад з різнобарвним підсвічуванням буде важко вдало вписати у квартал з історичною забудовою. І навпаки, якщо ваш готель розташований десь у горах, то використати натуральні матеріали на фасаді – це вдала ідея, яка допоможе добре вписати будинок у природне оточення.

З іншого боку, **важливим чинником є бюджет**. Оскільки саме він безпосередньо впливає на те, які саме матеріали та якої якості ви можете вибрати.

Технічне завдання. Без ТЗ немає результату. Технічне завдання – це ключовий документ, який визначає основні вимоги та параметри при проектуванні готелів. Воно включає плани та креслення, технічні специфікації, розрахунки та інші документи, необхідні для повного представлення проекту та його реалізації. Важливо, щоб технічне завдання було складено у партнерстві з архітекторами, інженерами та іншими фахівцями. Тільки так можна врахувати всі аспекти та забезпечити успішну реалізацію проекту.

Команда підрядників. Різні погляди на одне питання

Проект готельного комплексу має створювати не лише архітектор та дизайнер інтер'єрів. Вже на цьому етапі залучають до завдання технологів, які займаються бізнесовими питаннями. Оптимально якщо проектна команда виконує проектування готельного комплексу від А до Я: від розробки концепту до запуску в роботу. Співробітники-технологи з наміром залучаються до процесу проектування, щоб забезпечити стійкий зв'язок між концепцією та функціонуванням об'єкта. Вони не лише стежать за дотриманням будівельних норм та стандартів, а й забезпечують зв'язок із операційною діяльністю у майбутньому. Це допомагає створювати проекти, що відповідають будівельним нормам та реальним потребам та можливостям клієнтів.

5 етапів проектування готелю

Весь процес проектування готельного комплексу прийнято ділити на 5 ключових етапів:

1. Вибір локації.
2. Підготовка.
3. Архітектурне проектування.
4. Розробка системи інженерних комунікацій.
5. Створення дизайну інтер'єру.

Тема 5. Будівлі та приміщення сучасного готельного господарства

Сучасні готельні підприємства — це поліфункціональні та універсальні споруди, що забезпечують комплекс послуг: приймання, проживання, харчування, а також значний обсяг додаткових послуг. Поліфункціональність зумовлена поєднанням в одній споруді різних типів функціональних приміщень. Можливістю вибору будь-яких пропонованих готелем послуг упродовж тривалого терміну зумовлює універсальність готельних закладів.

Всі приміщення готелів поділяються на чотири головні групи: житлові, адміністративно-господарські, інженернотехнічні і підсобні приміщення, приміщення громадського призначення. Структура приміщень у готелях визначається його типом, категорією, розмірами, особливостями організації комфорту для гостей і умов праці персоналу.

Житлові приміщення забезпечують простір та умови надання основних послуг — ночівлю і харчування, вони представлені номерами різних категорій і функціонально пов'язаними з ними — побутовими приміщеннями.

Адміністративно-господарські приміщення забезпечують простір та умови для управління готельним підприємством, організації основного технологічного процесу, інженернотехнічне і господарське функціонування приміщень. Ця група приміщень складається з адміністративних приміщень вестибюля, комунікацій, що входять у його структуру. Група приміщень громадського призначення забезпечує простір і умови для технологічного процесу створення і організації споживання готельного продукту у спеціальних просторово відмежованих приміщеннях загального користування, закладах харчування, торгівлі, спортивно-оздоровчих, ділового, розважального, культурно-масового та іншого функціонального призначення.

Інженерно-технічні і підсобні приміщення забезпечують простір і умови праці, харчування, побуту персоналу готелю, функціонування інженерно-технічних систем готельного закладу і комфортні умови проживання у готельному закладі, зберігання витратних ресурсів, інвентаря, тимчасово не використовуваних речей. До групи інженерно-технічних і підсобних належать приміщення для обслуговуючого персоналу, майстерні, кладови, білизняні приміщ

Важливе поліфункціональне значення для готельних підприємств має прилегла територія. Вона повинна бути достатньою у розмірах для виконання виробничих завдань засобу розміщення, забезпечення необхідних рекреаційних, екологічних, естетичних умов для гостей готелю.

У структурі важливих функціональних зон прилеглої до готелю території виділяється майданчик для паркування автотранспорту, вхід у готель, під'їзні шляхи до приміщень допоміжних служб, гараж, відпочинкові і спортивні споруди, зелені насадження. Планування і розміри прилеглої до готелю території повинні бути раціональним і відповідати вимогам окремих категорій готелів щодо рівня комфорту.

Вхід у готель — важливий компонент фасаду готелю, що повинен відповідати його архітектурному стилю, водночас, його оформлення є своєрідною візитною карткою, що надає клієнтам інформацію про заклад розміщення, рівень комфорту, сегмент ринку на який орієнтується підприємство.

Майданчик для паркування автотранспорту необхідний компонент планування прилеглої території будь-якого готелю, зокрема готелів розташованих у районах із щільною забудовою. Майданчик для паркування автотранспорту найчастіше розташовується біля входу між під'їздом і основною смугою руху прилеглої автомагістралі.

Зелені насадження, спортивно-оздоровчі і відпочинкові зони при готелях. Зелені насадження на прилеглий території до готелю відіграють важливу екологічну, рекреаційну та естетичну функції, є важливим композиційним елементом архітектури у районах з нещільною забудовою. Озеленення близької до готелю території складний процес, що зумовлює необхідність залучення професійного садівника, урахування прилеглої території щодо типу закладу, особливостей близьких до готелю функціональних зон забудови. Зона озеленення повинна відповідати нормам естетики, враховувати необхідну інсоляцію приміщень готелю, циркуляцію повітря. Для підвищення ефективності використання прилеглої території, урізноманітнення умов проживання гостей — можливості заняття спортом, відпочинку, розваг, біля презентабельних готелів облаштовуються тенісні корти, майданчики для дискотеки, дитячі ігрові майданчики, водні басейни тощо.

Функціональна і планувальна організація адміністративно-господарських приміщень у готелях

Група адміністративно-господарських приміщень у готелях забезпечує простір і умови для основного технологічного процесу обслуговування, управління, інженерно-технічного і господарського функціонування всіх приміщень готельного підприємства (рис. 8.1). Приміщення вестибюльної групи основні у забезпеченні технологічного процесу обслуговування, вони розташовуються на першому поверсі і просторово та функціонально тісно пов'язані з головним входом. Приміщення вестибюля поліфункціональні — тут здійснюється рух гостей, відвідувачів готелю, багажу, організовується прийом і поселення гостей, їхнє торгове, побутове, екскурсійне обслуговування, надаються послуги зв'язку (телефон, пошта, телеграф), банківські послуги та ін. Структура організації приміщень цієї категорії визначається розмірами, типом і категорією готельного закладу. Типова структура приміщень вестибюльної групи представлена зоною вільного доступу, зоною реєстрації, відпочинку, торговою залою, зоною зберігання одягу та багажу та ін

Структура інженерно-технічних і підсобних приміщень залежить від місткості, розташування і типу готельного закладу. У готелях, що розташовані ізольовано від комунальних інженерних комунікацій (водо-, газопровід, теплопостачання), готелях значних розмірів виникає необхідність створення автономного обладнання для забезпечення водою, каналізацією, енерго-, теплозабезпечення, трансформаторних підстанцій, протипожежного захисту та ін.

Рецепція. Рецепція — загальний зал або окрема кімната в глибині приміщення вестибюля, відокремлена від решти його зони стійкою і призначена для прийому й оформлення поселення гостей, оплати послуг, отримання інформації про готель.

Планувальна організація стійки рецепції пов'язується з двоюрисним столом — секретер-бюро, за яким розташоване місце чергового адміністратора, портьє, касира, паспортиста та ін. персоналу служби прийому та розміщення. Верхній ярус стійки — представницький, використовується сумісно клієнтами і обслуговуючим персоналом, нижній ярус — робочий, використовується лише обслуговуючим персоналом у технологічному процесі обслуговування. Нижній ярус є місцем оформлення поселення гостей, він обладнаний спеціальним відділенням для зберігання ключів від номерів і службових приміщень, кореспонденції, що поступає для гостей, картотеки, тут знаходяться технічні засоби — телефон, комп'ютер, факс та ін.

Зона відпочинку й очікування розташовується у найбільш комфортній частині вестибюля. Ця зона обладнана меблями — м'яким кутком, кріслом, журнальним столом і оформлена у свого роду вітальню у вестибюлі. Меблі у зоні відпочинку повинні мати презентабельний вигляд з покриттям, що характеризується високою міцністю і легко піддається догляду, найчастіше для цього використовуються шкірзамінники високої якості. Композиційним елементом у зоні відпочинку виступає озеленення.

Гардероб. При вестибюлі, у глибині приміщення вестибюля розташовується гардероб, що обслуговує насамперед відвідувачів ресторанів, барів, казино, та інших функціональних закладів готелю, а також гостей готелю. Розташування гардероба повинно бути зручним, легко помітним, проте він не повинен особливо виділятися у структурі приміщень вестибюля. Прилегла зона до гардероба повинна бути обладнаною дзеркалами і забезпечувати яскраве освітлення. Площа гардероба визначається згідно норми 0,08 м² на інвентарне місце його місткості.

Камера зберігання багажу розташовується поблизу рецепції, біля входу. Камеру схову виділяють в окреме приміщення, вона обладнана вікном для прийому і видачі ручного багажа і стелажми у внутрішній частині для його зберігання.

Камера зберігання використовується головним чином відвідувачами готелю, а також гостями, які звільняють номер, проте не від'їжджають і гостями, які прибули, але в момент прибуття немає вільного номера.

У великих готельних комплексах передбачені окремі входи для прийому та доставки багажу вантажними ліфтами у певні номери.

У сучасній архітектурі та обладнанні вестибюля особливу роль відіграє використання у зональному розподілі площі особливостей конструкцій — підвісних стель, важких прогонів і опор, різного рівня підлоги. Переходи з однієї функціональної зони до іншої пов'язується з інтенсивністю і фоном освітлення.

Планування житлового поверху у готелях визначається типом горизонтальних комунікацій (коридорів), які забезпечують функціональний зв'язок між приміщеннями поверху.

Тип поверху визначає планувальну організацію житлових номерів та господарських приміщень, його економічність, можливість рекреаційного використання, планувальну організацію вертикальних комунікацій.

Розрізняють такі типи планування житлового поверху: коридорне, галерейне, секційне, комбіноване

Коридорний тип житлового поверху типовий у плануванні готелів, найбільш простий і раціональний. У цьому плануванні розрізняють три варіанти конфігурації поверху: один загальний протяжний коридор, два паралельних коридора, перемиральний (зімкнутий по периметру) загальний коридор. Один загальний коридор характеризується двостороннім розташуванням номерів. Ширина такого поверху визначається сезонним характером функціонування закладу розміщення: для установ цілорічного функціонування ширина повинна бути не менше 1,8 м, сезонних — 1,6 м. Розташування сумісно сходового і ліфтового хола визначається довжиною коридора; якщо довжина коридора незначна виділяється один хол, розташований посередині його периметра. У готелях із значною протяжністю корпусів необхідно проектувати декілька вертикальних комунікацій.

У плануванні житлового поверху з двома паралельними коридорами, номери мають одностороннє розташування, між коридорами розташовані сходові і ліфтові холи, приміщення обслуговуючого персоналу. Найчастіше така структура планування використовується при блокуванні двох житлових корпусів готелю.

Планувальна структура житлового поверху із зімкнутим по периметру коридором використовується у готелях з одностороннім розташуванням номерів і централізованим розташуванням вертикальних комунікацій і приміщень для обслуговуючого персоналу. Зімкнуте по периметру планування використовується у плануванні багатопверхових готелів баштового типу з квадратною, круговою або еліпсоподібною конфігурацією житлового поверху.

Галерейне планування житлового поверху використовується у готелях з одностороннім розміщенням номерів, коли необхідна певна їхня орієнтація. У цій планувальній структурі збільшується протяжність житлового поверху, зменшується глибина житлового корпусу, скорочується площа номера до площі забудови житлового поверху. Найчастіше ця модель планування використовується для закладів сезонного функціонування, у готелях атріумного типу.

У готелях атріумного типу галерея головним чином розташовується з внутрішньої сторони з виходом на атріум у вигляді балкона або по зовнішньому периметру споруди з орієнтуванням номерів на атріум.

Секційна планувальна структура характеризується розташуванням житлових приміщень навколо вертикальних комунікацій — сходових і ліфтових холів, головним чином у житлових корпусах сезонних засобів розміщення. Насамперед, у такій планувальній моделі проектуються туристські бази, мотелі.

Комбінована планувальна структура житлового поверха поєднує одночасно планування декількох попередніх форм його організації. Наприклад, може використовуватись коридорна і галерейна структура в ускладнених конфігураціях житлового поверха.

Функціональна та планувальна організація житлового номера у готелях

Житловий номер виступає головним житловим приміщенням у планувальній структурі готелю, забезпечує його основну функцію — надання послуг з розміщення гостей. У сучасному готелі номер повинен виконувати функції універсального приміщення, що забезпечує задоволення різних потреб гостей в період їхнього короткотермінового перебування у закладі розміщення — відпочинок, умови для праці, ділові стосунки, санітарно-гігієнічні умови, зручність у використанні особистих речей, зовнішній зв'язок тощо.

Водночас, номер є головним виробничим приміщенням готелю, тому важливе значення має його раціональне планування згідно виробничої зручності використання. Раціонально спланований та забезпечений необхідним обладнанням номер відіграє суттєву роль у рентабельності готелю. Дотримання вимог щодо розмірів, структури функціональних приміщень у номері відображається на його обслуговуванні, поточних витратах, амортизації, ремонті, найголовніше у забезпеченні комфортного перебування гостей — вирішальний фактор у презентабельності готелю.

У плануванні житлових номерів виділяються такі функціональні зони: житлова кімната, санвузол, передпокій, кухня (у номерах-апартаментах). Розташування функціональних зон у номері, їхня кількість, розміри визначаються його планувальною композицією. Серед типового планування житлової кімнати, санвузла і передпокою виділяються такі варіанти:

- вхід у санвузол з житлової кімнати, без передпокою;
 - вхід у санвузол з передпокою, санвузол загальний міжномерами;
 - вхід у санвузол з передпокою, санвузол індивідуальний для кожного номера.
- Цей варіант планування номерів найбільш поширений у готелях.

Житлові номери за кількістю житлових кімнат класифікуються на одно-, двох-, трьох-, багатокімнатні (номери-апартаменти). Структура житлових кімнат залежить від їхньої місткості, категорії номера, рівня комфорту готелю і його спеціалізації. Наприклад, готелі зорієнтовані на прийом туристів, які прибувають для відпочинку сім'ями (курортні, туристські), повинні мати більшу частку двох- і багатомісних номерів, міські готелі для ділових клієнтів — одномісних номерів.

Однокімнатний номер складаються із житлової кімнати, передпокою і санвузла (в окремих номерах передпокій і санвузол можуть бути відсутніми). За розмірами однокімнатні номери можуть бути: одномісними — 9–11 м², двохмісними — 12–14 м², трьохмісними — 15 м², чотирьохмісними — 18 м².

Двохкімнатний номер складається із спальні, вітальні, передпокою, санвузла (в окремих випадках двох). Санітарний вузол може мати два входи — один у передпокій, другий — у спальню.

Трьохкімнатний номер складаються із спальні, вітальні, кабінету, передпокою, одного або двох санвузлів.

Багатокімнатний номер (номер-люкс, номери-апартаменти) можуть мати до 8 кімнат, у структурі передбачено декілька спалень, вітальня, кабінет, передпокій, гардеробна, кухня (кухня-ніша), ванна, туалет. Особливо фешенебельні номери у плануванні можуть бути дворівневими: на першому поверсі розташовується вітальня, кабінет, передпокій, кухня, санвузол, на другому — спальня і санвузол. Багатокімнатні номери передбачені насамперед в апарт-готелях.

Обладнання житлових номерів у готелях

Обладнання житлових номерів — це організація внутрішнього простору у номері, що повинна забезпечити комфортні умови проживання гостей і зручне обслуговування персоналом готелю. Загальний комфорт внутрішнього простору номера **включає функціональний, екологічний і естетичний комфорт.**

Функціональний комфорт реалізується зручністю використання будь-якого приміщення у номері і здійснення усіх функціональних процесів життєдіяльності людини — забезпечення сну, харчування, відпочинку, особистої гігієни, ділової зустрічі та ін. Зручність використання номера забезпечується оптимальним набором меблів і устаткування.

Екологічний комфорт створюється оптимальними для організму фізичними характеристиками внутрішнього простору номера — поєднання температури, вологості, дії сонячного проміння, повітряних потоків. Оптимальні екологічні умови створюються системами інженерно-технічного забезпечення: опалення, кондиціонування повітря, вентиляції, сонцезахисних гардин, жалюзей тощо.

Естетичний комфорт створюється гармонійністю наочнопросторового оточення, досягненням цілісності і узгодження всіх елементів — дизайну меблів, використання декоративних засобів інтер'єру, колірної гами, оздоблення поверхонь, озеленення та ін.

Тема 6. Роль дизайну в готельному бізнесі

Дизайн – це творча діяльність, метою якої є визначення формальних якостей промислових виробів. Ці якості включають як зовнішні риси виробів, так і, головним чином, структурні та функціональні взаємозв'язки, які перетворюють вироби на єдине ціле, як з точки зору споживача, так і з точки зору виробника. Інтер'єр – це внутрішня частина будівлі, приміщення, архітектурно й художньо оформлена. Кожне приміщення характеризується наявністю внутрішнього простору, повністю або частково відокремленого від навколишнього середовища. Перебуваючи в цьому просторі, людина бачить: габарити і конфігурацію приміщення, як в цілому, так і окремих його частин; відкрито розташовані в приміщенні будівельні конструкції, в тому числі колони, балки перекриття; меблі та обладнання; предмети декоративного оздоблення (розписи, картини, скульптури, декоративні рослини, обробку і колірні рішення підлоги, стін, стелі, зовнішніх поверхонь обладнання і меблів, природне і штучне освітлення приміщення. Одночасно людина може спостерігати крізь вікна, вітражі, дверні прорізи якусь частину вулиці й суміжних приміщень. Все перераховане вище разом становить загальний вигляд приміщення, який називають його інтер'єром. На сприйняття інтер'єру впливають мікроклімат приміщення (температура, вологість, склад і рух повітря) та його акустичний режим (величини шумів та їх поширення у приміщенні).

Дизайн інтер'єру – художнє проектування та процес створення приміщень з урахуванням їх користі, зручності та краси, це результат безмежного розширення сфери прикладного мистецтва і його розвитку на промисловій основі, результат проникнення естетики в інтер'єр.

Естетика – філософська наука про сутність загальнолюдських цінностей, їх народження, буття, сприйняття та оцінку; про найбільш загальні принципи естетичного освоєння світу в процесі будь-якої діяльності людини, і, перш за все, в мистецтві та дизайні; про природу естетичного та його різноманіття в дійсності та мистецтві; про сутність та закони творчості; про сприйняття, функціонування та розвиток мистецтва.

Наука естетика – це система (системність естетичних знань). Наука взагалі – це підпорядкована суспільній практиці система знань.

Головні особливості наукової системи естетики: – інформативна насиченість

- наукові судження конкретно-загальні;
- теоретичність – узагальнення та «зняття» конкретного матеріалу;
- підпорядкованість – поняття, категорії, закони естетики взаємопов'язані;
- ієрархічність – менш загальні поняття підкоряються більш загальним;
- упорядкованість – елементи системи організовані, вони не зводяться до їх простої суми;

– єдність (монізм) – система будується на єдиній основі шляхом організації накопичених знань і дозволяє пояснювати одним принципом всі явища, що входять до предмету даної науки;

– мінімальна достатність – мінімальне число вихідних положень сприяє такому розгортанню ідей, що в сукупності вони охоплюють максимальну кількість фактів і явищ;

– принципове розімкнення – готовність сприйняти та теоретично узагальнити нові факти.

Естетика узагальнює досвід художнього розвитку людства, а він нескінченний, тому замкнута система естетики, що претендує на абсолютну завершеність, недосконала в принципі. Життєва і плідна лише естетична система, здатна до заповнення «білих плям», що розвивається з кожним художнім відкриттям; – незалежність – коли положення естетики підпорядковані не ідеології, а перерахованим вище вимогам і складають відому єдність, тобто коли естетика – система знань про художню та естетичну практику людства.

Естетика впливає на художню діяльність, а та – на людей. Тому в естетику часто вторгається ідеологія і формулює ідеї, продиктовані інтересами вождів, партій, державних структур. Естетика як наука – це система законів, категорій, загальних понять, що осмислює в світлі певної суспільної практики естетичні властивості реальності та процес її освоєння за законами краси; особливості художньої творчості, соціального буття та функціонування мистецтва й дизайну, його сприйняття та розуміння. Залежно від того, яке проблемне поле досліджується естетикою, її можна класифікувати на такі категорії: – естетика дійсності; – естетика мистецтва; – теоретично-інформативна естетика; – рецептивна естетика; – практична естетика; – технічна (індустріальна) естетика. Технічна естетика становить п'яте проблемне поле естетики як науки – це теорія дизайну, теорія освоєння світу за законами краси промисловими засобами, узагальнення досвіду проектування, індустріального втілення, серійного виготовлення та соціального буття корисних і красивих знарядь праці, верстатів, машин, інтер'єрів, речей і предметів, що поєднують в собі утилітарні та естетичні якості. Естетика, заснована на стику наук, аналізує естетичні, економічні, технічні, гігієнічні, ергономічні фактори, а також психофізіологічні проблеми, які сприяють оптимізації умов діяльності людини. Технічна естетика формує вимоги до виробів, створюваних промисловістю, до гармат їх виготовлення, до середовища, в якій вони виробляються і інтер'єрів приміщень, в яких працюють і відпочивають люди.

Ергономіка (від грец. *ergon* – робота, *nomos* – закон) – комплексна прикладна галузь науки, що займається вивченням людини у виробничому середовищі і проектуванням механізмів, виробів та робочих місць, найбільш зручних для працівника. До складу ергономіки включаються такі прикладні розділи: – психологія; – інженерна психологія; – фізіологія і гігієна праці; – антропологія; – деякі аспекти наукової організації праці; – технічна естетики; – кібернетика; – загальна теорія систем автоматизованого керування. Ергономіка

органічно пов'язана з дизайном (художнім конструюванням) техніки, робочих місць, інтер'єрів, засобів і систем транспорту, візуальних комунікацій тощо. Предмет ергономіки – вивчення та оптимізація систем «людина-машина-середовище». Її методологічну основу утворює системний підхід, що дозволяє отримати повну картину про трудовий процес і про шляхи його вдосконалення.

Ергономіка спільно з інженерною психологією вирішує такі проблеми:

- 1) оцінка надійності, точності і стабільності роботи людини-оператора;
- 2) розподіл функцій між людиною і машиною;
- 3) дослідження впливу психічного напруження, стомлення, стресу, емоційних станів на ефективність праці;
- 4) розробка методів і засобів відбору та навчання фахівців.

Ергономіка у дизайні інтер'єру – сучасна наука, яка займається вивченням життєвого простору людини, ґрунтуючись на оптимальному і гармонійному розташуванні предметів побуту в кожному приміщенні.

Завданнями ергономіки вважають розробку форм меблів та аксесуарів, які б робили максимально зручним використання житла, офісу, підприємства.

Основні принципи ергономіки: безпека пересування, зручність і комфорт.

Принципи ергономіки приміщень у залежності від їх призначення:

1. Ергономіка зон відпочинку враховує ідеальні параметри предметів, спирається на антропометричні дані: при дотриманні важливих принципів ергономіки знижується стомлюваність, зберігається здоров'я. Меблі для зони відпочинку проектують таким чином, щоб врахувати градус нахилу сидіння і спинки. Зона сну, обладнана за всіма вимогами, забезпечує повноцінний нічний відпочинок. Розміри ліжка враховують всі положення людини, що сприяють відпочинку – це наявність високого узголів'я, упору для спини, додаткових полицок, з яких можна брати книги і дрібні речі, не встаючи з ліжка.

2. Відповідність обстановки офісного приміщення вимогам ергономіки робочого місця підвищує ефективність праці. Висота сидіння стільця або ергономічного крісла визначається довжиною гомілки сидячої людини. Ергономіка крісла дозволяє легко встати або розвернутися за столом, дістати документи та канцтовари, розташовані по периметру робочого місця. Ергономіка столу враховує оптимальне положення тіла людини, що сидить за ним. Ергономіка в офісі досягається шляхом раціонального зонування приміщення за допомогою перегородок.

3. Ергономіка кімнати та інтер'єру, побудованого на принципах раціоналізму, мають на увазі наявність природного освітлення, яке простіше за все організувати грамотним проектуванням вікон.

4. Інтер'єри закладів ресторанного господарства дуже відрізняються від розподілу кухонного простору в житлових помешканнях. Тут враховуються нетривалий час прийняття їжі, легкий і оригінальний дизайн приміщень, можливість одночасного обслуговування десятків відвідувачів, ергономіка барної стійки тощо.

5. Ергономіка простору готелів проектується так, щоб практично використовувати кожен квадратний метр підприємства. До меблів та побутової техніки готелів пред'являються особливі вимоги, відомі фахівцям.

Інтер'єр - це організація внутрішнього простору будівлі, що являє собою оглядово обмежене, штучно створене середовище, яке забезпечує нормальні умови життєдіяльності людини. Специфіка готелів полягає в розмаїтті функцій цих об'єктів. Це одночасно житлові і громадські будівлі, що визначає особливості формування їх інтер'єру. Проектування інтер'єрів здійснюється за допомогою архітектурних і будівельних креслень, найважливіші з яких наступні: план, горизонтальний розріз будівель готельного господарства з вказівкою стін і перегородок, обладнання і меблів, проекція стін зі світильниками тощо; розгортка фасаду кожної стіни та умовне зображення загального виду інтер'єру.

Спираючись на досягнення будівельної науки для внутрішньої обробки приміщень широко використовуються як традиційні матеріали (камінь, дерево, скло, кераміку), так і сучасні матеріали. Вибираючи той чи інший матеріал необхідно прагнути створити композицію.

Етапи створення інтер'єру. У сучасному розумінні, інтер'єр має відображати тему приміщення (особливо, якщо це ресторан, готель, магазин) або відповідати стилю та смаку власника. Задля того, щоб естетичні уподобання мешканців (клієнтів або працівників) відповідали функціональним можливостям площі, власник будівлі звертається до дизайнера інтер'єрів або дизайн-студії. Дизайнери співпрацюють із архітекторами або самі мають відповідні знання; підрядниками, будівельниками та постачальниками. Спочатку дизайнери знайомляться із структурою приміщення та пропонують дизайн-проект у вигляді комп'ютерної проекції (іншими словами — візуалізації). Дизайн-проект майбутнього інтер'єру має відповідати функціональному призначенню приміщення (приватний будинок, дача, готель і т. д.) та побажанням замовника. Разом із ним та усіма залученими спеціалістами дизайнери приймають рішення по габаритах і структурі площі, її облаштуванню, стилю меблювання, освітлення на оздоблення. Коли проект узгоджено між власником та дизайн-бюро, настає наступний етап створення інтер'єру — презентація проекту дизайн-салону, який має наповнити окреслену ідею конкретними матеріалами: шпалерами, плиткою, сантехнікою, меблями, світлом та електро-фурнітурою. Чим вишуканіший дизайн, тим більша імовірність того, що усі зазначені предмети та матеріали для інтер'єру мають відрізнитися високою якістю та оригінальним дизайном. Найкращими виробниками вважаються європейські мануфактури. Особливе місце у ніші дизайнерського освітлення, текстилю, санфаянсу та меблів займають італійські компанії, які відрізняються поєднанням традицій та інновацій.

Композиція (від лат. *compositio* – складування, зв'язок), побудова художнього твору, надаючи єдності і цілісності обумовленого його змістом, характером і призначенням. Розрізняють три основні види композиції: фронтальну, об'ємну, глибоко-просторову.

Характерною ознакою фронтальної композиції є розподіл в одній площині елементів форми в двох напрямках по відношенню до глядача - вертикальному і горизонтальному.

Об'ємна композиція являє собою форму, що має відносно замкнуту поверхню і що сприймається з усіх сторін. Виразність і якісність форми залежить від висоти горизонту.

Глибинно-просторова композиція складається з матеріальних елементів, поверхні та простору, та інтервалів між ними.

Ритм - це рівномірне чергування елементів, порядок поєднання ліній, об'ємів, площин. Ритм діє на почуття людини. Людина сприймає не тільки оком, але і на слух. Ритм притаманний і статичним предметам. Наприклад, в спорудах готельного господарства – ритмічний розподіл вікон по горизонталі і вертикалі. Ритм можна помітити і в площинному зображенні (орнамент). Закономірне чергування об'ємів, граней, а також упорядкована зміна характерних елементів, форми - все це використовується в якості специфічного засобу композиції, як для окремих предметів і споруд, так і для готельних комплексів. Ритм може бути спокійний і не спокійний, може бути спрямований в одну сторону, або збігатися до центру, направленим як по горизонталі так і по вертикалі. Бажане враження від предмета можна досягти правильним використанням всіх можливостей ритму, продуманим чергуванням елементів, об'ємів, кольорових плям. Широко використовується кольоровий ритм.

Рівновага об'ємів, або частин любого предмету викликає почуття спокою, впевненості і стійкості. Динаміка – це зорове сприймання руху, стрімкості, форми. Динамічна форма притаманна як нерухомим так і рухомим об'єктам. Динамічність робить форму активною, помітною, виділяючи її серед інших. Статика – це стан спокою, рівноваги форми, стійкість у всьому її ряду, в самій геометричній основі. Статичність вимагає різних спокійних ліній, маси, чітких членувань по горизонталі та вертикалі.

Симетрія є одним із важливих засобів досягнення єдності і художньої виразності форми. Симетрія – принцип організації, де елементи розташовані правильно відносно осі площини, або центру. Розрізняють симетрію дзеркальну і осьову. Широко застосовується асиметрія – розташування елементів, при якій вісь симетрії відсутня.

Асиметрія – принцип організації площини, який базується на динамічній врівноваженості елементів. Симетрія і асиметрія допомагають досягти художньої виразності статичних і динамічних композицій. Велике значення має застосування принципів гармонії в художньому оформленні інтер'єру.

Гармонія – зв'язок, відповідність, погодженість окремих сторін предметів чи явищ, специфічна єдність у багатогранності. Гармонійна композиція полегшує сприйняття естетичної і змістової інформації. На принципах гармонії ґрунтується композиційна побудова шрифтового і ілюстрованих матеріалів.

У приміщеннях готелів, де людина проводить велику частину доби, повинне бути завжди чисте і свіже повітря і нормальний шумовий режим. Екологічний комфорт в інтер'єрі готелів створюється, в основному, завдяки

інженерним системам: вентиляції, кондиціонування повітря, пиловидалення, опалення тощо. Функціональний комфорт відзначає зручність експлуатації будь-якого приміщення. Він забезпечує захист від докідля, безпеку і здійснення усіх функціональних процесів життєдіяльності людини: сну, харчування, відпочинку, особистої гігієни, розваг, ділових контактів тощо. Поділ усіх процесів життєдіяльності людини в приміщеннях здійснюється прийомами функціонального зонування як загального простору готелю з виділенням функціональних блоків, так і мікрозонуванням.

Мікрозонування здійснюється також за допомогою раціонального вибору обладнання і його оптимального розташування в будь-якому інтер'єрі. Естетичний комфорт визначає позитивний емоційний настрій людини. Це забезпечується завдяки засобам і прийомам, за допомогою яких досягається об'єднання всіх елементів інтер'єру у єдине для сприйняття ціле.

Естетичний комфорт інтер'єру залежить, у першу чергу, від гармонійності предметнопросторового оточення, від того настільки досягнута цілісність і погодженість його елементів. Естетична організація середовища або досягнення краси інтер'єру, включає безліч різноманітних завдань.

Головні з них - це композиція простору, колірне вирішення та обробка поверхонь, господарська (**дизайнерська**) форма облаштування меблів, вирішення декоративних деталей, освітлення, озеленення тощо. Велике декоративне значення в інтер'єрі готелів мають завіси, гобелени, килими, оббивка меблів. Вони багато в чому визначають кольорову гаму та емоційне забарвлення приміщень.

Освітлення в дизайні готельного господарства Освітлення – дуже важлива частина інтер'єру. Світлове оформлення інтер'єру важливе не тільки для здоров'я очей, воно стимулює роботу головного мозку і сприяє кращому відпочинку. Раціональне освітлення залежить від типу використовуваних приладів і засобів, які допомагають візуально збільшувати, звужувати або розширювати простір залежно від поставленої мети. Любий світильник створює світловий потік, який можна класифікувати наступним чином.

По-перше це точкове освітлення. Світловий потік виходить від локалізованої точки, яка знаходиться на стелі, або в середньому або нижньому рівні (настільна лампа, бра, торшер). Точкове освітлення буває спрямованим і направленим в залежності від призначення світильника. Наприклад, при розробці настільних ламп основні зусилля дизайнерів спрямовані на організацію регулювання точкового освітлення.

По-друге, це розсіяне пряме освітлення ламп з великою світловою поверхнею, так, як у люмінесцентних або кулькових світильників.

По-третє, це відбиваюче світло - найбільш природне і нешкідливе. Відомо, що краще читати лежачи в гамаку в саду, ніж на розжареному пляжі. Сонячні промені, проникаючи крізь листя, ніби «підскакуючи» з листка на листок під різним кутом, стають м'якими, не втомлюють очей. А на відкритому просторі все навпаки: від яскравого освітлення сторінки книги просто темніють в очах. Для досягнення ефекту відбивання світла у сучасних світильниках кладуть системи відбивання. Потік світла від лампи спочатку б'є в них, потім

відкидається на стелю і тільки потім розсіюється в просторі. В залежності від типу світильника і його розміщення в приміщенні можна виділити декілька видів освітлення: загальне, місцеве (локальне) і декоративне.

Колір в дизайні готельного господарства Кольори декору впливають на відбиття та використання світла в приміщенні, розширюють простір і створюють інші емоційні реакції. Джерела: - колірний спектр джерела світла (впливає на теплоту й поширення світла); - абажури й захисні екрани (поглинають непотрібне світло й пропускають необхідне) використовуються в невеликих приміщеннях, витриманих у нейтральних тонах (білий, сірий);

- кольори використовують в декоруванні й меблюванні (відбиття певних світлових хвиль через фарбу й пігментацію). Термінологія: - колір, відтінок, тон: червоний, синій, жовтий і т. д.; - інтенсивність світла: інтенсивність світла від 0 (нейтральний) до 16 (найбільш інтенсивний); - насиченість: величина відбиття світла від 0 (чорний) до (білий). В чому ж суть вибору кольору. Переглядаючи каталоги зі шпалерами й колірними діаграмами важко визначитись з чого почати. Вони допоможуть визначитись з потрібними кольорами та відтінками й підібрати правильне оформлення для приміщення. Але спочатку необхідно вирішити, яку атмосферу необхідно створити: розслаблюючу або підбадьорюючу. Для розслаблюючої атмосфери необхідно використати світлі пастельні відтінки або підібрати тони синьої або бордово-коричневої гами. Підбадьорливу атмосферу створять сміливіші відтінки: від яскраво-зеленого до яскраво жовтогарячого. Варто планувати кольорову гаму з орієнтуванням і на килим, диван або інші деталі інтер'єру. Існує чотири способи сполучення кольорів. Користуючись діаграмою, можна створити безліч ефектів: від світлої палітри до яскравих контрастів. Однотонні. Це найпростіші схеми, оскільки палітра сильно обмежена. При цьому створюється елегантний сучасний стиль. Просто необхідно вибрати два або три відтінки одного сегмента діаграми. Їх можна комбінувати або дотримуватися одного головного відтінку, а інтер'єр урізноманітнити ретельно підібраними аксесуарами. Гармонічні. Ці гами створюються з відтінків двох прилеглих сегментів діаграми: зелений і жовтий тощо. Комбінації можуть бути приглушеними, але зовсім ненав'язливими. Якщо виконуються роботи на основі одного кольору - наприклад, жовтого, то можна надати розмаїтість інтер'єру за допомогою аксесуарів тих кольорів, що в прилеглому сегменті. Майже протилежні. Тут можна використовувати всі принади контрасту: обстановка стане свіжою й підбадьорливою, але ненав'язливою. Необхідно вибрати основний колір і комбінувати його з відтінками сегменту, що перебуває по праву або ліву сторони сегменту, розташованого навпроти. Голубий і жовтий - класичне сполучення «майже протилежних кольорів», воно освіжить кухонний інтер'єр та обстановку спальень у шведському стилі. Контрастні. Найсміливіший метод складання кольорової гами, що здається яскравим і екстравагантним, якщо вибрати більш насичені відтінки. Добре підходить до дитячих кімнат і тих кімнат і зон, де людина буває найчастіше, наприклад, для коридорів і віталень. Поширені сполучення: голубий і жовтогарячий, рожевий і зелений.

Створення фірмового стилю та брендування готелів

Фірмовий стиль готелю – це основа спілкування з клієнтами та частина іміджу. Важливим є не тільки комфорт відвідувачів, а й особлива атмосфера, що виділяє готель серед багатьох інших. Щоб зробити готель незабутнім та затишним, слід добре продумати всі деталі. Використання того чи іншого архітектурного спрямування в оформленні приміщення буде «розмитим» без фірмового стилю. До того ж його наявність гарантує високу якість послуг, оскільки визначає статус компанії.

Що пропонує фірмовий стиль готелів:

- Підвищує впізнаваність бренду та виділяє готель серед конкурентів.
- Збільшує естетичну цінність бренду.
- Зменшує витрати реклами з допомогою системи візуальної ідентифікації.
- Збільшує лояльність постояльців та зміцнює імідж готелю.
- Формує групу постійних клієнтів .

Бронювання номера в готелі відбувається наосліп: як правило, клієнт не може оцінити якість обслуговування і не бачить саму кімнату до приїзду. Все, від чого він відштовхується при виборі готелю – це реклама, спосіб подачі інформації та відгуки інших клієнтів.

Необхідно довести споживачеві, що дані про готель відповідали дійсності. Для цього створюють гарний сайт, презентації, відеоролики та віртуальні тури. Важливо, щоб кожна деталь відповідала концепції.

Логотип, кольорова гама, оформлення залів та кімнат, рекламна продукція повинні ненав'язливо підводити потенційного клієнта до замовлення. Елементи фірмового стилю відображають цінності компанії, підвищують довіру та формують позитивне до неї ставлення.

Складові фірмового стилю готелю:

- логотип ;
- слоган;
- інтер'єр;
- уніформа персоналу;
- дизайн реклами та упаковок (засоби для догляду, їжа та ін.);
- сувенірна продукція та документи;
- фірмові шрифти;
- сайт ;
- кольори та їх поєднання;
- дизайн меню ;
- обслуговування концепції.

Корпоративна культура готелю – це система цінностей, ідей і правил, сформованих усередині компанії. Також корпоративну культуру можна охарактеризувати як рівень гостинності, прагнення та довіри, який поділяють усі співробітники готелю.

Варто зазначити, що корпоративна культура впливає на позицію компанії серед гостей, кандидатів на роботу та потенційних партнерів.

При побудові корпоративної культури велику роль грає мета, цінності та діяльність фірми. Із закордонних компаній своєю корпоративною культурою відома компанія Google. Також серед інших виділяється цим інтернет-магазин взуття Zappos.com. У цьому випадку сама компанія має велику популярність переважно через свою корпоративну культуру. Так, відомий онлайн-магазин розпочав свій бізнес з доставки взуття та в результаті почав доставляти... щастя. У готельній сфері можна назвати компанію The Ritz-Carlton. Вона не приховує свою корпоративну культуру та проводить майстер-класи для інших фірм, аргументуючи тим, що мало хто зможе повторити та впровадити подібну культуру. Навіть якщо спробувати застосувати у своїй компанії культуру The Ritz-Carlton, ймовірність того, що вона дасть такий самий результат – мала.

Рецепт покращення корпоративної культури:

- **Визначте ваші цінності.** Насамперед варто виписати цінності компанії та оприлюднити їх для співробітників. Надалі наймайте тих людей, які їх поділяють.
- **Позначте можливості зростання кожного працівника.** Мотивація змусить співробітників долати труднощі та брати на себе відповідальність. До того ж корпоративна культура, в якій заохочується, а можливо й оплачується навчання, підтримає вашу репутацію інноваційної компанії.
- **Вибирайте особисті риси.** Такі риси характеру, як доброта, комунікабельність, вміння вислухати мають значення для корпоративної культури. Треба здебільшого віддавати перевагу особистим якостям кандидата, а не його досвіду.
- **Створіть екологічне середовище.** Важливо створити всередині компанії сприятливий мікроклімат. Співробітники мають поважати один одного та підтримувати дружнє спілкування.

Тема 7 . Планування та вимоги до готельних споруд

Поєднання чинників формування архітектурно-планувальних форм у конкретному випадку зумовило виникнення різних типів конструкцій готельних споруд. У типології готельних споруд згідно архітектурно-планувальних форм доцільно приймати до уваги два критерії: по-перше, розташування і зв'язок між основними функціональними приміщеннями і, по-друге, планування згідно певної геометричної форми.

Готельні споруди у розташуванні і зв'язку між основними архітектурно-просторовими приміщеннями у плануванні поділяються на такі типи

- **централізоване планування** - найбільш поширений серед міських готельних засобів розміщення тип планування з характерним розташуванням основних функціональних приміщень в одній споруді, на одному або різних рівнях. Централізоване планування готелів типово насамперед для міст із щільною забудовою і обмеженими можливостями просторового розширення для закладу розміщення. Зокрема, такий архітектурно-планувальний підхід типовий для готелю "Дніпро" у Києві, "Дністер" у Львові, "Holiday Inn" в Аусбурзі (Німеччина) та ін. Основні і допоміжні функціональні ланки у готелях з таким плануванням найчастіше розташовуються на перших (підвальних) або верхніх поверхах. Наприклад, у 36-и поверховому готелі-башті "Holiday Inn" номери розташовані з 1-го по 11-й поверх, а приміщення загального користування містяться на останніх і підвальному цокольному поверсі;

- **блочне планування**. Готелі цього типу планування характеризуються розташуванням основних функціональних приміщень у різних просторово відокремлених спорудах - блоках, між якими здійснюються стійкі взаємозв'язки. Блочний тип планування насамперед характерний для готельних комплексів - готельних підприємств значної місткості і обсягу послуг, що надаються просторово відокремленими спеціалізованими структурними ланками. Розрізняють розосереджений, зблокований і павільйонний підтипи блочної моделі планування.

- **подіумне планування** характеризується злиттям в одне ціле горизонтального корпусу, сформованого з приміщень загального користування, і вертикального, що виконує функції житлової частини будівлі. Подіумний підхід новий у плануванні готельних споруд, він використовується в архітектурі з середини ХХ ст. і найбільш характерний для готелів середньої та високої категорії значної місткості, що займають значну територію і мають декілька під'їздів. Зокрема, цей тип планування типовий для готелів "Русь" у Києві, "Eurora" у Будапешті (Угорщина), "Sokos Viru" у Талліні (Естонія) тощо. Згідно використання у будівництві готелю основних геометричних форм, виділяються такі типи планування:

- **спрошене планування**. Ця модель планування представлена у формі прямокутника і є найбільш поширеною серед готельних споруд. Зокрема такий тип характерний для "Sokos Viru" у Талліні (Естонія),

●- компактне планування, характеризується використанням різних геометричних форм: квадрата - готель "Київ" в столиці України, трикутника - готель "Travelodge Southbann Melborne" у Мельбурні (Австралія), багатокутника - готель "Pacific" у Шігасакі (Японія), круга - готель "Салют" у Києві, та ін.

●- ускладнене планування, пов'язане з різним блокуванням номерів і житлових поверхів із зміщенням від прямолінійного, трапецієподібного, криволінійного типів: Т-подібне блокування - готель "Royal Garden" у Лондоні (Великобританія), П-подібне - готель "Grand Hotel Warszawa" у Варшаві (Польща), Н-подібне - готель "Rihga Royal" в Осаці (Японія), Х-подібне - готель "Прибалтійський" у Санкт-Петербурзі (Росія), хрестоподібне - готель "Тораз Hotel Poznan" у Познані (Польща), трилисник - готель "New Otani Tokyo" у Токіо (Японія), Z-подібне - готель "Radisson Sas Grand Hotel" у Софії (Болгарія), східчаста із зміщенням житлових поверхів або номерів - готель "Братислава" у Києві тощо.

●- атріумне планування пов'язується з внутрішньою застеленою галереєю спрощеного або ускладненого типу: прямокутне з внутрішнім двориком - готель "Sheraton" у Сіетлі (США), квадратне - готель "Hyatt Regency" в Атланті і Чикаго (США), трикутне - готель "El Mansour" в Касабланці (Марокко) та ін.

Вимоги до готелю не обмежуються висококласним сервісом. Комфорт слід закласти разом з фундаментом.

У список загальних норм входять:

- водопровід (гаряча і холодна вода);
- каналізація;
- електропостачання;
- газопостачання (увага, при певній поверховості будівлі);
- вентиляція;
- опалення (парове і в окремих випадках - повітряне).

Проектувальникам слід враховувати, що згідно з приміткою до пункту 4.1 ДБН України, якщо висота будівлі готелю перевищує 50 метрів, то всі комунікації слід підводити за спеціальними нормами.

Ліфти в будівлі необхідно встановлювати, якщо висота об'єкта досягає 4 поверхів і вище. Також необхідність ліфтових кабін обчислюють за таким принципом: відстань від відмітки підлоги останнього поверху готелю до лінії вимощення становить 9 метрів і більше.

Розміщувати їх слід в одній групі у вестибюльній зоні. Вони не повинні бути швидкісними. Однак слід пам'ятати, що час очікування кабінки не має перевищувати 45 секунд.

Опалення

У всіх будівельно-кліматичних областях наполегливо рекомендується встановлювати водяне опалення. У тих регіонах, де середня температура самої холодної в році п'ятиденки сягає мінус 40 ° С, можна встановити системи повітряного опалення, яке поєднується з приточною вентиляцією.

В Україні такі довгострокові мінусові температури не фіксуються. Тому даний вид опалення не користується популярністю навіть в Буковелі, де бувають сильні морози.

Планувальні рішення

Нормативи будівництва та правила проєктування готельного об'єкту залежать від багатьох чинників: чи є будівля окремим об'єктом або входить до складу багатофункціональних будівель - багатоквартирних будинків, офісних центрів, пам'яток архітектури; обсягу номерного фонду та інших вихідних даних.

При розробці концепції готелю і в подальшому проєктуванні і будівництві слід враховувати експлуатаційні та інші вимоги до готелю.

Отже, до складу готелів можуть входити різні групи приміщень:

- житлова (номерний фонд);
- приймально-вестибюльна (рецепція і лобі);
- зона харчування (ресторан або лобі зі шведською лінією);
- фізкультурно-оздоровча (спа, басейни, масажні кімнати);
- прибудованих підприємств (літні тераси, зони барбекю);
- служб експлуатації та ділової діяльності (департаменти готелю і технічні приміщення).

Обов'язковими для готелів є дві групи приміщень: житлова і приймально-вестибюльна.

Технологічний прогрес вніс свої корективи, і в останні роки зона рецепції зазнала змін, а в деяких об'єктах і взагалі була ліквідована або перетворена.

Номерний фонд

Зона, в якій проживають гості, повинна бути відділена від усіх інших зон (харчування, рекреації, експлуатації).

Часто готелі розташовані в будівлях з різним функціоналом: житлових будинках, розважальних і бізнес-центрах та ін. В такому випадку об'єкти повинні бути планувально ізольовані та забезпечені окремими входами і виходами, а також комунікаціями і системою вентиляції.

Згідно з державними будівельними нормами номери слід розміщувати в найбільш «тихих» секціях будівлі. А саме - подалі від кухні, дитячого майданчика, літньої тераси ресторану, будівельного майданчика та інших джерел шуму.

Частими є випадки, коли хостели або міні-готелі розміщені на цокольних поверхах або у напівпідвальних приміщеннях. Це не тільки не відповідає нормам готелю, це є грубим порушенням ДБН України!

Згідно з головним документом з будівництва та проєктування, облаштування житлових приміщень в підземних або підвальних приміщеннях забороняється.

Потоки

- Гості не повинні перетинатися з обслуговуючим персоналом. І навпаки.
- Гості не повинні бачити, як розносяться страви з ресторану.
- Гості не повинні мати доступу в підсобні та складські приміщення.

•Шлях гостя і шлях покоївки, ремонтника і будь-якого іншого члена команди готелю повинні бути розмежовані на всіх рівнях: сходи, ліфти, підсобні приміщення, кімнати відпочинку.

Ці принципи давно є must have в HoReCa. Однак далеко не кожен забудовник враховує нормативи будівництва об'єктів гостинності. Ще на етапі проектування вкрай важливо шляхом планувальних рішень ізолювати персонал від гостей.

Згідно з ДБН В.2.2-17 та ДСТУ 4269 в об'єктах тимчасового розміщення мають бути обладнані номери для гостей з обмеженими можливостями. Причому не тільки номери, але і весь шлях гостя, який пересувається на інвалідному візку, повинен бути максимально комфортним. Маються на увазі ліфт з відповідною площею, ширина вхідних дверей, автоматичне відкривання дверей в зону відпочинку, харчування і коворкінгу, пандуси з кутом нахилу, який не перевищує 1:12. У разі, якщо пандуси вище 45 см, їх слід забезпечити перилами.

Оновлені вимоги до готелів

З 1 квітня 2019 року набула чинності Зміна №1 в ДБН В.2.2-20: 2008 року в документі «Державні будівельні норми України» в частині «Будинки і споруди: готелі».

Що необхідно готелям:

•**Інклюзивність.** Будівництво та проектування об'єкта гостинності: готелю, пансіонату, групи кемпінгів, хостелів та ін. тепер передбачає обов'язкове облаштування щонайменше 10% номерів з таким рівнем універсальності, щоб в них могли розміститися гості з обмеженими фізичними можливостями. До набуття чинності цієї зміни об'єкти розміщення зобов'язані були мати лише один або два таких номери - тобто при номерному фонді від двадцяти номерів цифра коливалася на рівні 1-2 відсотків. Цей фактор слід врахувати, коли ви будете подавати документи на дозвіл на будівництво готелю.

•**Посилена пожежна безпека.** Після низки трагедій, що трапилися в місцях масового скупчення і відпочинку громадян, був удосконалений комплекс заходів щодо підвищення рівня контролю за безпекою людей. Ми підготували чек-лист з пожежної безпеки для готелів..

•**Сортування сміття.** Ця умова в ряді європейських країн вже давно прописана у всіх статутних документах, що стосуються готельно-ресторанної сфери.

•Безконтактні ключі.

Тепер на території або в будівлі готелю не обов'язково розташовувати:

- медпункти;
- телефони-автомати;
- залізничні і театральні каси;
- салони з надання перукарських послуг.

Проектування будівель готелів (готельних комплексів), проводиться з урахуванням цілого ряду вихідних вимог:

- будівля має бути єдиним архітектурним ансамблем, вписуватися в навколишнє середовище і бути її пам'яткою

- будівля має бути по можливості розташоване в центральній частині міста і мати достатньо місця для паркування автомобілів;

- проект туристської готелі має забезпечити комплексне обслуговування туристів і екскурсантів;

- місце вибору для будівництва будинку повинне бути зручним з точки зору комунікацій (міський транспорт, зв'язок з аеропортом, вокзалом, за його наявності з морським портом та ін);

- будівля готелю має бути обладнане пасажирськими, вантажними і службовими ліфтами;

- інженерне обладнання будівлі повинно включати в себе холодне і гаряче водопостачання, опалення, вентиляцію, кондиціювання, м'яке (регульоване) освітлення, систему сигналізації, супутникову та інші види зв'язку, автоматизовану систему управління та ін;

- територія навколо готелю повинна бути озеленена та благоустроєна.

Планування номерів залежить від категорії готелю і зазвичай включає в себе:

- номери типу "апартаменти";

- номери типу "люкс";

- одномісні номери;

- дво - та тримісні номери;

- сімейні номери і ін.

Планування номерів бувають різних типів, що включають в себе: хол (передня), житлова кімната (кімнати), ванна, санвузол, вбудовані шафи, в ряді номерів -- кухні, міні-бари.

У номерах знаходиться меблі для сну і відпочинку, обладнання для роботи, зберігання речей і забезпечення комфорту. Устаткування номера залежить від категорії готелю і класу номера.

Оснащення номерів залежить також від призначення готелю (для ділових людей, конгрес - і бізнес-туризму, туристів з пізнавальною метою, транзитних клієнтів тощо) та її категорії.

Так, номер для ділового клієнта повинен бути класу "кабінет" збільшеного розміру, з максимальною звукоізоляцією, з можливістю прийому ділових людей номері.

Специфічні вимоги пред'являються до обладнання кімнати для клієнтів з дітьми, для сімейних клієнтів, для туристів з тваринами і т.д.

У курортному готелі, як правило, повинно бути передбачено спальне місце як у номері, так і в лоджії.

В ряді готелів передбачені трансформовані номери, тобто зміна площі в залежно від умов за рахунок розсувних перегородок (номер "дубль").

Основні блоки приміщень готелів

Найголовнішими функціональними приміщеннями розвинутого готелю є:

- блок приймально-допоміжних приміщень;

- блок приміщень житлової групи;
- блок приміщень харчування;
- блок приміщень адміністрації;
- блок підсобних і господарських приміщень.

Якісне обслуговування в готелі

Якісне обслуговування клієнтів в готелі — це в першу чергу дотримання стандартів надання послуг. Міжнародні стандарти, які розробляються такими організаціями як IH&RA, UNWTO, ICCA, UFTAA/FUAAV, РАТА, дають найбільш загальні приписи й критерії. Але для того, щоб ці загальні стандарти виконувалися, необхідна чітка технологія обслуговування в готелі й детальні покрокові інструкції для персоналу. Причому не просто скласти документи, але й організувати постійний контроль і покращення всього процесу. Всі методи обслуговування клієнтів в готелі повинні перевірятися на практиці та, за необхідності, коригуватися.

В поняття обслуговування в готелі входить весь спектр основних та додаткових послуг, які надаються клієнтам: розміщення в номері з можливістю онлайн-бронювання та оплати наперед, різноманітний сервіс від тапочок до сніданку в номер чи виклику таксі. І все це передбачає визначений порядок дій та дотримання правил.

Порядок обслуговування гостей в готелі від моменту їх прибуття в готель і до остаточного виїзду є циклічним: послідовним повторенням визначених кроків. Також окремо потрібно врахувати визначені послуги для клієнта ще до його появи в готелі.

Такий цикл обслуговування гостя — це уніфікований стандартний набір послуг, яким має намір скористатися клієнт, з визначеною послідовністю та часом надання. За кожною з таких послуг стоїть ціла система певних дій і правил, які потрібно виконувати бездоганно, щоб отримати зростання лояльності клієнтів, а отже, й підвищення прибутку.

Перелік та об'єм послуг можуть бути варіюватися, але основні етапи завжди забезпечуються у визначеному порядку.

В загальному випадку, обслуговування клієнтів в готелі включає в себе чотири етапи:

1. До прибуття в готель (бронювання номеру, попередня оплата).
2. Прибуття в готель, реєстрація та розміщення нового постояльца.
3. Обслуговування гостя в процесі проживання.
4. Виїзд з готелю, включаючи остаточний розрахунок.

При необхідності, ще до прибуття гостя виконується остаточна підготовка до його прийому: санітарна підготовка номеру, попереднє замовлення додаткових послуг у зовнішніх партнерів, а також зустріч гостя в аеропорті чи на вокзалі.

З прибуттям в готель починається етап реєстрації та поселення. Саме зараз клієнт отримує перше і найважливіше враження, тому цей процес повинен бути максимально швидким, зручним та приємним. Ввічливість,

доброзичливе відношення, увага до потреб клієнта, а також швидше їх вирішення – основні складові позитивного враження.

Етап проживання постояльця – найдовший та найважливіший, він буде розглянутий трохи нижче.

І нарешті, повний розрахунок клієнта за проживання, а також надані додаткові платні послуги, і виїзд з готелю. За необхідності сюди включається також доставка гостей на вокзал чи в аеропорт.

Центральною послугою готелю є проживання постояльця в номері. І якщо період проживання більше однієї доби, а також у визначених випадках, кожен такий зайнятий номер потребує прибирання не тільки після виїзду гостя. В тому числі сюди входить періодична або за потребою зміна постільної білизни, рушників, поповнення витратних матеріалів (в тому числі, засобів гігієни). Щоб подібне обслуговування номерів готелі не приносило гостям неприємних вражень, потрібно дотримуватися таких правил при будь-якому типі прибирання:

- проводити прибирання в номері можна лише за відсутності постояльця або отримавши його згоду;
- покоївки повинні виконувати прибирання номеру максимально оперативно, не перериваючись та не відволікаючись на особисті справи;
- не чіпати особисті речі постояльців, не читати записи;
- як при прибиранні номерів, так і при прибиранні поверхів та місць загального користування, технічний персонал повинен мінімально «потрапляти на очі» гостю, – для цього графік прибирань бажано складати в години найменшої присутності постояльців;
- по завершенню потрібно прибрати інвентар та інструменти у визначене місце, не залишаючи їх в місцях загального користування.

Найбільш швидкою та ефективною є така послідовність прибирання багатокімнатного номеру:

- спальня;
- вітальня;
- їдальня;
- кабінет;
- передпокій;
- санвузол.

Кожне приміщення рекомендується прибирати по або проти годинникової стрілки, щоб нічого не пропустити. Перевірити справність розеток, вимикачів, світильників, телефону, телевізору, холодильника та інших технічних пристроїв. При виявленні несправностей потрібно повідомити відповідні служби. Іноді псування речей трапляється з вини постояльця – в цьому випадку готелю потрібно розібратися й вирішити можливі конфлікти в присутності гостя.

Крім основних послуг проживання та харчування, в залежності від категорії готелю та його спеціалізації, клієнтам надаються також визначені додаткові послуги. З метою підвищення лояльності клієнтів також

впроваджуються різноманітні акції, знижки, спеціальні пропозиції, часто розробляється ціла програма для постійних гостей.

Раціонально побудована й налаштована технологія обслуговування в готелі — це прямі інвестиції в готельному бізнесі, адже вони окупляться як під час повторного візиту клієнтів, так і у випадку рекомендацій та позитивних відгуків, які приваблюють нових гостей.

Організація роботи служби обслуговування номерів

Головна функція – надання послуг у номерах, забезпечення необхідного санітарно-гігієнічного стану і комфорту номерів, приміщень загального користування (вестибюль, хол, коридор, сходові, ліфтова зона та ін.), контроль за станом обладнання номерів, постільною білизною, форменим одягом працівників готелю. Служба найбільш чисельна – охоплює до 50% всього обслуговуючого персоналу. Особливі вимоги висуваються до особистих якостей, культури обслуговування та чесності.

Основні обов'язки служби:

- відповідальність за поповнення і оновлення інвентарю, обладнання у номерах та нежитловій частині готелю;
- планування витрат служби, які узгоджуються із загальними витратами і вносяться до окремого бюджетного плану відділу планування.

Очолює службу менеджер, або заступник директора готелю з обслуговування. Менеджеру служби підпорядковуються чергові на поверхах, старша покоївка, завідувач білизняною, покоївки, кастелянша, супервайзер, стюард, швачка, прибиральниці.

Основні працівники:

1. Менеджер служби номерного фонду.
2. Старша покоївка.
3. Покоївка.
4. Прибиральниця.
5. Завідувач білизняною.
6. Кастелянша.
7. Швачка.
8. Супервайзер.
9. Стюард.
10. Персонал пральні та хімчистки.

Служба обслуговування номерів повинна мати приміщення виробничого використання:

– Загальне службове приміщення (для організації і проведення керівником служби координаційної роботи, проведення навчання, тренінгів, корпоративних заходів, зберігання і контролю ключів службового використання).

– Технологічні приміщення для обслуговуючого персоналу (для зберігання інвентарю, засобів догляду за приміщеннями, перевдягання і зберігання особистих речей, відпочинку).

Види послуг на поверсі і технологія їх надання

Основною послугою на поверсі є прибирання номерів. Форма організації діяльності покоївок може бути як індивідуальною, так і бригадною.

Індивідуальна організація роботи передбачає замкнутий технологічний цикл, виконання всіх операцій у номері однією покоївкою.

Бригадна організація роботи передбачає розімкнутий технологічний цикл, тобто розподіл технологічних операцій за їхньою однотипністю (здійснення лише однієї операції).

Основні типи прибирання:

- щоденне (поточне і проміжне);
- після від'їзду гостя;
- генеральне.

Прибирання здійснюється в суворій відповідності до технології з дотриманням інструкцій і встановленого порядку заміни білизни.

Послідовність прибирання:

- прибирання заброньованих номерів;
- прибирання щойно звільнених номерів;
- прибирання зайнятих номерів.

Щоденне поточне прибирання:

- провітрювання приміщення,
- прибирання і миття посуду,
- прибирання ліжок, тумбочки, столу,
- видалення пилу,
- прибирання санітарного вузла.

До обов'язків покоївки також входить перевірка збереження обладнання номера.

Якщо номер багатокімнатний, процес прибирання завжди починається у спальні, продовжується у вітальні та інших приміщеннях. Завершується робота прибиранням санвузла.

Щоденне проміжне прибирання проводиться в разі потреби і при наявності умов для прибирання.

Прибирання після від'їзду гостя передбачає додаткові функції покоївки:

- приймання номера,
- зміна білизни і рушників,
- заміна рекламної інформації в номері.

Генеральне прибирання номерного фонду і всієї житлової частини готелю проводиться не рідше, ніж один раз на 10 днів.

Середня норма прибирання покоївкою – 17 номерів на день. При розрахунках необхідної кількості покоївок на день виходять із загальної кількості зайнятих у цей день кімнат (номери типу «люкс» та апартаменти рахуються за дві кімнати). За нормативами Швейцарської асоціації власників готелів, на прибирання номера, в якому ще проживає гість, відводиться 20 хвилин, а на прибирання номера, що звільнився, – 30 хвилин.

Організація і підготовка номерів до поселення

Щодня з 8 години ранку поверхові служби інформують рецепцію про стан номерного фонду. Протягом робочого дня відбувається постійний інформаційний зв'язок між рецепцією і поверховою службою.

Інформація надається:

- про зайняті номери;
- про вільні номери;
- про номери на прибиранні;
- про номери у простої;
- номери на броні.

Підготовка номерного фонду до поселення гостей (технологія):

- звірка та корекція інформації про готовність номерного фонду до поселення (наявність даних про стан номерного фонду, рахунки та їх оплату, додаткові послуги, інформація про проживаючих);
- планування ремонтних робіт в номерах та оформлення заявок на ліквідацію несправностей в інженерно-технічну службу;
- проведення прибиральних робіт у номерному фонді за визначеною послідовністю;
- передача інформації про готовність номерного фонду на рецепцію.

Т 8. Функціональні призначення готельного підприємства та класифікація готельних номерів

Типи готелів за функціональним призначенням. **Всі готелі за функціональним призначенням поділяють на ві великі групи: транзитні готелі та цільові готелі**

1 Транзитні готелі призначені для обслуговування туристів в умовах короткочасної зупинки (пересадка, затримка, відміна рейсу). Вони проектуються, зазвичай, малої та середньої місткості з обмеженим рівнем комфорту, скороченим набором службових приміщень. Наприклад, у готелях при аеропортах, розташованих у віддаленості від міста, є спрощений склад закладів ресторанного господарства, розрахований лише на проживаючих у готелі. Номерний фонд транзитних готелів може мати менший розмір площі на людину, можлива організація спеціально обладнаних кімнат відпочинку, де пасажир, не займаючи номер, зможе відпочити протягом декількох годин.

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

До транзитних засобів розміщення відносять мотелі та кемпінги.

Мотелі диференціюються за місткістю, рівнем комфорту та рівнем технічного обслуговування автомобілей. Вони надають обмежений набір послуг. Клієнтами мотелів є різні категорії туристів, що подорожують рухомих транспортом, тому мотелі повинні мати місця для паркування автівок, що складають 100% від місць в мотелі та станцію технічного обслуговування автомобілів. Рекомендована місткість мотелів від 200-800 місць. Мотелі для автотуристів рекомендується розміщувати повздовж магістральних трас, при цьому відстань від них до житлових приміщень мотелю має бути не менша 50 м.

Кемпінги – підприємства готельного типу сезонного використання, що призначені для тимчасового проживання та відпочинку автотуристів, зазвичай на умовах самообслуговування.

Кемпінги також диференціюються за місткістю, рівнем комфорту та рівнем технічного обслуговування автомобілей. Кемпінги рекомендується розміщувати в приміській зоні на відстані не менше 200 м. від транспортних магістралей. Ділянка кемпінгу містить житлову зону, зону парковки та технічного обслуговування транспортних засобів. Рекомендована місткість кемпінгів – від 100 до 500 місць. Житлову зону формують з житлових груп на 50-100 місць. В житловій зоні розташовують одно-дво поверхові житлові корпуси, туристські будиночки, палатки, павільйони побутового обслуговування, туристські кухні.

2 .До цільових готелів відносяться готелі ділового призначення і готелі для відпочинку (курортні, туристські).

2.1. Готелі ділового призначення обслуговують осіб, що перебувають в ділових поїздках і відрядженнях. Підприємства цієї групи найбільш відомі як готелі для конгресного обслуговування - симпозіумів, з'їздів, зборів|,

конференцій, тощо. Ці готелі користуються найбільшим попитом, оскільки згідно досліджень, 50% людей подорожують з діловою метою, 40% - з метою відпочинку і лікування, 10% - з метою пошуку роботи, відвідин родичів, друзів.

Готелі ділового призначення повинні відповідати наступним умовам:

- місцезнаходження поблизу адміністративних, культурних центрів міста; переважання одномісних номерів;
- наявність в номері «робочої зони»;
- належна ізоляція номерів від зовнішніх подразників;
- наявність номерів-апартаментів;
- наявність конференц-залів, центрів комунікаційних технологій;
- наявність технічного устаткування;
- наявність служб фінансового забезпечення;
- наявність стоянок, гаражів.

2.2. Курортні готелі передбачають надання послуг розміщення, дієтичного харчування лікувально-оздоровчих програм, розташовані на територіях, що надають можливості для відпочинку, оздоровлення і лікування в природних кліматичних і природних умовах. Основна проблема таких готелів - це сезонність попиту.

Тривалість періоду може варіюватися в межах від 90 до 180 днів, що часто залежить від кліматичних і ряду інших факторів. З метою вирівнювання завантаження в період міжсезоння курортні готельні підприємства прагнуть до завоювання нових сегментів ринків туристичних послуг, зокрема, сегмента ділового туризму.

Сезонність попиту на готельні послуги потребує вирішення ряду проблемних питань:

- кадри (адекватне співвідношення між найманим та постійним складом персоналу);
- утримання в належному стані матеріально-технічної бази готелю в несезонний період.

Готельні підприємства, що працюють цілорічно, мають більш високий рівень комфортності та широкий перелік додаткових послуг, розширений склад приміщень для проведення дозвілля (вітальні, клуби, кегельбани), майданчики для відпочинку та спорту, розвинену мережу підприємств ресторанного господарства.

Функціональні вимоги до курортних підприємств готельного господарства передбачають наявність:

- курортної місцевості зі значними лікувальними ресурсами: бальнеологічними, кліматичними, грязелікувальними типу;
- умов для організації профілактичного та дієтичного харчування;
- можливості надання медичних послуг лікувально-профілактичного характеру, заняття спортом, активного відпочинку тощо;
- умов для організації лікувального сну на повітрі в межах номера, а також в аераріях і соляріях, на лікувальних пляжах;
- торговельної мережі.

Внутрішнє обладнання номерів курортних готельних підприємств характеризується облаштуванням спального місця не тільки в номері, але і у великих за розміром лоджіях, на балконах, терасах. У зв'язку з тривалим терміном проживання (до одного місяця) у номерах передбачаються збільшені за розміром шафи для збереження одягу та білизни.

Об'єднання під одним «дахом» готелів різного призначення, рівня комфорту, місткості, поверховості (багатоповерхові корпуси, будиночки, бунгало і тому подібне), що пов'язане з різними вимогами до умов рекреації на курортах називають курортним комплексом (санаторно - курортним комплексом).

В їх структурі функціонують заклади ресторанного господарства, зали багатофункціонального призначення, кінотеатри, підприємства торгівлі, корти, спортзали, стадіони, ігрові і спортмайданчики, басейни відкриті і закриті, кінноспортивні центри, обладнані пляжі, човнові станції, канатні дороги та ін.

Курортні комплекси та інші установи, що займаються оздоровленням своїх клієнтів мають для цього спеціалізовані засоби - кліматолікувальні споруди:

- кліматичний павільйон – це легка споруда, яка буває: сезонною і стаціонарною; з дахом з теплоізоляційного матеріалу з дерев'яною підлогою; у разі поганої погоди бічні проходи закриваються шторами або жалюзі. Умови перебування в кліматичному павільйоні такі ж комфортні, як і в основному спальному корпусі або курортному готелі. Кліматопавільйон обладнаний ліжками з необхідним постільним приладдям, килимками біля ліжка, шезлонгами, тумбочками, шафами, шторами, ковдрами (шерстяне, ватяне, хутряне), матрацами. До складу приміщень кліматичного павільйону входять: санвузол (умивальник, туалет, душ); медична кімната (12 м²), спальне приміщення (чоловіче, жіноче) на 25 - 30 чоловік з розрахунку 3-4 м² на одне місце, приміщення для постільної білизни (9-10 м²), кімната відпочинку (24 – 30 м²). Висота приміщення не менше 3,5 – 4 м. Кліматопавільйон обладнується опалюванням (паровим, електричним). Розташовується в рекреаційній або курортній зоні;

- аеросолярій – це спеціально обладнаний майданчик або приміщення проведення кліматичного лікування - сонячного опромінювання і повітряних ванн. Аеросолярії бувають літніми і зимовими, і розташовуються в рекреаційній або курортній зоні. Літній аеросолярій розміщують на рівному майданчику в парку, лісі, березі моря або річки. Він має бути відкритий на південь, південний схід і захищений від вітру жалюзі або чагарниками. Зимові аеросолярії можна розмістити, так само як і літні. Але можна це зробити і на даху спального корпусу, в застлених верандах, де штучно (у разі потреби) підтримується необхідна температура. Аеросолярій має чоловіче і жіноче відділення, в яких обладнаний добре освітлюваний сонцем майданчик для прийому сонячних ванн – солярій, і захищений від прямих сонячних променів (для повітряних ванн) – аерарій. На одне місце в солярії виділяють 6-8 м², а в аерарії – 4-5 м² при співвідношенні місць в солярії і аерарії 2:1 - для середньої кліматичної смуги і 1:2 для півдня. Аеросолярій обладнують метеостанцією,

радіовузлом, медичним пунктом, приміщенням для зберігання білизни, санвузлом, де воду для душу нагріває сонце; оснащують: тапчанами з підголівниками (висота тапчанів не менше 40 см і вони можуть мати бічні стінки для захисту від вітру), мобільними тентами (які обертаються на спеціальних шарнірах і можуть бути груповими і індивідуальними);

- пляж, лікувальний пляж - розташований біля будь-якого водоймища (море, річка, озеро і т.д.) пляж, є основним місцем проведення лікування кліматом і по суті, влітку – це основна кліматолікувальна база будь-якої курортної або оздоровчої установи.

2.3. Туристські готелі (tourist hotel) – розраховані для туристів, котрі зайняті активним відпочинком, приймають участь в екскурсійному, спортивно-оздоровчому туризмі. Туристські готелі розташовані головним чином в містах, а також на узбережжі, в горах, тобто, на туристському маршруті. Особливістю такого типу готелів є наявність туристського обслуговування для: прокату туристського спорядження, транспортних засобів, майданчиків, фунікулерів. В структурі приміщень виділяють туристсько-методичні кабінети, приміщення для інструктажу, заклади ресторанного господарства, побутового призначення, торговельні, розважальні приміщення, та інші.

Саме спеціалізація готелю визначає необхідну матеріально-технічну базу готелю. Готелі високої категорії забезпечують високий рівень комфорту за рахунок надання номерів «люкс», «апартаменти», послуг сауни, конференц-залу та ін.

Туристично-екскурсійні готелі розраховані на туристів, що найчастіше подорожують автобусами. Туристично-екскурсійні готельні підприємства, розраховані на перебування туристів понад три доби, мають деякі особливості в структурі приміщень, що обумовлено відповідними вимогами туристів. У таких випадках ці підприємства розміщують на територіях міст або сільських поселень, і тому це вимагає наявності озелененої ділянки з організованими майданчиками для відпочинку та спортивних занять. Передбачаються приміщення для відпочинку, ігор, розваг і закладів ресторанного господарства. Їх розміщують здебільшого поблизу (в радіусі 3 км) об'єктів туристичної привабливості, в центральних частинах їм не притаманна обов'язкова наявність власної озелененої території для відпочинку та спортивних занять. Для цього типу готельних підприємств не є характерними приміщення для відпочинку, ігор, розваг тощо. Це пов'язано з тим, що потребу в цих приміщеннях задовольняє міська мережа діючих розважальних закладів.

Туристично-спортивні готельні підприємства призначені для задоволення потреб туристів у туристично-спортивному обслуговуванні та відпочинку в різні пори року. Залежно від пори року передбачається спортивний туризм зимового та літнього сезонів. У зимовий сезон серед населення значно поширені лижні та гірськолижні маршрути. У літній сезон найбільш популярними є піші, гірсько-пішохідні, водні маршрути спортивного туризму.

Готельні підприємства для спортивного туризму та відпочинку мають ряд функціональних особливостей:

- наявність приміщень туристично-спортивного обслуговування;
- наявність приміщень і споруд, майданчиків спортивно-оздоровчого призначення;
- наявність трас, пляжів, споруд, що відповідають вимогам \ •-' маршруту;
- озеленена територія навколо підприємства.

Особливі функціональні вимоги висуваються до готельних підприємств, що надають послуги спортсменам, які займаються окремими видами спорту: наявність приміщень для спортивно-тренувальних занять, проведення зборів; наявність приміщення для тренерського складу; - забезпечення медичним обслуговуванням, профілактичним лікуванням, спортивно-оздоровчими заняттями у приміщеннях підприємства і поза ним; - створення умов для торгівлі, ремонту та збереження спортивного інвентарю.

Готельні підприємства для спортсменів розміщують поблизу місцевостях (гірських, рівнинних та ін.) з відповідними тренувальними можливостями.

Спеціалізовані засоби розміщення

Готелі-казино (casino-hotel). Готелі цього типу поширені у країнах з розвинутою азартно-розважальною індустрією. Для України зазначена категорія готелів не типова. Казино у готельному комплексі — це основна структурна ланка закладу розміщення, головною функцією таких готелів є створення сприятливих умов для проведення азартних ігор. Послуги проживання та харчування у готелях-казино забезпечуються на особливо високому рівні: у готелях фешенебельні номери, ресторани в меню яких екзотична кухня, дорогі напої, організовуються чартерні рейси на замовлення клієнтів, часто безкоштовний трансфер.

Готель-люкс - мале або середнє готельне підприємство, розташоване в центрі міста, орієнтоване на забезпеченого клієнта (бізнесмени, політики), оскільки ціни на проживання в номерах достатньо високі, але при цьому надаються різні види обслуговування. Деякі номери обладнані кухнями, барами, холодильниками. Персонал забезпечує високий рівень сервісу.

Готель – гарні - засіб розміщення, що надає клієнтам обмежений набір послуг— розміщення й сніданок. Зокрема, в цьому готелі немає ресторану, а сніданок, включений до вартості номера, надають в невеликому кафетерії або буфеті.

Готель - лідо (від. фр. hotel lido) - невеликий готель, розташований безпосередньо на березі озера.

Готель - шато (від. фр. hotel chateau) – назва замиського замку або великого замиського будинку; різновид дорогих і особливо престижних французьких готелів, розташованих в сільській місцевості.

Апарт - готель, апартамент – готель - готельне підприємство, що складається з декількох квартир. Передбачається самообслуговування і самостійне приготування їжі. Ціна не залежить від кількості тих, що проживають в квартирі. Клієнтами є сімейні туристи і студентська молодь.

Готель – клуб, клуб - готель (від фр. hotel clubi) - готель, що містить, окрім номерного фонду для розміщення гостей, безліч залів, приміщень для організації активного відпочинку: тренажерний і гімнастичний зали,

кіноконцертний зал, спортмайданчики з штучним покриттям (теніс, футбол, баскетбол, волейбол та ін.), конференц-зал, кімнати для ділових переговорів, банкетні зали та ін. Готель - клуби, розташовані на морському побережжі, пропонують туристам міні-яхти, водні велосипеди, прогулянкові човни, віндсерфінг.

Палац - готель – готель, розташований в будівлі – історико-архітектурному пам'ятнику палацової, замкової архітектури.

Готельно-офісний центр (hotel-office center) - готелі, що складаються з житлових приміщень - номерів і нежитлових спеціально обладнаних для використання під офіси, розташовуються в центрі ділової частини великих міст, біля важливих комерційних об'єктів. В окремих випадках утворюють значні за розмірами готельні комерційно-розважальні комплекси значної місткості з розвиненою інфраструктурою різних функціональних структурних ланок (ресторан, кафе. Фітнес-клуб, заклади торгівлі та ін.).

Молодіжний готель, хостел (youth hostel)- заклади розміщення готельного типу, розраховані на осіб студентського та учнівського віку, які подорожують, перебувають на навчанні, роботі. Головна відмінність хостелів від звичайних готелів полягає у поєднанні економічності та регламентованих згідно вартості умов проживання. Молодіжні готелі розташовані у будівлях з коридорною системою планування, складаються з номерів першої категорії і нижчого класу, часто обладнаних двоповерховими ліжками. У хостелах надаються мінімальні послуги - кухня, санвузол, розташовані на поверсі, передбачені спеціальні кімнати для спілкування (common rooms). В більшості хостелів сніданок включений у вартість проживання і забезпечується у кафе, їдальнях, буфетах, що функціонують у структурі закладу розміщення, також передбачені послуги з розваг (спортивні майданчики, дискотеки, тренажерні зали), побутові послуги (зв'язок, камера схову, телебачення).

Гуртожиток - засіб розміщення, як правило, відомчого підпорядкування, з мінімальними зручностями та кухонним обладнанням на поверсі.

Ротель - пересувний засіб розміщення представлений вагоном-трейлером (англ. trailer від trail — тягнути) з одно-, двомісними номерами - спальними відсіками, який як причіп рухається з автомобілем.

Кемпер - спеціально спроектований мобільний готель на автомобільному шасі для проведення літнього відпочинку. Цей тип мобільної споруди, зазвичай, збірного типу з легких матеріалів (пластмаса, фанера).

З метою обслуговування автотуристів, які подорожують на мобільних автотранспортних засобах - ротелях, кемперах, караванах використовуються спеціальні трейлерні парки з відповідною інфраструктурою для паркування і ремонту транспортних туристських засобів, санітарно-технічне обладнання стоянок, електромережа, пункти прокату, заклади ресторанного господарства. Особливо актуальна проблема функціонування трейлерних парків пов'язується із збереженням навколишнього природного ландшафту.

Акватель - корабель, який вилучено з експлуатації як транс імпортований засіб, і він знаходиться на стаціонарній стоянці та використовується як готель.

Флотель - плаваючий готель значних розмірів, що розміщений на спеціально обладнаному судні для обслуговування туристів, які подорожують по воді. Флотелі складаються з плавучих корпусів різного функціонального призначення, що за обсягом послуг інколи називають «курортом на воді». Місткість флотелів може коливатись в межах 100–3000 осіб, конструкція зручна у використанні, може розташовуватись на дебаркадері. Флотелі функціонують у цілорічному режимі, змінюючи при цьому дислокацію в залежності від сезону: літом перебувають у місцях масового відпочинку, зимою - в межах міста і використовуються як стаціонарний готель. У флотелях туристам пропонуються комфортабельні номери, значний обсяг додаткових послуг активного відпочинку: басейн, тренажерні зали, водні лижі, засоби рибної ловлі, оснащення для підводного плавання і полювання, зали для проведення конгресів і концертів, ресторан, бібліотека, приміщення для тимчасових офісів, засоби оперативного зв'язку та ін. Сьогодні готелі на воді часто використовуються для організації спеціалізованих подорожей і круїзів, зокрема бізнес-турів, конгрес-турів, тури з навчанням та ін. Норма житлової площі у флотелях у порівнянні з готелями нижча і становить для одномісного номера 7 м², двомісного - 9 м², тримісного - 14 м².

Флотокемпінги - засоби розміщення туристів у наплавних засобах, що розташовані у проміжних пунктах через 20–25 км туристського водного маршруту. Особливість флотокемпінгів стосується забезпечення туристів, які рухаються індивідуальним водним транспортом (яхта, катер, човен) або круїзним судном житлом, водними видами спорту, стоянкою та технічного обслуговування прогулочних суден. У структурі функціональної зони флотокемпінга виділяється надводна частина - корпус для обслуговування туристів, їдальня, пункт технічного обслуговування суден, причал для плавальних засобів та суходільну - пляж, будинки, намети для проживання, окремі споруди для побутового обслуговування та розваг.

Ботель - стаціонарний заклад розміщення туристів цілорічного використання, розташований на березі у початковому або кінцевому пункті водного туристського маршруту, у приміській відпочинковій зоні на відстані 150–200 км один від одного. Загалом. Ботель представляє собою цілу систему системою житлових корпусів готельного типу, будівель культурно-побутового обслуговування, стаціонарних споруд і засобів технічного обслуговування плавзасобів. Місткість ботелів залежить від їхнього розташування, особливостей водного простору, зв'язку житлових приміщень на узбережжі з водним простором і може становити 500–5000 осіб. У ботелях надається значний обсяг послуг.

Ботокемпінг - сезонного функціонування (літом) стаціонарні підприємства для обслуговування туристів, які переміщуються водним туристським маршрутом. Ботокемпінги розташовуються у транзитній зоні маршруту на відстані 20–25 км. За розміром - це невеликі туристські установи, розраховані на 50–100 осіб та 10–25 суден. Ботокемпінги пропонують розміщення у невеликих будинках та технічне обслуговування плавзасобів.

Круїзне судно - спеціально обладнане судно, яке забезпечує послуг розміщення у каютах, а також - послуг перевезення розваг та інших супутніх туристичних послуг під час

Флайтель - засіб розміщення готельного типу, розрахований на короткий термін перебування власників літаків. Флайтелі разом з аеродромами, ангарами, ремонтними майстернями, ресторанами, концертними залами та іншими закладами утворюють туристські комплекси для ночівлі, заняття спортом із стрибків на парашуті, прогулянки на повітряній кулі, проведення концертів, конференцій та інших заходів. Обладнання: злітно-посадкова смуга, зв'язок з метеостанцією, ангари. Можлива наявність технічної і диспетчерської служби.

Лотель - засіб розміщення, призначений для туристів, що займаються кінним спортом. Має умови для утримування коней.

Табір – засіб розміщення сезонного характеру. Припускає активний відпочинок і оздоровлення. Розташовується в рекреаційній або курортній зоні. Складається з будівель різної місткості: багатопверхові корпуси, будиночки, бунгало, намети. В свою чергу існують наступні типи таборів:

- табір дитячий – призначений для відпочинку і оздоровлення дітей під час канікул. Під засоби розміщення найчастіше використовують одноповерхові приміщення типу павільйонів, що пояснюється сезонністю роботи більшості дитячих таборів;

- табір палатковий – майданчик, призначений для розміщення наметів. Палатковий табір призначений для активного відпочинку;

- табір праці і відпочинку - такий табір є цільовим і припускає (нарівні з відпочинком) ведення будя-якої трудової діяльності;

- табір альпіністський – спортивна база, що має в своєму розпорядженні все необхідне устаткування для навчання альпіністів і вдосконалення їх майстерності;

- табір молодіжний – спеціалізоване рекреаційне підприємство, призначене для активного відпочинку молоді.

- табір туристський – спеціалізоване рекреаційне підприємство, призначене для активного відпочинку в природному середовищі

Туристська станція – засіб розміщення, яке створюється в проміжних пунктах туристських маршрутів для перебування в них від 3-х до 5-ти діб в малонаселених місцевостях. Надає послуги з харчування і відпочинку, культурно-побутового і спортивного обслуговування туристів.

Туристський притулок – різновид туристської станції, що розрахований на спрощене обслуговування, надання тільки основних послуг до 2 діб з опалювальним приміщенням, яке придатне для відпочинку або стаціонарного намету. Кількість місць в туристському притулку коливається від 20 до 100.

Караван - засіб розміщення в мобільному автопричепі з умовами для приготування їжі.

Караван-будиночок - караван, що використовується у стаціонарному режимі; розташований переважно на території кемпінгу; може бути підключеним до інженерної системи забезпечення життєдіяльності.

Пансіонат - засіб розміщення оздоровчого напрямку, розташований у заміській або рекреаційній зоні, призначений для тривалого перебування з регламентованим режимом відпочинку та харчування

Пансіон - засіб розміщення, який має невелику кількість кімнат, розрахований, як правило, на розміщення з харчуванням 10—20 осіб на декілька днів.

Будинок відпочинку – цілорічний засіб розміщення, призначений для надання оздоровчо – профілактичних послуг, відпочинку та організованого дозвілля з триразовим харчуванням. Розташовують в рекреаційній або курортній зоні.

Будинок рибалки (мисливця) – засіб розміщення для рибалок, розташований в рекреаційній зоні (поблизу від ліцензійних місць вилову риби (полювання)) та обладнаний приміщеннями для зберігання інвентарю, лазнею-сауною і елінгом.

Туристський оздоровчий комплекс – це туристський комплекс, який ще й надає послуги оздоровлення.

Спортивно - оздоровчий комплекс - один з різновидів оздоровчих засобів розміщення, надає послуги розміщення, харчування, оздоровлення, занять спортом, відпочинку, дозвілля. Розташовують в рекреаційній або курортній зоні. Складається з: спортивних споруд, споруд громадського призначення, засобів розміщення різної місткості: багатоповерхові корпуси, будиночки, бунгало.

Лікувально - оздоровчий комплекс - один з різновидів оздоровчих засобів розміщення, надає послуги харчування, розміщення, оздоровлення і лікування. Розташовують в рекреаційній або курортній зоні. Що стосується оздоровлення, то такі установи на рівні із загально – профілактичними оздоровчими заходами займаються лікуванням професійних захворювань. Складається з будов різної місткості: багатоповерхові корпуси, будиночки, бунгало.

Профілакторій – один з різновидів оздоровчих засобів розміщення. За формою власності відноситься до відомчих установ, що і накладає відбиток на склад відпочиваючих. Що стосується оздоровлення, то такі комплекси можуть мати вузькоспеціалізовану спрямованість – протитуберкульозні, для дітей із захворюванням опорно-рухового апарату, дітей-чорнобильців тощо.

Санаторій – оздоровчо-лікувальна установа, розташована, зазвичай, в курортних зонах, на мінеральних, цілющих водах, термальних джерелах та ін.

Гостьовий будинок - засіб розміщення, де пропонуються мебльовані кімнати із мінімальними зручностями, у більшості випадків пропонується сніданок.

Гостьовий двір - засіб розміщення для обслуговування віруючих, які подорожують з метою поклоніння святим місцям; розташований поблизу/на території монастирів, церков та інших релігійних організацій.

Гостьові кімнати - частина будинку, де пропонується розміщення у мебльованих кімнатах із мінімальними зручностями, у більшості випадків пропонується сніданок.

Агроготель – засіб розміщення; розташований на території фермерського господарства і має умови для заняття сільськогосподарською діяльністю під час відпочинку.

Дача - засіб розміщення у рекреаційній зоні, що належить приватній особі та використовується нею для відпочинку.

Сільський будинок - заклад розміщення в окремо розташовані будівлі на території садиби діючого приватного підсобного господарства із забезпеченням умов для приготування їжі переважно з цього господарства.

Фермерський будинок - засіб розміщення в окремо розташованій будівлі на території садиби фермерського сільського господарства із забезпеченням умов для приготування їжі переважно з продуктів фермерського господарства.

типи, та категорії номерів в готелях.

MB (Main Building) – головний корпус в готелі.

HV (Holiday Village) – готель типу комплекс бунгало. Бунгало бувають першої та другої категорії (HV1 и HV2).

BGL, BG (Bungalow) - бунгало; будівля, яка знаходиться окремо від головного корпусу готелю. Зазвичай одно - або двухповерхова.

Chale - добудова до головної будівлі.

Cabana - добудова, яка знаходиться на пляжі або біля басейну, типу бунгало, розташовується окремо від головного корпусу готелю, іноді може бути обладнана як спальня.

Cottage - котедж.

Executive Floor - поверх в готелі, на якому розташовуються номери із більш високим рівнем обслуговування.

Типи номерів:

SGL (Single) - одномісне розміщення.

DBL (Double) - двомісне розміщення (такий номер може бути з двохспальним ліжком, або з двома окремими ліжками (double twin).

TRPL (Triple) - трьохмісне розміщення (зазвичай в такому номері є 2 ліжка і додатково там розміщують ліжко, яке розкладається, або диван).

QDPL (Quadriple) - чотиримісний номер.

ExB (Extra Bed) - додаткове ліжко.

Chld (Child) - вартість розміщення дитини, вік якої до 12-ти років; іноді

CH – дитина до 12-15 років;

ch – дитина до 6 років,

inf – infant – дитина до 2 років. Зазвичай вартість вказується для дитини, яка проживає в номері з двома дорослими

DC (DBL+Chld), але також може бути **SC (SGL+Chld)**,

DBL+2Chld – два дорослих і дві дитини і

SGL+2Chld – один дорослий і дві дитини.

BO (Bed Only) - тільки розміщення.

ROH (run of the house) - розміщення, яке здійснюється на розсуд готелю.

Класифікація номерів готелю:

STD (Standart) – стандартний номер;

BDR, BDRM (Bedroom) - кімната зі спальнею;

Superior - номер, який має більший розмір ніж стандартний;

Corner room - кутовий номер

Studio - студія, однокімнатний номер, який має розміри більші ніж стандартний з вбудованою кухнею.

Family Room - сімейна кімната більша за розмірами ніж стандартна.

Family studio - сімейний номер з двома суміжними кімнатами.

Extra Bed - додаткове ліжко.

Suite - номер в якому є вітальня і спальня, за розмірами він більший за стандартний і оснащений обладнанням і меблями високої якості.

Suite mini - кімната покращеної категорії.

Junior suite - двомісний однокімнатний номер, який має покращене планування і великий розмір. De luxe - номер схожий на Junior suite, але з більш дорогою обстановкою.

Executive suite, suite senior - номер підвищеної комфортності, який складається з двох або більше кімнат.

Business - великий номер, який придатний для роботи так як він оснащений оргтехнікою. Honeymoon Room - номер для молодят.

Connected Rooms - суміщені кімнати, які мають один до одного двері-прохід.

Duplex - двохповерховий номер.

Apartment - номера, які мають вигляд двох (або більше) кімнатних сучасних квартир, в них є місця для приготування їжі.

President - найрозкішніші номери в готелі, в них можуть бути декілька спалень, кабінет і декілька туалетів.

Balcony - номер в якому є балкон.

Харчування.

BB (Bed & Breakfast) Сніданок-«шведський стіл» - безкоштовно: вода, кава, чай.

HB (Half Board, напівпансіон) 2-х разове харчування. Частіше - сніданок, вечеря. Інколи, сніданок та обід. Безкоштовні на сніданок: вода, чай, кава. Напої на обід/вечерю – бувають за доплату.

FB (Full Board, 3-х разове харчування) 3-х разове харчування (сніданок, обід, вечеря). Напої на обід та вечерю – за доплату.

AI (All Inclusive, Все включено) - повний пансіон, алкогольні та безалкогольні напої-безкоштовно.

UAI (Ultra All Inclusive, Ультра все включено) - все включено плюс імпортні спиртні напої та допослуги – на розгляд адміністрації.

Англійський сніданок - повний сніданок з фруктовим соком, яєчня з яловиченою, тости, масло, джем, кава або чай.

Континентальний сніданок - легкий сніданок - кава або чай, сік, булочки, масло, джем.

OB (only bed), — без харчування;

RO (room only), — без харчування;

Харчування по меню — обмежене число блюд з меню; «**A-la carte**» — меню, в якому кожне блюдо вказане з ціною; **BB (bed & breakfast)** — у вартість проживання включений тільки сніданок (шведський стіл). Додаткове харчування — за окрему плату в ресторанах і барах готелю;

HB (half board) — напівпансіон — у вартість проживання включено сніданок і вечеря (шведський стіл), безкоштовний чай, кава, вода на сніданок; **HB + (half board +, extended half board)** — розширений напівпансіон — сніданок і вечеря (шведський стіл), а також безалкогольні напої місцевого виробництва весь день;

FB (full board) — повний пансіон — сніданок, обід і вечеря (шведський стіл); **FB +, ExtFB (full board +, extended half board)** — розширений повний пансіон — сніданок, обід і вечеря (шведський стіл), а також напої під час прийому їжі;

Brunch dinner + — тип харчування, поширений на гірськолижних курортах, сніданок перетікає в ранній обід (без перерви між ними) і вечерю, а також алкогольні (вино і пиво) і безалкогольні напої місцевого виробництва

Mini all inclusive — повний пансіон з напоями місцевого виробництва не тільки під час їжі, але в обмеженій кількості;

ALL, AI (все включено) — все включено — сніданок, обід і вечеря (шведський стіл). Протягом дня пропонуються напої (місцевого виробництва — алкогольні та безалкогольні) в необмеженій кількості плюс додаткове харчування (можуть пропонуватися: другий сніданок, полуденок, пізня вечеря, легкі закуски, барбекю в барах готелю і т.п.);

HcAL (hign class all inclusive) — все безкоштовно, крім магазинів, телефону, лікаря, перукарні, деяких водних видів спорту і підводного плавання;

UAL, UAI (ultra all inclusive) — ультра все включено — сніданок, пізній сніданок, обід, полуденок і вечеря (шведський стіл). Гідний вибір солодоців, десертів, усіляких закусок, а також широкий вибір напоїв місцевого та імпортного виробництва. Більшість готелів, що працюють за системою **Ultra All Inclusive**, пропонують гостям додаткове безкоштовне харчування в ресторанах з кухнею різних народів світу. Харчування протягом дня, включаючи напої імпортного виробництва (у тому числі спиртні); Різновиди **ultra all inclusive: Elegance all inc, VIP all inc, Super all inc, De luxe all inc, VC all inc, Superior all inc, MEGA all inc, Superior all inc VIP Service, Royal Class all inc, Ultra de luxe all inc, Extended all inc, Exellent all inc, Max all inc, Imperial all inc.**

Continental Breakfast, Континентальний сніданок — легкий сніданок, що складається з кави або чаю, соку, булочки, масла і джему;
Англійський сніданок — повний сніданок, включає сік, яєчню, тости, масло, джем і каву (чай);

Американський сніданок — аналогічний континентальному сніданку, включає різні нарізки і гарячі страви.

Тема 9. Організація і управління готельним підприємством

Управління готельними підприємствами — важливий вид професійно здійснюваної економічної діяльності направленої на досягнення мети підприємства шляхом раціональної організації матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів управління.

Метою управління є збереження конкурентних позицій у середовищі сфери гостинності, що реалізується в підсумку у забезпеченні рентабельності підприємства.

Досягнення рентабельності у готельній сфері забезпечується вирішенням комплексу завдань: створенням раціональної організації структури управління, ефективного використання кадрового потенціалу, розвиток матеріально-технічної бази підприємства, ефективна організація технології обслуговування, широке використання сучасних маркетингових досліджень, кооперації та спеціалізації.

В організації управління готельним підприємством виділяються такі підходи:

— процесуальний — передбачає управління як безперервний процес взаємопов'язаних управлінських функцій;

— системний — при такому підході готельне підприємство розглядається як поєднання взаємопов'язаних елементів — людських ресурсів, структурних підрозділів, технології, управлінських рішень, які зорієнтовані на досягнення різних цілей в умовах змінного зовнішнього середовища;

— ситуаційний — передбачає застосування різних методів управління згідно обставин, що формуються у середовищі гостинності. Середовище гостинності є мінливим, перебуває під постійним впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, що зумовлює зростання найбільш ефективного у певній ситуації методу управління.

Поняття і принципи побудови систем управління у готелях

Для забезпечення ефективного функціонування будь-якого готельного підприємства важливе значення має побудова організаційно-функціональної структури управління. Організаційно-функціональна структура управління — це впорядкована система управлінських ланок, розташованих у строгому підпорядкуванні, що забезпечують взаємозв'язок між керуючою і керованою підсистемами, розвиток системи як єдиного цілого. Ланки управління утворюють структуру управління з конкретним розташуванням, співвідношенням і взаємозв'язком між собою.

Створення організаційної структури управління зумовлене необхідністю розподілу прав і обов'язків між окремими підрозділами організації.

Організаційна структура управління — одне з ключових понять у менеджменті необхідне для визначення чіткого взаємозв'язку і взаємодії структурних ланок в управлінському процесі і коригування їхнім функціональним процесом у досягненні цілей організації. Організаційна структура готельного підприємства формується для забезпечення його перспективної конкурентоздатності, економічної ефективності, раціональної кооперації.

Представлена організаційно-функціональна структура управління у вигляді схеми, що відображає взаємозв'язки структурних підрозділів готелю, згідно виконання функцій в управлінні підприємством. Ця схема відображає розташування кожної служби і посади у загальній організації готелю, ілюструє розподіл повноважень і обов'язків персоналу, необхідна для ефективного виконання ключових функцій працівниками, визначення їх підзвітності.

Управління підприємством індустрії гостинності пов'язується з оптимальним розподілом цілей і завдань між структурними ланками (службами, змінами, бригадами та ін.) і кожним окремим працівником підприємства. Структура управління, таким чином, визначається розподілом органів управління індустрії гостинності, характером їхньої спеціалізації — завданнями управління і формами координації їх діяльності.

Візуально організаційна структура управління готельного підприємства відображається графічним способом у вигляді двовимірної схеми. Схема фіксує у компактній формі інформацію про ієрархічність, повноваження і підпорядкування рівнів управління.

Організаційна схема управління готельним підприємством створюється керівниками підприємства на початковій стадії його виникнення і визначається спеціалізацією закладу, його категорією, обсягом номерного фонду, розташуванням, категорією гостей та іншими факторами. У створенні організаційної схеми вагому роль відіграє аналіз створення підрозділів управління, чіткого визначення їхніх функціональних обов'язків, зв'язків у самому підрозділі (службі, відділі) та між підрозділами у виробничому процесі. Затверджується структура управління Статутом підприємства і документально оформляється спеціальним положенням про сферу послуг, посадовими інструкціями всіх рівнів управління.

Організаційна структура управління готельним підприємством є оптимальною тоді, коли всі структурні підрозділи доповнюють процес створення готельної послуги та забезпечують його функціонування, водночас вони забезпечують максимальну ефективність функціонування у досягненні кінцевого результату, яким вважається надання конкурентно здатних послуг.

Серед головних принципів організації системи управління готельними підприємствами виділяються:

- орієнтація на виробництво послуг, згідно попиту гостей;
- організаційна структура управління повинна відображати його цілі і стратегію;
- постійне впровадження організації виробництва шляхом його спеціалізації та диверсифікації;
- поєднання прав та обов'язків, відповідальності та контролю в управлінні;
- швидка адаптація — здатність чітко реагувати на зміни попиту, вдосконалювати технологію виробництва, запроваджувати інновації;
- економічність — відповідати витратам на отримання органів управління можливостям організації;
- простота в управлінні — сформованою з незначної кількості рівнів управління, укомплектованих кваліфікованими спеціалістами, легкою для розуміння персоналом та пристосованою до певної форми управління;

—оптимальність в управлінні — організація повинна забезпечувати раціональні зв'язки між службами та персоналом;

—принцип керованості передбачає здатність керівників своєчасно приймати та доводити до виконавців ефективні рішення, добиватись чіткого їхнього виконання для досягнення поставлених цілей. Організаційна схема управління повинна постійно змінюватись, зокрема при динамічному зовнішньому середовищі готелю і структурі управління. Відповідно до змін у структурі управління, які зумовлюють зміни у чисельності персоналу, важливо, щоб ці зміни суттєво не позначались на якості обслуговування. Персонал у сфері гостинності завжди повинен взаємодоповнюватись, бути взаємозамінним у певному структурному підрозділі.

В організаційній структурі управління готелю виділяються рівні управління, ланки (відділи) і зв'язки.

До ланок управління підприємств індустрії гостинності належать структурні підрозділи, менеджери виконують функції управління, забезпечують регулювання і координацію діяльності декількох структурних підрозділів, окремі спеціалісти, зв'язки між окремими відділами (підрозділами) мають горизонтальний характер.

Рівень управління — це сукупність ланок управління, що займають певний ієрархічний рівень у системі управління готелем. Рівні управління знаходяться у вертикальному підпорядкуванні один одному і включають адміністрацію (керівників вищого рівня), менеджерів служб та керівників окремих відділів. Типова структура управління у готелях характеризується трьома рівнями: інституційним (вищим), управлінським (середнім), технічним (нижчим) (рис.).



Рис. 3.1. Рівні управління готельним підприємством

Ланка управління — відокремлений орган, наділений функціями управління, визначеною відповідальністю за виконання функцій. Ланками у готелях є служби, відділи, підприємства, що надають додаткові послуги, окремі особи. Визначення повноважень, розподіл функцій і обов'язків, зв'язки між персоналом готелю будуються на офіційній і неформальній основі.

За характером виконання виробничих функцій співробітники готелю поділяються на обслуговуючий персонал та службовців. Обслуговуючий персонал безпосередньо надає послуги клієнтам та забезпечує обслуговування приміщень готелю і прилеглої території (прибирання, ремонт приміщень і

обладнання та ін.). До обслуговуючого персоналу, що забезпечує обслуговування приміщень належить молодший обслуговуючий персонал — прибиральники, двірники, електрики, столярі та ін. Службовці здійснюють управління, вивчення виробничого процесу, моніторинг ринку, вдосконалюють технологію, здійснюють юридичні, фінансово-бухгалтерські та інші функції.

В організаційній структурі готелів можна виділити основні служби, типові для більшості готелів, допоміжні та додаткові.

До основних служб належать — служба прийому і розміщення, служба бронювання, служба обслуговування номерів, служба громадського харчування, фінансова, комерційна служба, інженерно-експлуатаційна служба.

Допоміжні служби забезпечують функціонування основних служб, урізноманітнюють готельні послуги. Серед допоміжних служб виділяються — пральня, хімчистка, майстерня з ремонту взуття, одягу та ін.

Додаткові служби надають платні послуги — бізнесцентр, спортивно-оздоровчий центр, перукарня, косметичний кабінет, торгові кіоски, відділення зв'язку, солярій та ін.

Необхідно зазначити, в сучасних умовах широкої спеціалізації, диверсифікації готельного продукту, різних розмірів та категорії готельних підприємств не існує ідеальної і єдиної моделі управління готелями. Вибір моделі організаційно-функціональної структури управління визначається конкретними особливостями позиціонування на ринку готельного підприємства і повинен спрямовуватись згідно необхідності оптимального задоволення попиту клієнтів.

Організаційна структура у готельних підприємствах залежить від їхніх розмірів і типу. У великих готелях організаційна структура розгалужена і забезпечує можливість оптимального управління різними функціональними напрямками.

У готелях низької та середньої місткості передбачений мінімальний набір служб, що забезпечують пропозицію основних готельних послуг. Наприклад, лише у структурі великих готельних комплексів служба бронювання, обслуговування, фінансово-бухгалтерська, комерційна, інженерно-експлуатаційна і маркетингова служба представлені окремими структурними підрозділами.

У малих і середніх готелях функції бронювання і обслуговування клієнтів виконують окремі співробітники служби прийому та розміщення. Аналогічна ситуація у позиціонуванні інших служб.

Служби у готелях, в залежності від здійснення безпосередньої взаємодії з клієнтами умовно можна поділити на дві категорії

— контактні служби, персонал яких має безпосередню взаємодію з клієнтами т
— безконтактні служби — служби, у функціонуванні яких не здійснюється безпосередня взаємодія з клієнтами. У готельній індустрії такий поділ служб має важливе значення оскільки визначає підходи в управлінні та організації роботи керівників служб та регламентує вимоги щодо персоналу. Зокрема, головними вимогами, що ставляться до персоналу контактних служб є:

— привабливий зовнішній вигляд, що забезпечується відповідною зачіскою, макіяжем, одягом, прикрасами та ін.;

— знання етики і психології спілкування;

- комунікабельність;
- знання іноземних мов;
- обмеження у віці (для персоналу рецепції вік до 30 років).

Інституційний рівень управління готельним підприємством уособлює власник готелю, генеральний директор, або голова ради директорів (наглядова рада).

Вище керівництво ділиться на два підрівні: загальне керівництво — представлене власником готелю і уповноваженим власником керівництвом.

Форма власності у невеликих готелях найчастіше представлена одноосібним володінням, у великих готелях, готельних ланцюгах — акціонерною формою власності.

Вищий рівень приймає загальні рішення стратегічного характеру, координує роботу керівників відділів, менеджерів служб. Стратегічні завдання готельних підприємств, які визначають та вирішують їхні власники стосуються орієнтації підприємства на обслуговування певного сегмента ринку готельних послуг, модернізації та диверсифікації послуг, участі у корпоративних формах економічної діяльності, цінової політики та ін. Від вирішення категорії загальних питань залежить розташування готелю, його категорія, місткість, архітектура, обладнання, підбір персоналу.

Генеральний директор — особа, яка уповноважена власником готелю і делегує його завдання для управлінського рівня у конкретні управлінські рішення. Водночас, генеральний директор виконує функції посередника між власником — з одного боку, і гостями — з іншого. Окрім цього, він обґрунтовує загальні напрямки політики готельного підприємства, фінансову політику відображену у визначенні лімітів витрат на утримання персоналу, адміністративні та господарські потреби, відповідальний за прийняття рішень щодо орієнтування закладу розміщення на обраний сегмент ринку.

Генеральний директор вирішує питання закупівельної політики, визначає підприємства — постачальники ресурсів, визначає пріоритетних постачальників. Вище керівництво також вирішує питання запровадження системи розрахунків з клієнтами, політику тарифів, систему маркетингових досліджень ринку.

У великих готелях із значною кількістю персоналу управлінська структура вищою ланки може включати посаду заступника генерального директора. Заступник генерального директора відповідає за прийняття оперативних рішень, здійснює постійний контроль за технологічним процесом, тому зобов'язаний якнайдовше перебувати на підприємстві. Він має більш тісні стосунки з клієнтами, зобов'язаний вирішувати проблеми пов'язані з обслуговуванням гостей.

В окремих великих готелях для забезпечення цілодобового контролю адміністрації за функціонуванням підприємства виділяється посада виконавчого директора.

Управлінський рівень у закладах гостинності забезпечує реалізацію політики підприємства, розробленої керівниками вищого рівня управління, відповідають за надходження, уточнення, розподіл завдань у підрозділах, контролюють їхнє виконання. На **менеджерів** відділів покладено широкі обов'язки і велика відповідальність у прийнятті рішень. Окрім реалізації

загальних поставлених завдань у конкретні управлінські рішення, менеджери відділів вирішують проблеми оптимізації технологічного процесу згідно новітніх методів роботи, кадрової роботи у відділі, матеріально-технічного забезпечення, взаємодії з іншими структурними підрозділами готелю. У великих готелях цей рівень може включати 5–6 заступників директора (менеджерів відділів) та 10–15 менеджерів служб. До керівників середнього рівня належать менеджери служби громадського харчування, розміщення, фінансового, технічного, комерційного відділів та ін.

Менеджер з питань громадського харчування здійснює управління рестораном та іншими формами гастрономічних закладів, що функціонують у готелі. Йому безпосередньо підпорядковується шеф-повар, метрдотель, менеджер банкетного обслуговування, старший офіціант.

Менеджеру з розміщення підпорядковуються менеджери основних готельних служб — бронювання, приймання та поселення, господарської служби.

Менеджер фінансового відділу управляє роботою головного бухгалтера, менеджера господарської служби, оператора комп'ютера, завідуючого відділу заробітної плати.

Менеджер технічного відділу очолює інженерно-експлуатаційний відділ. У готелях посада менеджера технічного відділу називається по-різному — головний інженер, директор з технічної експлуатації та ін. Йому підпорядковується старший майстер, завідувачі майстернями з ремонту обладнання, систем опалення, технічної безпеки, холодильних установок, меблів та ін.

Менеджеру комерційного відділу підпорядковується менеджер з питань матеріально-технічного постачання, менеджер обслуговування конгресів, менеджер з реклами та ін.

Технічний рівень управління представлений керівниками нижчої ланки управління, які здійснюють керування безпосередньо обслуговуючим персоналом. У готелях до цієї категорії належать керівники виробничих ланок, які відповідають за розподіл завдань серед виконавців, контролюють їхнє виконання, водночас самі приймають участь у виробничому процесі.

Керівники всіх відділів у готелях, окрім функції управління виконують функції виконання доручень керівників вищого рівня. Частка виконавчої функції зростає з пониженням рівня управління. Не виконує доручень лише власник готелю. Виконання доручень, згідно витраченого часу, як свідчить моніторинг, на вищому рівні займає близько 10 %, на середньому — 50 %, нижчому — близько 70 % загального часу менеджерів. Решта часу менеджери витрачають на прийняття рішень з управління.

Зв'язки забезпечують взаємодію і координацію дій між елементами структури управління готельним підприємством.

Згідно характеру відносин елементів структури, зв'язки поділяються на вертикальні і горизонтальні.

Вертикальні зв'язки забезпечують процес управління і підпорядкування, наприклад, зв'язок між генеральним директором і менеджером певної служби. Ці зв'язки виникають при ієрархічній побудові системи управління, наявності

чіткої організації рівнів управління готельним підприємством, кожен з яких характеризується власними цілями.

Горизонтальні зв'язки відображають стосунки з кооперації і узгодження дій між рівноправними елементами одного ієрархічного рівня управління. Наприклад, такий характер взаємодії здійснюється між менеджерами служб готельного підприємства з проблем узгодження сумісних дій у технологічному процесі.

У структурі управління готельними підприємствами згідно характеру управлінських рішень розрізняють лінійні та функціональні зв'язки.

Лінійні зв'язки відображають передачу управлінської інформації загального характеру необхідної для виконання із підпорядкуванням у всіх питаннях нижчих підрозділів вищим. Ця система проста і ефективна якщо проблеми нескладні і рішення можуть прийматись самостійно у підрозділах.

Функціональні зв'язки пов'язуються з підпорядкуванням нижчих підрозділів ряду функціональних підрозділів, які професійно вирішують окремі функції управління готелем, пов'язані з фінансами, плануванням, технологією та ін. Ці зв'язки забезпечують передачу змістовно обґрунтованої управлінської інформації. Оскільки джерел інформації одночасно може бути декілька виникають проблеми узгодженості дій окремих функціональних підрозділів.

Т10. Типи організаційних структур управління у готелях. Форми управління у готельній сфері

У досвіді функціонування закладів розміщення найбільшого поширення набули такі типи організаційних структур управління:

- лінійна;
- функціональна;
- лінійно-функціональна;
- продуктова;
- матрична.

Лінійна організаційна структура управління. Лінійний тип організаційної структури управління у готелі відображає лінійні форми зв'язку між ланками управління; весь комплекс функцій управління та вироблення управлінських рішень зосереджується у лінійного менеджера. Лінійний менеджер повністю відповідальний за функціонування всього готелю (невеликого за розмірами) або його структурних підрозділів (великого за розмірами). Кожен підлеглий підрозділу безпосередньо підпорядковується лише одному керівнику через якого надходять всі управлінські рішення.

Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження обслуговуючому персоналу, оминаючи їхнього безпосереднього керівника — тобто реалізується принцип єдиноначальства. На цій основі створюється ієрархія системи управління, наприклад: керівник дільниці — менеджер служби — директор підприємства. Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівнику отримати та аналізувати інформацію, виробляти управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не дають (рис.)



Рис. 3.2. Лінійний тип організаційної структури управління готельним підприємством

Лінійній структурі управління властива простота, чіткість, узгодженість дій виконавців, оперативність, водночас менша гнучкість в адаптації до мінливого ринку готельних послуг. Кожен керівник має широку повноту влади, проте незначні можливості вирішення проблем, що базуються на глибоких спеціалізованих знаннях.

У досвіді управління лінійна організаційна структура використовується насамперед у малих за розмірами закладах розміщення, що надають основні та незначний обсяг додаткових послуг (однорідний продукт) при відсутності широких зв'язків у кооперації.

Таблиця 3.1

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЛІНІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Чіткі і прості зв'язки між підрозділами (один канал зв'язків); 2. Єдність і чіткість розпоряджень; 3. Чітка відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу; 4. Оперативність у прийнятті рішень; 5. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що водночас обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією; 2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями; 3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління і планування; 4. Невідповідність до зростаючих вимог сучасного виробництва.

Функціональна організаційна структура управління. Суть функціональної структури управління полягає у виконанні окремих функцій спеціалізованими органами управління та окремими спеціалістами, які наділені значними управлінськими повноваженнями. В організації управління готелями найчастіше спеціалісти одного профілю об'єднуються у структурні підрозділи (відділи), наприклад відділ маркетингу, прийому та розміщення, фінансів, комерційний та ін. Таким чином, загальне завдання управління готелем, починаючи від середнього рівня поділяється за функціональним критерієм, звідси і походить назва — функціональна структура управління.

При функціональній структурі управління функції управлінських менеджерів, які повинні мати універсальну підготовку і виконувати всі функції управління, виникає штат спеціалістів з високою компетенцією у певній сфері, які відповідають за конкретний напрямок управління.

Функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує результативність діяльності готельного підприємства. Ця модель управління використовується в умовах швидкого збільшення обсягів виробництва та його

ускладнення, появи нових видів послуг та обслуговування у готельних комплексах.

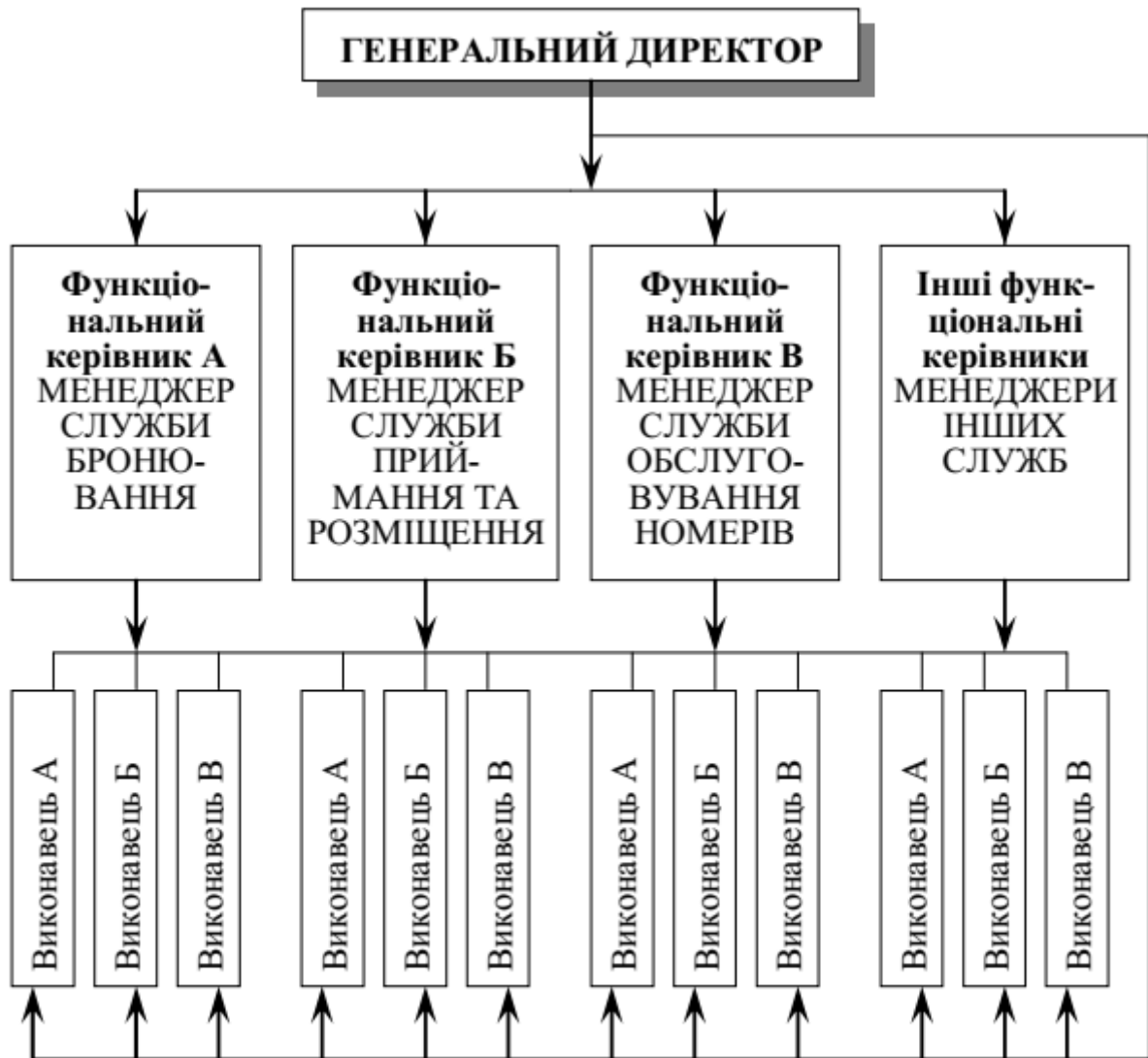


Рис. 3.3. Функціональний тип організаційної структури управління готельним підприємством

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій; 2. Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом шляхом передачі ряду функцій спеціалізованим ланкам; 3. Створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів; 4. Відповідність структури до стратегії; 5. Підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними; 6. Швидко реагує на потреби практики створення нових функціональних служб. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами; 2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень готелю; 3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування; 4. Порушення принципу єдиноначальності; 5. Виникнення проблем функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів; 6. Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень; 7. Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління; 8. Випадки нераціонального визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами; 9. Функціональна короткозорість часто спрацьовує проти дієвого підприємництва, пристосування до змін.

Лінійно-функціональна (комбінована) структура управління готелем створюється із спеціалізованих ланок (змін, бригад) при кожному лінійному керівнику. Ця модель допомагає керівникам готелю вивчати і приймати рішення щодо проблем, які виникають, концентрувати увагу на поточній діяльності.

Комбінований тип управління усуває недоліки лінійного та функціонального типів структур управління. У цій структурі управління функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що першому (лінійному) керівнику у виробленні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (відділів, груп) (рис).

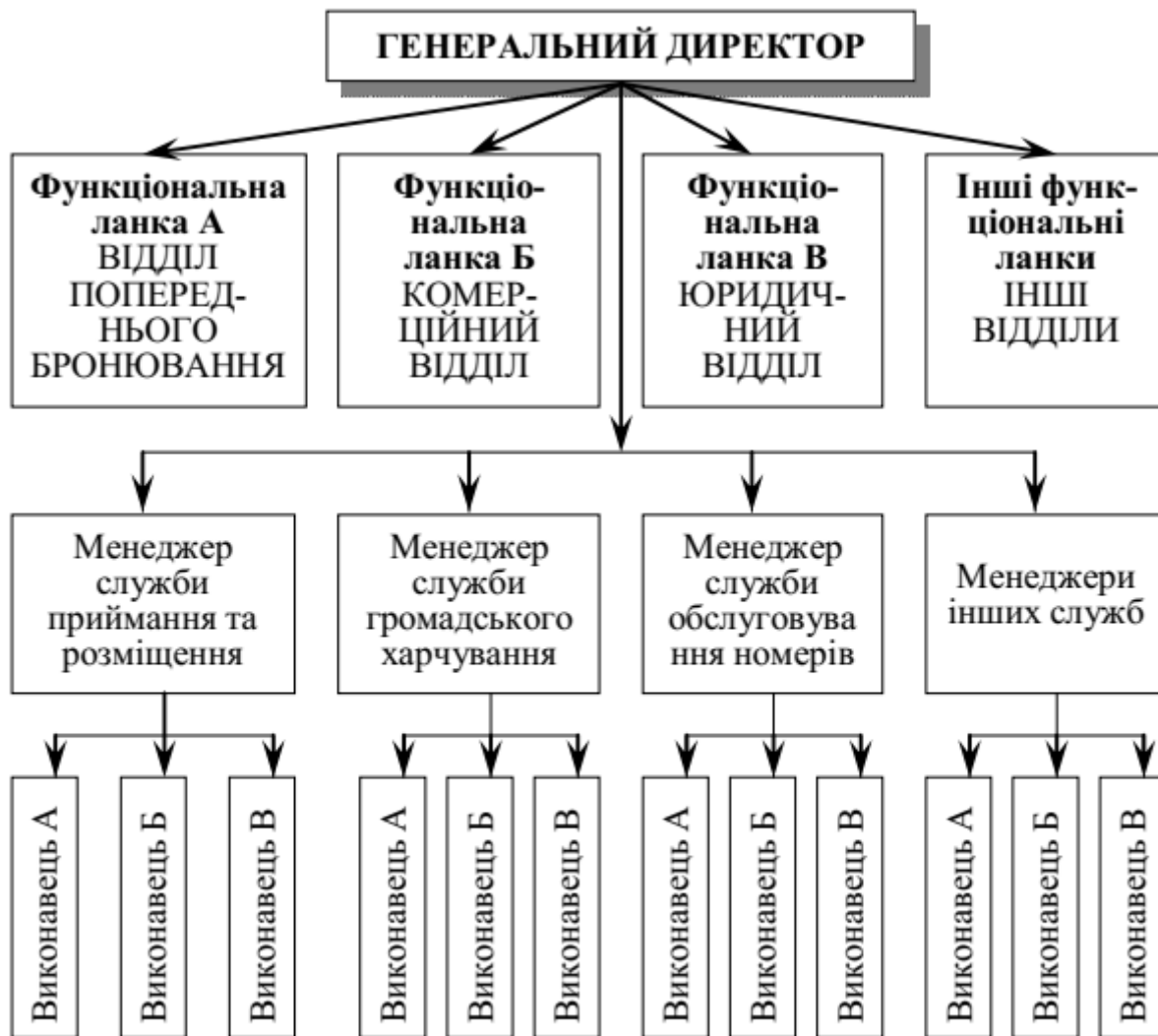


Рис. 3.4. Лінійно-функціональний тип організаційної структури управління готельним підприємством

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління готелем. При лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але з підвищенням рівня управління зростає роль функціонального управління. Якщо в межах управління невеликих структурних ланок його роль незначна, проте в масштабі управління підприємством роль функціональних органів значна.

Функціональні служби забезпечують весь обсяг технічної підготовки виробництва, готують варіанти вирішення завдань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків та ін.

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЛІНІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none">1. Вивільнення головного лінійного керівника від детального вивчення виробничих завдань і управлінських проблем;2. Професіональне опрацювання, дослідження і аналіз управлінських рішень у готелі завдяки використанню досвіду висококваліфікованих спеціалістів;3. Можливість залучення для вивчення і вдосконалення технологічного процесу послуг експертів, консультантів, науковців, спеціалістів-практиків.	<ol style="list-style-type: none">1. Тенденції до надмірної централізації прийняття управлінських рішень;2. Відсутність тісного взаємозв'язку і взаємодії на горизонтальному рівні між структурними підрозділами готелю;3. Ускладнена реалізація технологічних нововведень без залучення керівників вищої ланки.

Комбіновані структури забезпечують такий розподіл праці при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення і контролювати, а функціональні — консультувати, інформувати, організовувати, планувати.

Продуктовий тип передбачає створення у структурі готелю самостійних господарських ланок, орієнтованих на виробництво окремих готельних послуг, ринок або категорію споживачів. У такій організації управління структурні підрозділи, які називаються центром (центр прибутку, центр реалізації, центр інвестицій) мають свої підрозділи (служби, бригади, зміни), виробництва, збут, планування та ін. У підпорядкуванні адміністрації готелю перебувають служби (відділи, підрозділи), які координують загальні для закладу питання функціонування. Така децентралізація в управлінні забезпечує високу гнучкість у стратегії кожного господарського підрозділу підприємства, зумовлює звільнення керівника готелю від управління конкретними процесами і дає йому можливість зосереджуватись на загальній стратегії функціонування підприємства.



Рис. 3.5. Продуктовий тип організаційної структури управління готельним підприємством (курортний готель)

Продуктова організаційна структура характерна для готельних комплексів із складною функціональною структурою виробничої організації. Окрім основних послуг у системі підприємства надається ряд додаткових послуг спеціалізованими підрозділами. Така організаційна структура управління характерна для курортних, туристських готельних комплексів (рис).

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ПРОДУКТОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення логічних і дієвих засобів децентралізації влади; 2. Чітка система підзвітності менеджерів підрозділів за прибутки (збитки); 3. Здатність швидко реагувати на зміну умов конкуренції, технології, попиту; 4. Покращення координації функцій підрозділів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшуються витрати на утримання персоналу; 2. Проблема встановлення оптимального рівня децентралізації; 3. Автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання; 4. Випадки надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси та увагу готельного комплексу.

Матричний тип структури управління використовується у готелях, продукт яких має відносно нетривалий життєвий цикл і часто змінюється, тобто підприємствам необхідно мати високу гнучкість у виробництві та стратегії. При такій структурі формуються тимчасові групи спеціалістів, у які скеровується персонал і необхідні ресурси з функціональних відділів.

У матричній структурі управління в процесі визначення горизонтальних зв'язків необхідні:

- підбір і призначення керівника програми (проекту), його заступників в окремих підрозділах згідно до структури програми;
- визначення та призначення відповідальних виконавців в кожному спеціалізованому відділі;
- організація спеціалізованої служби управління програмою.

Для забезпечення діяльності в межах матричної структури управління необхідно здійснити зміни в організаційній структурі: створити у готельному комплексі спеціалізовані цільові підрозділи, які б об'єднували провідних спеціалістів для спільного вироблення основних ідей програми.

При матричній структурі управління керівник програми працює безпосередньо з підпорядкованими йому спеціалістами, які водночас несуть відповідальність перед лінійними керівниками (рис). Він визначає термін і обсяги виконання в конкретній програмі, а лінійні керівники приймають рішення про виконавців певних функцій. Після виконання завдань керівник програми, ресурси і персонал повертаються у свої служби (підрозділи). Завдяки гнучкості ця структура управління дозволяє прискорювати впровадження нововведень.

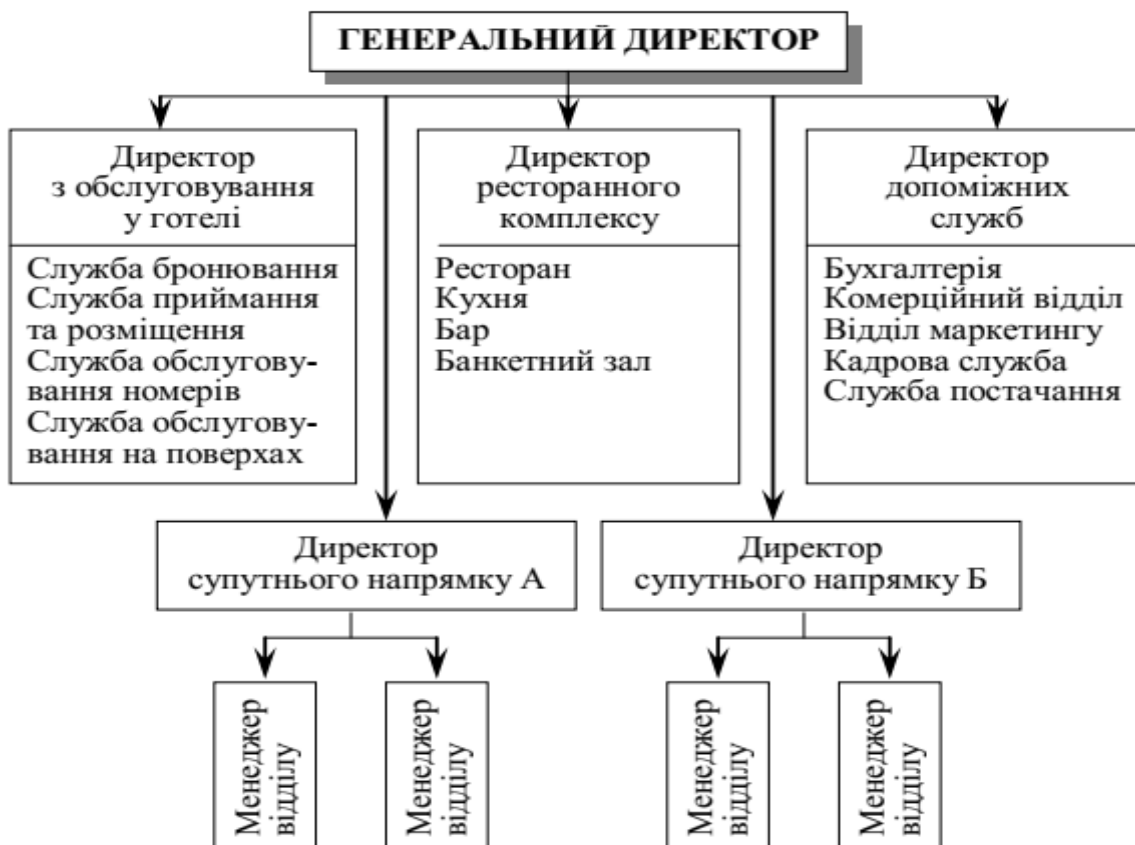


Рис. 3.6. Матричний тип організаційної структури управління готельним підприємством

Проблеми, які виникають при визначенні пріоритетних завдань і розподілу часу роботи персоналу над проектами, можуть порушувати стабільність функціонування готелю та утруднювати досягнення його довготермінових цілей. З метою забезпечення координації виконання функцій згідно матричної структури, центр управління програмами повинен пов'язувати виконання управлінських процедур окремими підрозділами (службами).

Матричні структури управління, які доповнюють організаційну структуру управління новими елементами, відкрили якісно новий напрям у розвитку найбільш активних та динамічних проблемно-цілевих організаційних форм управління, що спрямовані на піднесення творчої ініціативи керівників і спеціалістів і виявлення можливостей значного підвищення ефективності обслуговування (табл.).

таблиця 5.5

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ МАТРИЧНОГО ТИПУ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ**

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Достатня увага кожному із стратегічних пріоритетів готельного підприємства; 2. Можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи; 3. Створення умов для прийняття рішення за критерієм найбільшої вигоди для організації; 4. Заохочення кооперації, координації споріднених видів технологічних процесів; 5. Значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського апарату; 6. Розподіл функцій управління між керівниками, відповідальними за забезпечення високих кінцевих результатів (керівники проектних груп), та керівниками функціональних підрозділів; 7. Забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні кількох програм в межах готелю. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Труднощі в утримуванні балансу між двома лініями влади; 2. Можливість нерациональних витрат часу на комунікації; 3. Труднощі оперативного вирішення проблем у зв'язку з різними підходами значної кількості керівників; 4. Сприяння розвитку організаційної бюрократії та послаблення дієвого підприємництва; 5. Значні розміри та складність комунікаційного процесу.

Структури, орієнтовані на послуги або впровадження нових готельних технологій, що використовуються кращими готельними ланцюгами — одна з новітніх схем організації управління. Вона стосується об'єднання у поточному процесі виробництва і збуту освоєних рентабельних продуктів готельно-ресторанного виробничого процесу в групу поточного виробництва, а розробка нових продуктів і технологій у — пошукову групу. Остання відповідає за проект до моменту визначення його комерційної реалізації. У пошуковій групі забезпечується дослідне виробництво, і новий продукт використовується на ринку цих послуг.

Форми управління у готельній сфері

В умовах посилення конкуренції у готельній індустрії виникла необхідність урізноманітнення, поєднання різних організаційних форм управління, що зумовлює досягнення більшої ефективності економічного, фінансового, інформаційного потенціалу підприємств. Сучасний стан розвитку форм управління у готельній сфері характеризується одноосібним управлінням на незалежній основі та різними формами корпоративного управління. Серед найбільш поширених у міжнародному досвіді форм управління виділяються: управління за контрактом, управління згідно договору франчайзинга, оренда.

Управління за контрактом. Управління за контрактом передбачає письмову угоду, що укладається між власником готелю і компанією або менеджером, які спеціалізуються в управлінні такого типу підприємствами.

Управління за контрактом сьогодні є одна з основних форм у сфері гостинності, що набуває широкого поширення з 70-х років ХХ ст. і стала важливою передумовою високих темпів розвитку галузі в останні десятиріччя. Головна перевага цього методу зумовлена незначною часткою акціонерного капіталу у загальному фонді, можливістю обходитись без його участі у функціонуванні готельних підприємств. Суттєву роль у високій економічній ефективності підприємств також відіграє професіональне управління висококваліфікованих спеціалістів, які забезпечують менший ризик у конкурентних умовах середовища гостинності, мають досвід маркетингу і збуту, широкого використання сучасних інформаційних систем, зокрема централізованих систем бронювання.

Важливим фактором укладання взаємовигідних угод між управлінською фірмою і власником підприємства гостинності є небажання або недостатні знання і досвід у власників підприємств для забезпечення ефективного управління, страхом перед ризиком.

Контракт між власником і управляючою компанією найчастіше укладається на термін п'ять, десять або двадцять років. За послуги з управління компанія отримує управлінську винагороду у відсотках від валового або чистого експлуатаційного доходу, найчастіше в межах 2–4,5 %. Сьогодні врегулювання частки винагороди для основної частки управлінських компаній становить 2 % з нарахуванням заохочувальної винагороди, розмір якої залежить від загальних доходів підприємства. Окремі контракти можуть визначатись згідно такого принципу: в перший рік компанія отримує 2 %, другого року — 2,5 %, у наступний 3,5 % експлуатаційного доходу.

Тенденції посилення конкуренції між управлінськими компаніями в останні роки зумовлює зниження контрактної винагороди. Компанії, що управляють за контрактом можуть поширювати управлінські функції на пакет інвестицій сформований із значної кількості готелів національної мережі, або окремого регіону держави. Найчастіше управління здійснюється готелями, що працюють в певному сегменті спеціалізації, управління закладами розміщення різного типу значно складніше.

У 1990-х роках у зв'язку із зниженням цін на нерухомість зменшуються надходження готівки у готельний бізнес, частково знижується рентабельність цієї галузі. Це зумовлює уточнення у контрактах на управління відповідальності управлінських фірм за надходження акціонерного капіталу.

Окрім цього, сьогодні власники готелів намагаються здійснювати посилений контроль і вплив на прийняття важливих рішень, збільшити свої доходи з акціонерного капіталу, забезпечувати контролюючі функції над іншими акціонерами. Таким чином, спостерігаються тенденції постійного зростання вимог до управлінських компаній.

Сьогодні щодо управлінських фірм найчастіше ставляться такі основні вимоги:

- досвід і надійність, вміння успішно визначити сегмент ринку і вдало визначити стратегії збільшення доходів;
- забезпечити високу якість готельного продукту;
- вміння ефективно керувати персоналом;
- забезпечувати надходження акціонерного капіталу та ефективно його використання;
- укладання вигідних контрактів у співпраці з іншими підприємствами-партнерами в аналогічному та іншому бізнесі.

При укладанні контракту на управління регламентуються такі умови:

- позбавлення прав власника підприємства індустрії гостинності втручатись у процес управління на термін дії контракту;
- захист або звільнення від відповідальності управляючої компанії (фізичної особи) за будь-які дії, за виключенням навмисних дій внаслідок необережності в процесі управління;
- фінансова відповідальність власника готелю за усі витрати згідно здійснюваних операцій, а також всіх оперативних ризиків, що пов'язані з правом власності;
- контракт на управління укладається на конкретний термін — на період 5, 10 або 20 років;
- зазначається розмір управлінської винагороди згідно валового доходу або чистого прибутку;
- умови відновлення контракту;

— дострокове припинення дії контракту у випадку недотримання однією із сторін зазначених у ньому умов впродовж законодавчо встановленого часу з моменту повідомлення про виявлені порушення, здійснених протилежною стороною. Подібна ситуація виникає коли одна із сторін визнається банкрутом або передає статутний капітал кредиторам за борги. До розірвання контракту також призводить рішення державних органів влади про призупинення або відмова ліцензії на право здійснення готелем властивих йому функцій.

Контракт розривається згідно двосторонньої згоди суб'єктів контракту. Компанія, що здійснює управління по контракту, як правило, не отримує ніяких прав на майно готельного підприємства. Лише в окремих випадках, згідно умов укладеного контракту, можлива часткова участь управляючої компанії у власності. Такі випадки характерні насамперед для транснаціональних готельних компаній. Переваги та недоліки управління по контракту для власника готелю та для управлінської компанії наведено у табл.

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ УПРАВЛІННЯ ПО КОНТРАКТУ
ДЛЯ ВЛАСНИКА ГОТЕЛЮ**

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Управляюча компанія головним чином не володіє часткою майна готельного підприємства; 2. Свобода вибору управляючої компанії або менеджера; 3. Інвестування у підприємство незалежно від позиції управляючої компанії; 4. Максимальний прибуток з відрахуванням управлінської винагороди. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність оперативного контролю; 2. Значний ризик і необхідність виплати управлінської винагороди; 3. Відсутність права втручання в процес управління; 4. Труднощі з достроковим розірванням договору.

Таблиця 3.7

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ УПРАВЛІННЯ ПО КОНТРАКТУ
ДЛЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПАНІЇ**

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення сфери впливу; 2. Збільшення доходів з мінімальними затратами; 3. Відсутність необхідності виплат власнику. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмеження доходів розмірами управлінської винагороди; 2. Залежність від фінансового стану власника; 3. Припинення діяльності, втрата роботи у випадку закінчення терміну контракту та його не відновлення.

Управління згідно договору франчайзинга. Франчайзинг (франц. franchise — пільга, привілея) — це контрактне партнерство між власниками готельних компаній і незалежними готельними підприємствами, які купують право на виробництво і реалізацію від його імені і під торговою маркою компанії власника певного виду товарів і послуг. У сучасній юридичній та економічній літературі поряд з терміном «франчайзинг» використовуються терміни «франшизинг», «франчайз», «угода франшизи».

Найбільш повне визначення поняття «франчайзинг» дає Міжнародна асоціація франчайзингових організацій: «Франчайзинг — це тривалі у часі взаємовідносини згідно яких франчайзер (франшизодатель) надає захищене в законному порядку право займатись певною підприємницькою діяльністю, а також допомогу в організації навчання, управління за винагороду від франчайзи (франшизоотримувача)».

У готельній сфері ця форма управління запроваджується у 1907 р. внаслідок купівлі компанією «Ritz Development Company» в нью-йоркської фірми торгової марки — право називатись «Ritz-Carlton».

Перший значний договір франчайзингу у готельному бізнесі був укладений у 1927 р. Хоурдом Джонсоном. Він зумів розширити свій бізнес на Східному узбережжі, згодом Середньому Заході і Каліфорнії. Сьогодні його мережа закладів гостинності охоплює понад 900 підприємств ресторанного та готельного бізнесу.

У 50–80 роках ХХ ст. франчайзинг стає системою підприємництва, що широко використовується у ресторанному та готельному бізнесі. В еволюції цієї форми управління виникають нові концепції готельного бізнесу: у боротьбі за ринок на першому етапі розвитку орієнтація здійснюється на сегмент з цінами не вище середніх із забезпеченням відповідного комфорту. Саме таким чином виникають бюджетні (найдешевші) готелі та мотелі, які розташовуються у вузлових пунктах дешевих кварталів міст та в передмісті. Згодом, із зростанням популярності та доходів, компанії диверсифікували виробництво, модернізували готелі у дорогі фешенебельні заклади, франчайзинг розглядається як головна стратегія розвитку і зростання готелів та мотелів. Ці тенденції зберігаються і понині.

Фактор укладання угод франчайзингу стає визначальним у становленні таких відомих компаній як «Холідей Корпорейшн», «Шератон», «Хітон». Сьогодні найбільшими компаніями, що працюють згідно договору франчайзинга у готельній сфері вважаються «Hospitality Franchise System» (3413 готелів, штат Нью-Джерсі), «Choice Hotels International» (2487 готелів, Нью-Йорк), «Holiday Inn Worldwide» та ін. У сфері ресторанного бізнесу — «Mc Donald's», «Burger King», «Kentucky Fried Chicken», «Pizza Hut» та ін.

Управління згідно договору франчайзингу здійснюється за такою схемою: франчайзер надає право франчайзи (франшизоотримувачу) використовувати свою торгову марку, технологію і методи роботи, систему резервування, напрацьовані маркетингові методи, систему знижок та ін. Фірма-франчайзи поряд з іншими пільгами приймає участь у ринковій стратегії франчайзера.

Для франчайзера надання права займатись підприємницькою діяльністю є своєрідною формою розвитку бізнесу, що зумовлює отримання додаткового джерела доходів, тому франчайзер зацікавлений у розширенні своєї ринкової мережі за рахунок нових членів. За рахунок збільшення загального капіталу та спільного вирішення актуальних та стратегічних завдань, знижується частка витрат на маркетингові дослідження ринку гостинності, просування готельного продукту на ринок, навчання персоналу, виникають переваги у зв'язку з розширенням сфери впливу на зовнішнє середовище сфери гостинності.

Готельні компанії зацікавлені у розширенні мережі за рахунок нових членів розробляють для зацікавлених осіб пакет інформаційних документів про умови вступу та співпраці, інформацію про компанію, сферу діяльності. Основним документом у цьому порядку є «Заявка про умови». У цьому документі окрім іншого подається характеристика кваліфікації керівників франчайзера, аналіз його фінансової стабільності, умови франчайзингу — суть відносин при укладанні контракту, конкретні проекти, у яких франчайзер буде

допомагати франчайзі, напрямки матеріально-технічної модернізації, які необхідно реалізувати франчайзі та ін.

Перед прийняттям остаточного рішення укладання договору франчайзингу, доцільним для франчайзі є проведення зустрічі з членами або потенційними підприємствами для узгодження проблем перспективних взаємовідносин.

Після узгодження питань вступу між франчайзером і франчайзі укладається договір. Договір може регламентувати особливості роботи підприємства у конкретному географічних або ринкових умовах, кількість підприємств охоплених франчайзингом, термін дії договору та ін. У готельній сфері договір франчайзингу часто регламентує вимоги до зовнішнього вигляду будівлі, інтер'єр номерів та приміщень загального користування, кількість номерів, пропоновані послуги, рівень обслуговування, технічне забезпечення та ін., важливо, щоб у договорі узгоджувались різні аспекти, які можуть гарантувати встановлення стандартів якості.

Важливий елемент договору франчайзингу стосується узгодження форм оплати, яку вносять підприємства-франчайзі. У світовому досвіді використовуються такі форми оплати, як вступний внесок, відрахування або різні фіксовані виплати (роялті), плата за маркетингові послуги, плата за використання централізованої системи бронювання номерів.

Вступний внесок є одноразовою фіксованою виплатою за надання права франчайзи і надання послуг. У внесок включається вартість комплексу проектних документів, повний набір інструкцій по управлінню підприємством, підвищення кваліфікації вищої і середньої ланки управління, навчання обслуговуючого персоналу до відкриття готелю, а також вартість періодичної підготовки обслуговуючого персоналу впродовж терміну дії договору. Виплата вступного внеску здійснюється одразу після підписання договору франчайзингу або поділяється на дві частини: половина до навчання, друга половина в процесі навчання.

Окрім вступного внеску франчайзі зобов'язаний забезпечувати роялті (відрахування), які визначаються обсягами операцій. У готельній сфері вони становлять в середньому 3–4 % від доходу з кожного зданого номера. Обсяг вступного внеску і роялті залежить від позицій певної торгової марки на ринку; із зміцненням позицій та широкої географічної популярності компанії-франчайзера ціна фірмової марки зростає.

З метою контролю та збільшення роялті франчайзер повинен здійснювати періодичний моніторинг підприємств, перевірку виробництва і надавати рекомендації щодо підвищення його продуктивності. Рекомендації можуть стосуватись впровадження нових видів обслуговування, використання нового обладнання, сучасних інформаційних технологій, зміни інтер'єру, та інших елементів диверсифікації з метою створення нового іміджу підприємства. Окремі компанії-франчайзери можуть надавати рекомендації про місце будівництва готелю, укладають угоди про поставки будівельних матеріалів та ін.

У тому випадку, коли ці питання вирішує франчайзі, з боку франчайзера здійснюється контроль за дотриманням стандартів і норм узгоджених в угоді.

В окремих випадках, згідно договору між франчайзером і франчайзі здійснюється додатковий рекламний збір, розмір якого не перевищує 1–5 % валового доходу.

На ці засоби проводяться рекламні компанії, здійснюється стимулювання продаж і забезпечується реалізація спеціальних програм. При проведенні рекламних компаній підприємством-франчайзі найчастіше не вказується ступінь його зв'язку з підприємством франчайзером, воно виступає як підприємство-власність мережі франчайзера або є лише договірним членом. Такі заходи здійснюються з метою уникнення зловживань виділеними на рекламу франчайзі засобами, в інтересах підприємств франчайзера.

З метою управління франчайзингом, коригування взаємовідносин у його системі, при франчайзері створюється наглядова рада, яку очолює президент готельної компанії та група провідних менеджерів. Наглядова рада виконує функції контролю та коригування, згідно висновків її моніторингу приймаються рішення про прийом у мережу франчайзера нових членів та розірвання договору франчайзинга.

Типовими причинами розірвання договору франчайзингу можуть бути:

- неможливість досягнення рівня стандартів, встановлених франчайзером;
- значні відхилення від встановленої технології обслуговування, обсягу послуг;
- відсутність сплати платежів згідно договору;
- порушення принципу корпоративності у мережі франчайзера;
- принципова зміна стратегії розвитку компанії-франчайзера.

Згідно досвіду функціонування готельних підприємств, головною причиною розірвання договору франчайзингу були недотримання рівня стандартів та порушення якісних показників в обслуговуванні. Натомість серед підприємств громадського харчування розірвання договору зумовлювалось невиконанням фінансових зобов'язань.

Еволюція франчайзингу зумовила появу різних його варіантів. Окрім класичної моделі, у якій франчайзер здійснює безпосередній зв'язок з групою франчайзі, виділяється регіональний франчайзинг і франчайзинг, що розвивається.

Регіональний франчайзинг охоплює певний географічний регіон — в межах окремих адміністративних територій або загалом державу. Для поширення впливу на значний регіон франчайзер повинен володіти значними для цього фінансовими ресурсами і колективом спеціалістів. Відсутність у достатньому обсязі таких ресурсів спонукає його опиратись на підтримку головного франчайзі, який володіє для цього значною часткою ресурсів і взамін отримує право приєднати нових франчайзі, забезпечує необхідну до стандартів підготовку персоналу, рекламну підтримку, надає інші послуги, які зазвичай у компетенції франчайзера. Головний франчайзі користується значними пільгами, які надає франчайзинг, часто користується правом розподілу роялті, внесків у рекламний фонд, водночас, сам сплачує безпосередньо франчайзеру необхідні фіксовані відрахування.

Регламентування сфери відповідальності між франчайзером і головним франчайзі, термін дії саме таких правовідносин визначається контрактом. Тривала співпраця у договорі франчайзингу в перспективі зумовлює отримання

від франчайзера роялті, розміри якого залежать від частки в загальному обсязі реалізації нових франчайзі, які залучені у франчайзингову систему.

У моделі франчайзингу, що розвивається функції головного франчайзі виконує група франчайзі, яка наділена виключними правами на розвиток регіону. Переваги та недоліки управління згідно договору франчайзингу для франчайзера і для франчайзі наведено у табл.

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ УПРАВЛІННЯ
ЗГІДНО ДОГОВОРУ ФРАНЧАЙЗИНГУ ДЛЯ ФРАНЧАЙЗЕРА**

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість широкого проникнення на ринок, розширення виробництва з мінімальними інвестиціями; 2. Монополізація ринку за рахунок підпорядкування готельних підприємств — потенційних конкурентів; 3. Отримання додаткових доходів від виплат франчайзі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ймовірність втрати позитивного іміджу на ринку у випадку недотримання франчайзі встановлених стандартів якості; 2. Доходи від договору франчайзингу обмежені фіксованими виплатами від франчайзі; 3. Ускладнення процесу управління у зв'язку із значною кількістю франчайзі, які використовують свої моделі управління.

Таблиця 3.8

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ УПРАВЛІННЯ
ЗГІДНО ДОГОВОРУ ФРАНЧАЙЗИНГУ ДЛЯ ФРАНЧАЙЗІ**

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Допомога в оформленні пакету документів та надання рекомендацій щодо розвитку діяльності у період становлення; 2. Використання відомої готельної марки у рекламі в межах значного регіону; 3. Вдосконалення технології і методів роботи згідно стандартів франчайзера; 4. Доступ до централізованої системи бронювання; 5. Отримання знижок при купівлі меблів, обладнання та інших товарів необхідних в обслуговуванні гостей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Регламентований угодою характер стосунків з підприємствами, які не входять у договір франчайзинга; 2. Необхідність здійснювати виплати вступного внеску франчайзеру, роялті та інші виплати; 3. Необхідність дотримуватись стандартів визначених франчайзером; 4. Ймовірність набуття негативного іміджу у випадку нераціонального функціонування франчайзера.

З метою захисту інтересів франчайзі перед франчайзерами і вирішення проблем мережі готельних підприємств часто створюються асоціації членів франчайзі. Вони підтримують якість готельного продукту, розвивають маркетингові програми з метою отримання переваг для своїх членів в умовах конкуренції.

Управління через договір франчайзингу в індустрії гостинності сьогодні є однією з найбільш перспективних форм. Згідно досліджень, проведених у США, 50 % готельних підприємств припиняє діяльність впродовж 2–3 років після відкриття, через 5 років рівень банкрутства досягає 70 %. Серед компаній, які працюють у системі франчайзингу рівень банкрутства через 5 років становить 4 %. Згідно результатів дослідження Міжнародної організації франчайзингових компаній, серед її членів частка збанкрутілих підприємств становить менше 1 %.

Оренда (лізинг) як форма управління у готельній сфері розвивається з середини ХХ ст., сьогодні вона майже не типова у готельному бізнесі. Окремі випадки лізингу пов'язуються з державними готелями, які для підвищення ефективності управління віддають їх в оренду більш досвідченим менеджерам; інший випадок пов'язується з економічною експансією великих готельних корпорацій, які послаблюють конкурентні позиції окремих підприємств та змушують їх укладати угоди оренди.

Оренда дозволяє орендатору, який не позиціонує на ринку у готельному бізнесі, вийти на ринок і зміцнитись на ньому. Часто орендаторами виступають компанії з недостатніми фінансовими ресурсами, які зміцнюють свої позиції і водночас забезпечують більш ефективне функціонування готельних підприємств.

Основою орендних відносин є договір у якому зазначені обов'язки сторін та термін дії оренди. Розмір плати за оренду готельного підприємства визначається як певний відсоток від надання основних і додаткових послуг готелем, його розміри можуть змінюватись в межах від 20 % до 50 %.

Аналіз форм управління у готельному бізнесі свідчить про зростання популярності лізингу в період економічного спаду у цьому сегменті ринку. Окрім чистого лізингу, сьогодні виникають його різні модифіковані форми. Зокрема, на готельному ринку США серед недофінансованих проєктів розроблений новий тип оренди, який дає прибуток власникам готелів без початкових затрат капіталу.

Орендатор управляє готелем на основі договору побудованого на валовому доході з номерів. Він відповідає за страхування, наймання персоналу, постачання продуктів і маркетингові дослідження. За свою частку відповідальності орендатор отримує більшу частину чистого доходу з проданих номерів і надання додаткових послуг.

Актуальна проблема укладання угоди з оренди стосується узгодження якомога більшої кількості пунктів взаємовідносин між орендарем і орендодавцем. Особливе значення відіграють питання плати по оренді, термін її дії, умови суборенди.

В більшості випадків умови відносин між сторонами оренди будуються на чистій оренді, згідно якої орендар сам платить за всі комерційні витрати, страховку, обладнання (облаштування прилеглої території, безпеку та ін.).

Найбільш вигідною для оператора є довготермінова оренда з можливістю відновлення договору і уточнення умов угоди у вигляді суборенди. У готельному бізнесі умова суборенди особливо актуальна, оскільки орендна плата здійснюється згідно регламентованої ставки, незалежно від стану бізнесу. У випадку ситуативних економічних проблем, окремі приміщення готелю можна використовувати в іншому виді діяльності або передати іншому оператору. Переваги та недоліки управління згідно з договором оренди для орендодавця та для орендаря наведено у табл.

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ УПРАВЛІННЯ ЗГІДНО ДОГОВОРУ ОРЕНДИ ДЛЯ ОРЕНДОДАВЦЯ

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість утриматись на ринку готельних послуг, розширити виробництво за рахунок нових методів управління орендаря; 2. Отримання доходів від надання орендованого майна; 3. Компанія-орендар не володіє майном готельного підприємства; 4. Можливість розірвати договір оренди у випадку недотримання умов оренди орендаром. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ризик погіршення економічних параметрів функціонування підприємства у випадку нераціонального менеджменту орендарів; 2. Втрата оперативного контролю над підприємством; 3. Труднощі дострокового розірвання договору; 4. Втрата значної частки доходів, яку отримує як винагороду орендар.

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ УПРАВЛІННЯ ЗГІДНО ДОГОВОРУ ОРЕНДИ ДЛЯ ОРЕНДАРЯ

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Проникнення на ринок при мінімальних інвестиціях; 2. Отримання значної частки дивідендів від загальних доходів; 3. Значні повноваження у виборі управління, підборі кадрів, технології, обладнання; 4. Можливість приватизації підприємства після закінчення угоди з оренди. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Регламентований угодою характер та термін використання ресурсів підприємства; 2. Орендовані підприємства непривабливі для значної модернізації та диверсифікації виробництва; 3. Припинення діяльності, та втрата роботи після закінчення договору оренди.

Корпоративні форми управління в індустрії гостинності за кордоном широко поширені. Об'єднання готельних підприємств у великі корпорації пов'язується з різними цілями:

— зниження витрат виробництва в результаті спільної діяльності;

- отримання нових можливостей реалізації послуг гостинності;
- підвищення значення маркетингу і створення гнучкої цінової політики;
- оволодіння новими ринками збуту;
- зниження ризику при створенні нових виробничих потужностей;
- можливості уникнення сезонності у функціонуванні.

Серед корпоративних форм управління у готельній сфері виділяються готельні корпорації, об'єднання групи осіб для спільної діяльності і утворення самостійного суб'єкта — юридичної особи. Найчастіше корпорації виникають у формі акціонерного товариства. У приватній корпорації більшість акцій належить одному власнику, родині або вузькій групі акціонерів.

Корпорацією може бути об'єднання, акціонерна компанія з розгалуженою структурою, або форма міжнародних господарських зв'язків у сфері гостинності. Виділяються різні форми міжнародних корпорацій:

- спільні готельні підприємства утворені на основі спільного капіталу власників різних держав;
- володіння національною компанією контрольного пакета акцій іноземної готельної корпорації;
- злиття готельних підприємств декількох держав;
- об'єднання готельних підприємств декількох держав внаслідок обміну акціями або спільного створення компанії у формі холдингу.

Серед форм корпоративних об'єднань виділяються синдикат, концерн, асоціація.

Синдикат — форма об'єднання підприємств, метою якої є спільна організація комерційної діяльності. Ця форма понині залишається популярною у фінансуванні готелів у зв'язку із залученням капіталу інвесторів, які можуть бути у родинних стосунках з власником готелю. Утворення синдикатів насамперед передбачає об'єднання значного капіталу з великими інвестиціями, що зумовлює зменшення ризику для кожного учасника синдикату. Готельні підприємства, які входять у синдикат, зберігають економічну і юридичну самостійність.

Концерн — типова форма об'єднання підприємств і організацій різних галузей на основі спільних інтересів, що зумовлює зменшення ризику готельних підприємств. У концерн можуть входити фінансові установи, будівельні компанії, транспортні підприємства. У випадку загрози банкрутства фінансові ресурси у концерні можуть перекриватись з одного виду діяльності в інший.

За формою господарювання концерн передбачає делегування частки прав членів концерну колегіальному органу управління, проведення єдиної економічної політики, централізацію частки фінансових ресурсів.

Асоціація — форма організації і управління, створена на добровільних засадах з підприємств різного профілю, які не ставлять перед собою отримання доходів, об'єднаних насамперед для вироблення стандартів діяльності, проведення ліцензування, реалізації навчальних програм та інших спільних інтересів.

Тема 11. Якість обслуговування у готельній сфері

Поняття та особливості якості готельних послуг

Якість обслуговування — це комплексна категорія, один з найважливіших показників ефективності функціонування готельних підприємств, об'єкт аналізу, планування і управління. Головною складовою всієї системи якісного обслуговування є якість готельних послуг.

Згідно міжнародного стандарту ISO 9000, якість — це сукупність властивостей і характеристик послуг, які здатні задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів. Якість спонукає клієнта обрати той або інший продукт (якщо не брати до уваги фактор ціни), у деяких сегментах ринку, якість впливає на рішення клієнта скористатись послугами певного готелю, а не готелю-конкурента. Між якістю і успішною реалізацією готельних послуг існує прямо пропорційна залежність, тому погіршення якості зумовлює втрату клієнта.

Послуги готелів, якими користується незначна частка суспільства, загалом прийнято вважати послугами вищого стандарту, незалежно від їхньої реальної ціни і якості, це послуги, якими населення користується епізодично. У кожному випадку гість обирає готельні послуги, які оптимально відповідають його критеріям якості. Найбільші можливості реалізувати послуги має готельне підприємство, яке:

- спроможне згідно попиту клієнта задовольнити у найбільш повному обсязі їхні потреби;
- пропонує послуги в оптимальному співвідношенні ціна-якість;
- реалізує новий рівень якості, що стає вагомою мотивацією для прибуття постійних і залучення нових клієнтів.¹⁶⁹

Незалежно від зусиль готельного підприємства, для підтримування високої якості послуг провідна ідея управління якістю пов'язується з орієнтуванням на клієнта, повне забезпечення його вимог.

Механізм управління якістю готельних послуг повинен спрямовуватись на вироблення управлінських рішень і здійснення комплексу управлінських дій щодо планування, надання та реалізації послуг високого рівня якості.

У міждержавному досвіді щодо визначення якості обслуговування виділяється два підходи:

- якість обслуговування визначається на основі оцінки корисних характеристик процесу надання послуг;
- оцінка недоліків в процесі обслуговування клієнтів.

Згідно першого підходу критерієм високої оцінки якості обслуговування у готелях є наявність корисних властивостей і особливостей процесу надання послуг, які зумовлюють задоволення у клієнтів.

Сутність другого підходу пов'язується з відсутністю недоліків обслуговування, що сприяє досягненню високого рівня якості обслуговування.

Щодо визначення структури якості обслуговування насамперед виділяється японський і американський підходи.

Японські фахівці виділяють п'ять структурних категорій якості обслуговування:

— внутрішню якість (непомітна для споживачів) — виявляється у якості організації послуг, технології обслуговування, функціональній взаємодії підрозділів;

— матеріальна якість (помітна для споживачів) — відображається в особливостях оформлення інтер'єру — дизайні, умеблюванні, білизні, якості посуду, використуваних матеріалах та ін;

— нематеріальна якість — представлена рівнем загального комфорту, естетичним оформленням, наявністю музичного оформлення, реклами;

— психологічна якість — проявляється у дотримуванні принципів гостинності обслуговуючим персоналом;

— тривалість обслуговування — охоплює час очікування, оперативність та швидкість обслуговування.

Американські фахівці якість обслуговування розглядають у складі трьох категорій:

— технічної якості — дотримання готельним підприємством стандартних вимог щодо матеріально-технічної бази: архітектури і планування будівлі, оформлення інтер'єру, забезпечення якісними меблями, необхідним обладнанням для водопостачання, постачання тепла, енергії, забезпечення інформаційними комунікаціями та ін.;

— функціональна якість пов'язується із здатністю персоналу якісно виконувати професійні обов'язки, відображає ефектні елементи в процесі обслуговування клієнтів — оперативність процесу бронювання, реєстрації і поселення, обслуговування у номерах та ін.;

— етична (соціальна) якість — це позиції підприємства на ринку, визначені на основі моніторингу ринку серед клієнтів, незалежних експертів, проведення соціологічних досліджень.

Якість готельних послуг відповідає загальним особливостям нематеріального виробництва і характеризується такими рисами: невідчутність, нездатність до зберігання, мінливість у дотриманні якісних показників.

Готельні послуги головним чином невідчутні, оскільки не зумовлюють отримання матеріальних благ, вони не існують до їхнього надання.

Невідчутність послуг унеможлиблює оцінку якості до споживання, якість можна порівняти лише після отримання вигоди.

Якості готельних послуг властива висока невизначеність, яка утруднює їхнє споживання клієнтами та просування послуг на ринок.

Управління якістю послуг у готельних підприємствах здійснюється у формі зовнішнього і внутрішнього контролю.

Зовнішній контроль пов'язується з державними стандартами відображених у законодавчій, нормативно-технічній базі та міжнародних стандартах щодо діяльності у сфері готельного бізнесу, які в певному обсязі враховуються державними стандартами, процесом реалізації стандартів у формі сертифікації, ліцензування, а також здійснюється недержавними профільними організаціями, союзами, асоціаціями, корпораціями, підприємствами, що співпрацюють з готелями у створенні готельного і туристичного продукту.

Найбільший зовнішній контроль якості здійснюється споживачами готельних послуг.

Внутрішній контроль здійснюється адміністрацією готельного підприємства і пов'язується з управлінням якістю організації, технології, функціональної взаємодії, матеріально-технічного забезпечення, загальним рівнем комфорту.

Зовнішній та внутрішній контроль якості послуг у готелях передбачає використання економічних, організаційних та соціально-психологічних методів. Економічні методи управління посідають найважливіше місце в системі методів менеджменту. Це зумовлене тим, то управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами, в основу яких покладено об'єктивні потреби й інтереси людей. Визначення сукупності економічних важелів, за допомогою яких досягається ефект, що задовольняє вимоги колективу в цілому й кожного працівника зокрема є принциповим питанням для підприємств готельного бізнесу.

Система економічних методів управління поділяється на методи, передбачені державним законодавством і такі, що застосовуються безпосередньо керівництвом підприємства.

До економічних методів управління, застосовуваних державою відносять: систему пільг та кредитів, систему оподаткування, цінове регулювання та економічні санкції. До методів, застосовуваних керівництвом підприємства відносять: систему матеріального стимулювання, метод госпрозрахунку та матеріальні санкції.

Конкретний набір і зміст економічних важелів визначається специфікою діяльності підприємств готельного бізнесу.

В управлінській практиці підприємств цієї сфери економічні методи управління виступають у таких формах: планування, економічне стимулювання, фінансування, кредитування й ціноутворення.

Ефективність використання економічних важелів і стимулів, що визначають зміст кожної форми, залежить, від умов господарської діяльності. Удосконалення економічних методів управління тісно пов'язане із удосконаленням системи нормативів, що є особливо важливим, оскільки економічні методи є основною економічною складовою механізму управління й водночас виступають базою реалізації організаційно-адміністративних методів.

Основою організаційно-адміністративних методів управління є організаційні відносини, які є складовою механізму менеджменту підприємств готельного бізнесу. Оскільки через них безпосередньо реалізується одна з найважливіших функцій управління — функція організації, тому завданням організаційно-адміністративної діяльності є координація дій підлеглих. Без організаційно-адміністративного впливу не можуть реалізуватися економічні методи управління, вплив забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок у функціонуванні колективу.

Організаційно-адміністративні методи зумовлюють прямий вплив на об'єкт управління, при цьому використовуються накази, розпорядження, оперативні вказівки, контроль за їх виконанням, система адміністративних засобів підтримання трудової дисципліни. Найважливіша мета цих методів — локальне використання можливостей підвищення ефективності виробництва шляхом аналізу, вибору, формування та регулювання взаємодії структурних елементів.

Якість готельних послуг повинна відповідати встановленим стандартам. Форма і зміст стандартів є критерієм якісного обслуговування. Критерій оцінки якості готельних послуг для клієнта — це ступінь його задоволення, тобто відповідність отриманого і очікуваного. Критерієм задоволення клієнта — є бажання повторно відвідати і порекомендувати готель і залучити у готель більше клієнтів серед знайомих і родичів.

Основним документом, що визначає взаємовідносини між адміністрацією, персоналом готельного підприємства і споживачами є «Правила надання готельних послуг», розроблені у відповідності до закону України «Про захист прав споживачів». Згідно правил надання готельних послуг, якість послуг повинна відповідати умовам договору, якщо договір відсутній або недостатньо обґрунтований, вимогам, що висуваються до цього виду послуг.

На якість обслуговування у готелях впливають такі чинники:

- матеріально-технічна база — зручне планування і якісне оформлення приміщень, умеблювання, якість білизни, сучасні телекомунікації;
- технологія обслуговування;
- високий професіоналізм і компетентність обслуговуючого персоналу;¹⁷³
- управління якістю обслуговування, що передбачає розробку і впровадження стандартів якісного обслуговування, навчання персоналу, контроль, коригування, вдосконалення обслуговування шляхом розробки ефективної організаційної структури управління.

Управління якістю передбачає наявність управлінських систем у готелі, що контролюють організацію і пропозицію послуг:

- систему підбору персоналу і його навчання. Адміністрація готелю повинна організувати кадрову службу, що забезпечує підбір працівників, які володіють необхідними знаннями, мають навички надання послуг високої якості, постійно контролює підвищення кваліфікації персоналу;
- систему контролю якості, стандартизацію пропонованих послуг. При розробці стандартів обслуговування у готелях власники і менеджери повинні чітко визначити ціль стандартизації. Стандарти повинні бути гнучкими, відповідати вимогам і побажанням клієнтів;
- система контролю ступеня задоволення клієнтів передбачає аналіз скарг і пропозицій клієнтів, порівняння якості послуг конкурентів з якістю власної пропозиції послуг.

Таким чином, ефективне управління якістю послуг у готелях передбачає створення системи стратегічного планування, підвищення якості послуг, дотримання норм стандартів обслуговування, системи контролю пропонованих послуг.

Ефективне управління якістю у готелях повинно враховувати:

- ефективні маркетингові дослідження;
- запровадження галузевого стандарту обслуговування;
- розробку технології (нормативної характеристики) виробничих процесів;
- запровадження кваліфікаційних вимог до працівників (кваліфікаційного стандарту);
- використання нормативів праці (нормативів виробітку);
- винагороду і мотивацію праці;
- наявність нормативної культури.

Маркетингові дослідження у готелях — це складна система вивчення ринку, позицій готельного підприємства на ринку, формування попиту, виявлення шляхів задоволення потреб клієнтів.

Запровадження галузевого стандарту забезпечує контроль системи якості, постійний характер пропонованих послуг, єдиний підхід у системі оцінювання якості послуг готельними підприємствами і споживачами, безперервний процес професійної підготовки персоналу. Внутрішній стандарт у готельному підприємстві ідентифікує його торгову марку і зміцнює позиції підприємства у відповідному сегменті ринку.

Корпоративні стандарти відображають попередній досвід в управлінні якістю підприємством, ідентифікують спеціалізацію готелю, розвиток споживчого попиту на готельні послуги, їхні специфічні властивості і конкуренцію. Сьогодні кожен відомий міжнародний бренд має свій корпоративний стандарт, якого ретельно дотримується незалежно від країни розташування готелю, національного стандарту, системи класифікації готелів у цій країні.

Відомі світові готельні корпорації сьогодні мають сформовану корпоративну культуру — систему цінностей і переконань, колективну свідомість, менталітет організації, якого дотримуються всі працівники.

Корпоративна культура визначає поведінку працівників готелю, їхні стосунки з клієнтами, керівниками, постачальниками, іншими задіяними у бізнесі категоріями працівників. Корпоративна культура серед працівників створює почуття відданості організації, намагання досягти поставлених цілей.

Важливою складовою корпоративної культури є система **Загального управління якістю (TQM)**, зорієнтована на задоволення попиту клієнтів. Основу TQM формують такі принципи:

- орієнтація на споживача. Готельне підприємство повинно передбачити поточні і перспективні потреби своїх клієнтів, виконувати їхні побажання і намагатись перевершити їхні очікування;
- лідерство керівника. Керівники забезпечують єдність цілі і напрямку діяльності організації. Вони повинні створювати і підтримувати внутрішню культуру, забезпечувати повне залучення персоналу готелю у вирішення завдань організації;
- залучення працівників. Персонал усіх рівнів становить основу організації, повне залучення зумовлює найповніше використання їхніх здібностей;
- підхід до системи якості як процесу. Цілі готельного підприємства досягаються значно швидше тоді, коли діяльність і управління ресурсами здійснюється як процесом;
- системний підхід до управління. Управління якістю ефективно у випадку всебічного розуміння проблем і ефективного менеджменту взаємопов'язаних процесів як системи підвищення ефективності організації при досягненні її цілей;
- постійне підвищення результатів діяльності організації — в цілому необхідно розглядати як головну, незмінну ціль готельного підприємства.

Головні вимоги якісного обслуговування щодо персоналу у готельних підприємствах:

- ввічливість — персонал повинен бути люб'язним, привітним, уважним у стосунках з клієнтами;
- компетентність — незалежно від посадових обов'язків персонал повинен володіти необхідними знаннями і навиками здобутими в процесі професійного навчання і стажування;
- комунікабельність — швидка реакція персоналу і виконання у найкоротші терміни побажань клієнтів;
- розуміння темпераменту клієнта — обслуговуючий персонал готелів повинен розуміти особливості психології кожного клієнта;
- готельні підприємства та готельні послуги повинні бути безпечними для життя та здоров'я клієнта, комфортними, персонал повинен користуватись довірою клієнта;
- доступність — готельні послуги повинні бути доступними в потрібний час і потрібному місці в необхідному обсязі.

Витрати на підвищення якості обслуговування це внесок на перспективу з реалізований у залученні нових та утриманні постійних клієнтів. Це твердження підтверджується дослідженнями згідно висновків яких — залучення нового клієнта зумовлює у п'ять разів більше витрат за утримання постійного клієнта шляхом надання якісного обслуговування. Адже постійний клієнт не зумовлює витрат на маркетинг, водночас за умови задоволення від обслуговування здійснює безкоштовну рекламу готельного підприємства.

Механізм управління якістю послуг у готелях

Управління якістю послуг у готельній сфері — одна із складових механізму управління, спосіб організації діяльності готельного підприємства. Управління якістю послуг охоплює коригування відносин між учасниками процесу надання послуг, між підприємством і споживачами послуг, формами і методами впливу на процес виробництва та реалізації послуг, організаційною структурою управління та умовами стимулювання персоналу.

Зміст управління якістю готельних послуг повинен спрямовуватись на вироблення управлінських рішень і здійснення комплексу управлінських дій щодо створення, надання і планування послуг високого рівня якості. Система управління якістю готельних послуг розглядається як своєрідний механізм управлінських відносин сформований з таких елементів:

- законів управління якістю, тобто з суттєвих періодично повторюваних взаємозв'язків між елементами системи управління якістю, які забезпечують її функціонування та цілісність;
- об'єкта управління якістю (структурних підрозділів у підприємствах готельного господарства, керівників середнього і низового рівнів управління та підпорядкованого їм персоналу);
- предмета управління якістю — готельної послуги або з комплексу послуг, що надається у підприємствах готельного господарства;
- факторів управління якістю (на що спрямовано діяльність у сфері якості з метою досягнення визначених цілей);
- функцій та методів управління якістю — конкретних форм і засобів цілеспрямованого впливу органів управління якістю на інтереси та умови життєдіяльності працівників готелю;

- інформації — сукупності даних для прийняття управлінських рішень щодо якості послуг;
- методики — встановленого способу діяльності та інструментарію впливу суб'єкта управління якістю на об'єкт (планів, технологій, рішень, норм та нормативів, форм матеріального та морального стимулювання);
- організаційної структури — обов'язків, повноважень і взаємовідносин, поданих у вигляді схеми, за якою готельне підприємство виконує свої функції, тобто з внутрішньої будови системи якості, яка відображає розподіл праці в готелі та специфіку виконання конкретних функцій і методів діяльності у сфері якості;
- технічних засобів збору, обробки та збереження інформації, технології виконання робіт, які підвищують продуктивність та ефективність управлінської праці у сфері якості;
- кадрів управління якістю — керівників, спеціалістів, допоміжного персоналу.

Метою управління якістю готельних послуг є вдосконалення форм і методів процесу управління, спрямованого на поліпшення якості та забезпечення стійкого конкурентного статусу підприємства. Для досягнення цієї мети адміністрація готельних підприємств повинна забезпечити організацію всіх органів управління та підрозділів готелю, скоординовану на створення системи управління якістю. Управління якістю послуг повинно передбачати вивчення ринку послуг гостинності, проведення маркетингових досліджень відповідно з якими покращення якості готельних послуг повинно здійснюватися відповідно потреб споживачів.

Принципами управління якістю на основі впровадження системи якості є:

- відповідальність керівництва за формування політики у сфері якості послуг та забезпечення задоволення потреб споживачів;
- у впровадження системи якості та виконанні визначених завдань у сфері якості керівництво повинно забезпечити необхідні ресурси (кваліфіковані трудові та матеріально-технічні ресурси);
- готельне підприємство для здійснення процесу надання послуг повинно розробити, документально оформити, впровадити та забезпечити дієздатність системи якості для реалізації поставлених завдань;
- між споживачами готельних послуг і працівниками готелю повинна бути налагоджена ефективна взаємодія, зорієнтована на визначення процесу управління якістю послуг та структури системи якості.

Процес управління якістю послуг готельного підприємства охоплює стратегію реалізації якості, що визначає основні напрямки та цілі готелю у сфері якості, офіційно затверджені керівництвом з урахуванням вимог споживачів, завдань у сфері якості, методів їх виконання, ролі персоналу у реалізації стратегії, іміджу готелю та ін. Стратегія готельного підприємства у сфері якості може бути здійснена шляхом послідовної реалізації короткострокової або довгострокової цілі і передбачати: покращення економічних показників функціонування готелю, досягнення вищого рівня якості послуг щодо рівня провідних готелів, орієнтування на задоволення

потреб певних категорій споживачів або сегментів ринку, розвиток і покращення якості додаткових послуг.

Основою формування стратегії готельного підприємства у сфері якості є законодавча та нормативно-технічна база у сфері стандартизації та сертифікації. Засобом реалізації стратегії якості є система якості, згідно якої здійснюється планування якості, оперативне управління якістю, покращення якості.

Планування якості — діяльність керівників готелю щодо визначення цілей та вимог щодо якості послуг та до застосування елементів системи якості, що охоплює планування якості послуг, планування управлінської та виконавчої діяльності, підготовку програм якості.

Оперативне управління якістю — це сукупність методів та видів діяльності, що застосовуються для виконання встановлених вимог до якості з метою поточного управління процесами у сфері якості та усунення короткострокових причин неефективного управління якістю обслуговування.

Забезпечення якості — це планові та систематично виконувані в межах системи якості види діяльності, необхідні для виконання вимог щодо якості послуг. Покращення якості послуг готелю — це діяльність готелю щодо підвищення ефективності процесів з метою отримання прибутку підприємством та користі (вигод) для споживачів готельних послуг.

У готельних підприємствах для реалізації процесу управління якістю необхідно розробляти, документально оформляти, впроваджувати і підтримувати у робочому стані систему якості з розробленою методикою щодо визначення вимог для здійснення всіх пов'язаних із наданням послуг процесів.

Сучасні системи управління якістю охоплюють усі етапи життєвого циклу готельної послуги, починаючи з маркетингових досліджень і завершуються післяопераційним контролем та оцінкою ступеня задоволення споживачів після перебування у готелі. Актуальність парадигми, згідно якої якість повинна бути головною складовою усіх етапів життєвого циклу послуги і лише послуга гарантує стійкі ринкові позиції, зумовило зміни у практичній діяльності готельних підприємств щодо забезпечення якості.

У стандартах ІСО 9000 процесуальний підхід щодо впровадження системи менеджменту якості є визначальним фактором. **У механізмі управління якістю готельних послуг на основі процесуального підходу у системі якості виділяються дві групи процесів: основні і допоміжні.**

Першу групу охоплюють процеси створення і реалізації готельних послуг (бізнес процеси). **Другу групу** складають процеси менеджменту та процеси забезпечення.

У досвіді функціонування готельних підприємств усі проблеми управління якістю зводяться до визначення функцій, які повинен виконувати суб'єкт управління в процесі управління якістю. Для раціональної організації управління якістю у готелі вирішальне значення має виявлення обсягу, структури і характеру функцій. Вивчення функцій управління якістю дає змогу визначити обсяг функцій, які виконуються суб'єктами управління у готельному підприємстві, визначити структуру управління, провести розподіл функцій між органами управління, ефективно організувати сам процес управління. Таким чином, функції управління сприяють формуванню системи управління

якістю послуг як структури та її організації як процесу.

Сутність функцій аналізується з таких позицій:

- функція управління якістю послуг — це вид управлінської діяльності;
- функція управління якістю послуг — результат спеціалізації управлінської діяльності;
- функція управління є основою здійснення управління.

Управління якістю послуг є видом управлінської діяльності, який виник внаслідок поглиблення розподілу праці та спеціалізації функцій управління підприємством. Функція управління якістю послуг повинна діяти на всіх стадіях життєвого циклу послуги. При реалізації функція управління проходить декілька етапів: прийняття рішення, здійснення управлінського впливу, збір, обробка та передача інформації, складається з елементів виробничо-експлуатаційного, технічного, економічного і правового характеру.

Специфічні функції управління якістю послуг характеризують окремі сторони управлінської діяльності та відображають вплив управлінської системи на окрему частину об'єкта управління. Специфічні функції змінюються під впливом інновацій на ринку (вдосконалення управління якістю з використанням автоматизованого опрацювання інформації), поглиблення спеціалізації, управління сертифікацією, сертифікація системи якості, прогнозування потреб та рівня якості послуг, науковий аналіз і дослідження операцій у сфері якості, планування вдосконалення якості послуг, організація системи маркетингових досліджень, техніко-економічний аналіз покращення якості.

Тема 11. Якість обслуговування у готельній сфері

Поняття та особливості якості готельних послуг

Якість обслуговування — це комплексна категорія, один з найважливіших показників ефективності функціонування готельних підприємств, об'єкт аналізу, планування і управління. Головною складовою всієї системи якісного обслуговування є якість готельних послуг.

Згідно міжнародного стандарту ІСО 9000, якість — це сукупність властивостей і характеристик послуг, які здатні задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів. Якість спонукає клієнта обрати той або інший продукт (якщо не брати до уваги фактор ціни), у деяких сегментах ринку, якість впливає на рішення клієнта скористатись послугами певного готелю, а не готелю-конкурента. Між якістю і успішною реалізацією готельних послуг існує прямо пропорційна залежність, тому погіршення якості зумовлює втрату клієнта.

Послуги готелів, якими користується незначна частка суспільства, загалом прийнято вважати послугами вищого стандарту, незалежно від їхньої реальної ціни і якості, це послуги, якими населення користується епізодично. У кожному випадку гість обирає готельні послуги, які оптимально відповідають його критеріям якості. Найбільші можливості реалізувати послуги має готельне підприємство, яке:

- спроможне згідно попиту клієнта задовольнити у найбільш повному обсязі їхні потреби;
- пропонує послуги в оптимальному співвідношенні ціна-якість;
- реалізує новий рівень якості, що стає вагомою мотивацією для прибуття постійних і залучення нових клієнтів.¹⁶⁹

Незалежно від зусиль готельного підприємства, для підтримування високої якості послуг провідна ідея управління якістю пов'язується з орієнтуванням на клієнта, повне забезпечення його вимог.

Механізм управління якістю готельних послуг повинен спрямовуватись на вироблення управлінських рішень і здійснення комплексу управлінських дій щодо планування, надання та реалізації послуг високого рівня якості.

У міждержавному досвіді щодо визначення якості обслуговування виділяється два підходи:

- якість обслуговування визначається на основі оцінки корисних характеристик процесу надання послуг;
- оцінка недоліків в процесі обслуговування клієнтів.

Згідно першого підходу критерієм високої оцінки якості обслуговування у готелях є наявність корисних властивостей і особливостей процесу надання послуг, які зумовлюють задоволення у клієнтів.

Сутність другого підходу пов'язується з відсутністю недоліків обслуговування, що сприяє досягненню високого рівня якості обслуговування.

Щодо визначення структури якості обслуговування насамперед виділяється японський і американський підходи.

Японські фахівці виділяють п'ять структурних категорій якості обслуговування:

— внутрішню якість (непомітна для споживачів) — виявляється у якості організації послуг, технології обслуговування, функціональній взаємодії підрозділів;

— матеріальна якість (помітна для споживачів) — відображається в особливостях оформлення інтер'єру — дизайні, умеблюванні, білизні, якості посуду, використуваних матеріалах та ін;

— нематеріальна якість — представлена рівнем загального комфорту, естетичним оформленням, наявністю музичного оформлення, реклами;

— психологічна якість — проявляється у дотримуванні принципів гостинності обслуговуючим персоналом;

— тривалість обслуговування — охоплює час очікування, оперативність та швидкість обслуговування.

Американські фахівці якість обслуговування розглядають у складі трьох категорій:

— технічної якості — дотримання готельним підприємством стандартних вимог щодо матеріально-технічної бази: архітектури і планування будівлі, оформлення інтер'єру, забезпечення якісними меблями, необхідним обладнанням для водопостачання, постачання тепла, енергії, забезпечення інформаційними комунікаціями та ін.;

— функціональна якість пов'язується із здатністю персоналу якісно виконувати професійні обов'язки, відображає ефектні елементи в процесі обслуговування клієнтів — оперативність процесу бронювання, реєстрації і поселення, обслуговування у номерах та ін.;

— етична (соціальна) якість — це позиції підприємства на ринку, визначені на основі моніторингу ринку серед клієнтів, незалежних експертів, проведення соціологічних досліджень.

Якість готельних послуг відповідає загальним особливостям нематеріального виробництва і характеризується такими рисами: невідчутність, нездатність до зберігання, мінливість у дотриманні якісних показників.

Готельні послуги головним чином невідчутні, оскільки не зумовлюють отримання матеріальних благ, вони не існують до їхнього надання.

Невідчутність послуг унеможлиблює оцінку якості до споживання, якість можна порівняти лише після отримання вигоди.

Якості готельних послуг властива висока невизначеність, яка утруднює їхнє споживання клієнтами та просування послуг на ринок.

Управління якістю послуг у готельних підприємствах здійснюється у формі зовнішнього і внутрішнього контролю.

Зовнішній контроль пов'язується з державними стандартами відображених у законодавчій, нормативно-технічній базі та міжнародних стандартах щодо діяльності у сфері готельного бізнесу, які в певному обсязі враховуються державними стандартами, процесом реалізації стандартів у формі сертифікації, ліцензування, а також здійснюється недержавними профільними організаціями, союзами, асоціаціями, корпораціями, підприємствами, що співпрацюють з готелями у створенні готельного і туристичного продукту.

Найбільший зовнішній контроль якості здійснюється споживачами готельних послуг.

Внутрішній контроль здійснюється адміністрацією готельного підприємства і пов'язується з управлінням якістю організації, технології, функціональної взаємодії, матеріально-технічного забезпечення, загальним рівнем комфорту.

Зовнішній та внутрішній контроль якості послуг у готелях передбачає використання економічних, організаційних та соціально-психологічних методів. Економічні методи управління посідають найважливіше місце в системі методів менеджменту. Це зумовлене тим, то управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами, в основу яких покладено об'єктивні потреби й інтереси людей. Визначення сукупності економічних важелів, за допомогою яких досягається ефект, що задовольняє вимоги колективу в цілому й кожного працівника зокрема є принциповим питанням для підприємств готельного бізнесу.

Система економічних методів управління поділяється на методи, передбачені державним законодавством і такі, що застосовуються безпосередньо керівництвом підприємства.

До економічних методів управління, застосовуваних державою відносять: систему пільг та кредитів, систему оподаткування, цінове регулювання та економічні санкції. До методів, застосовуваних керівництвом підприємства відносять: систему матеріального стимулювання, метод госпрозрахунку та матеріальні санкції.

Конкретний набір і зміст економічних важелів визначається специфікою діяльності підприємств готельного бізнесу.

В управлінській практиці підприємств цієї сфери економічні методи управління виступають у таких формах: планування, економічне стимулювання, фінансування, кредитування й ціноутворення.

Ефективність використання економічних важелів і стимулів, що визначають зміст кожної форми, залежить, від умов господарської діяльності. Удосконалення економічних методів управління тісно пов'язане із удосконаленням системи нормативів, що є особливо важливим, оскільки економічні методи є основною економічною складовою механізму управління й водночас виступають базою реалізації організаційно-адміністративних методів.

Основою організаційно-адміністративних методів управління є організаційні відносини, які є складовою механізму менеджменту підприємств готельного бізнесу. Оскільки через них безпосередньо реалізується одна з найважливіших функцій управління — функція організації, тому завданням організаційно-адміністративної діяльності є координація дій підлеглих. Без організаційно-адміністративного впливу не можуть реалізуватися економічні методи управління, вплив забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок у функціонуванні колективу.

Організаційно-адміністративні методи зумовлюють прямий вплив на об'єкт управління, при цьому використовуються накази, розпорядження, оперативні вказівки, контроль за їх виконанням, система адміністративних засобів підтримання трудової дисципліни. Найважливіша мета цих методів — локальне використання можливостей підвищення ефективності виробництва шляхом аналізу, вибору, формування та регулювання взаємодії структурних елементів.

Якість готельних послуг повинна відповідати встановленим стандартам. Форма і зміст стандартів є критерієм якісного обслуговування. Критерій оцінки якості готельних послуг для клієнта — це ступінь його задоволення, тобто відповідність отриманого і очікуваного. Критерієм задоволення клієнта — є бажання повторно відвідати і порекомендувати готель і залучити у готель більше клієнтів серед знайомих і родичів.

Основним документом, що визначає взаємовідносини між адміністрацією, персоналом готельного підприємства і споживачами є «Правила надання готельних послуг», розроблені у відповідності до закону України «Про захист прав споживачів». Згідно правил надання готельних послуг, якість послуг повинна відповідати умовам договору, якщо договір відсутній або недостатньо обґрунтований, вимогам, що висуваються до цього виду послуг.

На якість обслуговування у готелях впливають такі чинники:

- матеріально-технічна база — зручне планування і якісне оформлення приміщень, умеблювання, якість білизни, сучасні телекомунікації;
- технологія обслуговування;
- високий професіоналізм і компетентність обслуговуючого персоналу;¹⁷³
- управління якістю обслуговування, що передбачає розробку і впровадження стандартів якісного обслуговування, навчання персоналу, контроль, коригування, вдосконалення обслуговування шляхом розробки ефективної організаційної структури управління.

Управління якістю передбачає наявність управлінських систем у готелі, що контролюють організацію і пропозицію послуг:

- систему підбору персоналу і його навчання. Адміністрація готелю повинна організувати кадрову службу, що забезпечує підбір працівників, які володіють необхідними знаннями, мають навички надання послуг високої якості, постійно контролює підвищення кваліфікації персоналу;
- систему контролю якості, стандартизацію пропонованих послуг. При розробці стандартів обслуговування у готелях власники і менеджери повинні чітко визначити ціль стандартизації. Стандарти повинні бути гнучкими, відповідати вимогам і побажанням клієнтів;
- система контролю ступеня задоволення клієнтів передбачає аналіз скарг і пропозицій клієнтів, порівняння якості послуг конкурентів з якістю власної пропозиції послуг.

Таким чином, ефективне управління якістю послуг у готелях передбачає створення системи стратегічного планування, підвищення якості послуг, дотримання норм стандартів обслуговування, системи контролю пропонованих послуг.

Ефективне управління якістю у готелях повинно враховувати:

- ефективні маркетингові дослідження;
- запровадження галузевого стандарту обслуговування;
- розробку технології (нормативної характеристики) виробничих процесів;
- запровадження кваліфікаційних вимог до працівників (кваліфікаційного стандарту);
- використання нормативів праці (нормативів виробітку);
- винагороду і мотивацію праці;
- наявність нормативної культури.

Маркетингові дослідження у готелях — це складна система вивчення ринку, позицій готельного підприємства на ринку, формування попиту, виявлення шляхів задоволення потреб клієнтів.

Запровадження галузевого стандарту забезпечує контроль системи якості, постійний характер пропонованих послуг, єдиний підхід у системі оцінювання якості послуг готельними підприємствами і споживачами, безперервний процес професійної підготовки персоналу. Внутрішній стандарт у готельному підприємстві ідентифікує його торгову марку і зміцнює позиції підприємства у відповідному сегменті ринку.

Корпоративні стандарти відображають попередній досвід в управлінні якістю підприємством, ідентифікують спеціалізацію готелю, розвиток споживчого попиту на готельні послуги, їхні специфічні властивості і конкуренцію. Сьогодні кожен відомий міжнародний бренд має свій корпоративний стандарт, якого ретельно дотримується незалежно від країни розташування готелю, національного стандарту, системи класифікації готелів у цій країні.

Відомі світові готельні корпорації сьогодні мають сформовану корпоративну культуру — систему цінностей і переконань, колективну свідомість, менталітет організації, якого дотримуються всі працівники.

Корпоративна культура визначає поведінку працівників готелю, їхні стосунки з клієнтами, керівниками, постачальниками, іншими задіяними у бізнесі категоріями працівників. Корпоративна культура серед працівників створює почуття відданості організації, намагання досягти поставлених цілей.

Важливою складовою корпоративної культури є система **Загального управління якістю (TQM)**, зорієнтована на задоволення попиту клієнтів. Основу TQM формують такі принципи:

- орієнтація на споживача. Готельне підприємство повинно передбачити поточні і перспективні потреби своїх клієнтів, виконувати їхні побажання і намагатись перевершити їхні очікування;
- лідерство керівника. Керівники забезпечують єдність цілі і напрямку діяльності організації. Вони повинні створювати і підтримувати внутрішню культуру, забезпечувати повне залучення персоналу готелю у вирішення завдань організації;
- залучення працівників. Персонал усіх рівнів становить основу організації, повне залучення зумовлює найповніше використання їхніх здібностей;
- підхід до системи якості як процесу. Цілі готельного підприємства досягаються значно швидше тоді, коли діяльність і управління ресурсами здійснюється як процесом;
- системний підхід до управління. Управління якістю ефективно у випадку всебічного розуміння проблем і ефективного менеджменту взаємопов'язаних процесів як системи підвищення ефективності організації при досягненні її цілей;
- постійне підвищення результатів діяльності організації — в цілому необхідно розглядати як головну, незмінну ціль готельного підприємства.

Головні вимоги якісного обслуговування щодо персоналу у готельних підприємствах:

- ввічливість — персонал повинен бути люб'язним, привітним, уважним у стосунках з клієнтами;
- компетентність — незалежно від посадових обов'язків персонал повинен володіти необхідними знаннями і навиками здобутими в процесі професійного навчання і стажування;
- комунікабельність — швидка реакція персоналу і виконання у найкоротші терміни побажань клієнтів;
- розуміння темпераменту клієнта — обслуговуючий персонал готелів повинен розуміти особливості психології кожного клієнта;
- готельні підприємства та готельні послуги повинні бути безпечними для життя та здоров'я клієнта, комфортними, персонал повинен користуватись довірою клієнта;
- доступність — готельні послуги повинні бути доступними в потрібний час і потрібному місці в необхідному обсязі.

Витрати на підвищення якості обслуговування це внесок на перспективу з реалізований у залученні нових та утриманні постійних клієнтів. Це твердження підтверджується дослідженнями згідно висновків яких — залучення нового клієнта зумовлює у п'ять разів більше витрат за утримання постійного клієнта шляхом надання якісного обслуговування. Адже постійний клієнт не зумовлює витрат на маркетинг, водночас за умови задоволення від обслуговування здійснює безкоштовну рекламу готельного підприємства.

Механізм управління якістю послуг у готелях

Управління якістю послуг у готельній сфері — одна із складових механізму управління, спосіб організації діяльності готельного підприємства. Управління якістю послуг охоплює коригування відносин між учасниками процесу надання послуг, між підприємством і споживачами послуг, формами і методами впливу на процес виробництва та реалізації послуг, організаційною структурою управління та умовами стимулювання персоналу.

Зміст управління якістю готельних послуг повинен спрямовуватись на вироблення управлінських рішень і здійснення комплексу управлінських дій щодо створення, надання і планування послуг високого рівня якості. Система управління якістю готельних послуг розглядається як своєрідний механізм управлінських відносин сформований з таких елементів:

- законів управління якістю, тобто з суттєвих періодично повторюваних взаємозв'язків між елементами системи управління якістю, які забезпечують її функціонування та цілісність;
- об'єкта управління якістю (структурних підрозділів у підприємствах готельного господарства, керівників середнього і низового рівнів управління та підпорядкованого їм персоналу);
- предмета управління якістю — готельної послуги або з комплексу послуг, що надається у підприємствах готельного господарства;
- факторів управління якістю (на що спрямовано діяльність у сфері якості з метою досягнення визначених цілей);
- функцій та методів управління якістю — конкретних форм і засобів цілеспрямованого впливу органів управління якістю на інтереси та умови життєдіяльності працівників готелю;

- інформації — сукупності даних для прийняття управлінських рішень щодо якості послуг;
- методики — встановленого способу діяльності та інструментарію впливу суб'єкта управління якістю на об'єкт (планів, технологій, рішень, норм та нормативів, форм матеріального та морального стимулювання);
- організаційної структури — обов'язків, повноважень і взаємовідносин, поданих у вигляді схеми, за якою готельне підприємство виконує свої функції, тобто з внутрішньої будови системи якості, яка відображає розподіл праці в готелі та специфіку виконання конкретних функцій і методів діяльності у сфері якості;
- технічних засобів збору, обробки та збереження інформації, технології виконання робіт, які підвищують продуктивність та ефективність управлінської праці у сфері якості;
- кадрів управління якістю — керівників, спеціалістів, допоміжного персоналу.

Метою управління якістю готельних послуг є вдосконалення форм і методів процесу управління, спрямованого на поліпшення якості та забезпечення стійкого конкурентного статусу підприємства. Для досягнення цієї мети адміністрація готельних підприємств повинна забезпечити організацію всіх органів управління та підрозділів готелю, скоординовану на створення системи управління якістю. Управління якістю послуг повинно передбачати вивчення ринку послуг гостинності, проведення маркетингових досліджень відповідно з якими покращення якості готельних послуг повинно здійснюватися відповідно потреб споживачів.

Принципами управління якістю на основі впровадження системи якості є:

- відповідальність керівництва за формування політики у сфері якості послуг та забезпечення задоволення потреб споживачів;
- у впровадження системи якості та виконанні визначених завдань у сфері якості керівництво повинно забезпечити необхідні ресурси (кваліфіковані трудові та матеріально-технічні ресурси);
- готельне підприємство для здійснення процесу надання послуг повинно розробити, документально оформити, впровадити та забезпечити дієздатність системи якості для реалізації поставлених завдань;
- між споживачами готельних послуг і працівниками готелю повинна бути налагоджена ефективна взаємодія, зорієнтована на визначення процесу управління якістю послуг та структури системи якості.

Процес управління якістю послуг готельного підприємства охоплює стратегію реалізації якості, що визначає основні напрямки та цілі готелю у сфері якості, офіційно затверджені керівництвом з урахуванням вимог споживачів, завдань у сфері якості, методів їх виконання, ролі персоналу у реалізації стратегії, іміджу готелю та ін. Стратегія готельного підприємства у сфері якості може бути здійснена шляхом послідовної реалізації короткострокової або довгострокової цілі і передбачати: покращення економічних показників функціонування готелю, досягнення вищого рівня якості послуг щодо рівня провідних готелів, орієнтування на задоволення

потреб певних категорій споживачів або сегментів ринку, розвиток і покращення якості додаткових послуг.

Основою формування стратегії готельного підприємства у сфері якості є законодавча та нормативно-технічна база у сфері стандартизації та сертифікації. Засобом реалізації стратегії якості є система якості, згідно якої здійснюється планування якості, оперативне управління якістю, покращення якості.

Планування якості — діяльність керівників готелю щодо визначення цілей та вимог щодо якості послуг та до застосування елементів системи якості, що охоплює планування якості послуг, планування управлінської та виконавчої діяльності, підготовку програм якості.

Оперативне управління якістю — це сукупність методів та видів діяльності, що застосовуються для виконання встановлених вимог до якості з метою поточного управління процесами у сфері якості та усунення короткострокових причин неефективного управління якістю обслуговування.

Забезпечення якості — це планові та систематично виконувані в межах системи якості види діяльності, необхідні для виконання вимог щодо якості послуг. Покращення якості послуг готелю — це діяльність готелю щодо підвищення ефективності процесів з метою отримання прибутку підприємством та користі (вигод) для споживачів готельних послуг.

У готельних підприємствах для реалізації процесу управління якістю необхідно розробляти, документально оформляти, впроваджувати і підтримувати у робочому стані систему якості з розробленою методикою щодо визначення вимог для здійснення всіх пов'язаних із наданням послуг процесів.

Сучасні системи управління якістю охоплюють усі етапи життєвого циклу готельної послуги, починаючи з маркетингових досліджень і завершуються післяопераційним контролем та оцінкою ступеня задоволення споживачів після перебування у готелі. Актуальність парадигми, згідно якої якість повинна бути головною складовою усіх етапів життєвого циклу послуги і лише послуга гарантує стійкі ринкові позиції, зумовило зміни у практичній діяльності готельних підприємств щодо забезпечення якості.

У стандартах ІСО 9000 процесуальний підхід щодо впровадження системи менеджменту якості є визначальним фактором. **У механізмі управління якістю готельних послуг на основі процесуального підходу у системі якості виділяються дві групи процесів: основні і допоміжні.**

Першу групу охоплюють процеси створення і реалізації готельних послуг (бізнес процеси). **Другу групу** складають процеси менеджменту та процеси забезпечення.

У досвіді функціонування готельних підприємств усі проблеми управління якістю зводяться до визначення функцій, які повинен виконувати суб'єкт управління в процесі управління якістю. Для раціональної організації управління якістю у готелі вирішальне значення має виявлення обсягу, структури і характеру функцій. Вивчення функцій управління якістю дає змогу визначити обсяг функцій, які виконуються суб'єктами управління у готельному підприємстві, визначити структуру управління, провести розподіл функцій між органами управління, ефективно організувати сам процес управління. Таким чином, функції управління сприяють формуванню системи управління

якістю послуг як структури та її організації як процесу.

Сутність функцій аналізується з таких позицій:

- функція управління якістю послуг — це вид управлінської діяльності;
- функція управління якістю послуг — результат спеціалізації управлінської діяльності;
- функція управління є основою здійснення управління.

Управління якістю послуг є видом управлінської діяльності, який виник внаслідок поглиблення розподілу праці та спеціалізації функцій управління підприємством. Функція управління якістю послуг повинна діяти на всіх стадіях життєвого циклу послуги. При реалізації функція управління проходить декілька етапів: прийняття рішення, здійснення управлінського впливу, збір, обробка та передача інформації, складається з елементів виробничо-експлуатаційного, технічного, економічного і правового характеру.

Специфічні функції управління якістю послуг характеризують окремі сторони управлінської діяльності та відображають вплив управлінської системи на окрему частину об'єкта управління. Специфічні функції змінюються під впливом інновацій на ринку (вдосконалення управління якістю з використанням автоматизованого опрацювання інформації), поглиблення спеціалізації, управління сертифікацією, сертифікація системи якості, прогнозування потреб та рівня якості послуг, науковий аналіз і дослідження операцій у сфері якості, планування вдосконалення якості послуг, організація системи маркетингових досліджень, техніко-економічний аналіз покращення якості.

Тема 12. Стандартизація та сертифікація готельних послуг

Нормативно-правові та нормативно-експлуатаційні основи державного регулювання якості послуг у готельній сфері України

У системі державного управління якістю обслуговування у готелях визначальну роль відіграють нормативно-правові методи контролю, які гарантують високу стабільність та стійкість якості послуг. Необхідність підвищення якості обслуговування у готелях сьогодні також зумовлена невідповідністю національних стандартів до світових. З цієї причини на державному рівні виникла необхідність гармонізації національної та світової нормативно-технічної документації відповідно до чинної законодавчої бази України.

Якість послуг у готелях України регулюється правовою та нормативною базою. Правову базу забезпечує Закон України «Про туризм», Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію», Закон України «Про підтвердження відповідності» та «Перелік продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні».

Основа регулювання у туристичній сфері економіки України, зокрема щодо якості послуг у готелях, становить Закон України «Про туризм». Цей Закон діє з 15 вересня 1995 р. із змінами і доповненнями, внесеними Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18 листопада 2003 р. Він визначає загальні правові, організаційні та соціально-економічні принципи реалізації державної політики України у сфері туризму та спрямований на забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав при здійсненні туристичних подорожей. Він встановлює засади раціонального використання туристичних ресурсів та регулює відносини, пов'язані з організацією і здійсненням туризму на території України. Закон України «Про туризм» став правовим підґрунтям для розробки цілого комплексу галузевих нормативно-інструктивних документів, що регламентують конкретні аспекти туристичної діяльності.

У розділі «Організація туристичної діяльності» визначені основні принципи сертифікації і стандартизації туристичної діяльності, проаналізовано основні напрямки Державної системи стандартизації та мету сертифікації товарів, робіт і послуг у сфері туристичної діяльності.

Стосовно готельної індустрії більш конкретними є Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію», що діє з 10 травня 1993 р. із змінами і доповненнями, внесеними 3 лютого 2004 р. Він визначає правові та економічні основи систем стандартизації та сертифікації, встановлює організаційні форми їх функціонування. Дія Декрету поширюється на підприємства, установи і організації незалежно від форми власності та видів діяльності, що діють на території України, а також на громадян — суб'єктів підприємницької діяльності.

У переліку державних категорій стандартів — національні стандарти, які затверджені Держкомстандартом України та містять обов'язкові і

рекомендовані вимоги, яких необхідно дотримуватись. До обов'язкових вимог належать:

- вимоги, що забезпечують безпеку продукції (послуг) для життя, здоров'я і майна громадян, її сумісність і взаємозамінність, охорону навколишнього природного середовища;
- вимоги техніки безпеки і гігієни праці з посиланням на відповідні санітарні норми і правила;
- метрологічні норми, правопис, вимоги та положення, що забезпечують достовірність і єдність вимірювань;
- положення, що забезпечують технічну єдність під час розробки, виготовлення та експлуатації продукції.



Рис. 4.1. Структура державних стандартів України

Галузеві стандарти розробляються на продукцію та послуги (зокрема туристичні) за відсутності державних стандартів України або у випадку необхідності встановлення вимог, які перевищують або доповнюють вимоги державних стандартів.

Обов'язкові вимоги галузевих стандартів підлягають безумовному виконанню. Стандарти науково-технічних та інженерних товариств, спілок, розробляються при необхідності поширення результатів фундаментальних та прикладних досліджень, отриманих в окремій сфері знань або професійних інтересів.

Технічні умови — це нормативний документ, який розробляють для встановлення вимог, що регулюють стосунки між постачальником (розробником, виробником) продукції, для яких відсутні державні або галузеві стандарти (необхідності конкретизації вимог зазначених документів).

Стандарти підприємств розробляються на продукцію (процеси, послуги), які виробляють і застосовують (надають) лише у конкретному підприємстві.

У Декреті Кабінету Міністрів України значна роль надається сертифікації продукції, яка здійснюється з метою:

- захисту прав та інтересів споживачів щодо якості та безпеки готельних послуг;
- констатування факту дотримання законодавства організацією щодо якості і безпеки готельних послуг;
- констатування відсутності суттєвих недоліків у наданні послуг та не дає права висунути проти готельного підприємства необґрунтовані претензії в умовах конкуренції;
- мотивацію керівників та персоналу підприємства на етапі до отримання сертифікату відповідності до вдосконалення показників якості обслуговування та на етапі після отримання сертифікату дотримуватись документального стандарту якості.

Державну систему сертифікації організовує державний комітет України з стандартизації, метрології та сертифікації — національний орган України з сертифікації, який проводить та координує роботу щодо забезпечення її функціонування. Він визначає основні принципи, структуру та правила системи сертифікації в Україні, затверджує перелік продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації, призначає органи з сертифікації продукції та ін.

Сертифікація готельних послуг поділяється на обов'язкову та добровільну. Щодо обов'язкової сертифікації, в Декреті зазначено, що вона в усіх випадках повинна включати перевірку та випробування продукції для визначення її характеристик і технічний нагляд. Кошти, витрачені заявником на обов'язкову сертифікацію продукції, враховуються у собівартості. Водночас передбачено, що орган із сертифікації продукції при проведенні обов'язкової сертифікації відповідає за необґрунтовану чи неправильну видачу сертифіката відповідності, порушення правил сертифікації.

Закон України «Про підтвердження відповідності» діє від 17 травня 2001 р. із змінами і доповненнями від 21 жовтня 2004 р. Він визначає правові та організаційні засади підтвердження відповідності продукції, систем якості, систем управління якістю, систем управління довкіллям, персоналом та спрямований на забезпечення єдиної державної технічної політики у сфері підтвердження відповідності. Він регулює відносини, що виникають у процесі підтвердження відповідності продукції, систем якості, систем управління якістю, персоналу вимогам встановленим законодавством України.

Органами виконавчої влади у сфері підтвердження відповідності є Кабінет Міністрів України, спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у сфері підтвердження відповідності, центральні органи виконавчої влади, на які покладені функції технічного регулювання та центральний орган виконавчої влади з питань економіки.

Процедура підтвердження відповідності в законодавчо регульованій сфері, до якої відноситься і надання готельних послуг, є обов'язковою для виробника (готелю) чи уповноваженого органу із сертифікації.

Сертифікація готельних послуг є процедурою підтвердження відповідності. Готель підтверджує відповідність (не відповідність) своїх послуг усім зазначеним законодавством вимогам.

Інший документ, що регулює якість послуг у готелях України — «Перелік продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації України», затверджений наказом Державного комітету стандартизації, метрології та сертифікації України від 30 серпня 2001 р. До переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні належать готельні послуги та послуги харчування, що надаються суб'єктами туристичної діяльності. До готельних послуг належать послуги готелів з ресторанами і окремо без ресторанів щодо яких визначені ідентичні вимоги.

До іншої нормативної бази в Україні, згідно якої також регулюється якість послуг у готелях, належить два національні стандарти України: «Послуги туристичні. Класифікація готелів», «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги», а також «Правила обов'язкової сертифікації готельних послуг».

Національний стандарт України, що стосується засобів розміщування поширюється на засоби розміщення, призначені для проживання туристів. Він встановлює їх класифікацію та загальні вимоги. Вимоги цього стандарту поширюється на суб'єкти господарювання, що надають послуги засобів розміщення.

Інший нормативний документ, який відіграє одну з найважливіших функцій у покращенні якості готельних послуг — «Правила обов'язкової сертифікації готельних послуг», від 27 січня 1999 р. Сертифікація закладів розміщення та закладів харчування може здійснюватися за різними схемами, встановленими «Правилами обов'язкової сертифікації готельних послуг», де зазначений порядок їх проведення, права і обов'язки сторін.

Незважаючи на широкий перелік прийнятих законів, постанов та інструкцій, якість обслуговування в більшості вітчизняних готельних підприємств залишається низькою, а ціни й тарифи на послуги наближені до найвищих. Це пояснюється застарілою матеріально-технічною базою готелів та необхідністю коштів на її поновлення та поповнення. Недостатнє фінансування насамперед спричинене недосконалістю законодавчої системи України, а саме податковою політикою держави стосовно готельної індустрії. Недостатній професійний рівень як керівництва, так і обслуговуючого персоналу, недосконалість технічного забезпечення підприємств — також вагомими проблемами підвищення якості готельних послуг.

Вирішення цієї проблеми ускладнюється недосконалістю системи оцінки та контролю якості обслуговування і механізмом регулювання цін на послуги готелів України. Взаємозв'язок і взаємозалежність якості послуг та рівня цін регулюється державою через систему стандартизації й сертифікації послуг.

Стандартизація якості готельних послуг

Одним з основних методів державного контролю якості послуг є їхня стандартизація. Стандартизація є найбільш вагомим способом управління, що встановлює норми і правила, сформульовані у вигляді нормативного документа з юридичною силою впливу.

Стандарт — це нормативно-технічний документ, що визначає комплекс норм, правил, вимог до якості готельних послуг, затверджений компетентним органом стандартизації. Стандарти встановлюють порядок і методи планування

підвищення якості обслуговування на всіх етапах гостьового циклу, визначають вимоги щодо засобів і методів контролю і оцінки якості обслуговування. Державний стандарт якості готельних послуг відображає міждержавні, галузеві стандарти, стандарти якості окремих готельних корпорацій.

Головна цільова установка систем якісного обслуговування спрямована на відповідність стандартам ІСО 9000, які на міждержавному рівні визначають вимоги щодо якості. Згідно міждержавних стандартів ІСО 9000, для забезпечення якості необхідна:

- відповідна матеріальна база готельного підприємства;
- кваліфікований персонал, який високопродуктивно виконує професійні обов'язки;
- раціонально обґрунтована організаційно-функціональна структура і чітке управління підприємством загалом і управління якістю обслуговування зокрема.

Матеріальна база і кваліфікований персонал формують основу високоякісних послуг, а організація і управління підприємством зумовлюють реалізацію можливостей матеріальної бази і людського фактору. Норми міжнародної стандартизації відображені в ІСО 9000 зумовили початок сертифікації систем якісного обслуговування — самостійний напрям управління якістю обслуговування. Стандарти ІСО 9000 визначили єдиний міждержавний підхід до договірних умов за оцінкою систем якості і одночасно регламентували відносини між готельним підприємством і клієнтами. Норми міждержавного стандарту ІСО 9000 забезпечують відвідувачу право активніше впливати на якість готельних послуг, забезпечують законодавчу базу, що передбачає активну роль клієнта в процесі обслуговування.

Норми міждержавних стандартів зумовлюють необхідність обґрунтування управлінських рішень, систем планування. Особливе значення надається якості обслуговування безпосередньо пов'язаної з виробництвом готельних послуг — контролю якісного обслуговування технологічних процесів, своєчасному виявленню порушень якості послуг.

Сьогодні для ефективного обслуговування у готелях, система якісного обслуговування відповідна стандартам ІСО 9000 і сертифікат відповідності її вимогам — необхідна умова позиціонування на ринку готельного підприємства.

Сертифікація готельних послуг

Сертифікація та ліцензування це — система заходів, що на завершальному етапі засвідчують і документально підтверджують відповідність послуг встановленим державним стандартам.

Сертифікація відповідності послуг — документ, що підтверджує якість готельних послуг та їхню відповідність конкретному стандарту, або іншому нормативному документу.

Ліцензування на здійснення діяльності пов'язаної з наданням послуг — спеціальний дозвіл, що підтверджує право його власника на здійснення відповідного виду або комплексу видів діяльності, визначених згідно законодавства.

Сертифікація готельних послуг здійснюється з метою:
— не допустити реалізацію послуг, товарів, окремих видів робіт, небезпечних для життя, здоров'я споживачів, їхнього майна і навколишнього середовища;

- сприяти споживачам у свідомому виборі послуг, товарів та видів робіт;
- забезпечення дотримання обов'язкових норм, правил, вимог з охорони навколишнього природного середовища, використання природних ресурсів і забезпечення екологічної безпеки;
- гармонізації стандартів, норм і правил з міжнародними стандартами, рекомендаціями, нормами і правилами, що стосуються вимог до об'єктів розміщення і туристичних послуг.

На території України згідно Переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні, затверджені наказом Державного комітету стандартизації, метрології і сертифікації України від 30 серпня 2002 р. № 498, послуги готельних підприємств і підприємства громадського харчування підлягають обов'язковій сертифікації.

Об'єктами обов'язкової сертифікації є готельні послуги, що надаються суб'єктами туристичної діяльності — засоби розміщення (готелі, мотелі, туристичні бази, гірські притулки, кемпінги, заклади здоров'я, заклади відпочинку та ін.), а також процес надання послуг.

Обов'язкову сертифікацію готельних послуг в Україні мають право проводити підприємства (організації, установи) державної форми власності, уповноважені як органи сертифікації готельних послуг в системі УкрСЕПРО. Органи, що проводять сертифікацію, детально поінформовані про вимоги і порядок проведення сертифікацію згідно довідника УкрСЕПРО, виданого Держкомстатом України у 1997 р. Цей довідник окрім фахівців органів з сертифікації послуг та випробовувальних (соціологічних) лабораторій призначений для суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з наданням туристичних та готельних послуг в Україні.

Порядок, методи проведення, схеми (моделі) сертифікації, сукупність характеристик, що підтверджуються під час обов'язкової сертифікації туристичних та готельних послуг та система нормативних документів, що регламентують ці показники, здійснюються у послідовності відображеній у вигляді см. Рис.

Для проведення обов'язкової сертифікації готельних послуг в УкрСЕПРО уповноважена готельного підприємства подає заявку на проведення обов'язкової сертифікації готельних послуг і надання категорії установленої форми у будьякий акредитований орган сертифікації готельних послуг, якщо відсутня інформація про його наявність — у Держстандарт України, який скеровує заявку в акредитований орган сертифікації готельних послуг. Акредитований орган сертифікації готельних послуг розглядає заявку і скеровує заявнику опитувальну анкету з пропозицією її заповнення для проведення попереднього аналізу (опитувальна анкета може надаватись одночасно із заявкою). Анкета для попереднього аналізу оформляється як додаток до заявки і є додатковим матеріалом для прийняття рішення згідно заявки.

Після отримання заповненої опитувальної анкети орган сертифікації готельних послуг приймає рішення по заявці. Рішення по заявці на проведення обов'язкової сертифікації готельних послуг згідно результатів попередньої оцінки приймається у термін, не більше одного місяця з моменту її отримання органом сертифікації.

Подання на розгляд заявки щодо сертифікації послуг готельного підприємства Розгляд і прийняття рішення уповноваженими органами щодо заявки та схеми (моделі) проведення сертифікації

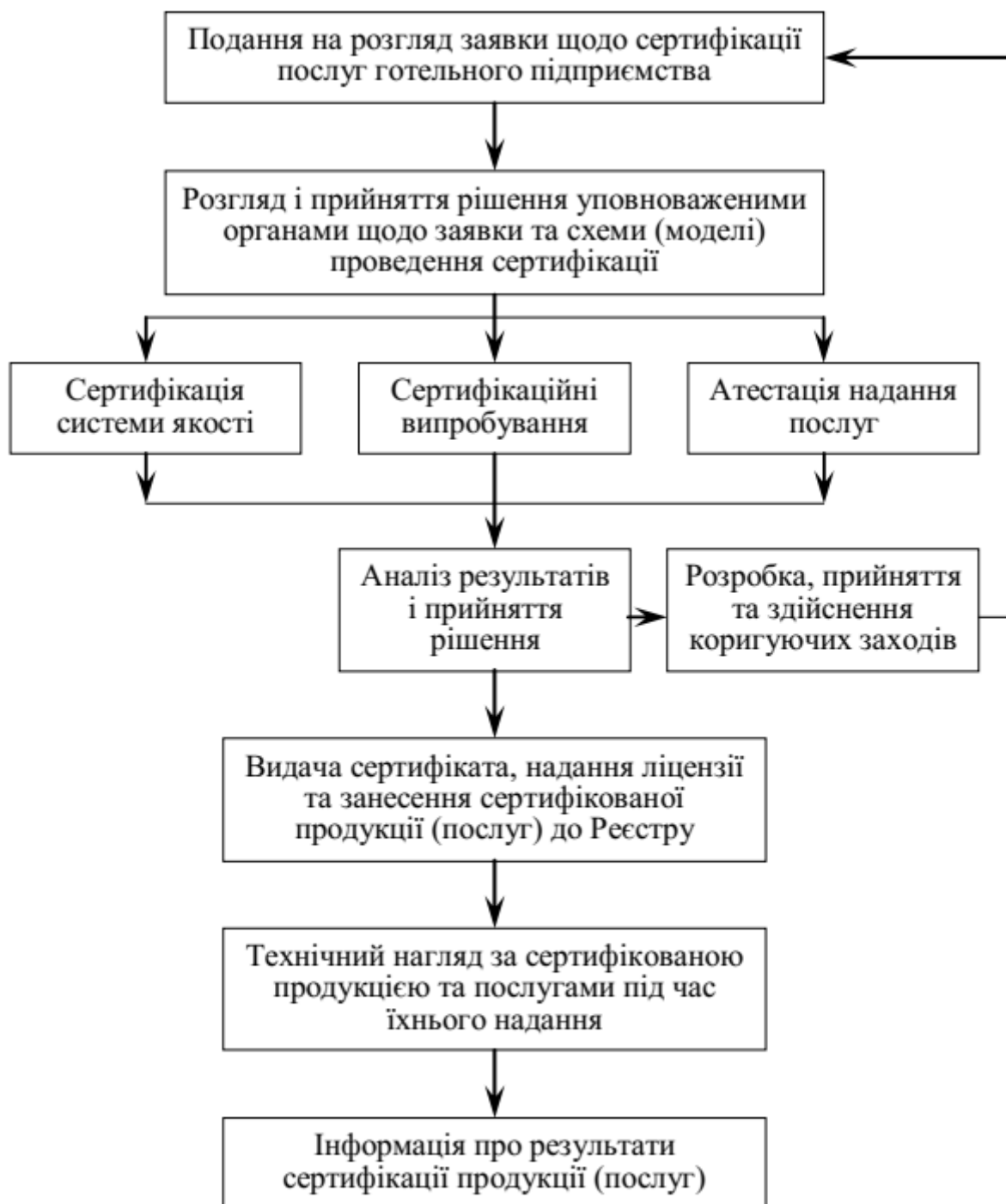


Рис. 4.2. Порядок проведення обов'язкової сертифікації готельних послуг у системі УкрСЕПРО

У випадку прийняття рішення про неможливість проведення сертифікації, заявки повертається заявнику з письмовою аргументацією прийнятого рішення. Якщо заявник у десятиденний термін після отримання рішення про відмову в обов'язковій сертифікації не повідомив про свої наміри проведення заходів з корекції, тоді процес з проведення обов'язкової сертифікації припиняється.

Якщо заявник має намір оскаржити рішення згідно поданої заявки на сертифікат послуг, він подає у письмовій формі апеляцію в орган сертифікації

готельних послуг не пізніше одного місяця після отримання повідомлення про прийняте рішення. Подача апеляції не припиняє прийнятого органом сертифікації рішення. Апеляція розглядається органом сертифікації у місячний термін з часу її надходження. Для розгляду спірних питань створюється апеляційна комісія. Заявник має право бути заслуханим на засіданні цієї комісії. У випадку незгоди з рішенням апеляційної комісії заявник має право у термін десяти днів з часу отримання рішення звернутись у Комісію з апеляції Національного органу із сертифікації або в суд.

На підставі заявки і позитивного рішення орган сертифікації направляє заявнику разом із супровідним листом договір про організацію і проведення обов'язкового комплексу заходів з обов'язкової сертифікації готельних послуг.

До цього договору додається:

— календарний план заходів, де вказуються основні види заходів, вартість і термін їхнього виконання, а також інші організації задіяні до виконання робіт по сертифікації;

— протокол узгодження договірної ціни.

Після узгодження із заявником орган сертифікації може виконувати роботи окремими етапами — згідно окремих договорів, а також прямим договором із субпідрядними організаціями.

Після підписання договору заявник попередньо оплачує вартість проведення робіт. У випадку негативного результату обов'язкової сертифікації заявник не звільняється від оплати виконаних робіт.

Орган сертифікації формує комісію з проведення сертифікації випробувань (перевірок). Головою комісії призначається атестований аудитор з сертифікації готельних послуг. Членами комісії можуть бути аудитори і кандидати в аудитори з сертифікації готельних послуг, аудитори з сертифікації системи якості, кваліфіковані спеціалісти з готельного господарства і захисту прав споживачів. Спеціалісти у складі комісії не повинні бути співробітниками підприємств і організацій, зацікавлених у результатах сертифікації.

Голова комісії проводить підготовчі заходи: визначає терміни, визначає програму проведення випробувань (перевірки), інформує про заходи членів комісії. Для проведення заходів з обов'язкової сертифікації заявник зобов'язаний надати комісії всі необхідні матеріали і створити умови для її роботи, зокрема безперешкодний доступ у всі приміщення, де надаються готельні послуги, доступ до документів.

В процесі обов'язкової сертифікації готельних послуг за передбачуваними схемами (сертифікація системи якості, сертифікаційних випробувань, атестації надання послуг) встановлюється наявність документів, що підтверджують нагляд органами санепідем нагляду, пожежного нагляду, технічного нагляду, інших органів державного нагляду в межах їхньої компетенції у встановленому порядку. Перевіряється наявність угод з цими органами, актів, висновків останньої перевірки, датованих у термін не пізніше ніж півроку до початку сертифікаційних випробувань. При наявності цих документів і дотриманні вимог державних органів контролю безпеки для життя і здоров'я перебування у готелі, комісія розпочинає процес обов'язкової сертифікації.

Окрім цього, в процесі сертифікаційних випробовувань (перевірок) готельних послуг приводиться:

- повне або вибіркове обстеження членами комісії приміщень, у яких надаються готельні послуги;
 - перевірка наявності скарг, претензій і прийнятих заходів їхньої локалізації;
 - перевірки відповідності кваліфікації персоналу вимогам посадових інструкцій, затверджених у встановленому порядку;
 - оцінка процесу надання послуг, атестація підприємства або сертифікація системи якості;
 - вибірккові випробовування послуги соціологічними (експертними) методами.
- Схема обов'язкової сертифікації в Україні передбачає розвиток процесу за трьома моделями:
- сертифікаційні випробовування;
 - сертифікація системи якості;
 - атестація надання послуг.

Атестація надання послуг та сертифікація системи якості здійснюється лише при обов'язковій сертифікації, сертифікаційні випробовування — при добровільній сертифікації.

Сертифікаційні випробовування рекомендуються для готелів, що не відповідають вимогам найнижчої категорії (без зіркових готелів) та інших засобів короткотермінового розміщення. Сертифікат відповідності для зазначеної категорії засобів розміщення видається на термін не більше одного року.

Атестація надання послуг передбачена для засобів розміщення (готелів, мотелів), які планують присвоєння певної категорії. Згідно процедури проведення обов'язкової сертифікації за цією схемою, заявник заповнює декларацію про відповідність готельного підприємства вимогам щодо присвоєння певної категорії (зірки). Після аналізу і позитивних результатах вивчення декларації орган сертифікації готельних послуг здійснює перевірку на відповідність вимогам безпеки, перевірку відповідності номенклатури і якості готельних послуг встановленому нормативними документами переліку вимог щодо готелів певної категорії (зірки) та інформації, що наведена у декларації.

Сертифікат відповідності видається на термін не більше трьох років.

Сертифікація системи якості рекомендована для готелів, що мають присвоєну категорію і намагаються її підтвердити або здобути вищу категорію. Сертифікація системи якості здійснюється з ініціативи заявника з метою підтвердження відповідності забезпечення якості системі стандартів, а також можливості у постійному режимі надавати послуги, які відповідають обов'язковим вимогам нормативних документів з безпеки і вимог щодо певної категорії (зірки). Сертифікат відповідності видається на термін до п'яти років.

В процесі проведення сертифікації згідно однієї з трьох моделей, комісія складає звіт за результатами оцінки процесу надання готельних послуг або протокол випробовувань (перевірки) на відповідність вимогам безпеки і протокол випробовувань на відповідність вимогам категорії, які є основою для складання акту і прийняття рішення.

Протокол випробовувань готельних послуг підписує голова і всі члени комісії, представник заявника. Якщо у проведенні випробовувань приймала

участь випробовувана лабораторія, згідно результатів її роботи також складається протокол випробовувань і разом з протоколом комісії подається в орган сертифікації готельних послуг, копія протоколів — заявнику.

Після завершення випробовувань (перевірки) складається акт проведення обов'язкової сертифікації готельних послуг, який підписується головою і членами комісії. Один екземпляр акта передається заявнику.

Орган сертифікації готельних послуг аналізує всі отримані матеріали (звіт, протоколи, акт. Результати соціологічних досліджень та ін.) і при позитивних результатах розгляду видає сертифікат відповідності.

Якщо орган сертифікації приймає рішення про відмову видачі сертифіката відповідності, тоді рішення з обов'язковим викладом причин відмови скеровується заявнику у термін не більше десяти днів з дня підписання акта, а заявка анулюється. Повторне випробовування з метою сертифікації проводиться після подачі повної заявки в орган сертифікації і переконливих доказів заявника щодо проведення коригуючи заходів.

Видача сертифікату відповідності органом сертифікації і його реєстрація у Реєстрі Системи здійснюється у термін, що не перевищує десяти днів з дня видачі акта. Оригінал сертифіката відповідності і ліцензія на право використання сертифіката відповідності видається заявнику.

Якщо вимоги щодо показників (характеристик) сертифікованих готельних послуг змінюються, тоді дія сертифіката призупиняється з часу введення змін. У випадку змін в умовах подання або номенклатури готельних послуг, технологічної документації на їхнє надання, що може зумовити вплив на показники, підтвержені під час проходження сертифікації, заявник зобов'язаний попередити про це орган сертифікації. На пізніше ніж за три місяці до закінчення дії сертифіката відповідності заявник подає нову заявку в орган сертифікації для отримання сертифікату на наступний період. Орган сертифікації визначає необхідний обсяг роботи згідно технічного нагляду.

Технічний нагляд сертифікованих готельних послуг під час їхнього надання здійснює орган сертифікації готельних послуг, що видав сертифікат відповідності. Технічний нагляд здійснюється упродовж всього терміну дії сертифіката у формі планових і позапланових перевірок.

Планові перевірки, їхня кількість і форма проведення передбачені умовами угоди на здійснення технічного нагляду між органом сертифікації і замовником. При проведенні технічного нагляду здійснюється:

- перевірка дотримання підприємством вимог до сертифікованих готельних послуг шляхом перевірки їхньої відповідності нормативній і технічній документації, відповідності змін у документації;
- оцінка процесу надання готельних послуг, атестація підприємства;
- перевірка дотримання умов ліцензійної угоди, що складається з перевірки правильності нанесення знаку відповідності категорії (зірки) на картці гостей, квитанції, рекламних матеріалах, вивісках.

Згідно результатів технічного нагляду органу сертифікації складається звіт, у якому вказуються можливі причини невідповідності готельних послуг встановленим вимогам і пропонуються коригуючи заходи. Один екземпляр звіту отримує заявник.

Позапланова перевірка готельного підприємства органом сертифікації здійснюється при надходженні скарг щодо сертифікованих послуг від клієнтів, органів, що здійснюють державний або громадський контроль готельних послуг згідно законодавчих актів. Додаткові перевірки можуть також проводитись при надходженні інформації про зміни технології, характеристик або номенклатури готельних послуг або умов обслуговування.

Дія сертифіката відповідності і ліцензійної угоди може бути призупинена у випадку:

- встановлення невідповідності готельних послуг вимогам нормативних документів щодо їхньої безпеки;
- невідповідності умов для забезпечення безпеки готельних послуг;
- виявлення невідповідності послуг вимогам нормативних документів стосовно наданої готелю категорії (зірки);
- встановлення змін, внесених у нормативну і технологічну документацію на готельні послуги без попередньої згоди з органом сертифікації;
- порушення правил використання сертифіката і знака відповідності;
- надходження скарг і претензій щодо сертифікованих готельних послуг;
- відмови заявника від оплати робіт з технічного нагляду.

У випадку призупинення дії сертифіката відповідності орган сертифікації у трьохденний термін надає письмову інформацію про прийняте рішення стосовно призупинення або відміну дії виданого сертифіката відповідності в Держстандарт України, його територіальний орган, Держкомтуризму України і заявнику. Рішення про призупинення дії сертифіката відповідності може бути відмінено у випадку проведення коригуючих заходів заявником у визначені органом сертифікації готельних послуг термін. Після закінчення цього терміну проводиться технічний нагляд, який може проводитись згідно спрощеної процедури з урахуванням результатів попереднього технічного нагляду.

Рішення про відміну дії сертифіката відповідності може прийматись у випадку:

- недоліки неможливо усунути у відведений час;
- коригуючі заходи не виконані або не мали наслідків у визначений рішенням про при зупинку дії сертифікату відповідності термін;
- не виконано умови ліцензійної угоди.

Відміна сертифіката відповідності настає з моменту його вилучення з Реєстру Системи.

Готельні послуги, на які відмінено дію сертифіката відповідності можуть бути заявлені готельним підприємством на повторну обов'язкову сертифікацію після виконання засобом розміщення коригуючих заходів, скерованих на усунення порушень, виявлених в процесі технічного нагляду. У такій ситуації заходи із сертифікації проводяться без урахування результатів попередньої обов'язкової сертифікації певної послуги.

Якщо заявник намагається оскаржити рішення про відміну ліцензії на право використання сертифіката відповідності і маркування знака відповідності (зірок) готельних послуг, зазначених у сертифікаті і пропонованих заявником упродовж терміну дії ліцензії, подається апеляція в орган сертифікації готельних послуг не пізніше одного місяця після отримання повідомлення про

прийняте рішення. Подача апеляції не призупиняє дії прийнятого органом сертифікації рішення.

Апеляція розглядається органом сертифікації у місячний термін з дня надходження. Для розгляду спірних питань створюється апеляційна комісія. Заявник має право виступу на засіданні комісії. У випадку незгоди з рішенням апеляційної комісії, заявник має право упродовж десяти днів з дня отримання рішення звернутись у Комісію з апеляцій Національного органу з сертифікації або у суд.

Готельні підприємства, які здійснюють господарську діяльність без сертифіката відповідності застосовуються заходи фінансового впливу у формі штрафних санкцій в обсягах, передбачених законом.

Ліцензування діяльності у готельній сфері, згідно законодавчої і нормативної бази України щодо засобів розміщення туристів, які надають послуги з тимчасового розміщення, харчування, екскурсійного обслуговування, розваг та інших туристичних послуг, проте не забезпечують розробку і комплексну пропозицію туристичних послуг (тур операторська діяльність) і не здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту або реалізацію супутніх послуг (турагентська діяльність) їхня діяльність не підлягає ліцензуванню.

Окрім обов'язкової сертифікації, готельні підприємства можуть проходити добровільну сертифікацію. Добровільна сертифікація готелів проводиться лише щодо системи якості послуг.

Тема 13. Формування тарифів на готельні послуги

Структура вартості послуг у готелях

Формування тарифів (вартості проживання) на готельні номери (місця), послуги — один із важливих напрямків діяльності менеджерів готелю, що визначає ефективність його функціонування на ринку послуг гостинності. Вирішення цієї проблеми необхідно здійснювати комплексно з урахуванням багатьох факторів. Планування підприємством гостинності своєї діяльності зумовлює необхідність постійного моніторингу стану ринку, готовності до ринкових коливань з метою забезпечення реалізації стратегії саморозвитку та економічного виживання в умовах конкуренції.

У визначенні тарифів насамперед необхідно враховувати:

- собівартість номерів і готельних послуг в цілому;
- інвестиції, що надійшли або планується їхнє надходження;
- ситуацію і тенденції на основних цільових ринках;
- норми прибутку і повернення витрат на вкладений капітал;
- реальний попит і пропозиції на цільовому ринку у даний час;
- можливості конкурентів і наявність у даній місцевості інших засобів тимчасового проживання;
- якість обслуговування у готелі та можливості його вдосконалення.

У структуру готельного тарифу (вартості проживання), окрім вартості розміщення у номері певної категорії, входять інші складові, такі, як дворазове чи триразове харчування або лише сніданок, послуги міні-бару (напої), послуги сауни та ін. згідно від особливостей попиту клієнтів та відповідної маркетингової (в тому числі продуктової) політики готельного підприємства. Водночас, надаються знижки, якщо деякі складові не включаються до готельного тарифу, або передбачені надбавки, наприклад, при поселенні в номер дорослої особи або дитини тощо. На основі цих та інших особливостей формування готельних тарифів, яким присвоєні спеціальні назви — «сімейний тариф», «родинний тариф», «європейський тариф», «американський тариф» та ін.

В основу ціни будь-якої послуги готельного господарства включена її повна собівартість. Повна собівартість послуги розміщення у номері відповідної категорії охоплює сукупність трудових, матеріальних та фінансових витрат, відображених у грошовій формі в розрахунку на одиницю послуг. Вона відображає техніко-організаційний рівень експлуатаційної діяльності готелю, пов'язаної з виробництвом і реалізацією послуг.

Загальні поточні витрати готельного комплексу, окрім експлуатаційних, включають витрати в інших видах його господарської діяльності та при здійсненні господарських операцій. Поточні витрати — важливий якісний показник діяльності готелів, що впливає як на загальні результати господарської діяльності, та обсяг собівартості окремих видів послуг, їх прибутковість та рентабельність.

У вітчизняних готелях при ціноутворенні визначають середню вартість однієї людино-добы розміщення як частку від ділення всієї суми витрат експлуатації готелю, прибутку з урахуванням податкових платежів на повний обсяг наданих послуг розміщення (людино-діб).

У готельних комплексах, що надають широкий обсяг послуг, поточні витрати поділяються, згідно видів послуг, на прямі (виробнича заробітна плата, комунальні послуги, сировина та ін.) та загальні експлуатаційні, адміністративні, витрати на збут та інші загальногосподарські витрати.

Якщо готель надає один вид послуг — лише номер, витрати готелю визначають на одиницю цих послуг, їх на прямі та загальні не поділяють. Якщо загальні експлуатаційні, адміністративні витрати, витрати на збут та інші господарські витрати розподіляють між власне готельними послугами й послугами інших підрозділів, підпорядкованих готелю (підсобні підрозділи), тоді використовують метод опосередкованого поділу вказаних витрат на собівартість послуг цих підрозділів. Наприклад, якщо у підпорядкуванні готелю є сауна, пральня, підприємство громадського харчування, частина загальних витрат готелю ділять на собівартість цих послуг пропорційно до суми прямих витрат.

Якщо за калькуляційними даними, які прийняті при розрахунку собівартості послуг, проводять групування прямих поточних витрат, враховують місце їх виникнення та призначення.

Визначення повної собівартості одиниці послуг розміщення здійснюють в такій послідовності:

Повна собівартість = Експлуатаційна собівартість + Адміністративні витрати, витрати на збут та інші загальні господарські витрати

До експлуатаційної собівартості послуг розміщення включають прямі та загальні експлуатаційні витрати готелю.

До прямих експлуатаційних витрат належать:

- витрати на оплату праці персоналу з відрахуваннями на соціальні заходи;
- амортизаційні відрахування на основні засоби готельного підприємства господарства;
- комунальні витрати: опалення приміщень, водопостачання, каналізація, електроенергія, прання та прасування білизни, абонентська плата за телефон та радіо, поточний ремонт номерного фонду.

У розподілі загальних експлуатаційних, адміністративних витрат, витрат на збут та інших загальних господарських витрат між підрозділами готельного комплексу необхідно враховувати особливості формування кожного виду витрат.

Таким чином, середня відпускна вартість одиниці послуг (людино-доби розміщення) у готелях України є основним фактором формування готельних тарифів і цінової політики.

В процесі формування тарифів на послуги проживання у вітчизняних готелях економічно недостатньо обґрунтовується вартість готельного обслуговування, зокрема диференціація відпускної вартості послуг розміщення згідно категорії номерів готелю, недостатньо застосовуються результати маркетингових досліджень в процесі обґрунтування рекламних та відпускних тарифів.

У міжнародному досвіді країн Європи здійснюється диференціація загальної вартості послуг розміщення згідно окремих категорій номерів готелю за «методом еквівалентних чисел» з використанням показників прямих

експлуатаційних витрат за категоріями номерів готелю та врахуванням визначеної норми прибутку й податкових платежів. Такі розрахунки є об'єктивною основою диференціації готельних тарифів.

З урахуванням стратегії ціноутворення готельного підприємства — максимального задоволення різноманітних потреб клієнтів, не менш важливим є вдосконалення механізму ціноутворення на додаткові послуги в готельних комплексах — послуги побутового характеру, згідно з побажаннями гостя, послуги спортивно-розважального характеру, послуги зв'язку та інформації, транспортні, торговельні, банківські, медичні та ін. Обсяг та асортимент додаткових послуг залежать від категорії готелю.

Загальна кількість послуг, яка надається готелем, визначається як «повний комплекс послуг» і характеризує спеціальний готельний продукт, що задовольняє специфічний попит та створює відповідний імідж готельного підприємства. Наприклад, позитивний імідж готелю, що орієнтується на клієнтів-індивідуалів, які прибувають у справах бізнесу, створюють послуги ділового характеру: бізнес-центр (факс, телекс, ксерокс, експрес-пошта); послуги мережі Інтернет; послуги міжнародного телефонного зв'язку; послуги конференц-залів та інші послуги ділового характеру.

Додаткові послуги надаються з метою створення максимуму комфортності та задоволення потреб клієнтів, з урахуванням базової стратегії конкуренції готелю.

Технологія надання додаткових послуг має передбачати раціональне розташування служб у готелі для скорочення до мінімуму процедури оформлення замовлень на послуги й виключати повторне звернення клієнтів із замовленням на одну й ту ж саму послугу.

Наприклад, у столичних готелях України при обслуговуванні туристів, які прибувають з діловими цілями, передбачено надання таких додаткових послуг: надання приміщення для проведення протокольних та ділових переговорів, зустрічей, послуги перекладачів у ході ділових зустрічей, комп'ютерні послуги, безперебійний міжнародний зв'язок, цілодобове транспортне обслуговування та ін.

При визначенні рекламних цін на послуги підсобних підрозділів вартість одиниці послуги розраховують як базову або максимальну ціну послуги (наприклад, вартість прання за індивідуальним замовленням, вартість надання сніданку в номері тощо). Конкретна (ринкова) ціна встановлюється згідно стану ринку та цінової політики готелю. Певний перелік додаткових послуг готель надає не самостійно, а користується послугами фірм, які орендують його приміщення.

Процес ціноутворення та цінова стратегія щодо спеціальних, додаткових і супутніх послуг необхідно розглядати як єдиний механізм формування готельних тарифів. Це пояснюється тим, що попит на основні послуги неможливий без додаткових та навпаки. Одні й ті ж самі послуги відповідно базової стратегії конкуренції готелю можуть бути віднесені до спеціальних, додаткових чи супутніх, тоді як до основного продукту завжди відноситься послуга розміщення в номері.

Продукт гостинності окрім основного, спеціального, супутнього й додаткового продукту, включає елементи та якісні характеристики, які створюють загальний

імідж підприємства й комплексу його послуг — це загальна атмосфера обслуговування, форми пропозиції продукту, доступність інформації про ціни на послуги та систему цінових знижок тощо.

Цінова стратегія готельних підприємств

Завдання цінової політики підприємств індустрії гостинності пов'язуються з розробкою стратегії й тактики ціноутворення на свої товари та послуги, зокрема визначення вихідних ринкових цін на нові продукти та послуги. Оптимізація механізму формування ринкових цін здійснюється через такі етапи розробки цінової політики:

- визначення цілей ціноутворення;
- аналіз факторів, що впливають на цінову політику підприємства;
- вибір цінової стратегії для окремих видів туристичних послуг;
- визначення моделей формування вихідних ринкових цін;
- розрахунок рекламних ринкових цін;
- визначення методів тактичного регулювання ринкових цін.

На першому етапі формуються цілі ціноутворення, які визначаються загальною стратегією підприємства індустрії гостинності. Цілі можна класифікувати згідно таких критеріїв:

- забезпечення економічного виживання підприємства у конкурентному ринковому середовищі;
- збільшення частки ринку за рахунок встановлення низьких цін;
- завоювання лідерства на ринку за показником якості послуг;
- максимальне збільшення поточного прибутку;

З метою реалізації обраної цінової стратегії підприємство обирає один із методів ціноутворення:

- середні витрати і середній прибуток;
- забезпечення цільового прибутку;
- встановлення ціни на основі відчутної цінності готельної послуги;
- встановлення ціни на рівні поточних цін конкурентів;
- встановлення ціни на основі «закритих торгів».

Після визначення вихідної ринкової ціни необхідно з'ясувати, як саме повинна змінюватись ринкова ціна, як варіант бажаної зміни впливає на реалізацію цілей підприємства.

Таким чином, цінова політика готельного підприємства — це обґрунтоване передбачення ймовірної зміни вихідної ринкової ціни пропонованого продукту, що оптимально відповідає головній меті підприємства на ринку.

Розробка самостійної цінової стратегії й тактики управління ціною готельного продукту — це постійно відтворюваний процес. Неможливо обрати певну політику одноразово і реалізовувати її впродовж тривалого часу. Цінова політика повинна постійно перевірятись та пристосовуватись до ситуації, що сформувалась на ринку. Насамперед, підприємство повинно представити на ринку свою послугу, вибрати оптимальну ціну та якість. На сучасному етапі готельні підприємства використовують різні стратегічні можливості.

Визначення цінової стратегії залежить від того, на яку послугу встановлюється ціна: на нову, чи вже запроповану на ринку. Якщо продукт

чи послуга перебувають на стадії впровадження на ринок, цінова стратегія буде принципово відрізнятися від стратегії для продуктів чи послуг, які перебувають на стадії зрілості чи старіння.

Вибір тієї чи іншої цінової стратегії підприємства індустрії гостинності залежить від ряду факторів, головними з яких є: стадія життєвого циклу послуги, характерні особливості послуги та їх відмінність від якісних параметрів інших послуг, стан розвитку конкуренції на ринку, характеристика споживчого попиту та його цінова еластичність, власні поточні витрати, норма прибутку підприємства та середня норма прибутку конкурентів, імідж підприємства на ринку.

Серед відомих цінових стратегій використовуються: стратегія «зняття вершків» (стратегія високих цін), стратегія проникнення на ринок або завоювання ринку (стратегія низьких цін), стратегія престижних (високих) цін, стратегія орієнтації на «цінового лідера» (ціни середнього рівня), стратегія диференційованих (гнучких) цін, стратегія пільгових (низьких) цін для окремих категорій клієнтів.

Стратегія «зняття вершків» (високих цін) передбачає стартовий продаж нової послуги за найвищою ціною. Це стає можливим лише за умови відсутності конкурентів, коли послуга є принципово новою на даному ринку. Застосування стратегії «зняття вершків», готельні підприємства можуть певний час користуватись своєю монополією, проте не тривалий час. В перспективі, на ринку з'являються аналогічні послуги і підприємства змушені знизити ціни. У вітчизняному досвіді типовими є стратегії «зняття вершків» та «проникнення на ринок».

Цінова стратегія «зняття вершків» на міжнародному ринку послуг гостинності нетипове явищем, оскільки важко винайти послуги, за які споживачі погодяться платити найвищі ціни. До того ж, конкуренти швидко дізнаються про такі послуги, і підприємство змушене розробляти нову стратегію, більш придатну для нової ситуації. Тому, у міжнародному досвіді стратегія «зняття вершків» більше використовується серед галузей виробничої сфери з високими витратами на дослідження та розробку нових товарів.

Стратегія «проникнення на ринок» базується на встановленні низького рівня цін з метою залучення значної кількості споживачів. Низька ціна в даному випадку є своєрідною платою за впровадження продукту (послуги) на ринок. Така стратегія застосовується новими підприємствами та підприємствами, які прагнуть захопити більшу частку ринку. Із зростанням обсягів реалізації та зміцненням позицій підприємства на ринку, ціна поступово підвищується до середнього рівня у галузі із збереженням попереднього попиту. Стратегія «проникнення на ринок» особливо прийнятна у сучасному розвитку сфери послуг, витрати на надання яких поступово знижуються згідно до «ефекту масштабу». Цей ефект відображає емпіричну закономірність: при напрацюванні досвіду та збільшення обсягів реалізації, витрати на одиницю послуг зменшуються. Стратегія «проникнення на ринок» може бути використана для широкого розповсюдження готельного продукту на внутрішньому туристичному ринку України, але за таких умов: — власні витрати підприємства повинні бути достатньо низькими, щоб навіть при низьких тарифах підприємство могло отримати необхідний прибуток;

— необхідно, щоб на ринку склалася така ситуація, коли конкуренти не встигнуть відреагувати на зниження ціни. Якщо до цієї «гри на зниження» приєднуються конкуренти, ступінь ризику банкрутства підприємства особливо висока.

Стратегія «престижних цін» передбачає встановлення надмірно високої ціни зорієнтованої на окрему категорію споживачів, ціна для них має несуттєве значення, для споживачів насамперед важлива якість послуг, імідж, унікальний статус підприємства на ринку. Наприклад, така стратегія використовується у найкращих в Європі номерах класу «люкс». Водночас, стратегія престижних цін є ефективною лише при незначній або відсутній конкуренції на ринку, коли використовуються такі заходи, як патентний захист, особливий престиж торгової марки та ін.

Стратегія орієнтації на цінового лідера передбачає розробку цінової політики підприємства на основі дослідження цінової політики лідера на ринку. Проте, це не передбачає встановлення ціни на послуги у строгій відповідності до рівня цін провідного підприємства на ринку, а лише запозичення певних елементів його цінової політики. Ціна на нову послугу, або товар може відхилятися від ціни підприємства-лідера, в межах, зумовлених якісними перевагами тих або інших послуг. Чим менше нові послуги чи товари відрізняються від пропонувананих на ринку, тим ближчим буде їхній рівень цін до встановлених стандартів, визначених лідером. Подібний підхід ззовні є досить привабливим для підприємств, які не бажають, або не мають можливості самостійно розробляти цінову стратегію. Однак, він також є небезпечним, стримуючи цінову ініціативу підприємства, це може зумовити серйозні прорахунки (наприклад, якщо лідер певний час проводив помилкову політику або використав відволікаючий маневр та ін). У міжнародному досвіді цінові стратегії застосовуються не відокремлено, в комплексі, згідно з конкретною ситуацією на ринку та загальною стратегією розвитку підприємства.²⁰⁷

Стратегія диференційованих (гнучких) цін полягає у встановленні цін в поєднанні з усіма можливими знижками й надбавками до середнього рівня цін для різних ринків та їх сегментів. Ціни встановлюються згідно попиту та можуть змінюватись шляхом впровадження знижок та компенсацій.

Стратегія пільгових цін зорієнтована на клієнтів у яких зацікавлена фірма, пропонуючи їм послуги за пільговими цінами.

В цілому, чим більш специфічними, унікальними, якісними та цінними є послуги гостинності, тим більше свободи набувають підприємства при встановленні цін. Клієнтам надається цілий ряд основних та додаткових послуг. Але, як сам процес ціноутворення, так і цінову стратегію послуг не можна розглядати відокремлено, це зумовлено тим, що не існує попиту на основні послуги без додаткових та супутніх, і навпаки.

Згідно головної складової ціни готельного продукту — вартості обслуговування, у розробці стратегії і тактики ціноутворення вітчизняних готельних підприємств та у міжнародному досвіді виділяються певні особливості. Загальна економічна нестабільність та невизначеність факторів, що впливають на процес прийняття рішень, зумовлює необхідність для керівників вітчизняних готелів звертати значну увагу встановленню цін на послуги. Як правило, до планів включаються тимчасові преїскуранти цін,

затверджується система цінових знижок, в якій головним чином визначається різниця в цінах між сезоном і несезоном. Суттєвим недоліком є те, що визначення цін у більшості вітчизняних готелів здійснюють не відділи маркетингу, а бухгалтерія та планово-економічний відділ. Згідно міжнародного досвіду у готельному бізнесі, саме менеджери з маркетингу повинні контролювати тарифну політику, вони повинні взаємодіяти з іншими внутрішніми відділами, відповідальними за визначення цін. Планово-економічний відділ, бухгалтерія і відділ маркетингу повинні постійно координувати свої дії щодо встановлення цін, узгоджувати стратегію ціноутворення.

Від об'єктивності в обґрунтуванні цін залежить рентабельність підприємства, його конкурентоспроможність, обсяг наданих послуг та інші показники господарської діяльності.

Процес встановлення вихідних ринкових цін на послуги готелів включає кілька етапів. Після визначення вихідної ціни послуг необхідно розробити тактику ціноутворення, що повинна передбачити процес зміни цін. Вирішення цих питань досягається розробкою методів і прийомів тактичного регулювання цін.

Тактика ціноутворення — це вибір готельним підприємством можливої стратегії зміни вихідної ринкової ціни послуги, яка найкращим чином відповідає меті підприємства.

Встановлення стандартних цін на готельні послуги передбачає, що ціна не залежить від ринкових змін і залишається постійною з тією метою, щоб створити у споживача асоціацію конкретної послуги з конкретною ціною, що надає унікальності послугі. Проте, перелік таких послуг незначний з одночасним врахуванням високого рівня конкуренції на ринку готельних послуг.

Встановлення гнучких цін, що змінюються згідно стану ринку. В даному випадку ціна на будь-яку з послуг, що надається готелем, буде чітко реагувати на зміни стану ринку, співвідношення попиту та пропозиції. Це важлива проблема для керівництва, що передбачає постійний аналіз змін, які відбуваються в сфері гостинності та вплив зміни цін і тарифів на економічні результати діяльності готелю.

Для стимулювання обсягу реалізації основних і додаткових послуг вітчизняні готельні підприємства також використовують різні цінові знижки та диференціацію цін і тарифів.

У більшості вітчизняних готелів використовуються як сезонні, так і комерційні знижки, пов'язані з терміном перебування відвідувачів або ненаданням готелем певних видів обов'язкових послуг з об'єктивних причин. До сезонних можна віднести також знижки на час різдвяних та новорічних свят, великодня та серпневих канікул. У готельних комплексах України існують «Положення про надання знижок проживаючим», розроблені відповідно до Закону України «Про підприємства в Україні» (ст. 23 п. 1) та «Правила користування готелями та надання готельних послуг в Україні» (затверджених наказом Державного комітету України по туризму від 10 вересня 1996 р. № 77/44).209

Вітчизняні готелі найчастіше включають до «Положень»

такі види цінових знижок:

— сезонні знижки — реалізацію послуг здійснюється у несезон, у святкові дні (Різдвяні, Великодні та інші релігійні свята) — вони становлять 25–50 %;

— за тимчасове зниження якості послуг проживання за будь-яких об'єктивних причин (ремонті роботи, тимчасова відсутність гарячої води, телефонного зв'язку, телевізора або холодильника у номерах, де вони повинні бути) — сума знижки визначається з врахуванням мінімальної добової вартості незабезпечених послуг;

— за розташування номерів у безпосередній близькості до душових та інших приміщень загального користування, а також приміщень, у яких проводяться ремонтні роботи — 5–10 %;

— спеціальні знижки — для школярів та студентів під час канікул, при розміщенні в одному номері членів однієї родини (якщо не застосовується спеціальний «родинний тариф»);

— знижка якщо здійснюється оплата готівкою — до 2 %;

— функціональні знижки (дилерські) — при реалізації товарів і послуг за допомогою посередників (турагентів, дистриб'юторів, інших посередників).

Знижка на відшкодування витрат посередників становить 3–25 % від собівартості послуг;

— знижки для постійних клієнтів готелю становлять 5–10 %.

Значення цих знижок коригується згідно від часу проживання

— кількості днів;

— дипломатичні знижки надаються при наявності дипломатичного паспорта та за умови обов'язкового попереднього бронювання (10–20 %);

— корпоративні знижки надаються співробітникам готелю на окремі послуги;

— спеціальні знижки, значення яких визначається окремим розрахунком;

— форс-мажорні знижки пов'язані з ненаданням обов'язкових послуг готелем, наприклад, тривала відсутність гарячої або холодної води, відключення електроенергії, ліфта, опалення в осінньо-зимовий період та ін.;

— знижки на нічне проживання у будні дні — надаються клієнтам, що поселяють у готелі з 22.00 до 8.00 год. наступного дня;

— знижки на проживання в неробочі (вихідні та святкові) дні — надаються з 12.00 п'ятниці до 12.00 неділі.

Знижки на обсяг реалізації послуг. Готель може застосовувати спеціальні розцінки для залучення клієнтів, які спроможні оплатити більшу кількість людино-днів впродовж визначеного періоду, пропонувати спеціальні, пільгові тарифи або надавати безплатні послуги для асоціацій та організаторів зустрічей, конференцій. Окрім знижок для груп клієнтів, готель може пропонувати спеціальні корпоративні ціни клієнтам, які гарантують готелю використання визначеної кількості місць щороку.

Знижки згідно сезону купівлі. Застосування сезонних знижок, тобто зниження ціни для споживачів, які користуються готельними послугами в несезон, забезпечує готелю підтримання стійкого попиту впродовж року.

Сезонність суттєво впливає на ціни, тому на ринку готельних послуг рекомендується формувати різні варіанти сезонних цін: ціни на послуги гостинності в головний сезон, ціни на послуги гостинності в період міжсезоння, ціни на послуги гостинності у несезонний період.

Різниця між сезонними та несезонними цінами може відрізнятись у два і більше рази. Врахування фактора сезонності при формуванні цін на послуги гостинності дозволяє протидіяти обмеженим можливостям реалізації послуг шляхом стимулювання попиту.

У вітчизняних готелях поширена диференціація готельних тарифів згідно громадянства та форми надання послуг: тарифи для туристів та громадян України, для іноземних туристів та громадян, на оренду приміщень під офіси, на довгострокове проживання та ін. При визначенні вартості послуг проживання застосовують диференційований підхід до встановлення цін на номерний фонд згідно від виду й категорії номера.

При цьому встановлюють такі види готельних тарифів:

- базовий тариф;
- тариф сімейного туру;
- тариф на вихідні дні;²¹¹
- тариф сімейного туру на вихідні дні;
- тариф на проживання понад 7 діб;
- тариф на проживання понад 14 діб;
- тарифи на оренду номерного фонду.

Порівняльний аналіз діяльності вітчизняних та іноземних готельних підприємств свідчить про неефективність дискримінаційної системи диференціації готельних тарифів згідно громадянства. Вітчизняним готелям необхідно ширше використовувати міжнародний досвід управління доходами та встановлення спеціальних тарифів, оскільки він дозволяє збільшити обсяг реалізації послуг, зберегти постійних та залучити додаткових клієнтів без зниження ціни для всіх інших відвідувачів, а якщо попит нееластичний за ціною — отримувати плату за проживання за повною вартістю без знижок, що забезпечує додатковий дохід та дозволяє оптимізувати витрати.

Диференціація цін згідно категорії номерів доцільно проводити за показником прямих експлуатаційних витрат, якщо в ціну кожної категорії закладається єдина норма прибутку, податок на додану вартість і готельний збір. Такий метод диференціації цін за категорією номерів дозволяє економічно обґрунтувати собівартість послуг згідно різних якісних характеристик, дає можливість порівнювати динаміку експлуатаційних та інших витрат, враховувати їхній вплив на відпускні ціни послуг.

Ефективне впровадження цінової стратегії передбачає тактичну зміну цін під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Головний фактор підвищення цін — інфляційні витрати. Під впливом інфляції обсяг підвищення цін, як правило, перевищує динаміку зростання витрат. Інший фактор, який зумовлює зростання тарифів, — надмірний попит.

Підвищення або зниження тарифів завжди стосується інтересів споживачів, конкурентів, дистриб'юторів та постачальників. Клієнти можуть не адекватно реагувати на зміну цін.

Якщо ціна на готельні послуги низька — це зумовлює зменшення доходів готелю, якщо висока це може зумовити втрату клієнтів.

У вирішенні проблем регулювання цін, готельне підприємство повинно ретельно вивчити можливе реагування окремих категорій споживачів та конкурентів. Реакція споживачів залежить від того, яку мету вони вбачають у

зміні ціни. Реакція конкурентів буде або наслідком чітких установок реагування, або результатом конкретної оцінки кожної ситуації, що виникла. У випадку зміни цін конкурентами, підприємство повинно передбачити їхню стратегію та ймовірну тривалість цієї зміни. Щоб утриматись на ринку необхідно заздалегідь планувати свої відповідні дії на можливі цінові маневри конкурентів.

Готельне підприємство може ініціювати зниження ціни тоді, коли є можливість за допомогою низьких цін зайняти домінуюче положення на ринку. Для цього необхідно виходити на ринок з нижчими цінами, ніж у конкурентів, або першим знижувати ціни, сподіваючись охопити таку частку ринку, яка забезпечить зниження витрат виробництва за рахунок зростання його обсягу.

Для вітчизняних готелів доцільно враховувати міжнародний досвід тактичного регулювання тарифів на готельне обслуговування на основі застосування спеціальних сезонних та тимчасових тарифів.

Можна сформулювати такі загальні принципи ціноутворення у готельній сфері: — у сфері гостинності об'єктивно необхідною є сезонна диференціація цін і тарифів. Зокрема, попит на більшість видів послуг, які не можна виробляти «про запас», а їхнє виробництво, реалізація, споживання збігаються у часі й мають виразний сезонний та часовий характер: взимку збільшується споживання електричної і, особливо, теплової енергії, газу, тоді як влітку — багатьох видів туристичних послуг, послуг пасажирського транспорту, автосервісу, у вихідні дні зменшується потреба у міському транспорті. Збільшення неритмічності споживання послуг у часі, зумовлює збільшення резервних потужностей необхідних для задоволення попиту у період його максимального значення;

— сезонна диференціація цін та тарифів на послуги індустрії гостинності, з одного боку, відображає зміни в обсязі попиту та суспільно-необхідних витрат праці у різні періоди року, тижня, доби, а з іншого — зумовлює необхідність спеціальних зусиль для стимулювання попиту та рівномірного розподілу послуг у часі. Окрім того, швидкість надання ряду послуг (пасажирські перевезення, виконання термінових замовлень, здійснення ремонту та ін) є одним з параметрів якості послуг, що враховується різними рівнями цін і тарифів на послуги;

— для багатьох видів послуг індустрії гостинності (побутових, комунальних, зв'язку, пасажирського транспорту та ін.) тарифи виконують одночасно функції оптових та роздрібних цін, що обумовлюють їхню диференціацію. Ціни й тарифи на послуги повинні забезпечувати як госпрозрахункові умови діяльності підприємств та галузей цієї сфери, так і реалізацію соціально-економічних функцій, притаманних роздрібним цінам;

— для сфери індустрії гостинності характерна значна диференціація рентабельності різних видів послуг та підприємств, які відрізняються рівнем концентрації виробництва послуг, спеціалізацією, технічним забезпеченням, продуктивністю праці та собівартістю послуг, що надаються;

— окремі види послуг (пасажирські перевезення, готельне обслуговування, туристичні подорожі) реалізуються як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. У зв'язку з цим при стандартизації та оцінці якості послуг, їхньої споживчої вартості необхідно враховувати міжнародні вимоги. Окрім того, до

ряду послуг, що надаються одними і тими ж підприємствами, застосовуються два види (різні за рівнем) цін — внутрішні та зовнішньоторговельні, насамперед, про послуги повітряного, морського та залізничного транспорту; — формуванні цін і тарифів на послуги індустрії гостинності значно більшу роль ніж у виробничих галузях відіграє географічний фактор, тому, територіальна диференціація цін і тарифів охоплює більшість видів послуг.

Диференціація цін і тарифів на послуги визначається різним соціальним статусом клієнтів, які прибувають з різних регіонів, рівнем суспільно-необхідних витрат праці, природно-кліматичними умовами регіону, рівнем концентрації готельних підприємств, технічним оснащенням підприємств та іншими чинниками.

Т14. Формування спеціальних тарифів на номери у готелях

Світовий досвід формування спеціальних тарифів на номери у готелях

У формуванні тарифів на номери враховується два основних фактори: **собівартість номера і прийнятність тарифу для клієнта**. Готельний тариф повинен гарантувати відшкодування затрат на утримання готелю і повертати інвестований капітал, водночас, вартість номера не повинна відштовхувати потенційного клієнта. Згідно першого фактору, проблема вирішується на основі об'єктивного структуризованого і формалізованого підходу, зокрема використання нових методик і формул розрахунку широко використовуваних у сучасному готельному господарстві. Інший має більш суб'єктивний характер і не завжди піддається адекватній формалізації, оскільки тут не визначена ціна, за яку клієнт готовий купити послугу, необхідно враховувати значну кількість різних факторів, від конкретного конкурентного оточення на даному цільовому ринку до політичної та економічної стабільності держави, регіону. З урахуванням зазначеного, реальна ціна повинна бути не нижчою відшкодування затрат і не підніматись вище прийнятної межі для різних категорій клієнтів. Саме із використанням системи спеціальних тарифів для конкретних категорій клієнтів та в залежності від конкретної ситуації, сьогодні функціонує абсолютна більшість готельних підприємств у світі.

Спеціальний тариф — це обґрунтовано зменшений стандартний ціновий тариф, який визначає найвищу ціну конкретного номера. Пропозиція скидок — це звичайний засіб використання будь-якої можливості привабити клієнта та розширити ринок збуту продукції у конкурентному середовищі готельного продукту. Тому, пільги і понижені тарифи у готелях — це звичайний метод конкурентної боротьби і засіб швидкого підвищення збуту готельного продукту, насамперед у випадку його низького збуту.

Серед основних виділяються такі типи спеціальних тарифів у готелях:

Сезонні і тимчасові тарифи. Сезонні і тимчасові тарифи характерні для готельних підприємств курортних зон, що офіційно оголошують два або декілька тимчасових тарифи — високого сезону, сезону та міжсезону. На розмір тарифів також впливають певні суб'єктивні фактори — профіль курорту (морський, гірський), розташування готелю в межах курортної зони, кліматичні умови та ін. Коливання тарифів на певний номер може досягати 100 % і більше.

Сезонні і тимчасові тарифи широко використовуються у міських готелях. Впродовж року, у сезон літніх відпусток або протягом тижня у вихідні дні, коли ділове життя у великих містах уповільнюється і на найбільш багатих клієнтів — ділових осіб, державних чиновників пропозиція ринку зменшується, готельні підприємства обслуговують за зниженими тарифами.

У період значного попиту на послуги гостинності — масових та популярних заходів — Олімпійських ігор, чемпіонатів з певних видів спорту, міжнародних виставок, ярмарок, культурних подій політика у формуванні тарифів має свої особливості. Різке зростання попиту на заклади розміщення провокує значну частку готелів до підвищення тарифів. Ціни на номери можуть зростати декілька разів і при цьому використовуватись різні прийоми.

Насамперед, готелі оголошують про підвищення тарифів, реально до найвищих, згодом використовуються різні приховані прийоми підвищення вартості проживання. Зокрема, рішенням адміністрації клієнтам нав'язливо пропонується комплекс послуг — купівля номера мінімум на декілька днів або тиждень і клієнт повинен платити за весь термін незалежно від часу перебування.

Водночас, з метою приховування споживацьких заходів, у багатьох американських готелях значного поширення набула практика продажу номера на весь тиждень з певною скидкою оптового продажу (харчування входить у вартість проживання). Згідно таких тарифів, у розрахунку на окрему добу, вартість проживання для клієнта стає значно нижчою ніж у випадку звичайної купівлі номера на добу. У цьому випадку доходи від продажу готельних номерів стають нижчими, проте у курортних готелях дохід компенсується збільшенням надходжень від інших джерел — ресторанів, барів, басейнів, ігрових майданчиків. Клієнт, який залишається на тиждень, найчастіше з метою розваг часто користується додатковими послугами готелів.

У продажу номерів за зниженими тарифами прихований ще один важливий момент, який змушує клієнта залишатись до останнього дня «оптового» тижня. Зокрема, середня ціна на рецепції за проживання у номері курортного готелю становить 200 дол. Якщо клієнт купує номер щодобово, за тиждень проживання він повинен заплатити 1400 дол. У випадку купівлі номера наперед на тиждень, вартість проживання із знижкою обійдеться у 1225 дол., саме ця ціна буде зазначена у реєстраційній картці в остаточному розрахунку. Проте, реальна процедура нарахування оплати за послуги готелю наступна: за кожен день тижня клієнту нараховується стандартні 200 дол., і тільки за останню добу нараховують 25 дол.

Якщо клієнту за кожен добу нараховували б середню ціну номера — 175 дол., тоді існувала б небезпека, що клієнт покине готель до закінчення повного тижня, що часто трапляється, і тоді готель не буде мати ніякої вигоди від знижки. Існують й інші варіанти, наприклад, якщо клієнт тривалий термін орендує готельний номер, він не отримує знижок на вартість номера, проте отримує дешевше або безплатно додаткові послуги — сауну, басейн, гольф, кабінет краси та ін.

Тарифи для особливих категорій клієнтів. Використання знижок у формі тарифів для особливих категорій клієнтів отримало широке поширення і охоплює всі категорії готелів. Клієнтів, які платять максимальні тарифи, залишається менше і менше. Водночас, для самого готельного бізнесу така ситуація не створює загрози. Вартість номера на рецепції кожен раз переглядається і коригується згідно динаміки ринку і поведінки конкурентів. Наприклад, якщо для даної ринкової кон'юнктури готельні тарифи виявились занадто високими, менеджер приймає рішення про їх зниження і навпаки. Такий механізм регулювання цін і тарифів є невід'ємною складовою маркетингової і конкурентної стратегії компанії, основним параметром оптимального управління доходами, максимального надходження валового доходу на будь-якому підприємстві.

Будь-які ціни і тарифи — це функції попиту і пропозиції, змінних спрямованих до рівноваги. Проте, базові або стандартні тарифи не можуть переглядатись щоденно на фоні широкого спектру різних категорій клієнтів. Часто виникає ситуація, коли готельні підприємства не мають об'єктивної інформації про структуру платоспроможного попиту клієнтів, для яких призначений готельний комплекс або окремі його послуги. У такому випадку пільгові спеціальні тарифи для певних категорій потенційних клієнтів можуть стати ефективним механізмом моніторингу ринку.

Якщо споживачі пільгових категорій активно залучаються до послуг, готель або послуга орієнтуються саме на цю категорію клієнтів, а пільгова ціна може стати основою тарифу на рецепції. Наприклад, в окремих готельних ланцюгах існують пільгові тарифи для викладачів, в інших студентів та учнів, осіб пенсійного віку, військових, поліцейських та ін. Готельна компанія «Holiday Inn», зокрема, надає спеціальні тарифи для гравців професійних та любительських спортивних команд.

Окремо необхідно відмітити особливу категорію **клієнтів пільговиків** — турагентів, журналістів, письменників, які пропагують подорожі і можуть розрекламувати заклад гостинності, навколишні екзотичні місця, маршрути. В окремих випадках цій категорії клієнтів може надаватись взагалі безоплатне проживання на тривалий період. Часто рекламні поїздки організуються самими готелями, іншими туристичними підприємствами сумісно із готелями, ресторанами, розважальними комплексами, зацікавлених у напливі у певну місцевість туристів. Проте, навіть у випадку звичайних поїздок турагенти і журналісти можуть розраховувати на знижку до 50 % (за винятком сезону).

Спеціальні із знижками тарифи звичайне явище при впровадженні в експлуатацію нових готелів, коли необхідна ефективна реклама для широкого кола потенційних клієнтів. Тому, на початку функціонування тарифи у нових готелях можуть бути суттєво нижчими у порівнянні з аналогічними готелями, проте з досвідом роботи та добре відомих. Це звичайна тактика у розкручуванні нового готельного продукту.

Готельні компанії широко використовують пільгові тарифи для всіх працівників готелів, що входять у ланцюг або готельну марку. Працівники готельної мережі можуть користуватись пільговими тарифами в іншому регіоні, країні, у всіх готелях цієї мережі незалежно від їх розташування. Для міжнародних готельних компаній та ланцюгів свої працівники становлять значний ринок пільговиків, тому такі компанії та ланцюги зацікавлені, щоб їх працівники не проводили свої відпустки у готелі компанії-конкурента. Готельні працівники, які відпочивають, отримують не тільки значну знижку від мінімального тарифу (вартості найбільш дешевого готельного номера), але можуть по цьому тарифу розміститись у більш дорогому номері, якщо такий вільний на момент прибуття у готель.

Теоретично цінові знижки і пільги у готелях розраховуються на розвиток нових ринків — максимальне розширення контингенту клієнтів. Із стабілізацією нових ринків, формуванням потенційних споживачів і швидкого використання резервів розширення ринку знижки та пільги необхідно звужувати. Проте, часто закладені початкові пільги і знижки не лише не переглядаються, а стають основою тривалої системи цін і тарифів.

Тарифи для чиновників державної та місцевої влади. Чиновники та військовослужбовці часто перебувають у відрядженнях, тому представляють значний сегмент загального ринку готельних послуг у всіх державах. Із державного та місцевого бюджету службовцям компенсуються витрати в межах установлених офіційних тарифів. Основні складові добових тарифів — витрати на проживання і харчування. Витрати на проживання у готелях повертаються по квитанціях або рахунках із відміткою витраченої суми, проте не вище визначеного максимуму. Витрати на харчування компенсуються із розрахунку добової норми і не передбачають пред'явлення квитанції або рахунку. Норми відшкодування витрат не завжди однокові у різних містах і регіонах. У великих містах, насамперед промислових та фінансових центрах, вартість проживання і харчування висока, отже норми відшкодування витрат значно вищі.

У США, Канаді, європейських державах, значна частка готельних компаній і ланцюгів тривалий час використовують спеціальні із знижками тарифи для державних службовців. Втрати у ціні за номер компенсуються гарантією отримати певний мінімум клієнтів від урядових та державних служб. Необхідно зазначити, адміністрація окремих готелів із ланцюга у період максимального заповнення може прийняти рішення відмінити пільги на деякий час. У період високого заповнення спеціальні тарифи можуть значно понижувати звичайні ціни.

Спеціальні тарифи для осіб із відрядженням відповідно до інших пільгових тарифів діють згідно принципу розміщення на вільні не заброньовані у момент прибуття номери. У більшості централізованих систем бронювання номерів попереднє замовлення номера за пільговим тарифом не передбачене.

Корпоративні тарифи. Корпоративні тарифи — пільгові знижки, що надаються працівникам приватних фірм та корпорацій. В умовах глобалізації та інтеграції світової економіки, приватні компанії та фірми мають свої філіали та офіси у всьому світі. Їх працівники — керівники, менеджери, науково-технічний персонал та ін., часто здійснюють ділові поїздки та змушені зупинятись у готелях. Ринок ділового туризму у готельній сфері не співмірний із масштабами ринку державних чиновників, проте в еквіваленті обігу фінансів, що залишаються у готелях досить відчутний. Згідно аналізу Американської асоціації готелів та мотелів, щорічно лише в американських готелях представники приватного бізнесу залишають понад 100 млрд. дол. З огляду на зазначене, сьогодні спеціальні корпоративні тарифи активно впроваджуються майже всіма відомими готельними ланцюгами і марками; за темпами впровадження та масштабом їх економічний еквівалент співмірний із доходами від використання спеціальних тарифів для державних службовців.

Механізм співпраці готелів та приватних фірм полягає в укладанні договору, згідно з яким готельна мережа встановлює пільгові тарифи для фірм в обмін на гарантію певної кількості замовлень (найчастіше кількості ночей у рік). Загальноприйнята норма для отримання пільгових тарифів становить не менше 1000 ночей в рік, окремі готельні ланцюги надають знижку до 50 ночей.

Для отримання знижок фірми із незначною кількістю персоналу, об'єднуються і разом забезпечують необхідний мінімум ночей. Уповноваження щодо дрібних підприємств найчастіше мають посередники-турагенти.

Комерційні тарифи. Комерційні тарифи мають тривалу історію використання у готельній сфері, вони відомі з часу появи дрібних підприємців — подорожуючих торговців. У випадку, коли готель, згідно встановлених тарифів відчуває дефіцит клієнтів, служба прийому і розміщення має право продати номер по ціні найдешевшого (за вартістю бронювання або відпускній ціні). В процесі продажу номера попереднє бронювання номера немає ніякого значення оскільки клієнт не погодиться купити вільний номер по ціні на рецепції. Сьогодні комерційні тарифи найчастіше використовуються невеликими незалежними готелями і мотелями у боротьбі з корпоративними тарифами і знижками, що використовуються готельними ланцюгами. Невеликі придорожні готелі можуть обслуговувати за зниженими тарифами, згідно статистики, до десяти людино-днів у рік від одного підприємства. Це незначна кількість клієнтів, проте з врахуванням жорсткої конкуренції та кількості дрібних фірм, цей ринок заслуговує уваги.

Тарифи неповної доби. Тарифи неповної доби (тарифи світлового дня, тарифи короткотермінового використання номера) використовуються для клієнтів, які зупиняються без ночівлі, прибувають і від'їжджають в один день. Номери та місця, що орендують клієнти такої категорії, швидко прибираються і пропонуються іншим гостям. Використання тарифу неповної доби часто залежить від режиму роботи персоналу готелю; у його штаті необхідно передбачити резерв покоївок для прибирання номерів у вечірній та нічний час. Офіційно визначений максимальний термін тарифу неповної доби — 6 годин. У випадку відсутності клієнтів, доцільно продати номер за тарифною ціною і на більш тривалий час. Використання неповних добових тарифів забезпечує середньодобове завантаження готелів більш ніж на 100 %.

Собівартість готельного номера для клієнта без ночівлі значно нижча у порівнянні з номером, що використовується впродовж доби. Водночас, згідно досвіду функціонування готелів ця форма не набула широкого використання. Об'єктивно найповніше неповні тарифи застосовуються готелями в аеропортах для транзитних авіапасажирів, а також щодо великих приватних компаній, що організують у таких готелях зустрічі і наради впродовж світлового дня. Для організації подібних послуг готель повинен мати спеціальні приміщення, зали для нарад і конференцій, бізнес-центри, відео демонстраційні приміщення та ін.

Ринок неповних добових тарифів сьогодні перебуває у стадії формування і розвитку, тут постійно зароджуються нові цінові проекти і напрями реалізації готельних послуг.

Тарифи для пенсіонерів. Категорія туристів пенсійного віку та водночас споживачів готельних послуг охоплює значну частку ринку послуг гостинності. Особи пенсійного віку володіють значними заощадженнями, достатньо високим пенсійним забезпеченням та активно подорожують. Сьогодні ця категорія споживачів послуг гостинності представлена різними союзами, асоціаціями, регіональними та місцевими клубами для пенсіонерів, які виступають оптовими покупцями номерів, гарантують певний рівень заповнення в обмін на пільгові або із знижками тарифи. Тарифи із знижками для

пенсіонерів іноді можуть сягати 50 % і відображатись у різних формах. Наприклад, готелі можуть пропонувати туристу-пенсіонеру номер, за який він

платить згідно тарифу на рецепції тільки за першу добу, а друга доба надається безплатно. Асоціації, клуби пенсіонерів часто здійснюють оптову купівлю цілого пакета послуг. У таких випадках готелі надають знижки не тільки на проживання, а також на харчування, збереження і перевезення багажу, оплату послуг розваг та ін. Часто значні знижки у тарифах для пенсіонерів пропонуються у період міжсезону, із низьким заповненням готелю.

Молодіжні тарифи. В останні десятиріччя у Європі та США широкої популярності набув молодіжний туризм. Для заохочення проживання молоді віком до 26 років у повносервісних готелях використовують спеціальні тарифи. Знижка надається молодим особам, які можуть пред'явити талон студентської асоціації або молодіжного союзу. Оскільки для студентів та учнів, які подорожують існує розгалужена мережа молодіжних готелів (хостелів), знижки надаються насамперед саме у цій категорії або у категорії готелів економ класу. Прикладом всесвітньої системи, що надає цінові пільги для молоді є картка ISIC, яка діє у 97 країнах світу. У випадку проведення масових молодіжних заходів — з'їздів, конференцій та ін., організатори можуть отримувати знижки у готелях вищого класу.

Номери без тарифів. Пропозиція безплатних номерів у світовому досвіді сфери гостинності типове явище. Номери (місця) без тарифів пропонуються для осіб, які перебувають у спеціальній рекламній поїзді, зокрема для турагентів, журналістів, тариф розрахований на тривалий ефект реклами серед туристів на туристичних фірмах та у публікаціях журналістів. Номери без тарифів можуть пропонуватись на одну або декілька діб у рекламних заходах новозбудованого готелю.

Пропозиція безплатних номерів, як елемент реклами готелю, використовується серед переможців широко відомих конкурсів і змагань (наприклад, мають високу популярність серед телеглядачів), які отримують разом із призами та нагородами право на безплатне проживання у готелі або готельної мережі певну кількість днів.

Ефективні послуги без тарифів серед «зірок» кіно, театру, спорту, відомих митців. В даному випадку рекламний ефект від раціонально спланованої акції може у десятки-сотні разів перевищити витрати готелю на пропозицію безплатного номера.

Номери без тарифів у готелях пропонуються для різних об'єднань, союзів, асоціацій, гостей, які знайомляться з можливостями готелю в організації масових заходів — конференцій, з'їздів, виставок та ін. Насамперед, такі тарифи запроваджені у конференц-готелях, курортних готелях, готелях в межах аеропортів, вокзалів, що спеціалізуються на проведенні різних публічних заходів.

У готелях-казино, де значну частку доходу становлять гроші від азартних ігор безплатними для клієнтів можуть бути не тільки проживання, водночас і харчування, напої, квитки на літак. Доба, проведена клієнтом за ігровим столом, компенсує всі витрати закладу та приносить значні доходи.

В окремих готелях клієнту можуть запропонувати безплатний номер в обмін на замовлення у ресторані готелю на певну суму. У цьому випадку готель може отримати значно вищий дохід від надання послуг з харчування ніж від продажу лише номера. Зазначену послугу часто пропонують молодобюджетні

готелі. Номери без тарифів можуть бути елементом корпоративних послуг між готельними ланцюгами. Адміністрації готельних ланцюгів обмінюються безплатними номерами і таким чином партнери отримують додаткові пільги та водночас, що особливо важливо у корпоративних умовах, імпульс до толерантних стосунків у готельному бізнесі. Пільги не поширюються на послуги із харчування, оскільки собівартість продуктів харчування та напоїв значно вища експлуатації готельного номера.

Т 15. Організація і технологія обслуговування у готелях

Технологічний цикл обслуговування клієнтів у готелях

Технологія (гр. techno — мистецтво, logos — вчення) — це сукупність методів, прийомів, режим роботи, послідовність операцій і процедур у поєднанні з використанням засобів, обладнання, матеріалів, інструментів координованих процесом управління та організації.

Технологія обслуговування у сфері гостинності — це важливий фактор, що зумовлює вплив на якість процесу обслуговування, на фінансово-економічну ефективність функціонування, процес управління готельним підприємством. Організація технологічного процесу обслуговування у готелях є стандартною щодо цього типу підприємств, водночас у кожному підприємстві згідно розмірів, структури організації, категорії, типу (орієнтація на ринковий сегмент) технологічний процес характеризується певною ідентичністю.

Технологія обслуговування клієнтів у готелях характеризується циклічністю — послідовним повторенням процесу обслуговування гостя від часу його прибуття у готель до остаточного від'їзду з готелю.

Технологічний цикл обслуговування клієнта — це уніфікований стандартний обсяг послуг з певною послідовністю надання, яким має намір скористатись клієнт і які пропонує засіб розміщення під час перебування клієнта у готелі. Перелік послуг, їхня якість, у технологічному циклі можуть бути доволі варіативними, проте головні етапи, послідовність надання головних послуг на кожному етапі завжди забезпечується у певній послідовності.

Технологічний алгоритм гостьового циклу умовно поділяється на чотири етапи:

1. До прибуття у готель — бронювання (Reservation);225
2. Прибуття клієнта у готель (Arrival), реєстрація (Check in Procedure) і розміщення клієнта (Accommodation);
3. Проживання (Staying) і обслуговування гостя у готелі;
4. Виїзд (Departure), остаточна оплата гостем послуг готелю.

Перша фаза гостьового циклу починається з моменту першого спілкування потенційного клієнта з персоналом готелю задовго до прибуття гостя у засіб розміщення. Спілкування здійснюється через телекомунікаційні засоби і пов'язується з можливістю попереднього замовлення (бронювання) послуг готелю. Інформація про можливість бронювання номерів (місць) може надходити з різних джерел. Джерела бронювання можуть бути постійними і епізодичними. Постійні джерела заявок на бронювання надходять від туристичних агентів з продажу, компаній, фірм, що організують виставки, конференції, семінари, а також від промислових та інших компаній, близьких у розташуванні до готелю, що зумовлює необхідність розміщення співробітників, партнерів у бізнесі.

До постійних джерел бронювання також належить централізоване бронювання (GDS). Поодинокі, епізодичні заявки на бронювання надходять від фізичних осіб або компаній, у яких виникла необхідність в одноразовому розміщенні у готелі.

В процесі першого контакту потенційного клієнта отримує від працівника готелю важливу інформацію про структуру послуг, розташування щодо

визначних об'єктів, тарифи та ін., або клієнт може підтвердити важливу для себе інформацію про засіб розміщення.

Попереднє спілкування завершується внесенням працівником служби рецепції заявки клієнта у журнал реєстрації календарного бронювання номерів (місць) та обліку клієнтів у готелі. Від цього моменту починається офіційний початок гостьового циклу обслуговування клієнта у готелі.

Журнал реєстрації заявок бронювання номерів (місць) та обліку клієнтів у готелі окрім прогнозування і планування обсягів завантаження готелю є важливим для раціонального розподілу на перспективу затрат зусиль і ресурсів у створенні готельного продукту, руху фінансових ресурсів, визначення необхідної кількості штатних працівників та ін.

Упродовж першої фази гостьового циклу здійснюється остаточна підготовка засобу розміщення до прийому гостя: до прибуття гостя підтверджується факт його приїзду, ймовірна часткова зміна терміну прибуття, необхідність трансферу (якщо передбачений у послугах готелю), екскурсійні послуги з ознайомлення з культурно-історичними особливостями міста. У переддень поселення здійснюється остаточна санітарна підготовка номера.

Друга фаза гостьового циклу пов'язується з зустріччю гостей на вокзалі, аеропорту, трансфером у готель, реєстрацією і розміщенням клієнта у готелі. Зустріч гостей і трансфер у готель відіграють важливу психологічну і анімаційну функцію, адже перші враження від контакту з персоналом, містом, готелем найяскравіше і найдовше запам'ятовується клієнтами. Водночас, зустріч і трансфер менше втомлюють гостей. Важливий момент у готельному бізнесі: надто втомлений, невдоволений клієнт — це втрачені кошти від невикористання ним додаткових послуг готелю. В процесі трансферу важливим є надання інформації клієнту про особливості положення готелю щодо важливих об'єктів соціально-культурної, ділової інфраструктури міста.

З прибуттям у готель друга фаза гостьового циклу пов'язується з організацією поселення гостей. Клієнт отримує інформацію про послуги, особливості організації роботи засобу розміщення, його планування. У цій фазі здійснюється попередня оплата за проживання і наперед обумовлені додаткові і супутні послуги готелю. Таким чином, ця фаза відіграє водночас важливі інформаційну, адаптаційну і комунікаційну функції.

Третя фаза гостьового циклу найтриваліша і пов'язується з обслуговуванням гостей під час проживання у готелі. Для комфортного проживання, готелі окрім пропозиції номерів повинні надавати згідно категорії, спеціалізації, розмірів тощо, певний обсяг додаткових послуг. Незалежно від функціональних характеристик, будь-яке готельне підприємство повинно ставити перед собою головну мету — упродовж усього терміну перебування в ньому гостей наблизити умови проживання клієнта до домашніх, створити умови для ефективної роботи, відпочинку, розваг. У готелях з високим рівнем обслуговування обов'язковими є бізнес-центр, бюро обслуговування, оздоровчий центр, послуги з пропозиції автотранспорту та ін. Додаткові і супутні послуги також є важливими у забезпеченні доходів готелів. Частка доходів від пропозиції додаткових послуг може сягати 30%.

Раціонально побудований процес обслуговування гостей,

професійність персоналу — це своєрідні інвестиції на перспективу у готельному бізнесі, адже згодом вони окупляться фінансово під час повторного візиту клієнтів, можливо їхніх родичів, знайомих приваблених позитивним відгуком про належний рівень сервісу.

Четверта фаза гостьового циклу пов'язується з повним розрахунком клієнта за проживання і надані додаткові платні послуги. При остаточному розрахунку необхідно перевірити точність рахунку, переглянути разом з клієнтом відповідність всіх нарахувань за термін його перебування у готелі. Необхідно завжди звернути увагу гостя перевірити правильність нарахування суми. Якщо була допущена помилка, необхідно внести відповідні зміни і вибачитись перед клієнтом. Підтвердженням правильності рахунку є підпис клієнта.

Завершальна фаза гостьового циклу в окремих готелях пов'язується з трансфером гостей на вокзал. Запровадження цієї послуги у готельному бізнесі стимулюватиме гостей повторно відвідати засіб розміщення завдяки комфортності, індивідуальному підходу в процесі надання послуг.

Організація та функції адміністративно-управлінської служби у готелях

Адміністративно-управлінська служба у готелях забезпечує організацію управління всіма структурними ланками готельного комплексу, приймає загальні рішення щодо його функціонування — вирішення проблеми фінансового і кадрового забезпечення, модернізації підприємства, корпоративних стосунків, визначення напрямків діяльності та ін.

Управління готельним підприємством здійснює група керівників, які наділені різними повноваженнями. Найвищими повноваженнями наділений керівник підприємства, він координує роботу менеджерів окремих напрямків, які у свою чергу координують роботу менеджерів окремих служб (відділів), менеджери служб контролюють виробничий процес неуправлінських кадрів — обслуговуючого персоналу. Таким чином, у ієрархічній піраміді управління від вищого рівня до нижчого кількість управлінського персоналу збільшується, водночас зменшуються і повноваження з управління і зростають виконавські функції.

Вищий рівень управління підприємством представлений його власником і генеральним директором, які приймають рішення загального стратегічного характеру. Власником готелю може бути приватна особа або корпорація. У готелях — акціонерних товариствах, генеральний директор обирається загальними зборами акціонерів.

Власник готелю або генеральний директор здійснює:

- управління всією господарською діяльністю готельного підприємства;
- несе відповідальність за затвердження бюджету готелю;
- визначає стратегічні напрямки діяльності, які передбачають орієнтацію на певний сегмент туристичного ринку;
- впроваджує і дотримується єдиної політики організації праці та інших функцій, зокрема експлуатації, збуту, дотримання норм і правил з охорони праці, підвищення кваліфікації кадрів, дотримання стандартів якості та ін.;
- періодично здійснює перевірку і оцінку технічного стану готельного підприємства;

- користується всіма видами банківських послуг, зокрема кредитами, відкриває та розпоряджається рахунками, підписує чеки на отримання готівки та ін.;
- має право позову і відповіді на суді, а також представляє готель в усіх адміністративних установах;
- підписує угоди, зобов'язання, доручення;
- приймає рішення щодо системи тарифів, розрахунків із клієнтами.

У великих готельних підприємствах, що характеризуються складним технологічним процесом, виникає необхідність постійного контролю з боку адміністрації, тому виділяється посада виконавчого директора, який здійснює управління за відсутності власника або генерального директора.

У готельних комплексах, насамперед із значною часткою іноземного капіталу, управління може здійснюватись через виконавчий комітет. У виконавчий комітет входять керівники головних функціональних підрозділів — служби прийому та розміщення, комерційної, обслуговування номерів та інших, які вирішують загальні завдання, згідно їхнього функціонального профілю.

У структурі управління великих готелів може виділятися 5–6 заступників генерального директора — директор з розміщення, директор з маркетингу, директор ресторану, фінансовий і технічний директор. Ці керівники представляють середній рівень управління і забезпечують реалізацію політики готелю, розробленої вищими керівниками, відповідають за виконання завдань у функціональних підрозділах, заступники директора у готелях наділені значними повноваженнями, мають широке коло обов'язків, окрім загальних технологічних завдань вирішують проблеми обслуговування і задоволення потреб гостей.

Директор з розміщення координує роботу менеджерів служби бронювання, прийому та розміщення, обслуговування номерів, менеджера з обслуговування. Він забезпечує:

- необхідний рівень обслуговування і утримання приміщень згідно з категорією готелю;
- приймає необхідні заходи з максимального збільшення доходів від використання номерів;
- здійснює контроль за витратами на виробничі потреби підпорядкованих служб;
- забезпечує відповідність згідно стандартів зовнішнього вигляду і вимог особистої гігієни всього обслуговуючого персоналу;
- здійснює регулярну перевірку стану номерів готелю, коридорів, холів та інших приміщень, що використовуються гостями, з метою дотримання належного стану згідно виробничих вимог;
- щоквартальну інвентаризацію і складає замовлення на необхідні у використанні ресурси;
- реагує на скарги гостей стосовно функціонування підпорядкованих служб, приймає заходи щодо локалізації конфліктних ситуацій з гостями та серед персоналу;
- відповідальність за впровадження і програму підвищення кваліфікації у контрольованих службах;

— здійснює управління черговими денної і нічної зміни, щоденно аналізує їхню звітну документацію.

Технічний директор забезпечує контроль роботи інженерно-технічної служби. Головна функція пов'язана з коригуванням заходів забезпечення експлуатації будівлі і обладнання згідно із встановленими стандартами.

Фінансовий директор контролює роботу фінансової і комерційної служби готелю. Функції управління фінансового директора пов'язані з:

— розробкою фінансової стратегії готельного підприємства на довготривалій період — важливої складової загальної стратегії економічного розвитку підприємства;

— створенням організаційних структур, що забезпечують прийняття і реалізацію управлінських рішень у різних напрямках фінансової діяльності готельного підприємства;

— здійсненням аналізу різних аспектів фінансової діяльності готелю з поглибленим аналізом окремих фінансових операцій і фінансових результатів діяльності філіалів та відокремлених підрозділів готелю, узагальнення результатів діяльності готелю в цілому і в розрізі окремих напрямків;

— забезпеченням планування фінансової і комерційної діяльності готелю згідно основних напрямків діяльності різними структурними підрозділами;

— здійсненням ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень.

Директор з маркетингу здійснює управління відділом конгресового обслуговування, відділу реклами. Його основні функції пов'язані з:

— аналізом стану ринку готельних послуг;

— пошуком можливостей виходу на нові ринки, пошук і відпрацювання каналів просування готельних послуг;

— оцінка потенціалу основних ринкових сегментів;

— дослідження споживчого попиту з метою виявлення найбільш перспективних готельних послуг;

— отримання, обробка і систематизація інформації про клієнтів готелю;

— формування бази даних про клієнтів згідно демографічних даних, характеристик соціального стану, географічної ознаки;

— аналіз діяльності готелю і його основних конкурентів згідно рівня середньорічного, сезонного заповнення, середніх цін, якості послуг;

— робота зі створення та підтримки електронного сайту, електронної реклами й засобів бронювання;

— планування маркетингової діяльності, складання рекламних програм.

Т16 Служба бронювання. Служба прийому і розміщення

Служба бронювання (резервування) виконує функції безпосереднього збуту готельного продукту, тому ефективність управління процесом бронювання відображається на рентабельності готелю. Процес бронювання — це налагодження співпраці між уповноваженими працівниками готелю й гостями, процес замовлення місць і номерів у готелі, саме з бронювання починається обслуговування гостей. Цей процес може здійснюватись різними технічними засобами — по телефону, Інтернету, поштою, факсом тощо, проте саме від ефективної його організації залежить враження клієнта про готель, тому оператор з бронювання обов'язково повинен мати професійну підготовку, телемаркетингові навички спілкування по телефону, проявити вищий професіоналізм гостинності. В процесі пошуку клієнт знайомиться з декількома готелями, вибирає кращий, тому агент з бронювання повинен вплинути на його вибір, наголосити на перевагах в обслуговуванні саме цього готелю серед конкурентів.

Відділ бронювання номерів (місць) у готелях функціонує як окрема структурна ланка управління, проте найчастіше у структурі служби прийому та розміщення. Очолює відділ менеджер, який у більшості готелів знаходиться на одному службовому рівні з головним адміністратором і підпорядковується директору відділу обслуговування або директору відділу збуту. Цей факт підкреслює, що резервування функціонально пов'язане із збутом і має вплив на управління доходами готелю.

Відділ бронювання найчастіше працює у період найвищої активності клієнтів — з 8 до 18 год. Кількість службовців залежить від розмірів готелю і становить 3–5 осіб. Основне завдання службовців полягає у реалізації найбільшої кількості номерів готелю за максимально високу ціну. Окрім цього відділ бронювання здійснює маркетингові дослідження ринку — вивчає динаміку попиту на готельні послуги, аналізує заповнення номерів, програму заходів, які будуть відбуватись у регіоні (спортивні змагання, фестивалі, конференції та ін.) та разом із службою маркетингу прогнозує діяльність готелю.

У період проведення масових заходів попит на готельні послуги збільшується у декілька разів. Для готелів вигідно бронювати місця для заходів із значною кількістю учасників, оскільки у таких випадках попереднє замовлення здійснюється заздалегідь до події і ризик його анулювання незначний.

Серед основних посадових та професійних обов'язків персоналу відділу резервування виділяються:

- комунікабельність у стосунках із клієнтами, швидке та чітке реагування на замовлення з розміщення;
- професіональне знання процесу бронювання, оперативна систематизація інформації, що поступає від клієнтів та інформації про стан заповнення номерного фонду;
- знання тарифів на послуги розміщення, додаткові послуги, цінові пільги та сезонні зміни цін;

- вміння орієнтуватись у темпераменті клієнта та прогнозувати його реальні наміри, впливати на клієнта з метою досягнення максимального ефекту від співпраці з ним;
- вміння працювати з технічними системами резервування, насамперед із телекомунікаційними.

Для резервування використовуються різні технічні засоби та організаційні форми. Серед технічних засобів типовими є:

- телефон;
- інформаційна система Інтернет;
- факс;
- телеграма;
- лист.

Серед організаційних форм бронювання розрізняють:

- централізоване бронювання;
- бронювання міжготельними агентствами;
- центральний офіс із бронювання;
- бронювання туристичними підприємствами;
- бронювання транспортними агентствами;
- бронювання організаторами конференцій і нарад;
- бронювання безпосередньо у готелі.

Бронювання номерів із використанням мережі Інтернет набуває значної популярності у вітчизняних готелях, у країнах Європи, у США та ін. — найбільш поширений спосіб резервування. Його переваги пов'язуються з:

- оперативністю зв'язку — здійснюється з різними регіонами світу в режимі on-line за лічені секунди, переадресовуються замовлення у готельній мережі від одного до іншого готелю, що розташовані в одному місті;
- повнотою інформації — набором послуг і візуальним її сприйняттям на моніторі комп'ютера;
- зручністю формулювання замовлень на резервування, простотою програмного забезпечення, доступністю для клієнта;
- розміром оплати за користування інформаційними послугами;
- надійністю технічного забезпечення та зв'язку.²³⁴

Резервування із використанням системи Інтернет можна здійснювати декількома варіантами:

- готель володіє власною Інтернет-сторінкою;
- готель входить у систему Інтернет-бронювання (Amadeus, Galileo, Worldspan, Sabre, Nota Bene та ін.);
- замовити місця в готелі через комп'ютерну мережу по телефону.

Доступ готелю до системи електронного бронювання дозволяє внести власну інформацію у довідкову систему, що доступна всім потенційним клієнтам, операторам, зайнятих реалізацією послуг цього готелю. Безпосередній вихід на ринок послуг дозволяє уникнути перекручування інформації та оперативно її коригувати у випадку змін. Робота у системі бронювання полегшує організацію процесу бронювання, оскільки готель отримує єдину довідкову систему, побудовану за єдиною схемою. Сучасні системи бронювання представляють широкий спектр засобів

надання інформації — використання фотографій, детальний опис готельних номерів.

Деякі готельні комплекси використовують тривимірну графіку — клієнт може здійснити віртуальне ознайомлення з готелем.

Комплексний характер комп'ютерних систем забезпечує не тільки бронювання номерів у готелях, авіапослуги, оренду автомобілів, круїзні поїздки, а також інформацію про курси валют, погоду, роботу місцевого транспортного сполучення. Сьогодні великі готельні комплекси мають власний веб-сайт у мережі Інтернет на якому розміщують власну сторінку для online бронювання.

Для резервування послуг готелю, клієнт повинен мати навички роботи з персональним комп'ютером. Клієнт заходить на веб-сайт системи Інтернет-бронювання і знайомиться із правилами бронювання, обирає готель, вивчає замовлення номерного фонду, тарифи. Після вибору номера, клієнт заповнює необхідні інформаційні поля і відправляє замовлення у систему електронною поштою.

Система резервування автоматично опрацьовує замовлення і відправляє попереднє підтвердження з умовою внесення клієнтом передоплати, клієнт вноситься до листа очікування.

Після отримання гарантії передоплати, гарантійного листа та інших гарантій від клієнта, оператор із бронювання відсилає клієнту остаточне підтвердження броні. У готелі інформація з бронювання вноситься у комп'ютер до графіка завантаження з поступовою автоматичною зміною. У випадку бронювання по телефону та іншими неавтоматизованими формами, оператор з бронювання вносить інформацію у Журнал для заявок на бронювання (форма № 7-Г, додаток В.1).

Заявка на бронювання повинна містити таку інформацію:

- прізвище, ім'я осіб, що прибувають;
- дату прибуття, термін перебування та дату від'їзду;
- категорія номера, кількість номерів;
- форма оплати (готівкова, безготівкова, реквізити організації, що оплачує послуги).

Згідно заявок відділ бронювання складає перспективний план заселення готелю на певний період — добу, тиждень, місяць, рік.

Важливий аспект процесу бронювання полягає у своєчасній реєстрації замовлення та прискіпливому веденні бази даних.

Функціонування відділу бронювання безпосередньо пов'язане із службою прийому і розміщення, між якими постійно повинен здійснюватись обмін інформацією про заповнення номерів у поточний час. Недостовірна інформація про номерний фонд та стан резервування зумовить зниження доходів від нерезалізації номерів та втрату довіри у клієнтів у випадку подвійного бронювання.

Типи бронювання. У готелях розрізняють два види бронювання: гарантоване і негарантоване.

Гарантоване бронювання підтверджується гарантією забезпечити клієнту номер до настання розрахункового часу у наступний після прибуття день (12.00 год). Актуальність цього бронювання для клієнта полягає у

можливості скористатись послугами готелю у випадку запізнення, але не більше ніж до розрахункового часу наступного дня. Водночас, готель забезпечує гарантію використання номера, отримавши передоплату від клієнта. У випадку, якщо клієнт не скористається послугами готелю до розрахункового часу наступного дня, готель отримує передоплату та використовує номер згідно власного розпорядку. В окремих випадках гарантоване бронювання може діяти на весь термін перебування клієнта у готелі.

Підтвердження бронювання клієнтом номера може забезпечуватись у декількох варіантах. У багатьох країнах сьогодні широко використовуються кредитні картки. Службовець з бронювання фіксує номер кредитної картки клієнта, здійснює зв'язок із компанією, що її обслуговує і перевіряє дієздатність. Якщо бронювання не було анульоване до визначеного часу, готель виставляє рахунок на кредитну картку клієнта і компанія, що обслуговує кредитні картки, знімає зазначену суму і перераховує на рахунок готелю.

Окремі готелі, згідно рішення адміністрації, встановлюють внесення передоплати за надання готельних послуг при бронюванні номера. Передоплата повинна повністю вноситись до дати прибуття і зараховується в оплату готельних послуг при остаточному розрахунку. Форма гарантованого бронювання із передплатою не типова, має епізодичний характер і зумовлена значним попитом на готельні послуги у період важливих подій (олімпіада, самміт, форум, визначні культурні події та ін.). Ця форма бронювання найбільш бажана для готельних підприємств.

У готелях використовується також неповна передоплата до прибуття клієнта (авансовий внесок), що становить 50 % вартості номера. Якщо поселення здійснюється у двомісний номер та номери більшої місткості, оплата за бронювання більше одного місця не здійснюється.

У випадку запізнення клієнта або групи осіб, окрім оплати за бронювання нараховується оплата за фактичний простій номера, проте не більше ніж за одну добу. Якщо запізнення відбулось більше однієї доби бронь анулюється. Договір з гарантованого бронювання, що укладається із юридичними особами (підприємствами, організаціями, в т. ч. турагентами) зобов'язує їх до фінансової відповідальності за простій номерів у випадку відсутності клієнтів.

Важливо зазначити, згідно «Правил користування готелями», якщо готель не забезпечує належну підготовку номера до заселення, оплата за його бронювання не здійснюється.

Ціна послуги з бронювання номера встановлюється готелем, форма оплати визначається договором між клієнтом (замовником) і готелем. Найчастіше для індивідуальних туристів розмір плати за послугу бронювання становить 50 % від тарифу на номер за добу. Для туристичної групи визначені знижки, розмір оплати коливається в межах 25–35 % від тарифу. Обсяг знижки залежить від кількості осіб у групі, терміну проживання.

Негарантоване бронювання — це форма бронювання, згідно якої готель пропонує номер клієнту до настання часу ануляції — 18.00, у день прибуття. Якщо клієнт не прибуде до настання часу ануляції, готель пропонує номер згідно інших замовлень. Запізнення клієнта і прибуття у час після ануляції бронювання і номер залишається не проданим, готель може запропонувати його клієнту. Оплата за послуги негарантованого бронювання не здійснюється.

Організаційні форми бронювання.

Централізоване бронювання — типова форма у світовій готельній практиці, широко використовується провідними корпораціями. Відомі готельні ланцюги вносять інформацію у довідкову систему централізованого резервування, яка стає доступною потенційним клієнтам та операторам, які зайняті реалізацією послуг готелів цього ланцюга, розташованих у різних регіонах світу. Корпоративні стосунки у готельних ланцюгах сприяють прискоренню процесу бронювання і зниженню загальних витрат. Витрати у системі централізованого бронювання незначні, доступні навіть невеликим готелям. Водночас, централізовані системи використовуються готелями, що не входять у її структуру. Ці готелі можуть отримати замовлення на бронювання тільки після заповнення всіх номерів у готелях із контрактними угодами.

Різновидом централізованого бронювання виступає система бронювання, що об'єднує на основі угоди незалежні готелів

Ця система часто функціонує на зразок першої, проте сформована із окремих компаній зайнятих обслуговуванням готелів невеликого регіону. Центральний офіс для бронювання безпосередньо працює з потенційними клієнтами, використовуючи безплатний телефонний номер. В асоціаціях із значною кількістю готельних підприємств система централізованого бронювання підтримується двома чи більшою кількістю центрів, які найчастіше функціонують цілодобово.

Міжготельні агентства — це централізовані системи бронювання, що укладають угоду із співпраці з більш ніж однією виробничою лінією. У роботі міжготельні агентства найчастіше переадресовують замовлення на бронювання номерів у централізовану систему або з'єднуються безпосередньо з готелями. Окрім резервування місць у готелях ці агентства часто надають послуги з бронювання для авіакомпаній.

Бронювання безпосередньо у готелі. Найчастіше бронювання номерів у готелях здійснюється саме відділом бронювання у готелях, та характерне насамперед для малих незалежних підприємств.

Бронювання туроператорами та іншими організаціями.

В окремих випадках туроператори виконують функцію з бронювання місць у курортних готелях. Аналогічні функції виконують організатори конференцій і нарад у спеціалізованих конференц-готелях. У зазначених випадках туроператори стають основним джерелом резервування

Технологія бронювання номерів (місць) у готелях. Процес бронювання складається з таких етапів:

- заявки на бронювання;
- визначення вільних номерів для бронювання;
- реєстрація замовлення;
- підтвердження бронювання;
- складання звіту із бронювання.

Заявка на бронювання. Із заявки на бронювання починається процес співпраці клієнта і готелю. Заявка надходить по мережі Інтернет, телефону, пошті та іншим шляхом особисто від клієнта або посередника — фізичної чи юридичної особи. Кожна заявка на бронювання повинна реєструватись відділом

бронювання. У заявці клієнт повинен повідомити прізвище, ім'я, по-батькові, дату прибуття, термін перебування і дату від'їзду, категорію і кількість номерів, форму оплати.

Визначення вільних номерів для бронювання. Після отримання замовлення незалежно від системи бронювання оперативно здійснюється аналіз номерного фонду. Цей етап особливо важливий для іміджу та ефективності функціонування готелю. Ретельний аналіз замовлення номерного фонду необхідний для уникнення прийому попередніх замовлень на кількість номерів, що перевищує кількість вільних. Контроль вільних місць здійснюється в процесі резервування шляхом використання різних технологічних методів:

- комп'ютерної системи у випадку бронювання через мережу Інтернет;
- книги контролю бронювання;
- настінного графіка.

Комп'ютерні системи бронювання в автономному режимі відслідковують попередні замовлення, кількість зайнятих і вільних номерів, кількість номерів, що звільнились та дохід від замовлення щоденно. Аналіз проводиться згідно категорії номерів, категорії гостей та інших характеристик.

Сучасні інформаційні технології управління дозволяють програмувати функціонування комп'ютерних систем повністю в автономному режимі. Програми блокують замовлення у випадку заповнення готелю чи окремих категорій номерів, водночас можуть пропонувати альтернативні номери із відповідними розцінками або інші найближчі готелі певної категорії, спеціалізації та ін.

Використання комп'ютерних систем бронювання водночас зумовлює необхідну періодичну перевірку систем, особливо у період їх інтенсивного використання. Навіть у системах що раціонально запрограмовані виникають збої.

Книга контролю бронювання використовується у некомп'ютеризованих готелях. Ця книга представлена стандартним скорозшивачем, що дає можливість проводити заміну листків. На кожній сторінці номери поділені на типи і кожному номеру присвоєне певне число. При отриманні попереднього замовлення на певний тип номера на невідміченому числі присвоєного номера ставиться хрестик у день прибуття. У випадку бронювання номера на декілька днів на наступних сторінках відповідні номери обводяться колом. Певні труднощі використання книги контролю бронювання пов'язуються з ануляцією замовлень або зі зміною у попередніх замовленнях. З метою уникнення технічних труднощів книги контролю бронювання регулярно необхідно замінювати.

Настінний графік для контролю бронювання використовується у некомп'ютеризованих готелях. Настінний графік побудований наступним чином: номери готелю розташовані вертикально, дні і місяці горизонтально, також зазначені розцінки. Для різних типів номерів використовуються різні кольори. При поступленні замовлення перевіряється наявність вільних місць по графіку на основі дати прибуття клієнта, тривалість перебування і тип номера. Якщо виявлено вакантне місце службовець з бронювання виділяє клієнту певний номер, закріпивши стрічку над лінією, що відповідає цьому номеру.

Після використання автоматизованої системи контролю або системи контролю ручного режиму, здійснюється прийом попереднього замовлення у відповідності із заявкою, якщо номер згідно заявки зайнятий — клієнту пропонується номер альтернативного типу і ціни. У випадку відсутності альтернативного номера або клієнт не погоджується на пропозиції, відділ бронювання пропонує альтернативний готель. Корпоративні стосунки між готелями дозволяють швидко компенсувати тимчасові незручності у бронюванні.

Реєстрація замовлення з бронювання. Після надходження заявки на бронювання та перевірки наявності згідно заповнень номерів у готелі оператор із бронювання здійснює реєстраційний запис. Із реєстраційним записом працівник служби бронювання отримує важливу інформацію про клієнта: прізвище, ім'я, по-батькові клієнта або дані про організацію-замовника, форму оплати, кількість і категорію номерів, термін перебування та побажання щодо умов проживання, інформацію із передоплати. Отримана інформація може стати основою побудови індивідуального підходу в обслуговуванні клієнта та перевірки його платоспроможності. Після внесення необхідної інформації, відділ бронювання присвоює клієнту номер для підтвердження бронювання.

Реєстрація заявок на бронювання номерів (місць) здійснюється у журналі єдиного зразка, затвердженого до використання як форми документів строгої звітності і первинного обліку (форма №7-г, додаток В.1).

У випадку гарантованого бронювання відділ бронювання повинен отримати від клієнта інформацію про форму оплати послуг готелю. Якщо оплата буде здійснюватись кредитною картою, необхідно визначити її тип, номер, термін дії та власника, а також перевірити через комп'ютерну службу дієздатність кредитної карти. Для перевірки кредитної картки сьогодні використовуються комп'ютеризовані системи, які забезпечують цей процес автоматизовано.

Якщо розрахунок здійснюється по передоплаті або по попередньому внеску, готель повинен отримати від клієнта гарантії внесення грошової суми до узгодженої дати. Перед настанням дати попереднього внеску або передоплати службовець з бронювання повинен перевірити виконання зобов'язань клієнта. Якщо необхідна сума не внесена згідно рішення відділу бронювання, гарантоване бронювання переводиться у категорію негарантованого.

У бронюванні, що здійснюється за дорученням клієнта турагентом, організаторами конференцій, нарад, підприємствами або має інше джерело, необхідно з'ясувати назву, адресу організації-замовника, реквізити уповноваженої особи, рахунок організації.

У ході реєстрації замовлення із бронювання працівник відділу повинен узгодити важливі аспекти гарантії бронювання. Клієнт повинен мати переконання, що номер буде зберігатись до настання розрахункового часу у день, наступний після прибуття згідно узгодженого графіка. А також, якщо клієнт не анулює бронювання до встановленого часу, це може призвести до втрати авансованого грошового внеску або виставлення рахунку на організацію-замовника броні.

Важливий аспект функціонування відділу бронювання у ході реєстрації замовлення із резервування полягає у наданні тарифів на послуги готелю, а також клієнт повинен отримати інформацію такого змісту:

- додаткові послуги надаються за додаткову плату;
- вимоги щодо мінімального терміну проживання, що діють на дату подачі заявки з бронювання (якщо запроваджені у готелі);
- пільгові умови, що діють на дату бронювання (якщо запроваджені у готелі);
- курс обміну іноземної валюти при визначенні рахунку для іноземних туристів;
- відсоток податку на номер.

Для позитивного іміджу готельного підприємства, довіри з боку клієнтів, важливо дотримуватись тарифів задекларованих у ході бронювання.

— Підтвердження бронювання. У технології бронювання етап підтвердження узгоджує готовність готелю надати послуги із розміщення, а клієнту підтвердити наміри скористатись послугами з проживання. Бронювання, підтвержене спеціальним повідомленням, надісланим готелем клієнту, називається підтвердженням. При цьому на заявку отриману в усній формі або по телефону, підтвердження у письмовій формі направляється впродовж одного дня. На заявці, що надійшла поштою, підтвердження відсилається у письмовій формі на протязі однієї-двох діб. У повідомленні підтвердженні, що надсилається факсом або листом вказується:

- номер реєстрації заявки;
- дата і час передбачуваного прибуття і від'їзду клієнта; 244
- термін перебування у готелі;
- ціна і тип замовленого номера;
- кількість осіб, що прибуває та кількість місць;
- тип бронювання: з гарантією, без гарантії;
- додаткові побажання, що спеціально обумовлюються;
- інформація про можливість зміни дати прибуття, відміну бронювання.

При прибутті у готель клієнта підтвердження із бронювання у друкованому варіанті може використовуватись у випадку певних непередбачуваних ситуацій при поселенні.

У досвіді бронювання в періоди перевищення попиту над пропозицією номерів (конференції, спортивні події та ін.), готелі часто проводять подвійне бронювання. При подвійному бронюванні, готель підтверджує розміщення окремим особам або групам навіть у випадку повного резервування номерів (місць). Ризик подвійного бронювання зумовлений завжди ймовірними відмовами у бронюванні, тому подвійне бронювання у кінцевому рахунку найчастіше призводить до рівноваги попит і пропозицію на готельні номери.

Проблема подвійного бронювання завжди виникає перед менеджерами готелю: відсутність анулювання з бронювання та прибуття усіх клієнтів, зобов'язує готель компенсувати відмову у вже підтверженому розміщенні, водночас бронювання тотожне кількості місць та анулювання резервування зумовлює втрату максимальних прибутків.

З метою уникнення проблеми подвійного бронювання готельні підприємства повинні постійно проводити маркетингові дослідження

споживчого ринку. Оскільки найбільший інтерес для готелів представляють ділові туристи та державні службовці, які становлять в цілому понад 60 % споживачів готельних послуг, необхідно проводити аналіз привабливості поселення, регіону саме для цієї категорії клієнтів.

Широкий розвиток готельних ланцюгів зумовив появу нової системи централізованого бронювання, в результаті якої значну частку готельної квоти (60–70 %) контролює централізована система бронювання компаній. Кількість номерів, що залишається безпосередньо бронюється готелем. Така система надає значні переваги готелю, оскільки страхує його від значного зниження прибутку у несприятливі періоди. Проте, вона одночасно створює для адміністрації труднощі в періоди значного підвищення попиту, коли існує можливість більш гнучкого маневрування цінами.

Зміна заявки негарантованого бронювання. У резервуванні номерів (місць) у готелях клієнти надають перевагу негарантованому бронюванню — клієнти намагаються прибувати у зазначену у заявці дату прибуття або до настання часу відміни бронювання. Проте, в окремих випадках у зв'язку із запізненням з незалежних від клієнта обставин (погодні умови, затримка транспорту та ін.), клієнт змушений змінювати бронювання на гарантоване. У такому випадку оператор із бронювання повинен отримати:

- заявку від клієнта на зміну бронювання;
- інформацію про клієнта та дані негарантованого бронювання;
- інформацію по кредитній картці — номер, термін дії, перевірити інформацію у компанії з обслуговування кредитних карток;
- надати клієнту новий номер підтвердження бронювання;
- заповнити форму із зміни статусу бронювання із дотриманням всіх майнових норм у такому випадку, що прийняті у готелі.

Для відміни негарантованого бронювання оператор із бронювання повинен мати інформацію про клієнта, його прізвище, ім'я, адресу, кількість замовлених номерів, дату передбачуваного прибуття і від'їзду. Ця інформація має формальний характер і необхідна для процедурної відміни броні. Факт відміни бронювання вноситься у реєстраційний журнал, комп'ютер, водночас оператор повинен дізнатись у клієнта чи не бажає він змінити дату резервування.

Якщо здійснювалось гарантоване бронювання, що забезпечувалось кредитною картою, внесенням авансу або передоплати, а також бронювання підприємствами, туристичними агентствами чи іншими організаціями, оператор із бронювання повинен отримати інформацію про клієнта, кількість замовлених номерів (місць), дату приїзду і від'їзду. У журналі реєстрації бронювання зробити відмітку про відміну бронювання і вказати номер відміни. Якщо відміна бронювання здійснюється уповноваженою від клієнта особою, необхідно відмітити дані про особу. Після цього здійснюється запис у журналі обліку відміни бронювання із зазначенням його номера. Якщо відміна бронювання виконується із внесеним авансом або передоплати до прибуття у готель, гроші повертаються клієнту.

Звіт із бронювання. В організації та ефективному управлінні діяльністю готелю важливе значення мають маркетингові дослідження побудовані на

обліку кількості нереалізованих номерів (місць), що дає можливість прогнозувати доходи від їх бронювання. Звіт із бронювання складається з таких пунктів:

— звіт про угоду, тобто вказується інформація про щоденне бронювання, а саме кількість заброньованих номерів, зміни у термінах, відміна бронювання, можливі зміни у кількості зайнятих номерів, неприбулих клієнтах та ін.;

— звіти по відмовах, що містять інформацію про кількість відмов клієнтам з причини зайнятих номерів згідно попереднього замовлення;

— звіт з прогнозування доходів. У звіті подається розрахунок можливого доходу від бронювання із вказівкою суми, отриманої шляхом множення заброньованих номерів на їх вартість.

У звітах із бронювання зазначається інформація про кількість осіб, поселених у номері, джерело бронювання, кількість неприбулих клієнтів, кількість продовжених візитів і дострокових від'їздів узгоджених з готелем

Організація і технологія обслуговування гостей службою прийому і розміщення

В організаційній структурі будь-якого готельного підприємства головним функціональним підрозділом в обслуговуванні клієнтів є служба прийому і розміщення. В процесі обслуговування клієнти найбільше взаємодіють з персоналом цієї служби — отримують інформацію про готель, здійснюють бронювання місць (за умови відсутності служби бронювання як окремої структурної ланки), забезпечується поселення, оплата послуг, послуги під час перебування у готелі.

Водночас, служба прийому і розміщення коригує роботу інших служб, пов'язану з безпосереднім обслуговуванням клієнтів — служби бронювання, обслуговування номерного фонду, громадського харчування, здійснює аналіз заповнюваності номерів за поточну добу, контролює оплату клієнтами послуг готелю, забезпечує ведення технічної документації, пов'язаної з обслуговуванням гостей та ін.

Поряд із службою бронювання, персонал служби прийому і розміщення є першим з яким контактує клієнт, тому від професіоналізму його роботи залежить перше враження про готель в цілому. У цьому зв'язку до служби ставляться такі вимоги:

— служба прийому і розміщення (рецепція) повинна розташовуватись у безпосередній близькості до входу у готель.

У випадку значних розмірів вестибюля, його планування та інтер'єр повинні зорієнтувати гостей у напрямку стійки рецепції;

— рецепція повинна мати оригінальне естетично привабливе оформлення з елементами світлового, необхідне технічне (телефон, факс, комп'ютер) та інформаційне забезпечення (рекламні буклети, прайси, візитки та ін.);

— стійка рецепції повинна бути чистою, технічна документація упорядкованою, без зайвих предметів;

— обслуговуючий персонал повинен мати бездоганний зовнішній вигляд та поведінку, оперативно забезпечувати процес прийому і поселення гостей.

Службу прийому і розміщення очолює головний адміністратор (менеджер служби прийому і розміщення). Головному адміністратору підпорядковуються чергові адміністратори, портьє, касир служби прийому і розміщення. У

невеликих готелях значну частину функцій може виконувати один спеціаліст — черговий адміністратор, який підпорядковується безпосередньо генеральному директору. У великих готелях із значним потоком туристів та значним персоналом у кожній категорії спеціалістів можуть виділятися декілька співробітників з окремих напрямків (наприклад, у групі порт'є: з прийому клієнтів, від'їзду, порт'є відповідальний за ключі).

Головний адміністратор. Окрім функції управління службою прийому і розміщення, функціональні обов'язки головного адміністратора стосуються контролю за якістю обслуговування у готелі, постійного вдосконалення функціонування служби з метою покращення обслуговування гостей.

У технологічному процесі головний адміністратор здійснює:

- керівництво збутом номерів;
- балансові розрахунки витрат гостей у готелі;
- надає інформацію щодо роботи різних служб у готелі;
- вирішує конфліктні ситуації, що виникають між обслуговуючим персоналом та клієнтам и готелю.

В управлінні процесом збуту номерів головний адміністратор повинен володіти інформацією щодо їхнього заповнення, уточнювати замовлення, насамперед колективні на найближчий місяць, виявляти особливі випадки у прийому гостей, аналізувати список гостей, в тому числі VIP-гостей та постійних клієнтів готелю. Головний адміністратор повинен бути зацікавленим у збуті всіх вільних номерів, що пов'язується з постійним режимом бронювання місць, розпродажу дефіциту і управління процентними доходами. Розпродаж дефіциту стосується демонстративного виділення переваг незайнятого номера — місця розташування, огляду території з вікон, інтер'єру, обладнання та ін., спонукаючи клієнта до його купівлі. Інший метод, управління процентним доходом, пов'язується з продажем незайнятих номерів за пільговими тарифами.

Водночас, головний адміністратор повинен забезпечити рентабельність готельного підприємства шляхом досягнення оптимальної середньодобової ціни номера. Оптимальна середньодобова ціна номера визначається як ділення вирученої суми за добу від продажу всіх номерів на кількість проданих номерів.

Сума витрат може бути перенесена на кредитну картку, а копія рахунку надсилається клієнту або на рахунок фірми клієнта. У готелях, що не використовують систему дистанційного контролю рахунку, рахунок може надсилатись клієнту в номер в останній вечір його перебування у готелі, що дає можливість клієнту перевірити всі свої витрати до від'їзду. Гість може подзвонити в офіс головного адміністратора і поінформувати касира про можливість надіслати рахунок.

Важливим аспектом прояву гостинності головного адміністратора щодо відомих персон, постійних клієнтів готелю є особиста зустріч при прибутті і проводи гостя при від'їзді.

Окрім професійного знання психології, головний адміністратор повинен бути авторитетною особистістю у готелі, бездоганно знати нормативну документацію та технологію прийому і обслуговування гостей, володіти 2–3 іноземними мовами, знати категорії і прейскуранти цін на номери та послуги, володіти практичними знаннями забезпечення безпеки у готелях.

Черговий адміністратор служби прийому і розміщення. Виконує функції безпосереднього представника головного адміністратора у службі прийому і розміщення, коригує роботу цієї служби, постійно перебуває у взаємодії з клієнтами. Після закінчення зміни звітується про роботу служби головному адміністратору.

Черговий адміністратор працює по змінах, одночасно у невеликих та середніх готелях на зміні працює один, у великих готельних комплексах два чергових адміністратори. В процесі роботи йому підпорядковуються працівники рецепції — портсьє, касир, паспортист.

Основні професійно-кваліфікаційні та особисті вимоги щодо посади чергового адміністратора стосуються:

- мати професійну підготовку у спеціалізованих профілю діяльності навчальних установах, пройти стажування у готельному закладі не менше 1 року;
- знати нормативну документацію щодо прийому й обслуговування гостей;
- досконало знати 2 — 3 іноземні мови;
- володіти практичними знаннями забезпечення безпеки у готелі;
- бездоганного зовнішнього вигляду та поведінки;
- здатності легко вступати у діалог з підлеглими та клієнтами.

Основними функціональними обов'язками чергового адміністратора є:

- забезпечити підготовку номера до поселення та виконання інших підготовчих заходів згідно побажань клієнта перед прибуттям у готель;
- аналіз стану зайнятості номерного фонду, прогноз щодо його заповнення;
- підбір номерів для бронювання;
- контроль фіксації в електронному вигляді таблиці або окремого журналу заповнення номерів;
- перевірка документів при реєстрації, виявлення терміну їхньої дії;
- перевірка інформації щодо гостей, які від'їжджають, насамперед оплати клієнтами послуг;
- постійна співпраця з суміжними службами в обслуговуванні клієнтів з метою найефективнішого процесу обслуговування;
- відповідальність за збереження ключів від номерів;
- відповідальність за обладнання служби приймання та розміщення;
- доставка пошти та посилок проживаючим;
- толерантна співпраця з клієнтами;
- вирішення питань експлуатації готельного підприємства у нічний та ранковий час — період відсутності вищого керівництва;
- вживати заходи щодо ліквідації конфліктних ситуацій.

Портсьє — службовець служби прийому і розміщення, який працює за стійкою рецепції. Головні функціональні обов'язки стосуються: оформлення необхідної документації при поселенні та від'їзді клієнтів, надання інформації про готель, його структурні ланки та послуги, ведення картотеки зайнятості номерів, проведення розрахунку гостей, бронювання номерів.

Обсяг обов'язків портсьє залежить від розмірів готелю і його функціональної структури. У структурі управлінської ієрархії портсьє підпорядковується черговому адміністратору.

Щодо посади порт'є важливе значення мають вимоги індивідуального характеру пов'язані з його фізичними характеристиками: вік, медичні характеристики, комунікабельність.

Професійно-кваліфікаційні вимоги стосуються з професійною підготовкою у спеціалізованому навчальному закладі, необхідністю мати досвід роботи, знання технологічної документації, іноземних мов, психології спілкування.

Касир служби прийому і розміщення працює у рецепції поряд з порт'є та забезпечує операції з прийому, збереження і здачі за касовим звітом грошей у бухгалтерію, а також повертає гроші клієнтам, які від'їжджають з готелю раніше встановленого терміну. Окрім цього обов'язки касира стосуються:

- внесення повної суми рахунку клієнта;
- отримання оплати від клієнта при від'їзді;
- узгодження оплати рахунків кредитними картками та чеками з бухгалтерією;
- підрахунок загальної суми виторгу в кінці кожної зміни;
- відповідальність за грошову суму, що перебуває в обігу впродовж зміни.

У структурі управління посада касира підпорядковується черговому адміністратору стосовно технології обслуговування та головному бухгалтеру щодо технологічної документації грошових рахунків.

Технологія обслуговування гостей службою прийому та розміщення

При прибутті гостей у готель привітання гостя персоналом служби прийому і розміщення на рецепції є важливим моментом прояву гостинності та початком процесу реєстрації гостей.

Черговий адміністратор повинен з'ясувати реєстраційний статус клієнта, наголосити на особливостях додаткових послуг готелю. У європейських готелях поширений досвід зустрічі відомих гостей (політиків, банкірів, діячів культури, спорту та ін.) власником закладу або уповноваженими особами адміністрації. Подібна увага може надаватись постійним клієнтам закладу.

Процес реєстрації, згідно процедури, умовно можна поділити на декілька етапів: передреєстраційний, оформлення реєстраційного запису, визначення номера і тарифів, оплата готельних послуг, видача ключів від номера, супровід гостя у номер

Етап передреєстрації пов'язується з клієнтами, які здійснили бронювання номерів (місць) у готелі. У випадку, якщо клієнт здійснив бронювання номера (місця) внесений запис у журналі реєстрації заявок номерів (місць) (форма № 7-Г) є інформаційною основою реєстрації і спрощує її процес. Клієнт, який резервував номер (місце), надає необхідну інформацію для процесу реєстрації, тому з метою уникнення очікування клієнта та підвищення ефективності роботи рецепції, особливо у піковий період, черговий адміністратор або порт'є можуть спростити реєстрацію, гості можуть не заповнювати анкети проживаючого та реєстраційної картки. Необхідні дані у зазначені документи можуть вносити службовці рецепції, використовуючи інформацію отриману на етапі передреєстрації, а при прибутті клієнта, він лише перевіряє та засвідчує своїм підписом правильність поданої інформації.

Окрім заповнення форм первинної технологічної документації — анкети проживаючого та реєстраційної картки для категорії гостей із заброньованими номерами (місцями), персонал рецепції до поселення визначає номер для поселення, тарифи, оформляє бухгалтерські бланки клієнта, а також згідно замовлення узгоджуються умови надання додаткових послуг іншими службами готелю.

Водночас, широка перед реєстраційна діяльність служби прийому і розміщення повинна регламентуватись індивідуальним підходом кожного закладу розміщення, що зумовлено ймовірністю анулювання або зміни умов бронювання. Клієнти без реєстраційного статусу, громадяни України, повинні заповнити анкету проживаючого (форма № 1-Г) на основі документа, що підтверджує особу.

Анкета проживаючого (додаток В.1) заповнюється в одному екземплярі на основі паспорта, свідоцтва про народження, водійських прав та інших документів підтвердження особи. Після заповнення анкета і документ підтвердження особи передаються черговому адміністратору для реєстрації у журналі обліку громадян, які проживають у готелі (форма № 5-Г). Після реєстрації документ повертається власнику, а анкета вноситься у картотеку. Анкета проживаючого зберігається у службі прийому і розміщення в період проживання клієнта у готелі та впродовж місяця з моменту його вибуття з готелю. Після цього анкета передається в архів і зберігається на протязі року, а потім знищується згідно акта. У картотеці анкети систематизуються в алфавітному порядку. У рецепції прийнято використовувати дві картотеки — одну для осіб, які проживають у готелі, другу — для вибулих.

Журнал обліку громадян, які проживають у готелі (форма № 5-Г, додаток В.1) використовується для обліку всіх гостей — громадян України та іноземних громадян. Журнал заповнюється в одному екземплярі черговим адміністратором.

Іноземні громадяни або особи без громадянства заповнюють реєстраційну картку (Registration card, форма № 2-Г) на основі паспорта або іншого документа, що посвідчує їхню особу і передається черговому адміністратору разом з документом для реєстрації. Реєстраційна картка (додаток В.1) відображає інформацію про клієнта на українській і англійській мовах. У готелях реєстраційна картка зберігається впродовж двох років, після цього разом з журналом обліку іноземців (форма № 6-Г) знищується на основі акта.

Журнал обліку іноземців, які проживають у готелі (форма № 6-Г) (додаток В.1) заповнюється черговим адміністратором на основі реєстраційної картки (форма № 2-Г), паспорта і візи. Журнал заповнюється в одному екземплярі згідно форми, затвердженої МВС України. Після повного заповнення журнал передається на зберігання в архів готелю.

Для гостей, які поселяються згідно заброньованих номерів (місць) реєстраційний запис в анкету проживаючого і журнал обліку проживаючих громадян України та іноземних громадян підтверджується інформацією, що отримана під час бронювання.

У готелях, що використовують неавтоматизовані системи реєстрації клієнтів при поселенні заповнюється анкета, реєстраційна картка та журнал обліку гостей. Готелі, у яких використовуються автоматизовані системи у

роботі рецепції інформація необхідна для реєстрації отримується в усній формі і вноситься в електронному варіанті анкети та реєстраційної картки і видруковується.

У бланку анкети та реєстраційної картки вказується: прізвище, ім'я, по-батькові, дата народження, місце народження, серія, номер паспорта, коли і ким виданий, адреса постійного місця проживання, мета приїзду, тривалість проживання.

Відсутність інформації про стан номерів є найголовнішою проблемою у службах прийому і розміщення, бронювання, обслуговування номерів та технічній службі. Ця проблема виникає у зв'язку із несвоєчасним внесенням інформації у систему зв'язку готелю персоналом служб.

Постійний контроль за станом номерів службою прийому і розміщення відіграє важливу роль у налагодженні ефективної роботи готелю.

Після визначення категорії номера черговий адміністратор з'ясовує з клієнтом розмір плати за послуги проживання впродовж доби у номері — тарифи. У випадку бронювання клієнтом номера (місця) у готелі, тариф може з'ясовуватись на цьому етапі готельного циклу обслуговування.

Професійний обов'язок чергового адміністратора і порт'є стосується чіткого знання системи тарифів та їхньої зміни впродовж року. В окремих готелях розроблені графіки сезонної зміни тарифів. Про зміну тарифів готелі повинні заздалегідь повідомляти клієнтів та відображати тарифну політику у маркетингових дослідженнях.

Саме на етапі реєстрації клієнта інформація доводиться до його відома у доступній і наочній формі і повинна розміщуватись у рецепції у зручному для огляду місці і повинна містити:

- нормативні документи, згідно вимог яких повинні надаватись готельні послуги;
- правила користування готелями і аналогічними засобами розміщення і надання готельних послуг;
- свідоцтво про присвоєння готелю категорії;
- копію сертифіката на послуги, що підлягають обов'язковій сертифікації;
- копію ліцензії, якщо даний вид діяльності підлягає ліцензуванню;
- прейскурант на номери (місця);
- перелік основних послуг, що включені у ціну номера (місця);
- перелік і ціну додаткових послуг, що надаються за додаткову плату;
- інформацію про форму і порядок оплати послуг;
- перелік категорій осіб, які мають право на пільги, а також перелік пільг, що надаються при наданні послуг у відповідності із законодавством;
- інформацію про роботу закладів громадського харчування, торгівлі, зв'язку, побутового обслуговування та інших, розташованих у готелі. Якщо вони відсутні — інформацію про розташування і режим роботи найближчих до готелю підприємств харчування, зв'язку і побутового обслуговування;
- інформацію про органи, що здійснюють захист прав споживачів.

Після визначення тарифу клієнт здійснює передоплату послуг, форма якої узгоджується з черговим адміністратором чи порт'є. Передоплата зараховується в оплату готельних послуг при остаточному розрахунку, коли клієнт вибуває з готелю. Готелі можуть приймати повну

передоплату послуг, а також подовбу або погодинну згідно прийнятого закладом гостинності порядку.

Заклад розміщення повинен визначити перелік основних послуг, що входять у ціну номера (місця).

Плата за надання готельних послуг здійснюється відповідно з єдиним розрахунковим часом — 12 год. поточної доби за місцевим часом. Водночас, з урахуванням місцевих особливостей готелі можуть змінювати єдиний розрахунковий час.

Якщо проживання у готелі становить менше доби, а також у випадку раннього заїзду або пізнього від'їзду готель самостійно визначає розмір оплати за надання готельних послуг.

Оплата готельних послуг. Прийом оплати клієнтами готельних послуг забезпечує касир служби прийому та розміщення. Посада касира служби прийому та розміщення одночасно перебуває у підпорядкуванні чергового адміністратора та фінансового менеджера. Оскільки касир служби прийому та розміщення водночас представляє дві служби перед клієнтами, є останнім службовцем з яким спілкується клієнт при вибутті з готелю, особливо важливо, щоб його враження були позитивні.

Обов'язки касира стосуються:

- проведення реєстрації всіх рахунків у журнал реєстрації одразу після оплати рахунків;
- реєстрація зміни у розподілі номерів у зв'язку з повідомленням порт'є;
- оформлення від'їзду клієнта і реєстрація всіх отриманих оплат;
- опрацювання готівки;
- швидке інформування чергового адміністратора або порт'є про від'їзд клієнта;
- надання інформації клієнтам щодо їхніх рахунків;
- надання клієнтам сейфів для зберігання цінностей.

Відкриття рахунку клієнта. Після реєстрації клієнта, касир служби прийому і розміщення відкриває рахунок з користування номером. Після відкриття рахунку на ньому проставляється порядковий номер особистої картки для збереження порядкової послідовності ведення картотеки. При використанні комп'ютеризованої системи порядковий номер проставляється автоматизовано. Касир служби прийому і розміщення несе відповідальність за внесення будь-якої оплати за номер у рахунок клієнта (форма № 4-г, додаток В.1). Єдиний виняток становлять клієнти, які зупиняються на неповну добу. Реєстрація оплати для таких клієнтів вноситься в окремий список із зазначенням прізвища, імені, по-батькові клієнта, номера кімнати та номера анкети проживаючого, розмір оплати. Всі записи клієнтів повинні бути проштамповані із зазначенням часу на момент отримання оплати.

Внесення клієнтом авансової оплати. Після реєстрації клієнта у готелі, клієнт повинен оплатити авансом номер. Порт'є здійснює запис про цю операцію і скеровує клієнта до касира для обслуговування оплати. Якщо на час вибуття клієнт бажає продовжити термін перебування, йому необхідно внести передоплату, а також з'ясувати проблеми, пов'язані з витратами, що виникають з цієї причини.

Реєстрація зміни номерів. У випадку, якщо у рахунку клієнта виникають зміни, касир або порт'є повинен здійснити їхню реєстрацію. Зміни можуть виникати у випадку:

- помилкового визначення вартості номера;
- зміни оплати номера у зв'язку з виїздом одного або декількох клієнтів, якщо один або декілька з групи залишаються у номері;
- переходом клієнта з одного номера в інший;
- поселення іншого клієнта в номер;
- виправлення у написанні прізвища, імені, по-батькові;
- термінові від'їзди, що неочікувані для касира служби прийому і розміщення, наприклад членів авіаекіпажу.

Відмітки про зміни у рахунку здійснюються у двох екземплярах. У першому екземплярі (білого кольору) реєструються прості зміни (пункт 1;2;5;6), він заповнюється порт'є і відразу передається касиру. Якщо клієнт бажає перейти в інший номер (пункт 3), порт'є повинен повідомити про це носія багажу, оператора телефонного зв'язку, пральню і покоївку. Другий екземпляр (жовтого кольору) залишається у порт'є для внесення виправлень реєстраційних анкет або внесення у файл при наявності комп'ютерної системи в управлінні процесом прийому і розміщення. З метою реєстрації всіх змін та уникнення збоїв у роботі, всі зміни необхідно вносити після їхньої появи. Незаповнені номери повинні вноситись у балансслужби прийому і розміщення.

Кожного ранку черговий адміністратор аналізує зміни у реєстрації та тарифи на номери за попередню добу для перевірки правильності їхнього оформлення. Якщо виникають будь-які відхилення у порядку оформлення про це необхідно повідомити головного адміністратора.

Оформлення від'їзду і запис оплати клієнта. Головні стосунки клієнта з касиром служби прийому і розміщення відбуваються в період оформлення розрахунку перед від'їздом.

Оформлення від'їзду повинно здійснюватись швидко, не викликати незадоволення у клієнта. Це один з головних етапів у готельному циклі обслуговування, який повинен продемонструвати рівень гостинності закладу розміщення.

Технологія оформлення від'їзду клієнта пов'язується з такими діями касира:

- якщо клієнт повідомляє про від'їзд, необхідно дізнатись про номер проживання;
- касир повинен отримати особисті дані про клієнта і перевірити його анкету;
- касир повинен перевірити отримання клієнтом додаткових послуг у готелі, насамперед безпосередньо перед від'їздом (наприклад, клієнти перед від'їздом часто відвідують ресторан і рахунок ще не поступив у реєстрацію і не внесений у рахунок клієнта);
- касир повинен вказати суму оплати;
- касир повинен прийняти оплату згідно рахунку, зареєструвати її, вказати час реєстрації у журналі обліку громадян, які проживають у готелі і в анкеті проживаючого або у реєстраційній картці.265

Касир служби прийому і розміщення забезпечує переведення грошового рахунку одного клієнта на рахунок іншого без письмового дозволу головного бухгалтера або його помічника

Робота касира з готівкою. Касир служби прийому і розміщення несе відповідальність за збереження грошової суми на рецепції, в тому числі за сейф. Перед початком зміни касир повинен забрати з спеціального сейфа для збереження грошей наявну суму, у цьому сейфі водночас можуть зберігатись гроші та коштовні речі клієнтів. Ключі від сейфа у двох примірниках зберігаються — один у касира, другий у заступника директора з обслуговування.

Після закінчення зміни касир повинен звірити рахунки клієнтів з даними чеків касових апаратів. Всі рахунки повинні бути акуратно упаковані і залишені для перевірки нічному аудитору. Анкети та реєстраційні картки клієнтів, які вибули пропечатуються із зазначенням часу від'їзду і передається портъе, вони є основним засобом інформації для служби прийому і розміщення про звільнення номерів.

Обов'язком касира є надання сейфа для зберігання цінних речей. Він зобов'язаний оформити зберігання цінних речей у сейфі, дотримання регламентованої процедури передачі або отримання коштовностей, а також належний контроль за ключами.

У роботі касира служби прийому і розміщення важливу роль відіграє відповідальне ведення первинної технічної документації черговим адміністратором. Складена згідно реального стану номерного фонду у готелі «Відомість руху номерів у готелі» (форма № 9-Г) сприяє отриманню касиром необхідної інформації, пов'язаної з оплатою за послуги.

Відомість руху номерів (форма № 9-Г) у готелі заповнюється черговим адміністратором щоденно станом на 9.00 год. і використовується для оперативного обліку звільнених і заселення номерів, проведення ремонтних робіт у номерах.

Касир служби прийому і розміщення незалежно від вибору форми оплати послуг клієнтом, повинен виписати рахунок (форма № 4-Г) у трьох екземплярах, якщо у готелі використовується комп'ютеризована система опрацювання даних — у двох екземплярах. Перший екземпляр видається клієнту, другий разом з «Касовим звітом» (форма № 8-Г) впродовж дня передається у бухгалтерію, третій екземпляр залишається у касира і зберігається до вибуття клієнта з готелю.

Касовий звіт заповнюється касиром (портъе, який здійснює розрахунок) згідно даних використаних за звітний період розрахунків (форма № 4-Г) в одному екземплярі. В графі «Вид платежу» перераховуються послуги готелю, що надаються клієнтам за звітний період. Форма щоденно передається у бухгалтерію разом з іншими екземплярами рахунків (форма № 4-Г), контрольною касовою стрічкою і контрольною стрічкою терміналу кредитних карток (якщо використовується механізований розрахунок).

Візитна картка (форма № 3-Г) дає право гостям, які проживають у готелі на отримання ключів від номерів і на обслуговування службами готелю. На картці вказуються обов'язкові дані про клієнта — прізвище, ім'я, по-батькові,

номер кімнати і термін перебування у готелі, інші необхідні дані можуть бути внесені додатково згідно рішення адміністрації готелю. Візитна картка заповнюється адміністратором на основі анкети (форма № 1-Г) або реєстраційної картки (форма № 2-Г). Візитна картка відображає інформацію на українській і англійській мовах.

Рахунок заповнюється при оформленні розрахунків з клієнтами на основні і додаткові послуги, отримані у готелі. Форма документів використовується при будь-якому опрацюванні документів (електронній, ручній) і при будь-якому виді розрахунку (готівкою, безготівковому). Рахунок виписується у двох екземплярах. Перший екземпляр видається проживаючому, другий передається у бухгалтерію. У графі «Послуга» перераховуються основні і додаткові послуги готелю, що надаються клієнту у звітний період і податок на ці послуги.

Сума до оплати розраховується щодобово згідно переліку фактично отриманих послуг, включаючи суму ПДВ і всього до оплати. Рахунок є формою первинних документів строгої звітності.

Серед методів розрахунку у готелях використовується:

- готівка;
- пластикові картки;
- дорожні чеки;
- автоматизована система Інтернет.

Рішення про метод розрахунку приймає адміністрація готелю.

Звіт про проживання по безготівковому розрахунку у готелі складається у двох екземплярах. Перший — разом з картою на бронь номерів передається у бухгалтерію для складання рахунку на оплату, другий — залишається у розрахунковій частині.

Окремою формою розрахунку може бути кредит по гостьовій кредитній картці попередньо визначений на певну суму між готелем і клієнтом. Якщо сума оплати послуг клієнтом більша попередньо визначеної, готель повинен уточнити прогнозований розрахунок з клієнтом по кредитній картці до його від'їзду. Проте, якщо клієнт від'їжджає раніше запланованого терміну, його кредит призупиняється.

У системі безготівкової форми розрахунку оплата послуг в окремих готелях може проводитись шляхом збільшення кредиту гостям на основі кредитної угоди, «прямих зобов'язань» (векселів). Якщо спроможність клієнта сплатити за наданий кредит висока, він повинен заповнити заявку на кредит і передати її черговому адміністратору на зберігання.

Оплата готельних послуг здійснюється у формі кредитних, дебетних схем і електронних грошей. Кредитні розрахунки згідно методів здійснення аналогічні використанню кредитних карток. При покупці послуг у готелях клієнт пересилає у готель номер своєї кредитної картки, з якої знімається обумовлена сума.

Дебетна схема працює з використанням дебетних карток. Розрахунок здійснюється шляхом введення клієнтом номера картки і PIN-кода у електронну комунікаційну мережу.

Система електронних грошей аналогічна обігу готівкових грошей. Виділяється два типи цифрової готівки — готівка, що зберігається на смарт-

картках і на жорсткому диску комп'ютера. Всі розрахунки здійснюються через банківські установи. У системі електронних грошей запис на картці або жорсткому диску прирівнюється до певної готівкової суми в одній з валют. Ця сума може конвертуватись або передаватись безпосередньо по каналах зв'язку між продавцем і споживачем.

Видача ключів. Видача ключів від номера завершує процес реєстрації гостей у готелях. Здійснює цей процес портьє.

Водночас, в обов'язки портьє входить дотримання строгого контролю за збереженням ключів. Дотримання регламентованих у готелі інструкцій щодо руху ключів — важливий пункт забезпечення безпеки перебування клієнтів та їхнього майна, іміджу готелю.

У деяких готелях після видачі ключів, клієнта у номер, за його згодою, може супроводжувати посильний. Окрім допомоги у перенесенні багажу, посильний може охарактеризувати номер, надати інформацію загального характеру про обслуговування у готелі — розташування, режим роботи підприємств, що надають додаткові послуги, місцевий колорит поселення.

Після прибуття у номер посильний згідно побажання гостей може надати інструкцію про функціональну структуру приміщень номера, особливості роботи побутової техніки, норми безпеки у користуванні обладнанням номера та ін.

У технології обслуговування гостей при поселенні у готель службою прийому і розміщення важливе значення має поведінка персоналу, який повинен толерантно, завжди з усмішкою вести розмову, дотримуватись постійного візуального контакту з клієнтами, бути акуратним, чітким у процедурі обслуговування, підтримувати належний вигляд та стан одягу, взуття, бути тактовним, досконало знати професійні обов'язки.

Ключовим моментом у реалізації готельного продукту службою прийому і розміщення при поселенні — пропозиція вибору номера. Обслуговуючий персонал повинен успішно продати номер, водночас створити афект задоволення у клієнта. Для цього черговий адміністратор і портьє повинні знати готельний продукт і вміти його ефективно представити.

В окремих випадках служба прийому і розміщення може відмовити у поселенні клієнта в готель. Відмова у поселенні може пов'язуватись:

- з відсутністю місць або номера у готелі, згідно вибору клієнта;
- непередбачуваними обставинами (пожежа, природні стихії та ін.);
- неадекватною поведінкою клієнта;
- неплатоспроможністю клієнта.

Т 17. Організація і технологія обслуговування номерного фонду

Організація і технологія функціонування служби номерного фонду. В організаційній функціональній структурі готельних підприємств служба обслуговування номерів поряд з службою прийому і розміщення, бронювання, обслуговування гостей у приміщеннях вестибульної групи є одним з найголовніших підрозділів. Чистота і порядок, згідно очікувань клієнта, є найголовнішою ознакою комфорту готельних підприємств.

Головна функція служби стосується надання послуг у номерах, забезпечення необхідного санітарно-гігієнічного стану і комфорту номерів, приміщень загального користування (вестибюль, хол, коридор, сходові, ліфтова зона та ін), контроль за станом обладнання номерів, постільною білизною, форменим одягом працівників готелю. За кількістю працівників у готелі служба обслуговування номерів найбільш чисельна — охоплює до 50 % всього обслуговуючого персоналу.

Персонал служби обслуговування номерів — один з основних у формуванні доходів готелю. Продаж номерів приносить основну частину доходів всього підприємства: на кожні 100 дол., що платить клієнт за номер — 60 дол. становить чистий дохід, решта, 40 дол. компенсують витрати на утримання номера. Тоді, як в іншому важливому підрозділі готельного комплексу — ресторані, дохід на кожні 100 дол. оплачених клієнтом за харчування — лише 20 дол. Становить чистий дохід — решта 80 дол. витрачаються на купівлю продуктів харчування, інвентаря, оплату праці персоналу та ін.

Для ефективного виконання виробничих обов'язків персоналом, утримання у належному стані значної за розмірами площі готельних підприємств, персонал повинен бути відповідальним, комунікабельним, пунктуальним у стосунках з клієнтами необхідно проявляти ввічливість, виконувати згідно професійних обов'язків їхні побажання, бажано у час відсутності клієнта у номері.

У роботі служби обслуговування номерів гостинність засобу розміщення повинна підкреслюватись не менше інших контактних служб. Гість у готелі найбільше перебуває у номері. Покидаючи свій дім він намагається отримати умови проживання не гірші домашніх, забути проблеми і отримати насолоду від нових вражень. Тому у роботі персоналу служби необхідно виявляти повагу, майстерність в обслуговуванні.

Обслуговуючий персонал завжди повинен з усмішкою зустрічати гостей, підтримувати розмову (за бажанням гостя), дати відчутти готовність допомогти. У фінансовому плані ці послуги не мають ціни, проте такі дрібниці сприяють зростанню авторитету закладу.

Суттєву роль у функціонуванні служби обслуговування номерного фонду відіграють моральні якості персоналу — чесність, не звабливість до чужих речей. Клієнти довіряють персоналу і персонал повинен виправдовувати цю довіру.

Служба обслуговування номерів не здійснює продажу номерів, закупівлю обладнання, проте несе відповідальність за поповнення і оновлення інвентаря, обладнання у номерах та нежитловій частині готелю. В обов'язки цієї служби

входить планування своїх витрат, які повинні узгоджуватись із загальними витратами і представлятись окремим бюджетним планом відділу планування.

Службу обслуговування номерів очолює менеджер, у готелях значних розмірів — заступник директора готелю з обслуговування. Менеджеру служби підпорядковуються чергові на поверхах, старша покоївка, завідувач білизняною, покоївки, кастелянша, супервайзер, стюард, швачка, прибиральниці



Рис. 6.5. Організаційно-функціональна структура служби номерного фонду в готелях значної місткості

Менеджер служби номерного фонду. Функціональні обов'язки керівника служби пов'язані з:

- контролем якості обслуговування, станом обладнання і комфорту у номерах, приміщеннях громадського та службового призначення;
- прийманням необхідних заходів із максимального збільшення доходів від сплати за проживання у готелі, підвищення зайнятості готельних номерів;
- проведення моніторингу системи тарифів на послуги у номерах, визначення у співпраці з економічним відділом та комерційною службою оптимального тарифу;
- ефективним використанням підпорядкованого персоналу та контроль з метою своєчасного виконання обов'язків;
- організацією контролю і управління роботою систем безпеки у готелі для забезпечення безпеки гостей і персоналу, їхнього майна;
- підбором персоналу здатного ефективно виконувати функціональні обов'язки у службі;
- підготовкою і аналізом звітів про перевірку і прогнозування використання номерного фонду впродовж 3 днів, 10 днів, 3 місяців і 12 місяців, які охоплюють аналіз бронювання, неприбуття, блоки номерів, люкси, спеціальні пропозиції, з метою здійснення постійного контролю за номерами, що забезпечує найвищу частку їхньої зайнятості при найвищій середній вартості номера;

- ретельним контролем за витратними матеріалами (миючі засоби, постільна білизна, посуд та ін.), моніторинг ринку витратних матеріалів, укладання угод щодо їх поставок;
- контролем і управління роботою готельної пральні для забезпечення ефективної підготовки чистої білизни, необхідної для утримування на високому рівні номерів і ресторану;
- координацією роботи з іншими службами (службою прийому і розміщення, бронювання, інженерно-експлуатаційною, комерційною);
- забезпеченням підвищення професійно-кваліфікаційного рівня підлеглих;
- регулярним проведенням інвентаризації;
- підтримуванням у колективі принципів високої культури і моралі.

Професійно-кваліфікаційні та особисті вимоги щодо посади менеджера служби обслуговування номерів стосуються:

- необхідності мати професійну підготовку у спеціалізованих профільно діяльності навчальних закладах, пройти стажування у готельному закладі не менше 1 року;
- знання іноземних мов міжнародного спілкування;
- користуватись авторитетом у колективі, бути вимогливим у стосунках з підлеглими;
- досконало знати технологію обслуговування у номерах, громадських приміщеннях готелю, нормативи виконання функціональних обов'язків персоналом служби;
- володіння практичними навиками забезпечення безпеки у готелі.

Робочий день менеджера служби найчастіше триває з 7.45 до 18.00. Початок робочого дня починається з перевірки із старшими нічної зміни прибиральниць чистоти вестибюля, зон рекреації, коридорів; необхідно поцікавитись у старших на поверхах станом готовності вільних номерів до прийому гостей. Після перевірки приміщень готелю менеджер служби повинен перевірити технологічну документацію — записи у журналі служби, звіти за попередню добу, проаналізувати прогноз заповнення номерів готелю і уточнити кількість гостей, які вибувають, прибули нещодавно, поцікавитись про прибуття VIP-гостей з метою забезпечення необхідного приготування до прийому.

У ранішній час менеджер служби повинен провести нараду за участю старших на поверхах, завідувача білизняною, кастелянші, іншого персоналу служби, визначити проблеми служби, надати розпорядження. Після наради керівник служби повинен перевірити бюджет служби, узгодити замовлення на придбання необхідних виробничих матеріалів, обладнання, скоригувати з інженерно-експлуатаційною службою проведення ремонтних робіт. Керівник служби повинен перевірити стан інвентаря вільних номерів, перевірити наряди, що поступають від експлуатаційних служб.

Менеджер служби повинен дбати про освітньо-кваліфікаційний рівень підлеглих, приймати участь у навчанні персоналу, що поступив на роботу організувати програми з підготовки керівників окремих виробничих ланок служби, зустрітись з претендентами влаштуватись на роботу у службу. У процесі робочого часу керівник служби постійно повинен підтримувати зв'язок із службою прийому і розміщення, службою бронювання для узгодження

проблем із заповнення і звільнення номерів, комерційним відділом, пральною — від яких залежить комфорт у номерах.

Менеджер служби контролює ведення значного обсягу технічної документації пов'язаної з обігом білизни, хімічних засобів догляду за приміщеннями та засобів гігієни, інвентаря, технологічної побутової техніки. Він координує роботу працівників служби, оцінює їхню працю, складає графіки роботи, відповідає за стан меблів, обладнання у номерах, громадських та службових приміщеннях, дбає про естетичну привабливість номерів, комфортне згідно ціни перебування гостей у готелі.

Керівник служби зобов'язаний забезпечити у роботі служби необхідні заходи для уникнення крадіжок. В окремих готелях покоївки дають підписку про контроль за клієнтами і не допускають їхнього проникнення у чужі номери. Згідно підписки, порушення цієї норми загрожує покоївці терміновим звільненням.

Старша покоївка — делегує виробничі завдання керівника служби, координує роботу колективу покоївок, здійснює контроль за станом приміщень. В обов'язки старшої покоївки входить:

- розподіл виробничих завдань згідно професійних обов'язків;
- організація прибирання номерів, приміщень загального користування та службових приміщень, утримання їх у чистоті та порядку;
- прийом номерів при від'їзді клієнта;
- контроль за цілістю майна та інвентаря у номерах та приміщеннях загального користування закріплених за старшою покоївкою;
- контроль за зберіганням білизни, її станом;
- контроль за технічним станом обладнання у номерах і службових приміщеннях;
- співпраця з черговим персоналом інженерно-технічної служби для усунення технічних неполадок;
- строгий контроль за станом заповнення номерів, оперативне інформування служби прийому і розміщення, бронювання;
- прийом замовлень на додаткові платні послуги;
- регулярне проведення інвентаризації майна та інвентаря (не менше 2-ох разів у рік) у закріплених приміщеннях;
- ведення технічної документації щодо контролю та оцінювання роботи підпорядкованого персоналу та обліку матеріально-технічних ресурсів в обсязі закріплених приміщень.

Старша покоївка повинна мати значний досвід роботи у готелі, бездоганно знати технологію обслуговування. У європейських готелях із сформованими власними стандартами обслуговування авторитет старшої покоївки надзвичайно високий, вона навчає, передає досвід новим поколінням покоївок.

Професійний обов'язок старшої покоївки забезпечити найвищий рівень комфорту у номерах. В окремих випадках в обов'язки покоївки входить вирішення конфліктних ситуацій підлеглих з клієнтами. В особливих випадках, обслуговування VIP-персон може здійснюватись лише старшою покоївкою.

Покоївка. Колектив покоївок найбільш чисельний у структурі готелів. Покоївка здійснює прибирання, провітрювання номерів, санвузлів, зміну

постільної білизни, контролює наявність у санвузлах необхідних засобів гігієни, перевіряє стан меблів, технічний стан побутової техніки та ін. Головний обов'язок покоївок стосується прибирання номерів незалежно від їхнього статусу — зайняті вони чи вільні.

Професійно-кваліфікаційні обов'язки покоївки стосуються:

- досконалого знання технології прибирання з дотриманням інструкцій і встановленого порядку заміни білизни;
- вміння користуватись технічними засобами прибирання, знати хімічні засоби та порядок їхнього використання для миття і чищення;
- у стосунках з клієнтами повинна бути толерантною, люб'язною, чесною;
- покоївка повинна бути комунікабельною і акуратною, не завдавати шкоди обладнанню номерів і технічним засобам, що використовуються у роботі;
- виконувати доручення керівника служби, чергового на поверсі, гостей відповідно до переліку послуг, що надаються;
- у готелях категорії чотири — п'ять зірок повинен знати одну іноземну мову міжнародного спілкування;
- здійснювати контроль за матеріально-технічним забезпеченням у номерах, терміново повідомляти старшу покоївку або керівника служби про конфліктні стосунки з гостями (крадіжки, нанесення шкоди обладнанню, неадекватна поведінка гостей в номері та ін.);
- повідомляти старшу покоївку або керівника служби про технічні несправності в номері, що можуть загрожувати життю, здоров'ю, майну гостей;
- здійснювати контроль за використанням платних послуг у номері, реєструвати їх і повідомляти старшу покоївку або рецепцію для оформлення рахунку;
- здійснювати контроль за заповненням номерів і терміново повідомляти службу прийому і розміщення про зміни в статусі номера.

Вимоги щодо індивідуальних характеристик покоївки:

- бездоганний зовнішній вигляд (покоївка повинна мати прийнятний до використання в готелі формений одяг. Одяг повинен бути завжди чистим, попросованим, необхідно використовувати ідентифікатор особи із зазначенням прізвища, імені, посади, повинна бути привабливою — із зачіскою, макіяжем та ін.);
- вік (значні фізичні навантаження та обсяг роботи зумовлюють вікові обмеження 20 — 50 р.; середній вік у європейських готелях 20 — 40 р.);
- фізичні дані — регулярно повинна проходити медичний огляд, бути здоровою, у випадку інфекційних захворювань покоївка до роботи не допускається);
- психофізичні дані — повинна бути врівноваженою, лагідною, акуратною, швидко виконувати професійні доручення гостей.

У Європі, США для роботи у готелі покоївка повинна пройти навчання на курсах підготовки покоївок. В окремих державах — Великобританії, Швейцарії та ін. підготовка покоївок здійснюється у спеціалізованих навчальних закладах. При влаштуванні у готель покоївка повинна пройти обов'язкове стажування упродовж 6 місяців. У фешенебельні готелі прийом на роботу здійснюється згідно рекомендації з попереднього місця роботи.

В залежності від типу та класу готельного закладу, кожна покоївка прибирає впродовж робочої зміни від 16 до 20 номерів. Кількість номерів та час на прибирання номера визначається стандартами країни, професіонального союзу чи окремими готельними корпораціями, готелями. Наприклад, у США норма прибирання на одну покоївку становить 17 номерів на добу, Греції — 14 номерів. Згідно нормативів Швейцарського союзу власників готелів на прибирання номера, у якому проживає гість становить 20 хв., вільного номера 30 хв.

Суттєво впливає на нормативи у роботі покоївки тип будівлі, категорія, обладнання номера. Прибирання у номеріапартаменті зумовлює вдвічі більші затрати зусиль, часу, тому норма у прибиранні таких номерів удвічі нижча. Більших витрат часу покоївки вимагає прибирання номерів у старих готелях, номерів категорії «люкс». З метою економії фонду зарплати і заохочення персоналу, в окремих готельних корпораціях за кращими покоївками закріплюються постійні номери. При такому підході до організації технологічного процесу персонал має можливість краще вивчити номери, ефективніше організує обслуговування, адміністрація зменшує кількість контролюючого персоналу.

Обов'язок покоївок стосується забезпечення безпеки перебування гостей та їхнього майна у номерах. Безпека життя пов'язується з постійним контролем за станом систем життєзабезпечення та побутових приладів, що використовуються у номерах. Для уникнення крадіжок коштовних речей у номерах (ювелірних виробів, грошей, творів мистецтва та ін.) готелі пропонують гостям спеціальні сейфи. Про ймовірність збереження коштовностей за необхідності повинна повідомити покоївка. Водночас, покоївка повинна контролювати перебування гостей у номері для уникнення у випадку неадекватної їхньої поведінки загрози майну готельного підприємства та для життя і здоров'я інших гостей.

Робочий день покоївки починається о 8.00 і триває 8 год. Перед початком робочої зміни покоївка повинна зареєструватись у менеджера служби або його заступника. Покоївка отримує сектор у готелі, ключі від кімнат за отримання яких вона повинна прозвітуватись у журналі обліку ключів і в кінці робочого дня повинна повернути ключі.

Згідно сучасних трудових норм, робочий день покоївки триває 8 год. упродовж 5-денного робочого тижня. Покоївки працюють у три зміни і мають щорічну місячну відпустку.

У нормах обслуговування номерів різними змінами покоївок можуть бути значні відхилення. Покоївки, які працюють у вечірню зміну, забезпечують підготовку номерів до сну, виконують значно менший обсяг роботи і можуть обслуговувати у 2–3 рази більше приміщень у порівнянні з ранішньою зміною, яка більше зосереджується на поточному прибиранні.

Нічна зміна за кількістю обслуговуючого персоналу найменш чисельна і забезпечує прибирання службових приміщень та приміщень загального користування. Функції нічної зміни пов'язуються з прибиранням і чистотою килимового покриття, гардин, витирання пороху, протирання меблів, дверей, підвіконників, перил та ін.

У структурі управління службою покоївка підпорядковується безпосередньо старшій покоївці, загалом менеджеру служби.

Прибиральниця. Забезпечує дотримання у належному санітарному стані приміщень загального користування — вестибюль, холли, коридори, сходові зони, ліфти, санвузли, службові приміщення, прилеглої до готелю території. В обов'язки прибиральниць також входить миття стін, вікон, дверей, чищення і дезенфікація обладнання санітарних вузлів загального користування.

Прибиральниці не повинні створювати незручностей для гостей, їхня присутність повинна бути малопомітною, прибирання приміщень загального користування повинно здійснюватись з найменшим порушенням спокою гостей. У режимі прибирання оптимальним вважається ранішній та вечірній час.

У структурі господарської служби в окремих великих готелях виділяються окремі структурні ланки — спеціалізовані бригади прибиральниць, які здійснюють окремі функції у догляді за приміщеннями загального користування — чищення килимового покриття, догляд за гардинами, інколи такі спеціалізовані бригади здійснюють чищення виробів з тканин, меблів та ін. У структурі управління службою прибиральниці підпорядковуються старшій покоївці та черговому на поверсі.

Завідувач білизняною відповідає за збереження білизни, форменого одягу та інших виробів з тканин, що використовуються у готелі, здійснює обмін білизни — видає чисту білизну покоївкам і приймає використану, перевіряє стан білизни, забезпечує її ремонт, поновлення, здає білизну у пральню і приймає її після прання.

Завідувач білизняною особа матеріально відповідальна. Важливе значення у її роботі відіграє контроль за обіговими ресурсами. У роботі повинен використовуватись журнал обліку основних обігових ресурсів — білизни номерів, форменого одягу, білизни ресторанів та ін. Стосовно роботи завідувача білизняної у готелях повинні проводитись періодичні перевірки, які здійснює директор з обслуговування.

Кастелянша підпорядковується завідувачу білизняною, здійснює приготування використаної білизни до прання, обмін білизни при здачі та отриманні з пральні, веде облік типу та якості білизни.

Швачка здійснює ремонт, штопання і маркірування білизни. У структурі управління підпорядковується старшій білизняній, при необхідності допомагає кастелянші у підготовці білизни до прання, сортуванні і видачі покоївкам.

Супервайзер. В окремих європейських готелях у структурі служби обслуговування номерів виділяється посада супервайзера, який здійснює контроль за дотриманням покоївками стандартів прибирання. В обов'язки супервайзера також входить передача у службу прийому і розміщення інформації про стан номерного фонду. Підпорядковується керівнику служби.

Стюард. Посада стюарда зустрічається в окремих готелях США високої категорії (категорії «люкс», бізнес-готелях). Обов'язок стюарда стосується забезпечення номерів свіжими рушниками, надання охайного вигляду постелі, заміна живих квітів, надання приміщенню привабливого естетичного вигляду. Часто посаду стюарда займають спеціалісти з дизайну, проектування інтер'єру. Стюарди починають працювати у другій половині дня.

Пральня і хімчистка. Готелі середніх та великих розмірів у функціональній структурі обов'язково мають сучасні пральні і хімчистки, у яких використовуються комп'ютеризовані машини для прання, хімчистки, сушіння і прасування білизни та одягу. Управління цією ланкою здійснює директор пральні, який найчастіше підпорядковується менеджеру служби обслуговування номерів.

У малих готелях утримування пральні та хімчистки економічно неефективне. Необхідність спеціального приміщення, або переобладнання приміщення у пральню — фінансово затратні заходи. Часто у готелі приміщення вигідніше використовувати для проведення конференцій, розважальних заходів та ін. Укладання контракту з пральнею про співпрацю водночас обумовлює і прокат постільної білизни окремими партіями чи поштучно. Проте, досвід прокату білизни не завжди виправдовується: пральні часто постачають білизну низької якості. Оптимальний варіант для невеликих готельних підприємств самостійно купляти білизну і укласти договір на її прання і прасування. У будь-якому випадку обов'язок менеджера служби обслуговування номерів стосується суворого контролю за готельною постільною білизною.

Контролю за якістю постільної білизни у готельній сфері надається значної уваги. Провідні готельні корпорації використовують з цією метою автоматизовані системи. Економічний ефект від їхнього використання полягає у значній економії фінансових ресурсів, механізації важкої фізичної праці, поліфункціональному характері функцій. Наприклад, американський готель «Chicago Hilton and Towers» (у готелі 1620 номерів) використовує напівавтоматизовану систему контролю за якістю постільної білизни, здійснює її сортування, інвентаризацію. Щорічно ця система економить від 70 тис. до 100 тис. дол. Якщо раніше у пральні готелю працювало 47 осіб персоналу, сьогодні у зв'язку з використанням автоматизованих машин лише — 17.

Функції і місце пральні і хімчистки у технологічній інфраструктурі готельного підприємства згідно загальних рис подібні. Наприклад, для функціонування цих структурних ланок необхідні просторі приміщення, спеціальне обладнання: пральні, сушильні та прасувальні машини, спеціальне обладнання для автоматизованого сортування, складання, комп'ютеризованого обліку та ін.

Ускладнення технології виробничих процесів внаслідок використання складних автоматизованих систем, хімічних засобів, підвищує вимоги щодо посади керівника цієї ланки у готелях. Він повинен мати знання з побутової хімії, знати про типові неполадки обладнання і вміти їх локалізувати. Аналогічними знаннями повинен володіти персонал пральні і хімчистки.

У хімчистках готелів сьогодні використовується спеціальне обладнання для маркування одягу, що пришвидшує процес сортування та уникає непорозумінь з клієнтами.

В організаційній структурі готелю пральня та хімчистка займають важливе місце, тісно взаємопов'язані з іншими службами і підрозділами підприємства. В організації технологічного процесу ці виробничі ланки підпорядковуються

службі обслуговування номерів, у фінансових операціях — фінансово-економічній службі. Технологічна взаємодія здійснюється із службою прийому та розміщення у яку передаються рахунки клієнтів.

Технологія прибирання номерів. У технології прибирання номерів розрізняють щоденне, після від'їзду гостей, генеральне. Кожного дня покоївка здійснює поточне і проміжне прибирання номерів.

Прибирання номерів здійснюється у такій послідовності: насамперед прибирання проводиться у заброньованих номерах, потім прибираються номери, що звільнились, в останню чергу здійснюється прибирання у зайнятих номерах. Прибирання необхідно проводити у час, коли гості відсутні у номері, для цього заздалегідь необхідно узгодити з клієнтами час прибирання. Якщо гості знаходяться у номері, необхідно отримати дозвіл на прибирання.

Поточне прибирання охоплює провітрювання приміщень, прибирання і миття посуду, застеляння ліжок, прибирання стола, тумбочок, протирання порошу, прибирання санвузла, догляд за вазонами. Обов'язок покоївки також стосується перевірки стану меблів та обладнання номерів. Якщо номер складається з декількох кімнат, процес прибирання насамперед необхідно починати у спальні, далі у вітальні, інших приміщеннях, і завершується прибирання санвузлом.

Щоденне проміжне прибирання у номерах найчастіше здійснюється у другій половині дня на вимогу гостей за окрему плату або якщо це прибирання зазначене у розпорядку робочого дня. В обов'язки покоївки входить видалення сміття з номера, прибирання і миття посуду, протирання обіднього столу, перестилання постільної білизни, заміна постільної білизни, прибирання у санвузлі, готування ванни, заміна рушників, миття підлоги або механізоване прибирання підлоги.

Усі види прибирання, що проводяться у номерах готелю, здійснюються з обов'язковим використанням інвентаря з прибирання і необхідних витратних засобів. Технологічно доцільне використання інвентаря з прибирання і засобів, збереження і утримування їх в належному стані — важливі заходи у дотриманні норм санітарно-епідеміологічного режиму.

Якщо гість залишив білизну для прання, покоївка передає білизну у спеціальному пакеті старшій покоївці, яка передає її в пральню. Старша покоївка оформляє квитанцію з переліком білизни і зазначає вартість прання після цього кладе на стіл чистий бланк-замовлення на прання, вішає новий пакет для білизни в санвузлі.

Якщо у номері виявлені несправності сантехнічного обладнання, електрообладнання, водопостачання, побутової техніки, необхідно дати заявку у диспетчерський пункт інженерно-експлуатаційної служби, здійснити запис в журналі і простежити за виконанням заявки.

При від'їзді гостей покоївка повинна перевірити чи не забули гості речі, перевірити стан обладнання у номері, замінити постільну білизну і рушники, замінити інформаційний матеріал, після цього прибирається номер.

Генеральне прибирання всієї житлової площі проводиться не менше одного разу у 10 днів. Генеральне прибирання здійснюється в період відсутності гостей у номері і пов'язується з вологим прибиранням,

протиранням меблів, видаленням плям на підлозі, килимовому покритті, м'яких меблях, миттям санвузлів спеціальним розчином.

Згідно загальноприйнятих стандартів у готельному господарстві схема прибирання номера охоплює такі етапи:

- провітрювання та кондиціонування приміщень. Провітрювання забезпечується природним чином шляхом відкриття вікон на 20–30 хв. або з використанням систем кондиціонування. Комфортні аеродинамічні характеристики приміщень обов'язково повинні забезпечуватись у термін за півдоби перед прибуттям гостей у номер;
- прибирання великого сміття;
- знімання брудної білизни з постільних аксесуарів;
- чисту білизну необхідно покласти поряд з ліжком, ліжко з постільними аксесуарами залишається на певний термін для провітрювання;
- з ванної кімнати забираються використанні рушники, халат та ін.;
- миються раковини і стакани;
- миються ванна і унітаз;
- у період висихання ванни і раковин заправляється постіль;
- здійснюється прибирання балкона, якщо передбачений у номері;
- у житловій кімнаті витирається порох зі всіх предметів;
- здійснюється прибирання підлоги порохотягом;
- миється підлога у ванній кімнаті;
- поновлюються і замінюються використаний інвентар (мило, сірники, туалетний папір та ін);
- у ванній кімнаті здійснюється заміна рушників, халатів та ін.

Прибирання номерів повинно здійснюватись згідно дозволу гостей. Зазвичай у номерах повинна бути вивіска на дверній ручці «Прохання не турбувати», що є пересторогою для покоївки не входити у номер. Якщо вивіска на дверній ручці відсутня, покоївка заходить в номер і повинна спитати дозвіл на прибирання. Отримавши дозвіл, вона починає прибирати з ванної кімнати, потім покоївка продовжує прибирання у житловій кімнаті в присутності гостя (якщо він не заперечує) або може попросити гостя вийти.

Після прибирання покоївками номерів, їхню роботу перевіряє черговий на поверсі. Впродовж робочої зміни черговий на поверсі при швидкій перевірці, згідно норми, повинен оглянути 100 номерів, при більш ретельній перевірці норма становить 35 номерів. В процесі швидкої перевірки, що триває 3–5 хв. черговий на поверсі повинен з'ясувати чи проводилось провітрювання в номері (особливу увагу необхідно звернути на наявність сторонніх запахів у санітарно-гігієнічних приміщеннях номера), якість прибирання у житловій частині і санвузлах — чи видалені наліт, плями на раковині, унітазі, душовій, ванні, облицювальній плитці, як прибране ліжко, витертий порох. Більш ґрунтовна перевірка, що триває 7–10 хв. стосується детального вивчення черговим на поверсі якості прибирання, заміни постільної білизни, рушника у ванній кімнаті, поповнення використаних супутніх матеріалів, видалення плям на килимовому покритті, м'яких меблях, заміни інформаційного матеріалу, технічного стану побутових приладів.

Будь-які зауваження щодо якості обслуговування покоївки обов'язково повинні враховуватись в перспективі.

У структурі службових приміщень готелю служба обслуговування номерів повинна володіти приміщеннями виробничого використання, що характеризується достатніми розмірами для організації та проведення керівником служби координаційної роботи, проведення навчання, тренінгів, відзначення корпоративних заходів та ін. У загальному службовому приміщенні покоївки отримують завдання і звітуються про виконання роботи, обговорюються завдання для виконання роботи за секторами готелю, проведення телефонних розмов персоналом, інформація по підготовці номерів до прийому гостей, всі розпорядження по видачі засобів та інвентаря, зберігаються і контролюються ключі службового використання.

Окрім загального службового приміщення, на кожному поверсі у готелях повинні бути технологічні приміщення для обслуговуючого персоналу. Ці невеликі службові приміщення використовуються для зберігання інвентаря, засобів догляду за приміщеннями, перевдягання і зберігання особистих речей, відпочинку.

У функціональній структурі служби виділяються окремі підрозділи, які здійснюють ремонт, прання уніформи співробітників готелю. В особливо великих готелях організовується окрема структурна ланка нянь для догляду за дітьми, яка працює епізодично, у її роботі задіяний персонал інших служб, який у вільний час має можливість додаткового заробітку. Гості у таких ситуаціях оплачують послуги безпосередньо персоналу.

Обсяг роботи і розподіл обов'язків серед персоналу господарської служби суттєво залежить від розмірів готелю, місця його розташування, наявності прилеглої території, що знаходиться у структурі готельного комплексу. Зокрема, якщо готелю належить прилегла зелена зона, у функції цієї служби може входити підтримка порядку і чистоти її території.

Для обліку обладнання у кожному номері передбачений спеціальний опис у вигляді окремої картки, у якій зазначені дані про стан номера — структура інвентаря, несправності, зниклі речі та ін. У європейських готелях поширений досвід двічі на рік — посеред і в кінці року проводити інвентаризацію. В процесі інвентаризації здійснюється облік постільної білизни, одягів, рушників, халатів інших виробів з тканин, білизни, що використовується в ресторані, на збереженні кастелянші, у пральні. Аналогічний облік здійснюється посуду, предметів інтер'єра та ін. Мета інвентаризації стосується з'ясування забезпечення служби інвентарем, необхідність його заміни, витрати на заміну у бюджеті. Згідно досвіду функціонування служби обслуговування номерів у готелях, щорічно необхідно замінити або поновити до 10 % всього інвентаря.

Матеріальна база і стандарти обслуговування у номерах. Матеріальна база номерів повинна відповідати потребам клієнтів і категорії готелю у якій він позиціонує. У європейських готелях стандартний набір інвентаря у житловій кімнаті повинен включати: ліжко, стіл, 2 крісла, диван, стіл під каву, торшер, 2 тумбочки, 2 лампи біля ліжка (настільні або настінні), телевізор, телефон (факс), шафу для одягу (комод з висувними шухлядами), мінібар з випивкою і легкою закускою. У ванній кімнаті повинна бути: ванна (ванна-джакузі — у номерах «люкс» готелів вищої категорії) і/або душова кабіна, біде і унітаз, світильник, дзеркало. Додатково у номері можуть пропонуватись супутні матеріали: сірники (одна коробка у житловій кімнаті і одна у ванній, 15

вішалок (6 звичайних, 6 для спідниць, 3 із затискачем для штанів), поліетиленовий пакет для брудної білизни або одягу з вкладеними у нього інформаційним листком і розцінками пральні та хімчистки, пакети покупок з відображеною на них логотипом готелю, мішечки з тканини з лавандою проти молі і для ароматизації одягу у шафі, сейф, якщо у готелі відсутні спеціальні для зберігання коштовних речей приміщення, письмовий набір, конверти, папір для факсових повідомлень, ручка, олівець, швидкозшивач та інше канцелярське приладдя, відкритки із світлинами готелю, міста чи країни, довідник телефонів основних служб готелю, довідник телефонів додаткових послуг готелю, біля телефону записна книжка з ручкою. У ванній кімнати на одну особу повинно бути: 2 банних рушники, 2 рушники для обличчя, 2 невеликих рушники для тіла, килимок, халат, тапочки, шампунь для тіла і волосся, мило для тіла і для рук, лосьйон для натирання тіла після приймання ванни, кондиціонер для волосся, банна шапочка, палички для чищення вух, тампони для знімання макіяжу, набір для шиття, крем для взуття, зубна паста, зубна щітка, крем для гоління, станок для гоління, туалетна вода після гоління.

Перерахований перелік інвентаря у головних функціональних приміщеннях номера — це довільний мінімум, що коригується готельним закладом. Готельний заклад може збільшити обсяг супутніх послуг, що зумовлюють додаткові витрати, водночас вони приваблюють більше гостей і спонукають до користування більшим обсягом послуг. Наприклад, в окремих готелях і номерах пропонують кавоварку, безплатну каву і чай, в інших прасувальні дошки і праски. Остання послуга широко пропонуються у США, проте у Європі надається з обережністю з огляду на пожежну небезпеку.

Окремої уваги заслуговує **обслуговування у номерах VIPперсон**. Гості цієї категорії надають перевагу особливо комфортним номерам категорії «люкс» («президентський люкс»). Окрім сейфа у номері, мінібара з широким вибором спиртних напоїв і закусок, холодильника та ін., обслуговування забезпечує декілька осіб, найчастіше покоївка під наглядом чергового на поверсі.

В обслуговуванні покоївкою номерів важливо вчасно поповнити і замінити супутні матеріали (канцелярське приладдя, засоби індивідуальної гігієни, засоби догляду за взуттям, одягом та ін.). У використанні супутніх засобів у готелях загальноприйняті підходи, наприклад, на одну особу для миття тіла виділяється одне мило масою 80 гр., для рук — 20 гр.

Перед прибуттям клієнта все мило повинно поновлюватись. Водночас, важливо вчасно здійснювати заміну засобів, якщо клієнт проживає у номері тривалий час і часто їх використовує.

У випадку аварійного відключення електроструму, у ванній кімнаті повинна бути свічка з підсвічником. У структурі інвентаря обов'язково повинен бути план евакуації при пожежі, важливо, щоб він був на декількох мовах і розміщувався у доступному для огляду місці. У дорогих готелях у номерах вищого класу використовується аудіоапаратура. Її використання підкреслює розкішні умови проживання, водночас вимагає дотримання визначених у готелі умов комфорту. Іноді у загальній структурі інвентаря передбачені запасні подушки і одне запасне одіяло. Подушки у готелях використовуються з пір'я, у випадку алергії у гостя, повинні бути у резерві поролонові подушки.

Мінібар у номерах перед використанням номера гостями повинен бути зачиненими. При поселенні у номер клієнт отримує разом з ключами від кімнати, ключ від мінібара.

У мінібарі повинен бути прайс-лист на продукти. Сьогодні послуга надання у користування бара, складання рахунків за використання мінібара головним чином комп'ютеризована.

В окремих готелях контроль за асортиментом напоїв у барі у всіх номерах здійснюється окремим відповідальним працівником, який одночасно визначає рахунок.

Використання миючих засобів і засобів чищення. У функціонуванні служби обслуговування номерів сьогодні використовується значний асортимент миючих засобів та засобів для чищення, перелік їхніх типів повинен бути достатнім для різних видів робіт з прибирання. Розрізняють такі типи миючих засобів:

- універсальні;
- для чищення підлоги (окремі для чищення мармуру, бетону, керамічної плитки);
- освіжувачі повітря;
- дезинфікуючі;
- для чищення металічних поверхонь;
- спирт (білий (медичний) для натирання металічних поверхонь, надання блиску; синій (технічний) для чищення і дезинфікування різних поверхонь, в тому числі підлоги);
- поліроль для меблів, підлоги, для натирання мідних поверхонь;
- шампуні для чищення килимових покриттів;
- для чищення холодильників;
- для чищення керамічної плитки;
- для чищення поліетиленових виробів.

На поверххах з номерами використовуються спеціальні білизняні кімнати у яких зберігаються всі витратні матеріали, побутова техніка, допоміжне обладнання та ін.

Візок покоївки важливий елемент в процесі прибирання, має спеціальну конструкцію пристосовану для руху у приміщеннях незначних розмірів і перевезення необхідних засобів у роботі покоївки. Візок складається з двох ярусів — на верхньому перевозиться чиста білизна, інвентар, який необхідно замінити чи поновити у номерах, на нижній — засоби та інвентар, що покоївка використовує в процесі роботи.

Використання електронних замкових систем у готелях. У готелях високої категорії сьогодні часто використовується електронна система замків. Використання цієї системи насамперед пов'язується із комплексом заходів безпеки у готелі, забезпеченням вищої ефективності технологічного процесу (насамперед служби прийому та розміщення), зручністю користування приміщеннями готелю його клієнтами і персоналом.

Електронний замок складається з двох частин — механічної й електронної. Механічна частина представлена подібним до типового врізного замка механізмом з двома — зовнішньою і внутрішньою накладками, що мають окрім функціонального і декоративне значення. Електронна складова

пов'язується з вмонтованим мікрокомп'ютером та годинниковим механізмом для корекції роботи в часі з електронною карткою. Інша електронна складова — електронна пластикова магнітна картка з індивідуальним кодом виконує функцію ключа. Електронна ключ-картка виготовляється згідно спеціальної технології, що гарантує абсолютну точність і сумісність з пристроєм ідентифікації інформації з кожного замка.

Речовина, з якої виготовляються електронні ключі не нагромаджує статичний струм, не піддається впливу вологи, пилу, стійка до механічного впливу. Контроль використання електронної картки здійснюється з центрального пульта, розташованого у рецепції.

На електронній картці клієнта записується так зване «часове вікно» — час його перебування і користування послугами готелю. Після закінчення терміну перебування або при несплаті послуг, клієнт не має змоги без втручання персоналу готелю потрапити у номер. Сумісно з електронною карткою сьогодні у готелях використовуються замки з одночасним відкриванням дверей механічним ключем.

Кожен електронний замок зберігає інформацію про всі відкривання дверей карткою або механічним ключем, більшість електронних замкових систем запам'ятовує інформацію про всі невдалі спроби користування замком. Замки сучасних виробників зберігають інформацію в середньому про 250–5900 використань замка (5900 — остання версія замків компанії Saflok).

Замки можуть працювати в автономному режимі (off-line), або бути об'єднаними в мережу загального живлення (online). У будь-якому випадку при вимкненні електропостачання вони працюють в автономному режимі, отримуючи заряд від пальчикових елементів живлення.

Окрім функції електронного замка, електронна картка використовується у безготівкових розрахунках в межах готелю. У всіх пунктах продажу (POS — Point of Sale) встановлюються спеціальні пристрої для ідентифікації інформації на картці. Зокрема, такі пристрої використовуються у торгових залах ресторану, бару, фітнес-центру та ін. Інформація, внесена на картку захищена нестандартними методами запису, які не доступні для інших систем, зокрема касових і POS-терміналів.

Водночас, сьогодні у системах готельних замків використовуються смарт-картки. На смарт-картках можна записувати на порядок більший обсяг інформації, вони забезпечують вищу ступінь безпеки. Головний недолік смарт-карток — значно вища вартість, що зменшує їхнє використання у готелях. Нові моделі електронних замків провідних виробників дозволяють сумісно використовувати магнітні та смарткартки. У такому варіанті магнітні картки використовуються клієнтами, водночас смарт-картки — персоналом готелю або VIP-гостями. Для нанесення інформації на магнітні, смарткартки використовується спеціальний прилад — енкодер.

Управління системою електронних замків здійснюється з рецепції. Для цього використовується таке спеціальне обладнання:

- міні-термінал — забезпечує оперативне виготовлення електронних ключів-карток будь-якого рівня захисту особистим кодом;
- пристрій кодування електронного ключа — записує заново створений код на новий електронний ключ;

— пристрій передачі інформації — використовується як інтерфейс між пристроєм кодування і дверним замком у випадку якщо коди співпадають;
— система підтвердження електронного ключа — використовується для перевірки дійсності ключів.

Нова електронна картка, виготовлена у рецепції, з першим використанням у певному замку автоматично змінює код попередньої картки. Таким чином, вкрадені або загублені ключі не можуть використовуватись якщо клієнт своєчасно зробив заявку про цей випадок.

Електронні ключі можуть використовуватись у різних режимах роботи: клієнт, покоївка, комплексне обслуговування, міні-бар, інженерна служба, адміністрація, аварія, запасний ключ, одноразовий ключ. Клієнт отримує ключ в режимі «клієнт», код якого сумісний тільки із замком його номера.

У покоївок, персоналу з обслуговування номерів з міні-баром, ключі-картки закодовані для доступу тільки у ці приміщення, які закріплені за цим персоналом. Для працівників інженерно-технічної служби спеціально кодується ключ цього номера, на який поступила заявка. Директор та інші представники адміністрації використовують ключ з кодом, що надає доступ у будь-яке приміщення готелю. У надзвичайних ситуаціях використовується режим роботи «аварія», при якому блокуються замки в межах поверха, корпусу, або всього готелю.

В аварійній ситуації, пов'язаної з перебоями електропостачання у готель, профілактикою технічного стану комп'ютерної мережі тощо, для гостей, які прибули у готель, використовуються заздалегідь виготовлені ключі-картки. Ці ключі зберігаються у сейфі адміністрації готелю. Для одноразового доступу у номер видаються ключі-картки одноразового використання.

Типовим у готелях є використання замкових систем у приміщеннях загального користування — конференц-залі, басейні, фітнес-центрі, автостоянках та ін. Параметри доступу задаються програмним забезпеченням, яке дозволяє встановлювати для певного користувача список пунктів доступу, а також фіксує час, упродовж якого може здійснюватись доступ.

Організація і технологія функціонування служби обслуговування приміщень вестибюльної групи

Служба обслуговування приміщень вестибюльної групи — одна з основних у готелі, персонал якої здійснює постійну взаємодію з клієнтами і відвідувачами, виконує функції пов'язані з їхнім безпосереднім обслуговуванням. З урахуванням важливості перших вражень клієнта про готель, особлива відповідальність покладається на професійні і кваліфікаційні якості обслуговуючого персоналу, який здійснює перший візуальний контакт з гостями.

Серед основних функцій служби обслуговування вестибюлі виділяються: зустріч гостей, супровід гостей у номер, доставка особистих речей гостя, надання інформації загального характеру про особливості колориту місцевого центра, допомога у надзвичайних ситуаціях, паркування автотранспорту та ін.

Професійно-кваліфікаційні вимоги щодо персоналу служби обслуговування стосуються:

— досконалого знання технології обслуговування гостей згідно професійних обов'язків;

- знання іноземної мови відповідно категорії готелю;
- дотримання бездоганного зовнішнього вигляду (формений одяг завжди повинен бути чистим, попросованим з атрибутами готелю — назва, логотип, категорія; ідентифікатором посади та особистих даних персоналу);
- дотримання правил внутрішнього розпорядку, інструкцій і розпоряджень;
- завжди поважного ставлення до гостей і відвідувачів, виявляти професіоналізм у гостинності, комунікабельність;
- володіння інформацією про функціональні можливості готелю, комунікації місцевого центра.

Очолює службу обслуговування приміщень вестибюльної групи менеджер (старший коридорний), йому підпорядковуються швейцари, коридорні, посильні, ліфтери, носії багажу, водії-паркувальники, консьєржі. Структура цієї служби залежить від розмірів і категорії готелю. У готелях значної місткості та високої категорії у структурі служби передбачені всі зазначені категорії посад. У невеликих готелях низької категорії ця служба не передбачена, персонал характерний для її структури функціонує у структурі служби прийому розміщення.



Рис. 6.6. Організаційно-функціональна структура служби обслуговування приміщень вестибюльної групи у готелях значної місткості

Менеджер служби підпорядковується заступнику директора готелю з обслуговування. Він організовує, координує і контролює роботу підпорядкованого персоналу. Обов'язок менеджера стосується:

- забезпечення зкоординованої роботи всього персоналу відповідно обов'язків;
- проведення поточного інструктажу для підлеглого персоналу з метою підвищення якості виконання функцій;
- контроль за дотриманням режиму внутрішнього розпорядку, діючих розпоряджень та інструкцій;
- розробка місячних графіків роботи персоналу служби, контроль виробничої дисципліни;
- розробка і передача у відділ кадрів пропозицій щодо прийому, звільнення, покарання, нагороди і преміювання працівників служби.

Швейцар — категорія обслуговуючого персоналу характерна насамперед для фешенебельних готелів, що підкреслює престиж закладу розміщення. У готелях низької категорії ця посада не обов'язкова. Швейцар першим зустрічає гостей біля входу у готель, відкриває двері. Він повинен привітатись з гостями, допомогти вийти з автомобіля, викликати таксі, надати інформацію про готель. У стосунках з клієнтами швейцар повинен поважно відповідати на запитання гостей, володіти повним обсягом інформації про послуги готелю, структуру приміщень у закладі розміщення. Швейцар одягнений у помітно виражену серед обслуговуючого персоналу уніформу, завжди зобов'язаний мати бездоганний зовнішній вигляд — форма повинна бути чистою, попросованою. В обов'язки швейцара входить:

- дотримання порядку і чистоти біля входу у готель, холі, телефонних кабінках та інших приміщеннях біля входу;
- повинен стежити за порядком біля під'їзду у готель, автомобілі, що під'їжджають не повинні зупинятись на тривалий час, перешкоджати вільному під'їзду до готелю, інформувати гостей про послуги автостоянки, пропонувані готелем;
- здійснювати контроль за проникненням у готель осіб, які можуть порушити безпеку, спокій у готелі;
- зобов'язаний піднести речі гостей від автомобіля в хол, номер, винести речі при від'їзді, оформленні поселення клієнта, стерегти речі гостей.

Коридорні підпорядковуються старшому коридорному, без його дозволу не можуть покидати своє робоче місце. Коридорний перебуває на чергуванні згідно затвердженого менеджером служби місячного графіка роботи.

Основні обов'язки коридорного стосуються:

- супроводження гостей у номер при прибутті у готель
- доставляти у номер, камеру зберігання багаж гостей;
- допомагати гостям розміститись у номері, надати інформацію про обладнання номера — освітлення, телевізор, кондиціонер, телефон, про додаткові послуги у готелі — обслуговування в номерах, плавальний басейн, пральню, хімчистку та ін;
- розбудити гостей у наперед узгоджений час;
- збереження аптечки першої допомоги, поновлювати аптечку при необхідності;
- контроль за порядком та дотриманням чистоти на поверсі.

Посильний (готельний кур'єр) — виконує різні дрібні послуги згідно доручення керівника служби або безпосередньо гостей зі згоди старшого коридорного, допомагає черговому адміністратору у прийомі і видачі ключів, веденні технологічної документації з доручення і контролю чергового адміністратора, насамперед при поселенні груп гостей, отримання зі складу бланків звітної документації і канцелярського приладдя для служби прийому і розміщення, фінансово-економічної, адміністративної та інших служб, допомагає доставляти багаж гостей у номер, доставляє в номер та від гостей касиру служби прийому і розміщення рахунки про оплату, виклик гостей до телефону, допомагає в обслуговуванні номера та ін. Особливість посади

посильного пов'язується з необхідністю виконувати різні професійні обов'язки, які забезпечує у готелі обслуговуючий персонал.

Ліфтер. У зв'язку з використанням автоматизованих систем управління у готелях, посада ліфтера сьогодні нетипова у структурі служби обслуговування у вестибюлі. Ця посада зустрічається лише у висококатегорійних готелях, що надають значного значення в обслуговуванні людському чиннику.

Обов'язки ліфтера стосуються:

- обслуговування ліфта згідно з інструкцією, дотримання правил безпеки при його роботі. Ліфтер несе відповідальність за безпеку пасажирів, які обслуговуються ліфтом;
- дотримання порядку і чистоти у кабіні ліфта;
- повідомлення інженерно-експлуатаційної служби про недоліки і пошкодження ліфта, зупинка експлуатації ліфта;
- передача менеджера служби зауважень і побажань гостей про роботу ліфта;
- догляд за багажем гостей, що перевозиться без носія багажу.

Носій багажу. Функції носія багажу близькі до функцій посильного, проте менші за обсягом. Основні обов'язки стосуються:

- перенесення багажу гостей при прибутті і від'їзді;
- доставки повідомлення (посилки) у номер;
- опрацювання поштових надходжень і відправлення пошти на замовлення гостей;
- догляд за багажем гостей при оформленні поселення у готель;
- контроль за камерами зберігання багажу, прийом та видача багажу гостей згідно з діючими положеннями про зберігання багажу;
- чистить взуття, виставлене гостями ввечері для чищення;
- зберігання і видачі речей, загублених гостями у готелі згідно з інструкцією.

Водій-паркувальник забезпечує обслуговування гостей, які прибувають у готель на приватному автотранспорті. Посада водія-паркувальника у закладах розміщення зустрічається не часто, пов'язується з великими фешенебельними готелями зорієнтованими на обслуговування бізнесклієнтів.

Обов'язки водія-паркувальника стосуються:

- паркування автомобіля на автостоянці або у гаражі після прибуття клієнта і підвезення автомобіля до входу готелю при від'їзді гостя;
- забезпечення автосервісу автомобіля у спеціалізованій ремонтній майстерні, мийку, чищення автомобіля та ін.;
- забезпечення порядку біля під'їзду готелю: автомобілі, що зупиняються біля під'їзду не повинні затримуватись на тривалий термін і перешкождали вільному під'їзду до входу у готель;
- надавати інформацію гостям про можливість паркування автомобіля на стоянці, гаражі готелю, найближчу стоянку;
- перевезення гостей автотранспортом готелю з аеропорта, залізничного, автовокзалу у готель і відвезення у зворотному напрямку при від'їзді гостей;
- знання технічних характеристик різних типів автомобілів.

Консьєрж — персонал служби обслуговування, який працює у вестибюлі за спеціальним столом або на поверхах готелю. Посада характерна насамперед для фешенебельних готелів значних розмірів, у готелях низької категорії ця посада зустрічається рідше. У великих готелях може працювати декілька осіб

цієї посади, наприклад у готелі «Plaza Hotel» (Нью-Йорк), у якому 800 номерів, обслуговування забезпечує 10 консьєржів. Структура послуг консьєржа у порівнянні з іншими посадами у готелі характеризується надзвичайно широким спектром і головним чином пов'язується із встановленням зв'язків за межами готелю, тип послуг не обмежується службовими інструкціями.

Серед найбільш типових послуг консьєржа виділяються:

- замовлення і доставка квитка у театр;
- бронювання місць на літак, поїзд, інші транспортні засоби, доставка квитка, довідка про роботу міжнародного, внутрішнього транспорту;
- інформація про місцеві туристично-презентативні історико-культурні, архітектурні об'єкти;
- інформація про заклади торгівлі, харчування, розваг та ін., резервування місць;
- допомога у надзвичайних ситуаціях (виклик лікаря, юриста, нотаріуса);
- оформлення віз у консульстві, посольстві;
- виконання послуг кур'єра;
- виконання особистих доручень гостей (покупки, оплата рахунків, вигулювання тварин, догляд за дитиною та ін.).

Посада консьєржа у готелях доволі високооплачувана. Водночас, високооплачуваний консьєрж повинен бути професіоналом, знати в деталях функціонування готелю, розмовляти на декількох іноземних мовах, бути комунікабельним, легко вступати у контакт з клієнтами, добре знати місцеву інфраструктуру. Консьєрж повинен вміти працювати у колективі, демонструвати дипломатичну тактовність, терпеливість, завжди перебувати у хорошому емоційному стані.

Т 18. Фінансово-комерційна, інженерно-експлуатаційна, кадрова служба в готелях

Фінансово-комерційна служба забезпечує облік, контроль обігу фінансових ресурсів, несе відповідальність за забезпечення готелю матеріально-технічними та виробничими ресурсами. У структурі служба складається з бухгалтерії і планово-комерційного відділу, в окремих готелях ці структурні ланки можуть функціонувати окремо. Очолює службу головний бухгалтер, який підпорядковується директору готелю.

Бухгалтерія у готелях здійснює аналіз фінансово-господарської діяльності, організовує складання бухгалтерських звітів згідно нормативних документів, несе відповідальність за дотримання фінансової і договірної дисципліни, організовує складання бізнес-планів, фінансово-господарських планів та кошториси згідно встановленої форми, несе відповідальність за своєчасне складання звітів, балансів і рахунків, прибутків і збитків, виконує роботу з обліку, введення в експлуатацію і списання матеріальних цінностей і обліку коштів у встановленому порядку, несе відповідальність за дотримання ціноутворення і визначення тарифів, здійснює облік надходження і вибуття виробничих запасів відповідно до стандартів бухгалтерського обліку, організовує роботу з отримання ліцензій та ін.

У технологічному процесі бухгалтерія здійснює постійний зв'язок із всіма службами, відділами і персоналом готелю.

Фінансова служба забезпечує грошові перекази, підготовку фінансових звітів від касирів кожного структурного торгового підрозділу готелю, насамперед служби прийому і розміщення, громадського харчування, спортивно-розважальних закладів; облік і контроль первинної документації, своєчасне інформування адміністрації про фінансові результати діяльності готелю. Бухгалтерія також забезпечує нарахування заробітної плати, отримання інших різних рахунків і виплату по них, контроль і облік витрат.

Фінансова служба у готелях функціонує згідно установчих документів, умов і методів формування капіталу, форми управління, що визначає фінансові відносини з державою, акціонерами, пайовиками, управляючою компанією, асоціацією та ін. Структура і розміри фінансової служби у готелях також визначаються місткістю, категорією, участю іноземного капіталу у роботі закладу.

Організаційно-функціональна схема управління фінансовою службою у малих готелях спрощена. Вона складається з двох відділів — відділу поточної діяльності і відділу інвестицій, роботу яких контролює менеджер, якому підпорядковується 1–2 бухгалтери і касир. У готелях значної місткості бухгалтерія складається з фінансового менеджера (директора), головного бухгалтера, заступника головного бухгалтера, бухгалтерів різної категорії і касира, весь персонал становить з 10–15 осіб (рис.)



Рис. 6.7. Організаційно-функціональна структура фінансово-комерційної служби у готелях значної місткості

Професійні обов'язки фінансового менеджера пов'язуються з:

- контролем ефективності фінансових потоків у готелі, забезпечення оптимальних витрат і відрахувань;
- складанням річного плану фінансових потоків з урахуванням перспективного планування економічного стану готелю — обсягу збуту, прибутку і рівня раціональної організації праці. Фінансовий менеджер також забезпечує поточне і довготермінове прогнозування, аналіз отриманих даних;
- розробки кошторису для працівників, здійснює контроль за рівнем витрат;
- розробкою і впровадженням виробничого обліку, складає детальний звіт про витрати готельного підприємства, вводить нові методики, керує інвентаризацією матеріально-технічної бази і визначає її вартість. Здійснює реєстрацію записів матеріально-технічного постачання і забезпечує необхідні коректування. Готує для власника, керівників підприємства звітно-фінансову інформацію про витрати готельного підприємства;
- здійснення контролю за використанням бланків оперативного обліку, їхнього збереження;
- комплектування служби кадрами, визначає обсяг роботи для працівників, забезпечує підвищення кваліфікації підлеглих;
- підтримки тісних зв'язків з менеджерами інших служб, приймає участь у нарадах керівників закладу.

Кваліфікаційна характеристика менеджера фінансової служби пов'язуються з необхідністю знати:

- теоретичні основи управління і управління фінансовою діяльністю підприємства;
- теорію фінансів, кредиту, бухгалтерського обліку;
- економічну статистику, систему статистичної звітності;
- чинне законодавство у сфері фінансової, кредитної, валютної, банківської діяльності і діяльності у сфері гостинності;
- нормативно-законодавчі акти з міжнародних розрахунків і зовнішньоекономічної діяльності;
- основи здійснення операцій на міжнародному фінансовому ринку;
- основи економіки готельних підприємств;
- види цінних паперів і порядок їх обігу, особливості обігу цінних паперів за кордоном;
- правила і порядок проведення операцій на внутрішньому фінансовому ринку;
- основи діловодства.

Планово-комерційний відділ забезпечує готельні підприємства матеріально-технічними та виробничими ресурсами. Очолює відділ старший менеджер, якому підпорядковується у великих готелях 3–4 менеджери з різних напрямків діяльності. Менеджер відділу підпорядковується менеджеру служби. В окремих готелях цей відділ виділяється як самостійна структурно-функціональна й управлінська ланка.

Головне завдання відділу полягає у проведенні моніторингу ринку товарів та послуг, виявляти оптимальні умови забезпечення матеріально-технічними ресурсами та послугами закладу гостинності у співвідношенні ціни і якості, укладання угод з постачальниками продукції.

Дослідження ринку товарів і послуг, що використовуються у готельній сфері повинно проводитись постійно з метою своєчасного реагування на зміни, що відбуваються на ньому. Важливу роль відіграє комп'ютеризація та використання телекомунікаційних інформаційних систем при моніторингу, виконанні комерційних операцій, пов'язаних з управлінням товарними запасами, контролем виконання договорів та ін.

У професійній діяльності працівники планово-комерційного відділу повинні досконало знати:

- основи здійснення комерційних операцій на внутрішньому та міжнародному ринку товарів і послуг;
- закони і нормативні акти, що регламентують комерційну діяльність;
- основи економіки готельних підприємств;
- форми документів, що використовуються для здійснення комерційних операцій.

У роботі комерційний відділ повинен тісно співпрацювати із всіма структурними ланками готелю, володіти повною інформацією про необхідне забезпечення готелю матеріальнотехнічними ресурсами. У структуру відділу доцільно включати менеджерів маркетингових досліджень, організації обслуговування у номерах, гастрономічних закладах.

Організація та функції інженерноексплуатаційної служби у готелях

Готелі — це великі за розмірами підприємства, що мають складне інженерно-технічне обладнання — комплекс систем, що функціонують у постійному режимі і забезпечують задоволення культурно-побутових потреб гостей та персоналу закладу розміщення. Обладнання готелю включає систему водопостачання, центральне опалення, електромережу, каналізацію, протипожежну систему, вентиляцію, телефон, телевізійне, радіоустаткування, автоматичні системи охорони та ін.

У будівлі готелю знаходяться технічні приміщення з обладнанням, що забезпечує роботу персоналу служби. Експлуатація інженерного обладнання повинна здійснюватись згідно технічної документації і технічного паспорта будівлі, плану кожного поверха, системи опалення, каналізації, водопроводу, електроосвітлення, паспорта ліфта.

Інженерно-експлуатаційна служба у готелях забезпечує необхідні умови для функціонування будівлі і обладнання згідно із встановлених стандартів. З метою ефективною реалізації своїх функцій персонал служби повинен здійснювати регулярне, згідно затверджених інструкцій, проведення обстеження санітарного і технічного стану готелю і території, що прилягає до нього, об'єктів комунального призначення і благоустрою території, що обслуговується цією службою, оцінку якості виконання проведених службою робіт і надання послуг, складання і перевірку за результатами обстеження актів.

У функції служби входить розробка та впровадження ресурсозберігаючих технологій, обладнання, що дозволяє значно зменшити загальний обсяг споживання ресурсів, насамперед енергоресурсів, води та ін. Сучасні готельні підприємства управляють інженерно-технічними системами шляхом використання автоматизованих систем управління, які забезпечують взаємопов'язану роботу всіх служб та систем готелю.

У структурі управління очолює інженерно-експлуатаційну службу головний інженер, йому підпорядковується заступник, інженер-програміст, майстер. У функціональній структурі служби виділяються два відділи — чергова технічна служба і ремонтна служба (рис.).

У системі зв'язків з управлінням, головний інженер підпорядковується генеральному директору, у великих готелях заступнику генерального директора, технічному директору.

Головний інженер коригує роботу технічного персоналу і контролює результати його роботи, зокрема:

- забезпечує розподіл щоденних замовлень, що надходять від служб та персоналу готелю на виконання робіт і їх завершення у термін під контролем заступника головного інженера;
- складає графіки проведення робіт з профілактики і ремонту, розподіляє згідно графіка функції у виконанні робіт;
- несе відповідальність за використання згідно експлуатаційних вимог технічного обладнання — опалювальних систем, водопостачання, засобів зв'язку та ін.;



Рис. 6.8. Організаційно-функціональна структура інженерно-експлуатаційної служби у готелях значної місткості

- контролює дотримання правил охорони праці та техніки безпеки працівниками;
- реєструє дані і готує місячний звіт по роботі служби для керівників закладу розміщення;
- забезпечує контроль за ефективним використанням необхідних у технологічному процесі ресурсів;
- проводить інструктаж щодо безпеки у випадку виникнення пожежі, виходу газу та інших непередбачуваних технологічних процесів;
- складає бюджет служби, забезпечує контроль його виконання і витрати в процесі функціонування служби;
- забезпечує навчання і практичну підготовку інженернотехнічного персоналу;
- вирішує сумісно з директором готелю або менеджером кадрової служби проблему кадрового забезпечення служби;
- розробляє плани поточного і перспективного технічного переобладнання закладу розміщення;
- забезпечує контроль за раціональним використанням

енергоресурсів, їхню економію.

Кваліфікаційні характеристики головного інженера пов'язані з необхідністю досконало знати:

- теоретичні основи функціонування інженерно-технічних систем у готелях;
- основи техніки безпеки у роботі з інженерно-технічними системами у готелях;
- основи організації і технології готельних послуг;
- теоретичні основи управління;
- систему статистичної звітності та діловодство;
- основи складання бюджету організації.

Високопрофесійна діяльність головного інженера пов'язується з необхідністю мати вищу професійну освіту в сфері інженерних наук, досвід управління, високі вольові та організаційні характеристики.

Заступник головного інженера забезпечує координацію, контроль у роботі персоналу служби, допомагає головному інженеру у виконанні його обов'язків згідно функціонування служби. Зокрема, він забезпечує:

- складання розкладу чергування і організовує позмінну роботу технічного персоналу;
- трудову дисципліну персоналу служби;
- облік виходу на роботу персоналу і складає платіжну відомість;
- навчання персоналу;
- розподіл виробничих завдань і забезпечує контроль їхнього виконання;
- контроль стану та безпеку функціонування основних інженерно-технічних систем;
- контролює використання комунальних послуг з метою економії і контролю витрат.

Старший електрик забезпечує:

- безперебійну роботу згідно технічної інструкції енергетичного і сантехнічного обладнання, електричних і теплових мереж, повітропроводів, водопроводу і каналізації;
- нагляд за технічним обслуговуванням електроустаткування і електричних мереж;
- відповідальність за дотримання протипожежних норм безпеки.

Електромонтер забезпечує:

- безперебійне функціонування електрообладнання у готелі;
- усуває аварії електроосвітлення і відновлює функції світлових і силових точок;
- відновлення роботи внутрішньої електропроводки, вимикачів, телевізійних установок, освітлювальної арматури, люстр, електричних ламп;
- ремонт електронагрівального обладнання;
- інформування головного інженера щодо необхідності проведення ремонтних робіт або змін в електросистемі;
- вивчає заходи протипожежної безпеки зумовлених електрообладнанням закладу розміщення.

Слюсар-сантехнік контролює справність санітарно-технічного обладнання, систем водозабезпечення і подачі гарячої води, системи опалення,

каналізації, побутових приладів, здійснює профілактичний ремонт санітарно-технічного обладнання.

Столяр забезпечує справність столярного обладнання — дверей, вікон, дерев'яного покриття підлоги, ремонтує і замінює дверні замки та ін.

Організація та функції кадрової служби у готелях

Функції цієї служби пов'язані з:

- підбором, прийманням на роботу, оцінюванням якості персоналу, навчанням персоналу готелю;
- улагодженням конфліктів, формування корпоративної свідомості;
- розробкою посадових інструкцій і функціональних технологій для персоналу;
- оцінкою і допомогою у поліпшенні умов праці працівників;
- допомогою керівникам підрозділів готелю у роботі з персоналом;
- підвищенням кваліфікації співробітників;
- заохоченням і мотивацією персоналу та ін.

Функції служби також пов'язані із веденням особистих справ усіх працівників готелю, укладанням угод для проведення навчання, підвищення кваліфікації персоналу. У структурі кадрова служба найчастіше складається з відділу кадрів, відділу охорони праці, учбово-тренінгового центра.

Відділ кадрів здійснює набір обслуговуючого персоналу, узгоджує професійні проблеми праці, трудової дисципліни та винагороди працівників. Відділ охорони праці забезпечує інструктаж з техніки безпеки, контроль за виплатою грошової допомоги з непрацездатності, пов'язаної з виробничими травмами, контроль за кошторисом витрат. Учбово-тренінговий центр забезпечує підвищення кваліфікації, перепідготовку та стажування фахівців і обслуговуючого персоналу, навчання працівників управління якістю послуг.

Структура кадрової служби у готелях залежить від розмірів підприємства. Очолює службу менеджер у підпорядкуванні якого перебуває декілька менеджерів, які відповідають за окремі напрямки роботи. Головний менеджер підпорядковується директору закладу розміщення.

Т19. Обслуговування у підприємствах громадського харчування при готелях

Типи та особливості організації підприємств громадського харчування
Підприємства громадського харчування у готелях — важливий структурний підрозділ у формуванні основного продукту гостинності — надання послуг харчування та ряду додаткових послуг, що визначаються функціональним типом закладу харчування.

У структурі готельних комплексів функціональна організація підприємств громадського харчування вирішується з урахуванням категорії закладу розміщення. В однозіркових готелях, згідно національного стандарту щодо обслуговування у різних категоріях готелів, харчування гостей не обов'язкове, у двох-, трьохзіркових — повинен функціонувати ресторан або кафе, у чотирьох- і п'ятизіркових готелях повинні бути ресторани, банкетні зали, бари, у п'ятизіркових і нічні клуби. У готелях, що входять у відомі готельні ланцюги у структурі підприємства виділяється щонайменше два ресторани — фешенебельним з фірмовими стравами і невеликий ресторан економічного класу.

Згідно характеру торгово-виробничої діяльності, головного критерію у класифікації гастрономічних підприємств, всі підприємства харчування поділяються на такі типи: ресторан, кафе, бар, буфет, їдальня, закусошна та ін.

Ресторан (фр. *restaurer* — відновлювати силу, годувати) — підприємство громадського харчування, що пропонує гостям широкий асортимент страв, напоїв, кондитерських виробів, зокрема фірмового та складного приготування. Рівень обслуговування у ресторанах забезпечується висококваліфікованими поварями, офіціантами, метрдотелями і поєднується з організацією відпочинку і розваг для гостей та відвідувачів готелю.

Організація відпочинку і розваг — одна з основних функцій ресторану. Мета рекреаційно-розважальної діяльності полягає у підвищенні емоційного тону, зняття втоми, відновлення і розвиток психофізичних, фізичних й інтелектуальних даних гостей. Від відвідання ресторану гість повинен отримати позитивні емоції і враження.

Вагому роль у ресторані відіграє атмосфера закладу, яку формує з одного боку категорія гостей — їхні манери поведінки, зовнішній вигляд, культура спілкування, з іншого — обслуговуючий персонал, завданням якого є створення, коригування програми перебування у закладі гостей. Відвідувачі відчувають атмосферу закладу відразу після приходу у заклад. Від того, як зустрінуть гостя залежать його наміри залишитись у закладі, яке буде зроблено замовлення, як довго гість буде перебувати у ресторані. Особливо важливо створити комфортну атмосферу для перших відвідувачів, коли у залі ще не зібрались гості. В такому випадку пустий зал насторожує, створює підсвідомий дискомфорт. В окремих закордонних ресторанах з цією метою утримують категорію осіб, які створюють масовість у залі.

Визначальну роль у характері атмосфери гастрономічного закладу відіграє обслуговуючий персонал, який зустрічає гостей. Персонал повинен привітно з усмішкою запрошувати клієнта в зал, переконувати його в оригінальності, високих смакових характеристиках кулінарних виробів, напоїв, комфортній обстановці, приємному відпочинку.

Кафе — підприємство громадського харчування, що надає гостям обмежений асортимент страв і напоїв, кондитерських виробів, молочнокислої продукції у поєднанні з відпочинком і розвагами. У більшості готельних комплексів кафе функціонують як окремі структурні підприємства.

Бар — спеціалізоване підприємство харчування, що пропонує гостям різні напої, десерти, закуски, кондитерські вироби. У готелях бари розташовуються у приміщенні ресторанів, кафе, як окремі підприємства. У барах категорії «люкс», «вищої» та «першої» категорії гостей обслуговують офіціанти, за барною стійкою — бармени; у барах «другої» категорії у залі забезпечується самообслуговування, за барною стійкою гостей обслуговує бармен, за буфетним прилавком — буфетник. Сьогодні спостерігаються тенденції урізноманітнення профілю барів у готелях.

В залежності від розташування барів у готелях їх класифікують на:

- вестибюльні — розташовані у вестибюлях готелів, вони мають зручне розташування у проведенні зустрічей, відпочинку гостей і відвідувачів;
- ресторанны — розташовані у залі ресторану, цей тип барів найбільш привабливий в інтер'єрі ресторану;
- допоміжний — знаходиться на поверхах у готелях. Тут пропонують вино, пиво, прохолоджуючі напої, що використовуються для обслуговування клієнтів у номерах;
- банкетні — розташовані у банкетній залі, використовуються виключно для обслуговування банкетів і конференцій.

В асортименті таких барів є значний запас дорогих вин, пива, тонізуючих напоїв;

- бари при басейнах — характерні для висококатегорійних готелів. Гостям у таких барах пропонують широкий асортимент прохолоджуючих напоїв, коктейлі, кондитерські вироби, десерт;
- службові — розташовані у службових приміщеннях готелів і ресторанів і розраховані на експрес-обслуговування персоналу;
- міні-бари — бари з холодильниками у номерах готелю, призначені для цілодобового забезпечення гостей у номері високої категорії комфорту напоями і десертом. Асортимент міні-барів обмежений, поповнюється щоденно. В окремих готелях значних розмірів для обслуговування міні-барів виділяється окрема категорія персоналу;
- диско-бари — розташовуються в окремій будівлі біля готелю. У таких барах головним чином відпочиває молодь, забезпечується музичний супровід, часто виступають артисти, співаки. Асортимент продукції представлений легкими закусками, кондитерськими виробами, прохолоджуючими напоями, коктейлями.

Буфет — підприємство з обмеженим асортиментом холодних закусок, напоїв, булочних і кондитерських виробів, солодких страв нескладного приготування. Дозволяється продаж упакованої продукції на виніс, а також реалізація продовольчих товарів. У готелях буфети обладнані електроплитами, холодильниками, охолоджуючими прилавками, кавоваркою та іншим обладнанням.

Їдальня — підприємство харчування, що найчастіше функціонує у структурі курортних готелів. Ці заклади розраховані для виготовлення,

реалізацію і організацію споживання їжі на місці гостями готелю та відвідувачами, дозволяється виніс продукції, а також надаються різні додаткові послуги.

Закусочна — підприємство харчування, що виготовляє різні страви, закуски, нескладного приготування холодні і гарячі напої, борошняні кондитерські вироби.

Згідно категорії гостей, які обслуговуються, підприємства громадського харчування поділяються на такі категорії:

- загальнодоступні;
- зорієнтовані на обслуговування певної категорії гостей.

Підприємства ресторанного господарства у структурі готельних комплексів загальнодоступні, проте зобов'язані обслуговувати в першу чергу клієнтів готелю. У спеціалізованих закладах розміщення — пансіонатах, готелях-клубах, готелях з лікуванням та інших забезпечується обслуговування тільки гостей закладу.

Згідно асортименту продукції (спеціалізації) підприємства харчування поділяються на дві категорії:

- повносервісні;
- спеціалізовані.

У структурі підприємств харчування згідно торгово-виробничої діяльності повносервісними в більшості випадків виступають ресторани і кафе, що пропонують найбільш широкий асортимент страв, закусок, хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів, різні напої. В меню повносервісних ресторанів і кафе висока частка фірмових страв і страв на замовлення, які належать до категорії страв «високої кухні».

У повносервісних підприємствах харчування забезпечується високий рівень обслуговування: метрдотель зустрічає і супроводжує гостей до столу, старший офіціант допомагає у виборі страв, підкреслює смакові особливості страв, надає рекомендації щодо алкогольних напоїв згідно замовлених страв.

Спеціалізовані підприємства харчування можуть мати широкий профіль — спеціалізуватись в окремій національній кухні (французька, італійська, китайська та ін.) або мати вузьку спеціалізацію в одній чи декількох стравах. У приготуванні однієї головної страви спеціалізуються насамперед підприємства швидкого обслуговування, що пропонують гамбургери («Mc Donald's», «Burger King»), піццу («Pizza Hut», «Domino»), сендвічі («Subway») та ін.

Згідно форми обслуговування підприємства харчування класифікуються на:

- підприємства самообслуговування;
- з частковим обслуговуванням офіціантами;
- з повним обслуговуванням офіціантами.

Класифікація закладів громадського харчування в Україні

За рівнем обслуговування і переліком послуг, що надаються гастрономічними закладами в Україні, вони поділяються на три класи: люкс, вищий і перший (кафе, їдальні та закусочні на класи не поділяються).

Категорія «люкс» передбачає:

- оригінальне оформлення за індивідуальним проектом інтер'єра;

- замовлені та фірмові страви, напої та кондитерські вироби, страви іноземної кухні. На замовлення споживачів готують страви не включені в меню;
- меблі виготовлені за індивідуальним замовленням, столи з м'яким покриттям, крісла м'які з підлокітниками;
- співвідношення місць за столом: двохмісні столи — 50 %, чотиримісні — 30 %, шестимісні — 20 %;
- виступ оркестру, інструментального чи вокально-інструментального ансамблю, стереофонічну апаратуру високої якості;
- меню друкується національною та двома іноземними мовами;
- посуд високої якості — металевий з мельхіору, порцеляновий з вищої групи оздоблення, скляний виготовляється згідно спеціального замовлення, з кришталю.

У ресторанах «вищої» категорії повинен бути банкетний зал, бар, коктейль-хол з барною стійкою. Менеджери з обслуговування та офіціанти повинні досконало володіти технікою обслуговування споживачів, знати іноземні мови на необхідному рівні для виконання їхніх обов'язків. На обкладинці дяменю, рекламних матеріалах (листівках, буклеті, запрошувальних картках та ін.) окрім назви ресторану, емблеми готельного комплексу, повинен бути малюнок, що відображає тематичну спрямованість закладу. У ресторані споживачам головним чином надають обіди і вечері, при обслуговуванні ділових зустрічей — повний раціон харчування.

«Вища» категорія гастрономічного закладу повинна забезпечувати:

- інтер'єр створюється з урахуванням особливостей підприємства;
- не менше половини асортименту складають замовлені та фірмові страви і напої;
- меблі підбираються відповідно з інтер'єром підприємства. Столи з м'яким покриттям, прямокутні, квадратні, круглі у структурі посадочних місць повинні бути у такій структурі — двохмісних — 20 %, чотиримісних шестимісних по 40 %;
- виступ оркестру, інструментального чи вокально-інструментального ансамблю, обладнання високоякісною стереофонічною апаратурою;
- меню надруковане національною та двома іноземними мовами;
- посуд металевий із нержавіючої сталі підвищеної групи оздоблення, посуд з порцеляни не нижче 10 групи художнього оздоблення. Посуд із скла — не нижче 7 групи художнього оздоблення.

У закладах харчування «першої» категорії необхідно забезпечити:

- інтер'єр з урахуванням особливостей підприємства;
- в меню включаються замовлені та фірмові страви, напої та кондитерські вироби;
- меблі відповідно до інтер'єра підприємства;
- співвідношення місць за столами повинно співвідноситись: за двомісними — 10 %, чотирьохмісними та шестимісними, відповідно — 40 %;
- використовується стереофонічна апаратура, дозволяється виступ оркестру, інструментального чи вокально-інструментального ансамблю;
- меню друкується національною мовою;
- посуд металевий з нержавіючої сталі, з порцеляни не нижче 8 групи художнього оздоблення, із скла — не нижче 6 групи художнього оздоблення.

Т 20. Організація й управління службою громадського харчування у готелях

Управління комплексом підприємств громадського харчування у готелях забезпечує **директор**, який підпорядковується власнику або виконавчому директору закладу розміщення. Директор ресторану несе відповідальність за ефективність функціонування основних структурних ланок — ресторана, кафе, бару, кухні, кондитерського цеха, складських приміщень, йому підпорядковуються відповідальні за їхню роботу особи, санітарний лікар. Заступник директора здійснює управління процесом обслуговування у залі ресторана, йому підпорядковуються метрдотелі, офіціанти, музиканти оркестра, буфетники.

Посада директора служби харчування у готелях є однією з найбільш відповідальних. Окрім високої якості пропонованих гастрономічних послуг, безпеки життя і здоров'я гостей, комплекс підприємств харчування повинен забезпечувати високий рівень гостинності.

Раціонально організоване функціонування ресторана у готелі може забезпечити 10 % його рентабельності (5 % податок і 5 % прибуток). Проте, для цього необхідні значні зусилля, значно більші ніж у роботі готельних служб, які при менших затратах дають до 40 % доходів (15 % відрахування у формі податку і 25 % чистого доходу). Доходи від ресторана більше 10 % можливі при раціональній організації управління, широких маркетингових дослідженнях.

Ефективне функціонування гастрономічного закладу в значній мірі пов'язується з кваліфікацією, комунікабельністю, досвідом роботи керівника служби. Директор ресторана повинен мати досвід роботи відповідно профілю, знати особливості технологічного процесу у всіх підрозділах виробництва.

Окрім здобуття освіти у спеціалізованих навчальних закладах, у підготовці менеджера служби громадського харчування важливе значення має стажування. Насамперед, упродовж одного-двох років він стажується у харчоблоці (часто суміщається з навчанням), після цього півроку-рік повинен відпрацювати у постачанні, обслуговуванні допоміжних структурних ланок — склад, секції мийки посуду, обслуговування номерів. Важливим є стажування щонайменше впродовж року окремо в ресторані, барі, обслуговуванні банкетів, інших масових заходів. Після здобуття освіти та проходження стажування молодий спеціаліст може отримати посаду менеджера одного з підрозділів у службі громадського харчування. Після трьох-п'яти років роботи на посаді менеджера ресторана, іншої структурної ланки молодий керівник може очолити гастрономічну службу готелю.

Основні професійно-кваліфікаційні вимоги щодо керівника служби громадського харчування у готелях стосуються:

- мати вищу професійну або середню спеціальну освіту згідно профілю діяльності або економічну;
- мати досвід роботи у сфері послуг харчування, досконало знати особливості роботи у всіх підрозділах служби;
- прискіпливого використання результатів моніторингу попиту клієнтів щодо асортименту страв і напоїв, відстежувати головні тенденції цього сегменту ринку;
- бути вольовим, авторитетним керівником;

- вміти підібрати і утримувати здібних працівників;
- раціонально розподіляти персонал у підприємстві, визначити принципи взаємодії між окремими структурними підрозділами служби;
- створення необхідних умов для підвищення персоналом кваліфікації;
- вміти мотивувати персонал відділу щодо добросовісної праці;
- оптимізації роботи кожного підрозділу і забезпечити їхню рентабельність;
- контролювати необхідне постачання підприємства сировиною і витратними матеріалами, інвентарем, обладнанням, робочим одягом та ін.;
- контролювати дотримання санітарних правил приготування страв, їхнього естетичного вигляду і подачі;
- контролювати норми витрат сировини, якість і своєчасну доставку на виробництво;
- запроваджувати сучасні методики розрахунку бюджету, контроль за правилами ведення звітів, а також калькуляції вартості страв і перерахунку денної виручки на рахунок готелю;
- затвердження графіка роботи персоналу з урахуванням періодів найбільшого напливу відвідувачів і контроль за дотриманням трудової дисципліни.

Впродовж робочого дня директор послідовно повинен:

- перевірити повідомлення, що надійшли з торгових підрозділів і служби охорони;
- перевірити роботу буфета з приготування сніданків;
- ознайомитись зі списком попередніх замовлень;
- провести нараду з заступником та менеджерами підрозділів;
- перевірити спеціальні ціни на добу;
- перевірити обслуговування номерів, підготовку роботи секції банкетів і з'ясувати стан підготовки зали до вечірніх святкових заходів;
- перевірити меню і сервірування сніданка;
- проаналізувати поточні проекти: нове літнє меню, розробка нової концепції ресторана, переобладнання приміщень (наприклад, фойє танцювальної зали), придбання обладнання на кухню, склади та ін.;
- аналіз поточних рахунків — прибутку і видатків;
- ознайомитись з роботою ресторана — процесом обслуговування, з'ясувати проблеми;
- провести нараду з питань складання меню на поточну добу;
- відвідати нараду з питань спеціальних проектів, проконтролювати стійки коктейль-бару;
- перевірити підготовку до розважальних заходів;
- перевірити спеціальні замовлення на продукти і напої для VIP-персон, які зупинились у готелі, продегустувати страви;
- ознайомитись із замовленнями на святкову вечерю, проконтролювати роботу кімнат для відпочинку.

Робочий день директора служби громадського харчування у готелі триває з 8.00 до 18.00. Проте, цей графік часто порушується запланованими заходами на більш ранній або пізній час. Робочий тиждень триває шість днів, в останні дні тижня обсяг роботи, як правило, найбільший, часто виникає необхідність працювати у вихідні дні.

Директор служби гастрономічних послуг у готелі повинен стежити за змінами у сфері гостинності, бути в курсі нормативно-правових, організаційних, технічних нововведень, відвідувати наради виконавчої ради директорів готелю, наради з питань кредитування, фінансових питань.

У структурі персоналу служби громадського харчування виділяється категорія адміністративно-господарського, виробничого, торгово-обслуговуючого персоналу. Кількість персоналу в окремих категоріях працівників залежить від структури та обладнання підприємства, категорії, обсягів діяльності і кваліфікації працівників.

Адміністративно-господарську категорію персоналу у ресторані готелю, розрахованого на понад 100 місць, представляє директор, заступник директора з обслуговування, заступник директора з виробництва і постачання, завідувачпродовольчого складу, касир-контролер, санітарний лікар

Окреслена схема з незначними поправками використовується майже у всіх підприємствах громадського харчування середніх і великих готельних комплексах. У великих за розмірами гастрономічних службах виділяються додаткові керівники окремих структурних ланок, наприклад директор ресторана, директор кафе, директор кондитерського цеха, директор нічного клубу та ін.

Шеф-кухар координує роботу кухні, підпорядковується заступнику директора з виробництва і постачання, несе відповідальність за якість та обсяг виробництва їжі, її сервірування, вчасну доставку готових страв (гарячі страви повинні подаватись гарячими, а холодні закуски — холодними). Шефповар безпосередньо контролює дотримання затверджених кулінарних рецептів, дотримання основ технології і санітарних правил приготування їжі. У великих готельних комплексах він має декілька заступників, які відповідають за роботу денної зміни — один-два заступники, один вечірньої зміни і один відповідальний за банкети.

Посада шеф-кухаря відіграє одну з головних функцій у презентації закладу харчування у готелях. У виробничій ланці ресторанного господарства він наділений всією повнотою влади. У невеликих і середніх готелях часто виконує функції директора ресторанного господарства, що зумовлено тенденціями скорочення персоналу та оптимізації розмірів гастрономічної служби з огляду на економію фінансових ресурсів.

Сьогодні у відомих світових готельних корпораціях управління технологічним процесом шеф-повар здійснює шляхом використання комп'ютерних програм. З допомогою комп'ютерних програм складаються стандартні рецепти, визначається необхідний обсяг матеріально-виробничих запасів, здійснюється обрахунок потенційної вартості страв у різних торгових підприємствах, визначається фактичний прибуток від продажу кожної страви меню.

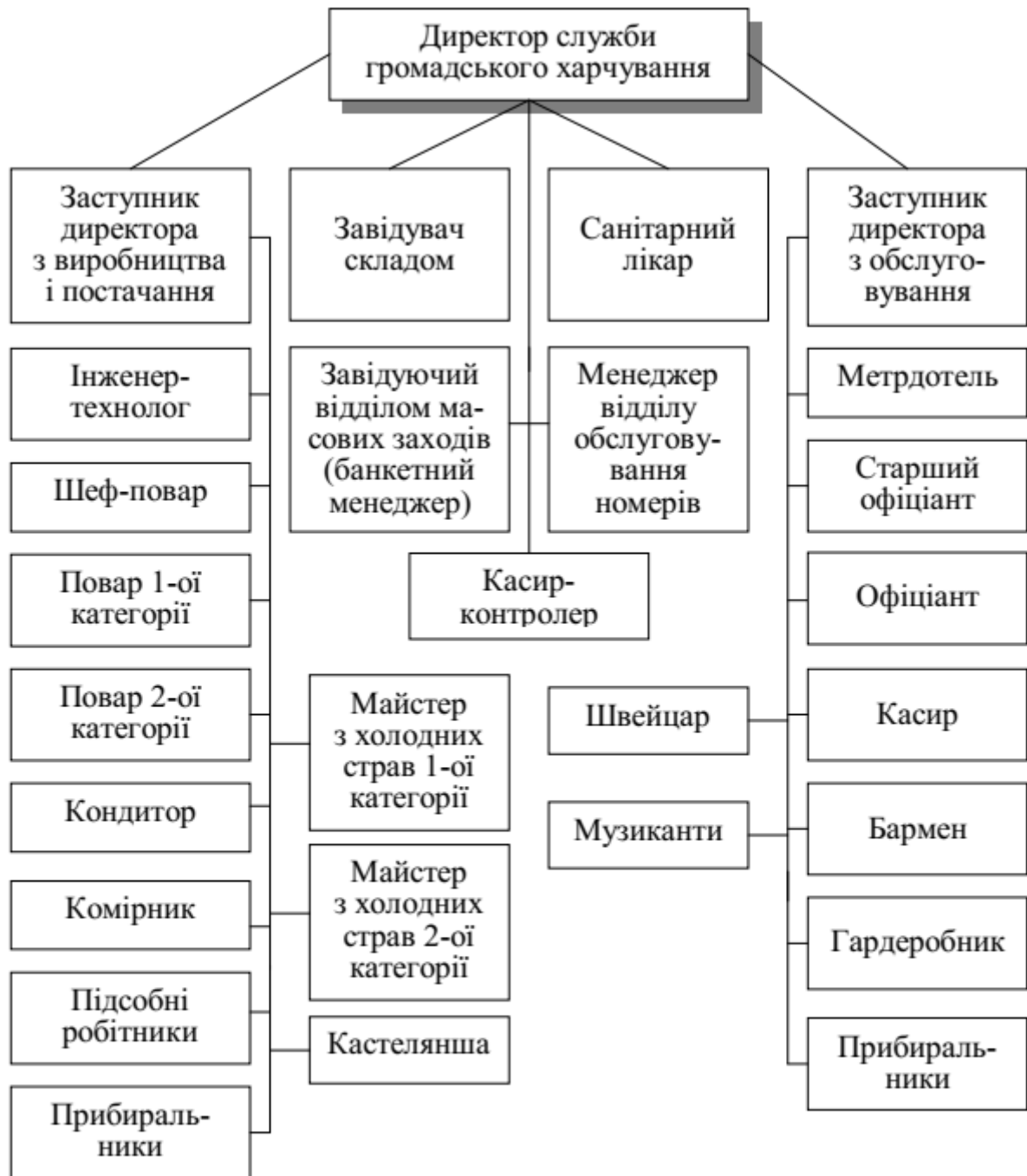


Рис. 7.1. Організаційно-функціональна структура служби громадського харчування у готелях значної місткості

Посадові обов'язки шеф-кухаря стосуються:

- управління технологічним процесом кухні;
- контролю трудової дисципліни персоналу кухні;
- контролю за технічним станом виробничого обладнання;
- періодичного контролю впродовж робочого дня процесу приготування їжі, дегустація якнайбільшої кількості страв на смак, консистенцію, запах і загальну якість;
- складання і затвердження графіка роботи секцій кухні;
- регулярного контролю доходів кухні;
- проведення бізнес-прогнозу на наступний день, тиждень, місяць;

- контролю готовності підпорядкованої ланки щодо обслуговування масових заходів;
- контролю чистоти виробничих приміщень.

Серед типових понять в управлінні доходами кухні використовується: маржа прибутку, вартість праці, коефіцієнт рентабельності. Маржа прибутку — це різниця між собівартістю і продажною вартістю страви. Коефіцієнт рентабельності виражає дохід кухні, і обраховується діленням собівартості приготованих страв на кількість реалізованих. Наприклад, порція супу собівартістю 5 грн. була продана за 15 грн., відповідно коефіцієнт рентабельності становить — 33%. У великих готелях із значною місткістю гастрономічних підприємств, що водночас спеціалізуються на обслуговуванні масових заходів, коефіцієнт рентабельності можна дещо знижувати.

Функції заступника директора (менеджера) з виробництва і постачання. Заступник директора з виробництва і постачання гастрономічної служби виконує головну роль в організації та управлінні виробничим процесом у службі. Ця посада типова для готелів із рестораном місткістю понад 100 осіб.

У малих та середніх готелях функції заступника директора з виробництва і постачання виконує шеф-повар. Менеджеру виробництва і постачання підпорядковується весь персонал виробничих цехів і підсобних приміщень. Основні функціональні обов'язки заступника директора стосуються:

- здатності організувати роботу персоналу, ефективно управляти виробничим процесом;
- забезпечення своєчасного, безперебійного постачання харчових продуктів та напівфабрикатів належної якості;
- підтримування постійного зв'язку з постачальниками харчових продуктів та напівфабрикатів, витратних хімічних засобів та технологічного обладнання;
- контролю технічного стану обладнання у виробничих цехах та приміщеннях із зберігання сировини;
- організації роботи виробничих цехів з урахуванням норм і правил безпеки, дотримання норм санітарної гігієни;
- забезпечення тісної співпраці з менеджером з обслуговування і координувати процес виробництва з процесом обслуговування;
- проведення постійного моніторингу попиту гостей, вдосконалювати смакові характеристики, консистенцію і загальну якість, асортимент продукції. У готелях та ресторанах вищої категорії розробити фірмові страви та напої;
- проведення маркетингового аналізу попиту на короткотривалий (добу, тиждень) і довготривалий (місяць, рік) період;
- контролю за раціональним використанням і дотриманням норм безпеки сировини;
- щоденно коригувати меню з урахуванням наявних продуктів і асортиментного мінімуму;
- здійснення контролю виробничої дисципліни, забезпечувати мотивацію персоналу.

Заступник директора з виробництва і постачання працює впродовж 6 днів, робочий день триває з 7.00 до 18.00. Режим його роботи ненормований,

часто виникає необхідність додаткового виходу на роботу під час масових заходів у ресторані.

Функції заступника директора з обслуговування. Заступник директора з обслуговування організовує і здійснює управління роботою у торговому залі ресторану. Основна функція керівника ресторану полягає у забезпеченні гостинного прийому, надання гастрономічних послуг, створення ефективного відпочинку з розвагами, затишку і комфорту, безпеки перебування. Посада заступника директора з обслуговування характерна для всіх середніх і великих готелів з закладами ресторанного господарства.

Функції заступника директора з обслуговування стосуються:

- забезпечення високої якості обслуговування гостей;
- контролю за станом контрольно-обслуговуючих приміщень;
- контролю за дотриманням вимог щодо сервірування столів;
- координування роботи офіціантів, барменів, прибиральниць торгових приміщень, мийників посуду, швейцарів, музикантів і артистів;
- складання меню і узгодження його з кухнею;
- контролю за дотриманням персоналом вимог щодо охайності і правил особистої гігієни, організація вивчення персоналом правил поведінки та обслуговування клієнтів прийнятих у закладі ресторанного господарства;
- облік замовлень на проведення колективних святкувань, тематичних вечорів, банкетів та організація підготовки до їхнього проведення;
- контролю за веденням офіціантами реєстрації рахунків і проведення розрахунку з гостями;
- контролю внесення у касу офіціантами авансових сум і виручки за день;
- вирішення конфліктних ситуацій між клієнтами і обслуговуючим персоналом ресторану;
- організація обслуговування у номерах, міні-барах, коктейль-барах.

Заступник директора з обслуговування основну частину робочого часу повинен перебувати у залі, він зустрічає і спілкується з гостями. В процесі обслуговування менеджер контролює виробничий процес персоналом, навчає та інструктує його.

Функції заступника директора стосуються проведення постійного маркетингового аналізу роботи торгових залів ресторану. Маркетингові дослідження дозволяють розрахувати необхідний обсяг приготування їжі і напоїв, кількість гостей впродовж певного часу, зокрема на тривалий період. Середню кількість гостей, які користуються послугами харчування у готелі називають рівнем охоплення і є основним показником для прогнозування діяльності підприємств харчування. З метою збільшення кількості гостей у ресторані готелю, менеджер повинен використовувати різні економічні методи — цінові знижки, розіграш призів, надавати клієнтам ресторани купони на певну суму та ін. Наприклад, у готелі «Royal Sonesta» у Новому Орлеані, кожен клієнт отримує купон на суму 5 доларів. Інша стратегія використовується у готелі «Plaza Athenes» (Нью-Йорк) — перед поселенням у номер часто проводять екскурсії у ресторан готелю, де демонструють особливості його кухні. У готелі «Sheraton Hotel and Towers» (Бостон) ресторан у вестибюлі готелю організовує дегустацію фірмових страв. Завдяки оригінальності

підходів до обслуговування у більшості готелів гості обирають саме готельні ресторани впродовж проживання.

Професійно-кваліфікаційні обов'язки заступника директора з обслуговування у ресторані пов'язані з необхідністю знати:

- основи технології приготування страв, вимоги щодо їхньої якості та оформлення;
- технологію і форму обслуговування у підприємствах гастрономічного профілю готелю;
- ціноутворення у закладах ресторанного господарства;
- іноземні мови міжнародного спілкування згідно категорії готелю;
- забезпечення техніки безпеки для гостей і персоналу в межах приміщень функціональної відповідальності.

Метрдотель координує роботу у торговій частині ресторану. Він уповноважений втручатись у роботу кухні у випадку недотримання якісних і кількісних характеристик страв та напоїв, є заступником директора з обслуговування в період його відсутності. У ресторанных комплексах значних розмірів може працювати 2 — 3 метрдотелі.

Основні обов'язки метрдотеля стосуються:

- визначення зони відповідальності офіціанта у залі обслуговування ресторану;
- прогнозування на добу, тиждень обсяг кухонного виробництва;
- контролю за перебуванням офіціантів на робочому місці;
- закріплення за окремими офіціантами стажерів;
- термінового втручання у роботу офіціантів у випадку порушень ними технології і трудової дисципліни;
- контролю за виконанням оркестром та артистами програми виступу;
- проведення заходів з підвищення морального і професійного рівня підлеглих працівників;
- контролю за рахунками офіціантів;
- контролю за технічним станом обладнання, усунення недоліків у роботі через відповідні функціональні служби готелю;
- складання меню і передача замовлення на кухню;
- отримання і передача сервізів і столових приборів, необхідних для обслуговування прийомів і банкетів, організованих за межами ресторану.

Старший офіціант. У випадку відсутності метрдотеля на робочому місці, його обов'язки (окрім функцій заступника директора з обслуговування) виконує старший офіціант. Старший офіціант координує роботу декількох офіціантів, контролює дотримання процедури передачі офіціантами отриманого посуду і столової білизни, організовує обслуговування. Окрім цього, старший офіціант виконує функції аналогічні офіціанта. Серед основних обов'язків офіціанта виділяються:

- підготовка зони обслуговування у ресторані до роботи відповідно з діючими нормами і спеціальними вказівками метрдотеля;
- ретельне ознайомлення перед початком роботи з меню страв і напоїв;
- привітання з кожним гостем, пропонування йому меню і допомогу у виборі страв і закусок;
- заповнення чека і передача його у виробничий відділ для реалізації;

- додаткове сервірування столу в період очікування замовлених страв і напоїв;
- швидке і чітке обслуговування гостей;
- постійна турбота про гостей і прибирання зайвого сервірування, подача приправ і напоїв, прийом нових замовлень;
- передача метрдотелю або нічному аудитору всієї виручки згідно з сумою рахунків;
- інформування гостей про послуги, що надаються готелем;
- інформування метрдотеля про зауваження і побажання гостей щодо роботи ресторану;
- дотримання санітарних правил і особистої гігієни.

Старший офіціант (офіціант) несе матеріальну відповідальність за дотримання оформлення чека згідно вимог за надані гостям послуги та за доручене йому майно. Офіціант повинен виконувати обов'язки у форменному одязі і носити ідентифікатор із зазначенням логотипа готелю та імені офіціанта. Одяг повинен бути у бездоганному стані — чистим, попросованим, без пошкоджень.

У торгових залах закладу харчування використовується індивідуальний метод обслуговування, при якому всі функції від прийому замовлення до розрахунку з відвідувачами виконує один офіціант. Офіціант одночасно може обслуговувати 3–4 столи. Офіціанти працюють за двоступеневим двозмінним графіком, який дозволяє у період найбільшого напливу відвідувачів забезпечити обслуговування більшою кількістю офіціантів.

Робочий день офіціанта починається з розставляння столів у торговому залі. Після розставляння столів у певному порядку, прийнятому у ресторані, або згідно замовлення гостей, офіціант отримує столову білизну, посуд, прибори. Перед сервіруванням столів офіціант повинен підготувати предмети сервіровки. У приміщенні для зберігання посуду він протирає посуд, прибори, скло, після цього накриває столи скатертиною. Завершення підготовки до обслуговування пов'язується з попередньою сервіровкою столів.

Посада офіціанта у торговому залі гастрономічного підприємства є основною у забезпеченні безпосереднього обслуговування гостей. Від культури обслуговування гостей, чіткості і швидкості виконання функцій, толерантного ставлення до гостей в значній мірі залежить презентабельність та ефективність роботи гастрономічного закладу.

Бармен здійснює загальний контроль та несе відповідальність за функціонування бару. Він повинен забезпечити постачання в бар витратних ресурсів у необхідній кількості і асортименті, забезпечити належне їхнє зберігання. Бармен відповідальний за дотримання у барі і його підсобних приміщеннях чистоти, естетично привабливого вигляду, належного візуального сприйняття товарів та визначення економічно доцільного рівня цін.

Основні обов'язки бармена стосуються:

- складання заявок на необхідну кількість закусок, напоїв та інших товарів;
- отримання витратних продуктів і товарів з кухні і склада;
- приготування коктейлів та інших змішуваних напоїв, салатів, десерту;
- проведення розрахунку з офіціантом, кухнею і складами;
- складання рапортів, звітів, згідно з діючими на підприємстві правилами.

Робоче місце бармена повинно забезпечуватись столовою білизною, посудом, інвентарем. Ліворуч робочого місця бармена, згідно звичної технології обслуговування, повинен розташовуватись піднос покритий лляними серветками або рушником з підготовленим посудом для подачі коктейлів, мірний посуд, щипці, штопор, сейнер, рушники для протирання стійки. З правого боку розташовуються напої, сиропи, соки, гарніри для коктейлів.

Приготування коктейлів, окремих його компонентів, гарніру здійснює особисто бармен. Бармен готує кавові, чайові, цитрусові сиропи, окремі види соків (апельсиновий, лимонний), з гарнірів — вишня в сиропі, лимонні або апельсинові підвіски, фрукти на шпажках, що надають естетично привабливого вигляду напоям, як закуски для напоїв, додаткової його ароматизації. Продукти складнішого приготування — бутерброди, кондитерські вироби, салати та інші, бармен отримує з ресторану або кафе.

Організація й технологія надання послуг харчування у номерах готелю. Надання послуг з харчування у номерах — важливий компонент гастрономічного обслуговування більшості готелів, у готелях високої категорії — невід’ємна ознака гостинності, престижу закладу розміщення.

Згідно моніторингу серед готелів Американської асоціації готелів і мотелів, обслуговування номерів пропонує 56 % підприємств цієї категорії і 75 % готелів при аеропортах. У готелях значних розмірів і високої категорії майже завжди забезпечується обслуговування номерів. Готелі економічного класу, значна частка помірно дорогих готелів, уникають зайвих затрат на організацію обслуговування номерів, тут на поверхах встановлені торгові апарати або забезпечується доставка на замовлення окремих готових кулінарних виробів (піцца, гамбургери, страви китайської кухні) з ресторанів, що функціонують окремо від готелю.

Організація обслуговування гостей у номерах зумовлює необхідність особливої підготовки персоналу, оволодіння правилами поведінки у номері, технологією обслуговування окрім загальних знань сервірування столу, послідовності подачі страв та ін.

Обслуговування номерів у готелях здійснюється згідно замовлення гостей, що надходить по телефону до метрдотеля, покоївок, які підтримують постійний зв’язок з метрдотелем.

У великих готелях замовлення може отримувати черговий або старший офіціант. Особа, яка отримує замовлення на обслуговування номера обов’язково повинна враховувати і зафіксувати таку інформацію:

- номер кімнати, у яку необхідно подати замовлення;
- кількість гостей;
- детальне найменування і кількість замовлених страв, закусок, напоїв;
- час подачі замовлення.

Після отримання замовлення метрдотель передає його безпосереднім виконавцям — офіціанту, шеф-повару. В окремих випадках гості можуть попросити персонал ресторану прийти в номер для складання замовлення. При пропозиції гостям меню, офіціант повинен надати їм допомогу у виборі страв і напоїв, складанні замовлення.

Продукти та напої для виконання замовлення офіціант отримує згідно забірного листа з кухні та буфета. На кухні офіціант отримує холодні закуски,

складні у виготовленні страви, порційні другі страви. При доставці страв у номер використовується посуд з кришками або страви накриваються лляними серветками. Для збереження кулінарних характеристик їжі — температури, естетичного оформлення, страви необхідно доставляти у номер якнайшвидше. Для цього у більшості готелів офіціанти використовують спеціальні вантажні ліфти.

Сервірування у номері здійснюється на обідньому столі, якщо він відсутній у номері (найчастіше трапляється) для сервірування використовують письмовий або журнальний стіл. Сервірування проводиться аналогічно залі ресторану, проте з використанням спеціального столового посуду і приборів (металеві глибокі тарілки з кришками, чайники, посуд під вершки, різні підставки, прибори і обладнання для підігріву і підтримування температури гарячих страв і напоїв безпосередньо в номері), підноси, сервісні офіціантські візки різних конструкцій, легкі складані портативні столи. Якщо при обслуговуванні у номері використовують офіціантський візок, на ньому можна комплектувати декілька невеликих замовлень з номерів одного поверха.

В обслуговуванні гостей у номерах необхідно дотримуватись спеціальних правил і порядку:

- замовлення необхідно подавати на підносі, офіціантському візку або столику. Якщо використовується піднос, офіціант повинен підтримувати його у лівій руці, права рука залишається вільною для відкривання дверей, переставлення столового посуду з підносу та ін. При переміщенні по коридору чи переходах піднос підтримують на рівні плеча і лише перед входом у номер його опускають на рівень грудей;
- перед входом у номер попередньо необхідно постукати у двері і входити після згоди гостя;
- необхідно привітатись з гостем;
- якщо гість бажає снідати у ліжку, піднос необхідно подати зі сторони; якщо у ліжку снідає дві особи, кожному подається окремий піднос;
- при сервіруванні замовлення для однієї особи, всі предмети розставляються на підносі у такому порядку як на столі у ресторані;
- якщо гість бажає споживати їжу за столом у номері, стіл необхідно застелити скатертиною і переставити всі предмети на стіл;
- офіціант не повинен залишатись у номері більше ніж необхідно для виконання обов'язків. Розмовляти з гостями доцільно тільки у тому випадку, якщо гість ініціює розмову. У розмові необхідно дотримуватись чіткості та лаконічності у викладі інформації.

Після обслуговування номера офіціант прибирає посуд, прибори, скатертину. В окремих випадках столовий інвентар на прохання гостей може залишатись у номері до наступного дня. У книзі обліку посуду офіціант здійснює запис номера, у якому залишено посуд, перераховує його найменування і кількість. Про залишений у номері посуд необхідно повідомити покоївку та чергового на поверсі. Офіціант наступної зміни перед початком роботи, перевіряючи наявність посуду, приборів і столової білизни, повинен уточнити їхню кількість залишену у номері. Після повернення посуду з номера на кухню наступного дня, про це відмічають у журналі обліку столового інвентаря.

Послуги обслуговування номерів оплачуються згідно тарифів на додаткові послуги, що затверджені адміністрацією готелю. В окремих готелях, наприклад у готелі «Sheraton Grand» у місті Торре-Пайнс (Каліфорнія, США), обслуговування офіціантами номерів здійснюється без додаткової оплати, ця послуга використовується як фірмовий знак компанії.

Обслуговування номерів у готельному комплексі одне з найбільш складних в організації функціонування служби громадського харчування, зумовлює необхідність значних організаторських зусиль менеджера відділу для вирішення фінансових проблем, що властиві підприємствам харчування у готелях.

Послуга з харчування у номерах необхідний сегмент діяльності у готелях високої категорії. Важливий аспект оптимізації цього напрямку діяльності пов'язується з культурою обслуговування. Менеджер повинен забезпечити своєчасне виконання замовлень, скласти чіткий графік роботи обслуговуючого персоналу з метою уникнення значного навантаження на персонал або недостатньої його зайнятості.

Особливу увагу необхідно звернути на планування меню. Пропоновані страви повинні мати належні смакові властивості, привабливий зовнішній вигляд. Меню необхідно орієнтувати на гостей середнього достатку. Більшість страв, рекомендованих для замовлення у номер доцільно пропонувати з ресторанного меню для уникнення зайвих клопотів, пов'язаних з їхнім приготуванням.

Важливим фактором у реалізації очікуваного попиту на послуги з харчування у номерах є визначення ціни. Ціна повинна бути об'єктивною, сприйматись гостями як економічно обґрунтована. У визначенні ціни послуги обслуговуючим персоналом необхідно уникати типових зловживань.

Окрім організаційного принципу в обслуговуванні номерів менеджер з обслуговування повинен прогнозувати попит на найближчу перспективу. Для цього менеджери можуть використовувати дані рецепції про заповнення номерів, категорію гостей (учасники конференцій, групи туристів, поодинокі туристи та ін.), регіон з якого вони прибувають. Директор служби громадського харчування може надати інформацію на скільки місць накриваються столи під час сніданку, обіду і вечері.