

Серия специальных информационных и нормативно-методических приложений к отраслевому городскому информационному и методическому ежемесячному журналу гостиничного дела "ПЯТЬ ЗВЕЗД"



ОТЕЛИ

РЕСТОРАНЫ

ТУРИЗМ

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

2010



Москва
2010

**РЕКОМЕНДАЦИИ
ПРИ НАЧАЛЕ ЗАПУСКА
ГОСТИНИЦЫ: КАДРОВЫЕ
И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
ПРОЦЕССЫ**



Настоящее издание подготовлено с целью повышения уровня информирования и квалификации работников гостинично-туристского комплекса города Москвы, дальнейшего развития единого информационного поля для отельеров путем:

- обеспечения информационно-методологической поддержки для участников развития и совершенствования гостиничного хозяйства города Москвы, в том числе гостиничных предприятий, входящих в гостиничный комплекс города;

- ознакомления с российским и международным опытом развития гостиничного хозяйства, строительства и реконструкции гостиниц, совершенствования инфраструктуры гостиничных предприятий, организации эффективного управления гостиницами;

- освещения актуальных вопросов развития системы подготовки и повышения квалификации кадров для гостинично-туристского комплекса;

- представления нормативно-методических материалов для совершенствования работы специалистов гостиничных предприятий, учебных центров по подготовке кадров и повышению квалификации работников гостиничной отрасли Москвы с учетом новейших методик и подходов к обучению;

- содействия эффективному взаимодействию потребителей и поставщиков проектных и дизайнерских решений, оборудования, товаров и услуг для гостиничного сектора;

- предоставления достоверной оперативной и аналитической информации о политике Правительства Москвы в области развития гостиничного хозяйства города, целях, направлениях и приоритетах, состоянии развития индустрии гостеприимства в Москве и Российской Федерации в целом.

Изготовлено по государственному заказу города Москвы. Использование материалов целиком или частично допускается только с письменного разрешения заказчика по государственному контракту.

Все права принадлежат Управлению делами Мэра и Правительства Москвы

Москва, 2010

Содержание

Введение	2
Глава 1. Практические вопросы формирования системы общего менеджмента	5
1.1. Разработка концепции управления	5
1.2. Учет условий изменения рынка в новых экономических условиях при открытии гостиницы	10
1.3. Инновации в организации управления в новых экономических условиях	11
Глава 2. Запуск совокупности технологических бизнес-процессов обслуживания гостей	13
2.1. Разработка и внедрение стандартов обслуживания гостей	13
2.2. Создание и внедрение интегрированной информационной системы управления	15
2.3. Проектирование системы мониторинга удовлетворенности гостей	18
2.4. Подготовка плана рекламной деятельности гостиницы	23
Глава 3. Практика кадрового обеспечения запускаемого гостиничного предприятия	26
3.1. Формирование организационной структуры	26
3.2. Формирование профессиональных профилей	28
3.3. Отбор персонала гостиницы на период запуска	30
3.4. Порядок приема и регистрации иногороднего персонала	34
3.5. Подготовка и обучение персонала	36
3.6. Системы мотивации и аттестации	37
Глава 4. Практика организации финансового управления	40
4.1. Моделирование, тестирование и внедрение бизнес-процессов финансового менеджмента	40
4.2. Моделирование и реализация требований к автоматизированным системам, как части общей интегрированной системы	42
4.3. Выбор учетной политики	44
4.4. Разработка и практическое исполнение концепции управления доходами и расходами	46
4.5. Внедрение бюджетирования	49
Глава 5. Практические материалы	54
5.1. Программа мероприятий «Pre-opening»	54
5.2. Программа мероприятий «Soft-opening»	60
5.3. Программа мероприятий «Grand-opening»	62
Заключение	64
Список литературы	65



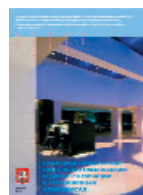
«Стандарты качества в городском гостиничном хозяйстве. Практика формирования и внедрения»



«Рекомендации при начале запуска гостиницы: кадровые и организационные процессы»



«Практика работы службы хаускипинг для успешной деятельности гостиницы»



«Практика применения систем автоматизации и диспетчеризации в гостиничных комплексах»



«Рекомендации по обеспечению комплексной безопасности при строительстве и реконструкции объектов гостиничного хозяйства»



«Рекомендации по использованию ресурсосберегающих технологий в гостиничном хозяйстве»

Введение

Мировой финансовый кризис серьезно затронул гостиничное хозяйство. Сокращение туристских потоков, в том числе делового туризма, привело к сокращению загрузки, вынудило отели снизить цены. Выручка отелей в рублевом исчислении вернулась к показателям 3-х летней давности, в то же время, издержки гостиниц на создание продукта продолжали расти. При этом, несмотря на достаточно резкое сокращение доходности, гостиницы продемонстрировали запас прочности и, по прогнозам, в ближайшие года два смогут вернуть утраченные темпы роста.

С другой стороны, кризис повысил интерес инвесторов к вложениям в гостиницы. Прежде считавшийся крайне не выгодным срок возврата вложений в создание гостиницы в течение 5-7 лет, оказался не таким уж большим – на фоне утративших конкурентные преимущества перегретых рынков офисной, торговой и складской недвижимости. Стали дешевле кредитные ресурсы.

Гостиницы вернули внимание инвесторов, и ближайшие годы могут быть отмечены более устойчивым, чем ранее, приростом гостиничного фонда в Москве. *Таким образом, практические рекомендации при запуске гостиницы приобретают былую актуальность.*

Запуск предприятия, или по сформировавшейся международной терминологии «Start Up», – многоплановый процесс, каждую деталь которого мы постараемся рассмотреть в предлагаемом Приложении к журналу.

Приоритет учета целевых индикаторов эффективности предприятия при запуске гостиничного проекта.

Запуск нового гостиничного проекта – всегда задача со многими неизвестными. Владельцами проекта и инвесторами, естественно, ставится задача быстрой окупаемости вложения и получения прибыли. Приглашаемая управляющая структура и менеджмент в максимальной мере должны учесть характеристики и особенности нового гостиничного предприятия, построить организационную, управленческую и финансовую структуры для реализации планов владельца или инвестора.

Ориентиром должна служить удобная для принятия обоснованных решений система показателей деятельности работающих в отрасли предприятий, пригодная для сравнения и отражающая эффективность менеджмента, обеспечивающего реализацию ожиданий владельца предприятия. Такой системой и одной из важных технологий управления хозяйством, в том числе, –

гостиничным, является система КПЭ – ключевых показателей эффективности.

Разработанная в городе Москве система КПЭ охватывает оперативные показатели деятельности и стратегические показатели развития (характеризуют достижение долгосрочных и среднесрочных целей) гостиничных предприятий, и учитывает показатели их операционной, финансовой и инвестиционной деятельности.

В соответствии с разработкой Международного консультативно-правового центра по налогообложению (МКПЦН) система отраслевых КПЭ предприятий гостиничного хозяйства города Москвы строится на основе следующих методологических принципов:

- обеспечение *прозрачности показателей* для анализа собственниками гостиничного предприятия (с точки зрения исходных данных, порядка расчета и возможности формулировки управленческих выводов);
- *комплексность* характеристик, описывающих основные процессы запуска и деятельности гостиничного

Важно:

«Ключевые показатели эффективности», – один из наиболее распространенных переводов с английского языка термина KPI's («Key Performance Indicators»). Под системой KPI понимается система финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели (или ожидаемому результату). Другие варианты перевода термина KPI на русский язык: «Ключевые показатели результатов деятельности» или «результатов работы».



предприятия – его операционной, финансовой и инвестиционной деятельности;

- сочетание в системе КПЭ *универсальных и специфических* отраслевых показателей;
- охват системой КПЭ *оперативных* показателей деятельности (период запуска) и *стратегических* (долгосрочных и среднесрочных) показателей развития гостиницы;
- возможность консолидации, сравнения, выстраивания рейтинговых оценок, помогающих менеджменту и собственникам при запуске гостиницы оперативно реагировать на рыночную ситуацию, вносить коррективы в деятельность.

Формирование в период запуска гостиницы *стратегических КПЭ* фактически равнозначно *выработке стратегии нового предприятия*. Эта работа проводится по следующим этапам (представлены в Таблице 1):

- формирование общей стратегии работы гостиничного комплекса и взаимосвязи его структурных звеньев;
- определение важнейших *факторов успеха*;
- выбор *конкретных* ключевых показателей эффективности;
- разработка и оценка сбалансированной системы показателей.

Для обеспечения конкурентоспособности своей новой гостиницы, инициаторы проекта должны спланировать основные действия, которые следует предпринять для достижения поставленных целей и желаемых результатов. Стратегия должна быть разбита на *конкретные стратегические инициативы, в рамках которых выделены задачи для отдельных структурных организационных подразделений*. Важнейшим элементом данного этапа является определение *приоритетов стратегических инициатив* и координация между подразделениями.

На следующем этапе определяются важнейшие факторы успеха, т.е. параметры хозяйственной и экономической деятельности гостиницы, которые являются жизненно важными для реализации ее стратегии. После чего происходит *отбор мероприятий* по реализации стратегии. *КПЭ и являются инструментом для измерения степени достижения важнейших факторов успеха.*

Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности гостиниц, согласно упомянутой методике МКПЦН, основывается на результатах *сравнительного анализа ориентировочных, плановых и фактических значений* выбранных для предприятия КПЭ. При разработке ориентировочных и плановых значений показателей следует придерживаться принципа многовариантности развития (возможность пессимистического, вероятного, оптимистического сценариев исполнения стратегического бизнес-плана).

Важно:

Ключевой показатель эффективности (КПЭ) финансово-хозяйственной деятельности гостиничного предприятия – **оценочный критерий, используемый для определения результативности деятельности предприятия в области предоставления гостиничных услуг, поддающийся количественному измерению и являющийся значимым с точки зрения достижения стратегических и оперативных задач гостиницы.**

Количество показателей КПЭ, в цифровой форме, должно быть ограниченным, включающим только самые существенные «ключевые». Из значительного массива показателей финансово-хозяйственной деятельности гостиницы бывает непросто выделить «самые главные», поэтому принято руководствоваться следующими принципами:

- каждый КПЭ должен быть *понятен и трактуем однозначно – достижимость цели, прямая связь с важнейшими факторами успеха*;
- *единство для всей гостиницы, при учете разнообразных видов деятельности, различных процессов и функциональных задач гостиничного предприятия*;
- *ограниченное число КПЭ (рекомендуется 5 ± 2)*;
- *измеримость в количественном виде (в натуральных, стоимостных показателях), четкие временные горизонты достижения этих показателей*;
- *достоверность используемых исходных данных для расчета КПЭ и его фактического показателя*;
- *способность воздействовать на достижение КПЭ через оперативное планирование и контроль текущей деятельности гостиничного предприятия*;
- *КПЭ должны быть гласными и служить стимулом для подразделений, сотрудников.*

При определении коэффициентов КПЭ необходимо опираться на реальные возможности гостиничного предприятия и ситуацию на рынке. Стратегические цели фи-



Этап (стадия управления)	Задачи этапа
1. Формулировка стратегических целей.	• Формулировка целей и ожидаемых результатов; • Выбор возможных направлений деятельности, развития бизнеса.
2. Организация информационного обеспечения управления.	• Поиск источников необходимой информации, исходных данных; • Классификация необходимой информации; • Выработка принципов обновления информации, исходя из свойств конкретных источников (доступность, регулярность и т.д.); • Разработка программного обеспечения для формирования базы данных стратегической управленческой информации; • Ведение стратегической базы данных по предприятию и рынку услуг.
3. Анализ и прогнозирование внешней среды предприятия.	• Анализ и прогнозирование потребностей и платежеспособного спроса на определенном сегменте рынка; • Анализ и прогнозирование развития сегмента рынка; • Анализ связей предприятия с внешней средой (в том числе по группам контрагентов); • Анализ факторов конкурентного преимущества предприятия, прогноз загрузки гостиницы и предприятий общественного питания.
4. Анализ внутренней среды гостиничного предприятия.	• Анализ состояния материальной базы и организационно-функциональной структуры предприятия; • Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия за предшествующий период; • Выявление краткосрочных тенденций развития предприятия.
5. Прогнозирование влияния факторов внешней среды на предприятие.	• По итогам 3 и 4 этапов – формулировка долгосрочных перспектив развития предприятия; • Формулировка возможных изменений по функциональным зонам и направлениям деятельности (слабые и сильные стороны); • Прогнозирование конкурентоспособности предприятия, разработка основных положений маркетинговой политики; • Разработка нормативов (ограничений, плановых темпов развития) предприятия.
6. Выработка стратегии развития предприятия.	• Разработка плана развития материальной базы гостиничного предприятия; • Разработка плана совершенствования организационно-функциональной структуры предприятия и кадровой политики; • Разработка плана повышения эффективности системы финансового управления предприятием; • Разработка маркетинговой и ценовой стратегии гостиничного предприятия.
7. Формулировка общей долгосрочной стратегии развития предприятия, разработка бизнес-плана предприятия на 3 года с разбивкой по годам и оперативного плана развития на следующий год.	• Прогнозирование результатов (показателей) долгосрочного и краткосрочного развития гостиничного предприятия на основе имеющейся, обработанной информации, выработанных предложений (программ, проектов) и параметров внутренней среды (возможностей) предприятия; • Утверждение и реализация мероприятий в отдельных функциональных подразделениях.

Таблица 1. Этапы разработки стратегии гостиничного предприятия

нансово-хозяйственной деятельности гостиничного предприятия должны иметь *приоритет перед оперативными*. Оперативные показатели гостиничного предприятия на этапе запуска отражают период «настройки», отработки стандартов сервиса, формирование имиджа и узнаваемости гостиницы на рынке. Эти индикаторы позволяют анализировать и обосновывать текущие управленческие решения, прежде всего, по следующим направлениям:

- Продажи и маркетинг;
- Закупки и запасы;

- Производство;
- Финансы (доходы и расходы, движение денежных средств, активы, капитал и обязательства, финансовое состояние);
- Персонал и мотивация.

Оперативные КПЭ финансово-хозяйственной деятельности (плановые и фактические) *утверждаются Советом директоров (наблюдательным советом, или иным руководящим органом) гостиничного предприятия.*

Глава 1.

Практические вопросы формирования системы общего менеджмента

1.1. Разработка концепции управления

Концепция управления новым отелем весьма упрощенно сводится к дилемме – *будет ли отель «сетевым», управляемым профессиональным гостиничным оператором, подвластным жестким стандартам гостиничной сети, либо «независимым», имеющим индивидуальность и возможность гибких изменений в зависимости от интересов владельца.*

В первом случае, создание и запуск нового отеля, несмотря на всегда существующие локальные сложности, представляет «рутинную» процедуру *адаптации стандартов сети, программ обучения персонала, запуска в условиях включенности в именитые системы бронирования.* Но владелец, инициатор проекта далеко не всегда согласен создавать продукт для «глобализации» гостиничного бизнеса, отдавать значительную часть выручки гостиницы оператору управления.

Путь «неприсоединения» имеет не только большие сложности в смысле вывода гостиничного проекта на высокую эффективность, *но и преимущества использования индивидуальных решений, более гибкого регулирования цен, создания нетрадиционных сочетаний гостиничного и иных видов бизнеса и т.д.*

Ответ на вопрос – *правильна ли была выбрана концепция управления, – показывает лишь конечный результат.* Тем не менее, вы – инициатор проекта, владелец будущей гостиницы и должны принять обоснованное решение. Общий подход к *минимизации и не допущению типовых проблем реализации проектов* заключается в организации *формализованной системы управления, учитывающей интересы различных участников проекта (в первую очередь инициатора, владельца), с четко определенной организационной структурой и согласованными процедурами управления.*

В качестве *основных элементов Концепции управления* можно назвать следующие:

- *Разработка единого, структурированного представления проекта и четкое описание его основных элементов;*

- *Построение команды и адекватной организационной структуры управления проектом, соответствующей структуре проекта и условиям его реализации;*

- *Обеспечение функционирования процессов управления проектом, взаимодействия участников.*

Победу в конкурентной борьбе можно обеспечить уже на этапе проектирования и строительства, если заложить в Концепцию такой спектр основных и дополнительных услуг (и возможность его развития в будущем), который будет гарантировать стабильный спрос со стороны наиболее перспективного сегмента рынка.

Кроме того, важно детально проработать проект с точки зрения оптимизации технологических процессов. Это позволит избежать высоких издержек, связанных с обслуживанием, даст дополнительные возможности конкурирования с помощью цены на услуги, а также предоставления более качественного сервиса. Основу конкурентоспособности может составлять наличие дополнительных бизнес-услуг.

Практические шаги по созданию Концепции управления представим в виде схемы (Схема 1):

Концепция управления на этапе выполнения мероприятий *Start Up трансформируется в механизм оперативного управления гостиничным комплексом, что предусматривает:*

- организацию системы управления, системы отчетности и взаимодействия структурных подразделений;
 - установку, тестирование и запуск системы автоматизации управления и учета;
 - обеспечение эксплуатации гостиницы: администрирования, технической эксплуатации, клининга;
 - управление текущими затратами отеля;
 - обеспечение стандартов обслуживания и качества предоставляемых услуг;
 - стратегическое продвижение услуг отеля на рынке.
- Использование всех оптимальных для гостиницы каналов позиционирования и продаж услуг, включая интеграцию в глобальные системы резервирования;
- управление персоналом;

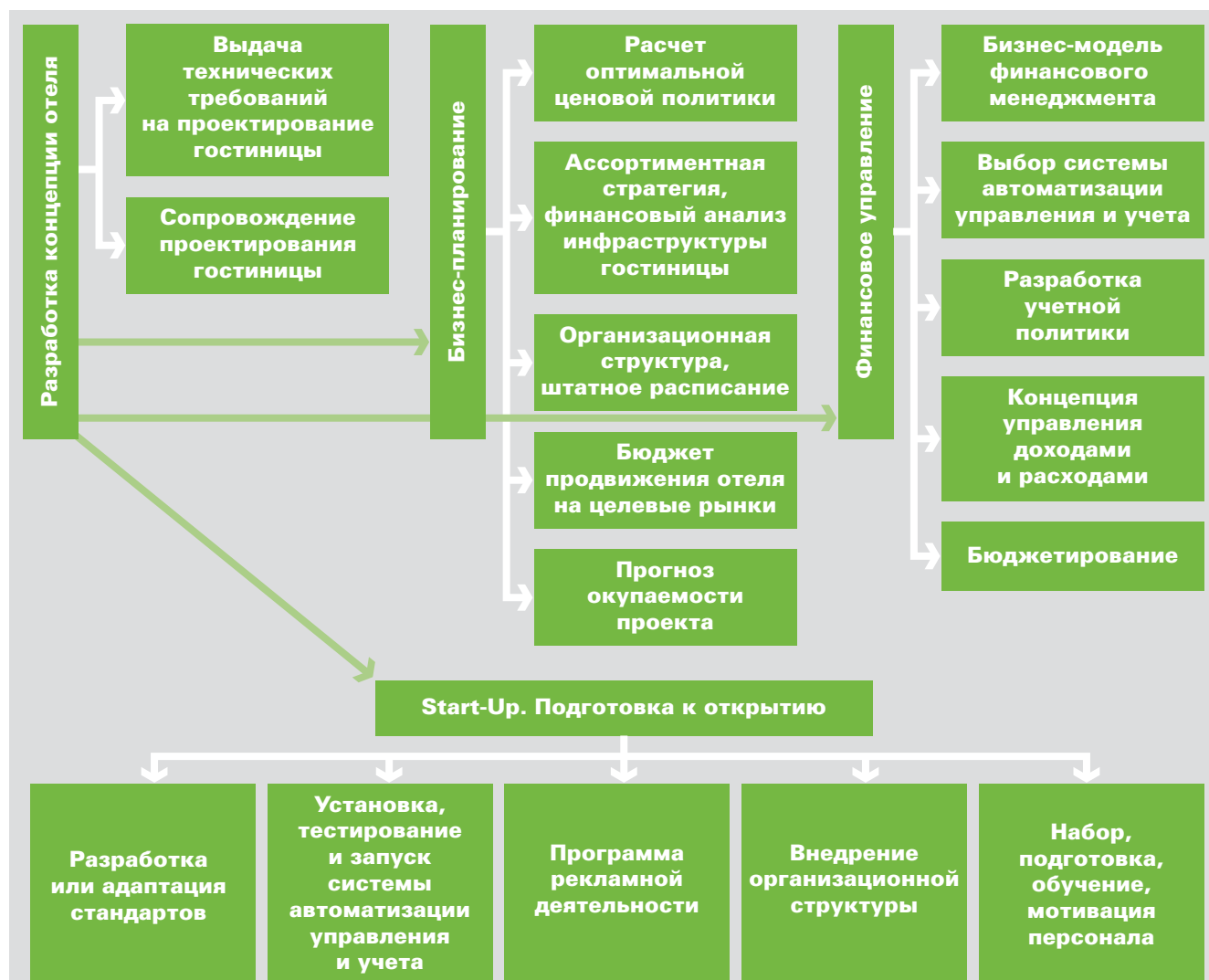


Схема 1. Алгоритм создания концепции управления новым отелем

- поддержание максимально возможного уровня рентабельности инвестиций.

Система управления гостиницей создается и трансформируется по мере осуществления проекта, она не обладает прошлым опытом и организационными знаниями. Персонал новой гостиницы также формируется, расширяется и развивается в зависимости от структуризации проекта, сотрудники не имеют опыта работы в создаваемой системе управления, во внешней среде данной гостиницы, а также друг с другом. Необходимо отметить, что вышеуказанная значимость и данные особенности реализуются, прежде всего, при создании независимых гостиниц. Повторение успешных решений при создании сетевых гостиниц, в том числе затрагивает многие из решений стадии запуска. При создании независимых гостиниц стадия запуска становится уникальным комплексом решений для каждого объекта. Примерный организационный механизм запуска новой гостиницы представлен на Схеме 2.

Текущее планирование деятельности новой гостиницы на стадии запуска направлено не столько на достижение запланированных ключевых показателей эффективности, сколько на отработку механизмов управления, обеспечение минимальной работоспособности и повышение качества основных бизнес-процессов.

Организация должна способствовать высокой степени координации работ и должному их ресурсному обеспечению. Работа с персоналом на этой стадии сводится к формированию единой команды из ранее не работавших друг с другом специалистов, происходит нормирование отношений и работ. Контроль со стороны инициатора проекта/управляющего партнера за процессом формирования команды заключается в сопоставлении оперативных целей и результатов, достигаемых данной командой, организации взаимодействия и координации между Front-office и Back-office. При этом может идти корректировка, как состава команды, так и моделей бизнес-процессов, оптимизация самого функционала гостиницы, организационной структуры и методов управления.

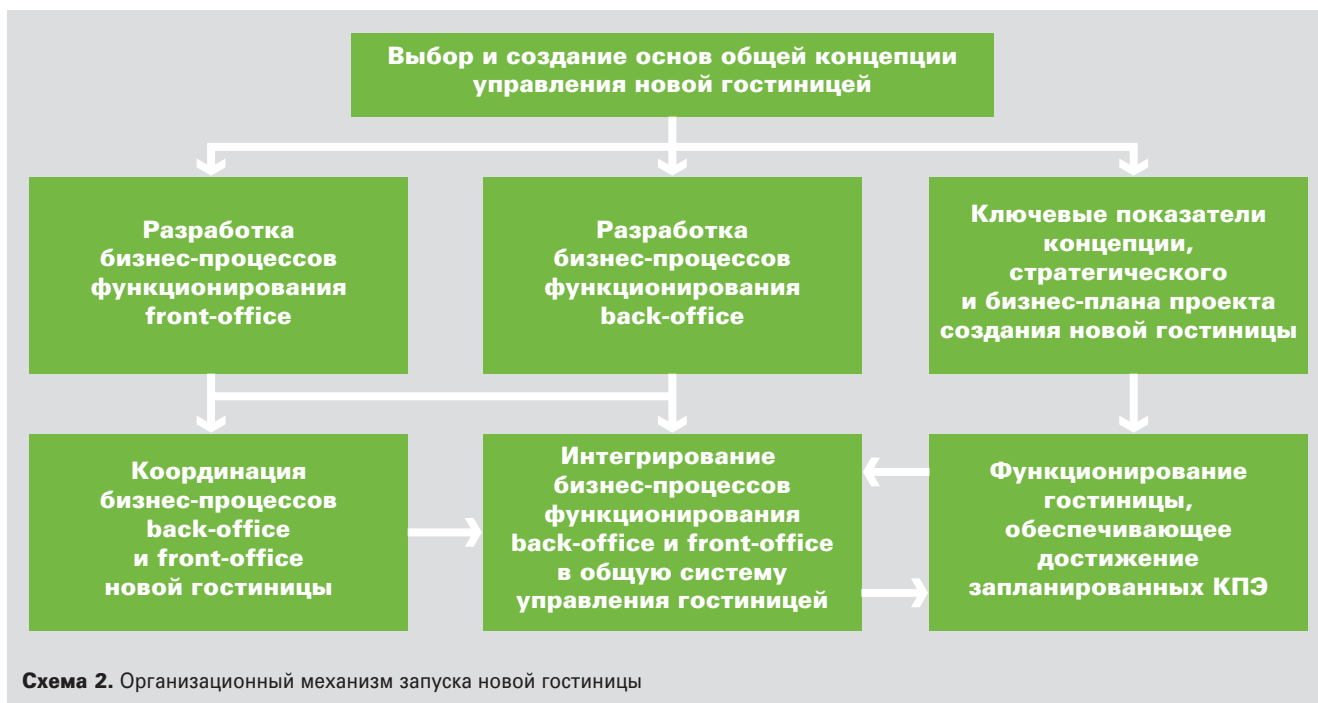


Схема 2. Организационный механизм запуска новой гостиницы

Концепция управления проектом запуска гостиницы должна также четко сформулировать ответ на вопрос – *кого приглашает инициатор / владелец проекта в партнеры при реализации проекта.*

В процессе запуска новой гостиницы могут принимать участие следующие заинтересованные стороны. Их функции и взаимодействие представлены в Схеме 3.

Во-первых, это – *инициатор или группа инициаторов*, начавших проект, которые разрабатывают технико-экономическое обоснование, заказывают или проводят предпроектное

маркетинговое исследование. Роль инициатора может ограничиваться вложением средств в проект (роль инвестора), ограничиваться исключительно ролью организатора и координатора проекта или *постепенно развиваться*, вплоть до принятия на себя управления построенной гостиницей.

Во-вторых, это – *управляющие команды*, которые представляют собой крупные консалтинговые компании, специализирующиеся на сфере управления гостиницами и аналогичными средствами размещения. Это профессиональные гостиничные операторы или девелоперы, предлагающие все-



Схема 3. Организационные формы и механизмы управления новой гостиницей в период запуска и их преимущественное использование



стороннюю профессиональную поддержку инвесторам на всех этапах строительства, запуска и т.д. Управляющие компании готовы взять на себя полномочия по всему комплексу основных и сопутствующих бизнес-процессов: *маркетинговому обоснованию, разработке инвестиционного проекта (от выбора месторасположения до разработки концепции отеля), строительству, техническому сопровождению, запуску, текущему управлению и т.д.* Очевидно, что основным преимуществом привлечения такого партнера является возможность получения комплекса эффективных управленческих решений из одних рук. Сопровождение проекта с самого начала помогает избежать многих ошибок и просчетов, в т.ч. изначально продумать зонирование и оборудование гостиницы. Кроме того, управляющие компании имеют налаженный контакт с зарубежными операторами и ассоциациями и исходят из их стандартов, что существенно повышает уровень качества управленческих решений запуска и текущего управления.

Привлечение управляющей компании в рамках полного спектра ее услуг целесообразно для гостиниц высшей ценовой категории (4-5 звезд), поскольку стоимость услуг достаточно высока. Кроме того, при активной позиции управляющей компании инвестор практически лишается прямого доступа

к управлению гостиницей. Управляющие компании имеют ряд стандартных, типовых решений, корректировка которых возможна в ограниченном объеме. Эти решения могут не соответствовать интересам или позиции инвестора.

В-третьих, консалтинговые компании, которые не специализируются исключительно на гостиничном предпринимательстве или не предлагают полный комплекс услуг. Как правило, консалтинговые компании помимо традиционного набора услуг, таких как аудит, кадровый консалтинг, управленческий консалтинг, могут предложить ряд специфических услуг по запуску гостиницы: *содействие и консультирование по проектированию организационной структуры, штатного расписания и должностных инструкций; разработку и внедрение стандартов обслуживания и внешнего вида сотрудников всех структурных подразделений гостиницы, контроля соблюдения стандартов организации службы управления персоналом, поиск и подбор персонала, аттестацию персонала, услуги по кадровой поддержке и администрированию; анализ рынка и построение ценовой политики; разработку агентских договоров (корпоративный, комиссионный) и т.д.*

Стоимость привлечения данных организаций намного меньше в сравнении с партнерством с управляющей компа-

Важно:

Front-office (с англ. – отдел по операциям с клиентами) – термин, включающий как операционную функцию подразделений, непосредственно общающихся с гостями отеля (службы бронирования, приема и размещения, guest relation и пр.), так и соответствующее пространство. Зоны Front-office – лобби, рецепция гостиницы, стойка консьерж, служба портье, хостесс и пр., – как правило, имеет оригинальный дизайн, комфортную и эстетичную мебель, нередко – по качеству контрастирует в лучшую сторону с номерным фондом.

Back-office (с англ. – отдел обработки документации, операционный отдел) – совокупность подразделений управления и жизнеобеспечения гостиницы (службы гостиничного хозяйства – хаускипинг, административно-хозяйственная, финансовая и бухгалтерия, информатики, безопасности и пр.). Back-office, как рабочая зона для сотрудников, скрыт от глаз клиентов; в организации и оформлении Back-office – практичность, удобство и комфорт, включая помещения для обеспечения работы персонала (раздевалки и комнаты отдыха, технические помещения и туалеты, багажные помещения, лифты и пр.).

Важно:

Решение о привлечении управляющей компании должно быть сформировано еще на этапе выполнения предпроектных и проектных работ строительства новой гостиницы.

нией. Однако и эффективность решений может быть намного меньше в силу ряда факторов. Прежде всего, консалтинговые компании не всегда полностью учитывают специфику гостиничных бизнес-процессов. Во-вторых, они устраняют отдельные локальные вопросы или проблемы, которые зачастую являются следствием какого-то нерешенного вопроса. Очевидно, что в этом случае отсутствие системного подхода, обеспечиваемого управляющей компанией, будет способствовать снижению общей эффективности принимаемых решений.

В-четвертых, отдельные специалисты-профессионалы. Данные участники проекта новой гостиницы могут представлять собой успешных топ-менеджеров какой-либо гостиницы или цепи, экспертов гостиничных ассоциаций и объединений, свободных агентов рынка. Их отличительной чертой является индивидуализация консультаций и участия в проекте. Как правило, в рамках приданных им компетенций, такие специалисты формируют вокруг себя команду, осуществляют руководство ею, параллельно готовя ее к занятию определенных административных должностей в будущей гостинице при переводе ее к текущему режиму работы. Практика показывает, что приглашение таких специалистов осуществляется на стадии запуска и служит целям успешного официального открытия отеля.

Все указанные основные виды профессиональных партнеров в сфере гостиничного менеджмента широко представлены на рынке гостиничной инфраструктуры. Практика показывает, что на рынке достаточно проектов, сочетающих те или иные из рассмотренных организационных механизмов. Однако это чаще встречается там, где организационно-административные и финансовые ресурсы проекта позволяют привлечь высококвалифицированных партнеров.

О профессиональных управляющих компаниях. Формы управления гостиницами, получившие широкое распространение в международной практике, в России приживаются с трудом. В отечественных условиях ведения бизнеса, каждое гостиничное предприятие предпочитает выживать само по себе, так что идеи объединения в среде наших отельеров

пока не пользуются популярностью. Даже соглашаясь на отдельные совместные акции (участие в выставке на едином стенде, членство в ассоциации, рекламные мероприятия и т.п.), владельцы гостиниц или их директора не готовы допустить посторонних ни к маркетингу, ни тем более к ценовой политике или влиянию на механизмы управления.

Появились первые отечественные управляющие компании, пытающиеся создать прототипы полноценных гостиничных цепочек. При этом используются разные способы: увеличение количества объектов в своей цепочке, не взирая на их абсолютную разнородность с точки зрения рыночных и эксплуатационных критериев; создание подобия новой торговой марки, обычно с иностранным названием. К сожалению, у отечественных управляющих компаний пока нет ясного понимания основных критериев гостиничных сетей, связанных с определенной однородностью предприятий, входящих в подобные объединения, нет полностью проработанных собственных эксплуатационных стандартов, кадрового резерва, позволяющего тиражировать успешную технологию на новых объектах.

Становится все больше российских управляющих компаний, работающих по подготовке проектов и запуску гостиниц с «привязкой» к нашим условиям и законодательству. Однако, многие инициаторы проектов, по изложенным выше причинам, к услугам отечественных компаний относятся с недоверием.

Иностранные и международные управляющие компании за последние 15 лет в значительной мере продвинулись на российский рынок. При этом, наиболее распространенной формой их участия в проектах запуска новых отелей является приобретение инициатором проекта услуг по договору «франчайзинга» известной торговой марки. Стоимость франчайзинга высчитывается по индивидуальным графикам и может составлять от 1,5% до 5% с оборота, плюс определенная сумма за каждое бронирование. Владельцы новых отелей имеют безусловные внешние преимущества от присоединения к признанной международной марке:

- экономия средств на продвижении гостиницы, поскольку бренд уже признан на рынке (особенно важно в сегменте деловых клиентов);
- профессиональный маркетинг;
- подключение гостиницы к международным системам бронирования и включение в директорию головной компании;
- более профессиональный уровень обучения персонала;
- возможность адаптации уже проверенных на практике, разработанных материнской компанией процедур и стандартов обслуживания.

Однако, иностранные операторы порой не слишком охотно продают франшизу из-за больших опасений в том, что другие



Важно:

Ведущая международная компания на рынке гостиничных услуг Marriott International, с примерно 2800 отелями, уже лет 8–10 принципиально не инвестирует в отельный бизнес ни в одном регионе мира, только продает франшизы и контракты на управление.

управляющие компании не смогут поддерживать марку, соблюдая должный контроль над качеством. Из-за несоблюдения стандартов обслуживания может пострадать репутация сети.

Рассмотренные организационные механизмы показывают, что распределение функций между участниками процесса запуска может быть различным, что зависит, прежде всего, от позиции инвестора.

1.2. Учет условий изменения рынка в новых экономических условиях при открытии гостиницы

Влияние кризисных явлений в мировой финансовой сфере на гостиничный бизнес в заметной степени должно быть учтено при реализации нового гостиничного проекта. Не исключено, что концепция, бизнес-расчет, основная часть проектных работ по проекту были проведены в докризисное время, но в изменившихся условиях нужна корректировка, учет новых реальностей. При этом инициатор / владелец проекта сталкивается с неясностью прогнозов на будущее и неопределенностью долгосрочных перспектив. В первый период кризиса эти обстоятельства заставляли отельеров искать решения задач в спешке, под давлением конкретной ситуации. Далеко не всегда принятые решения оказываются правильными. Необходимо оценивать ситуацию, вызванную кризисом, всесторонне, ведь кризис может быть удачным временем для реализации амбиций, расширения рынка, ослабления конкурентов и, в целом, обновления миссии задуманного отеля.

Новый проект, при правильной корректировке его целей может преследовать цели:

- предстоящего расширения бизнеса и выхода на новые рынки;
- расширения предложения и ассортимента предлагаемых услуг;

- вывода гостиничного предприятия на новый качественный уровень эффективности работы, закрепления «бренда» на рынке.

К числу таких мер, реализуемых в форме бизнес-плана, комплекта плановых и административно-распорядительных документов можно отнести:

- создание системы контроля хода изменений и корректировки при непосредственном участии руководства;
- уточнение целей работы с привлеченными организациями, консультантами, управляющей командой проекта по результатам диагностики;
- работа с командой ключевых специалистов по разработке миссии компании на основе ценностей сотрудников, по постановке новых целей для подразделений;
- вовлечение персонала в процесс изменений.

В результате принятия таких мер вновь выходящее на рынок гостиничное предприятие может получить:

- новую сформированную цель, «миссию» отеля;
- корректировку структуры дополнительного гостиничного бизнеса;
- более четкие цели структурных подразделений, соответствующие возможностям предприятия и разделяемые сотрудниками и руководством;
- механизм включения новых специалистов в командную работу;
- механизм оперативного контроля и корректировки при отслеживании результатов реализуемых мероприятий и при постановке дальнейших целей.

Конкретные организационно-экономические решения, принимаемые в период запуска гостиницы в условиях изменения рынка, будут рассмотрены в следующем разделе.

Важно:

Невозможно быть конкурентоспособным самому себе, можно быть конкурентоспособным только по отношению к чему-либо или кому-либо, создавая и реализуя некий продукт. При этом оценка конкурентоспособности – прерогатива потребителя, он выбирает, кто победил в этом соревновании.



1.3. Инновации в организации управления в новых экономических условиях

Инновации, рассматриваемые как нововведения в технологии, организации труда и управления, иницируются самим развитием гостиничного дела, а в последнее время, – прежде всего, – необходимостью адаптации гостиничных проектов и вновь запускаемых предприятий к условиям кризисных явлений в мировой экономике.

Прогнозирование загрузки.

Одна из основных проблем, с которой сталкиваются отельеры, – сужение горизонта планирования и рост колебаний рынка (волатильности). Новый отель не имеет устоявшихся (упавших) каналов формирования клиентских потоков. В какой-то мере ему проще учесть изменение ситуации и включить инновационный механизм, обходящий созданные кризисом проблемы.

Введенная во всех крупных структурах система многоэтапного согласования практически всех расходов, а не только больших, как это было до кризиса, приводит к тому, что многократно увеличиваются сроки принятия решения о корпоративных мероприятиях и выделении средств на поездки.

Раньше гостиница прогнозировала загрузку за полгода, а теперь основные бронирования приходятся на 30-дневный срок до начала заезда. В этой ситуации гостиницам приходится размещать группы клиентов практически без предварительного бронирования, то есть за два-три дня до начала мероприятия.

Распространенной стала ситуация, когда клиенты отказываются от заказанных мест и (или) сокращают объем заявок. Сегмент корпоративных мероприятий, приносивших гостиницам до кризиса до 20% прибыли, а часто и больше, сегодня сократил объемы на 75%. Если в нем еще и теплится жизнь, то в основном благодаря межправительственным мероприятиям, объем которых возрос, в том числе из-за кризиса.

Правительственные чиновники, члены делегаций и дипломаты – это те группы спроса, которые выбирают наиболее качественное и дорогое размещение. Помимо них, гостиницы класса люкс традиционно привлекают представителей шоу-бизнеса, индустрии моды, а также любителей роскоши и комфорта – они продолжают совершать поездки, однако уже начинают торговаться с организаторами поездок – турагентствами по поводу скидок.

По общим оценкам участников рынка, самое тревожное в сегодняшней ситуации – ее непредсказуемость, поэтому невозможно правильно распределить резервы, отделив продаж отелей качественного уровня вынуждены внести корректировки в бюджет, переходя от годового к полугодовому планированию.

Важно:

Учет новой ситуации на рынке может позволить вновь выходящим на рынок отелям точнее спрогнозировать весь процесс подготовки к открытию, необходимым образом скорректировать рекламную компанию, пакет предложений для гостей.

Другая проблема – сокращение объемов спроса и усиление конкуренции. Гостиницы, имевшие раньше крупных заказчиков – банки, автомобильные, нефтяные, газовые компании и т.д., сегодня оказались без контрактов, поскольку большинство клиентов из этого списка пересмотрело стратегию и свернуло проекты в различных странах, в том числе в России.

В выигрышном положении оказываются те, у кого в структуре спроса было много более мелких заказчиков, не связанных с финансовой сферой, промышленным производством и девелопментом. В списке клиентов, за которых «сражаются» теперь отели (помимо дипломатов, представителей шоу-бизнеса и MICE-сегмента), оказались тургруппы, бывшие раньше не в почете.

Ценовая политика.

Основное «оружие» в этой борьбе – цены, но и здесь не все так просто. Скидки должны стимулировать спрос, а если его нет, то, как ни снижай цену, отель не заполнишь. Другое обстоятельство, возникающее в этой связи, – диктат потребителя. Сегодня, без сомнения, на гостиничном рынке Москвы покупатель главнее продавца. Возникают даже комичные ситуации, когда номер стоит почти столько же, сколько завтрак в дорогом отеле, это, в частности, практикуется в отношении тургруппы, бронирующей гостиницы на выходные дни. Однако клиенты не всегда довольны, получая возможность остановиться в дорогом отеле по бросовой цене. Они чувствуют себя там некомфортно, поскольку дополнительные услуги им не по карману, а роскошные интерьеры мешают расслабиться.

В действиях гостиниц нет пока единодушия, которое помогло бы разработать общую стратегию и сдерживать цены, поэтому клиенты, в первую очередь корпоративные, будут продолжать определять направление ценового вектора, по крайней мере, на предстоящий среднесрочный период.



Девальвация российской национальной валюты серьезно ослабила позиции гостиниц, цены в которых согласно действующему законодательству выставляются в рублях. Несмотря на инфляцию и рост тарифов на коммунальные услуги, в Москве только средства размещения низких ценовых категорий «позволили» себе слегка повысить рублевые цены. Во всех других сегментах они остались прежними или стали снижаться. В этой ситуации более гибко действуют службы F&B и SPA-салоны, компенсирующие увеличение долларовых расходов путем корректировки стоимости услуг.

Снижение издержек.

Издержки отелей, особенно современного стандарта, не только не снизились, наоборот, в ряде случаев повысились. В частности, это относится к затратам на уже упомянутые коммунальные услуги, импортную продукцию, а также, в возрастающей степени, – на фонд оплаты труда персонала. Первая мера, – сокращение штата, – затронула в основном те гостиницы, где имелся избыток персонала, а в работающих по международным стандартам отелях «излишков» практически не было. В целях экономии, в ряде средств размещения отказались от некоторых дорогостоящих услуг или позиций в меню, сократили издержки на моющие средства, канцтовары и т.д., сменили поставщиков, в том числе для ресторанов.

Однако в целом у гостиниц не так много возможностей для экономии, не снижающей качества услуг. Чем выше уровень гостиницы, тем сложнее найти варианты эконо-

мить, поскольку сфера производства и поставок высококачественных продуктов и материалов традиционно монополизирована, выбор ограничен. В этом случае гостиницы класса люкс, как было сказано выше, повышают цены в ресторанах, нерентабельные временно закрывают или ограничивают время их работы, высвобождая персонал. Другие отели пересматривают рецептуры блюд, отказываются от порционных продуктов и предметов в мелкой расфасовке (например, одноразовых баночек с джемом), заменяя их более дешевыми вариантами.

Новый отель может пойти на оптимизацию издержек, причем несколькими способами.

В процессе дооборудования и принятия технологической концепции следует акцентировать внимание на ресурсосберегающих технологиях. *То, что нужно заменять в работающем предприятии, можно с минимальными потерями сразу предусмотреть в новом (экономия энергосбережения – 12-20%).* Подробно с ресурсосберегающими технологиями, рекомендуемыми для гостиничного хозяйства, можно ознакомиться в **Приложении 6 «Рекомендации по использованию ресурсосберегающих технологий в гостиничном хозяйстве»**, подготовленном в составе изданий данной серии 2010 года.

Просчитанное сокращение издержек (10-15%) вновь открываемая гостиница может предусмотреть путем применения инновационных технологий в службе гостиничного хозяйства (хаускипинг). Подробнее тема раскрывается в **Приложении 2 «Практика работы службы хаускипинг для успешной деятельности гостиницы»**, подготовленном в составе изданий данной серии 2010 года.

Суммируя изложенные предложения по инновационным решениям, предлагаем **сформировать стратегический план инноваций в финансово-хозяйственном механизме гостиницы, реализуемый еще до открытия отеля.**

Такой план на период запуска нового отеля может потребовать:

- дополнительной диагностики организационной структуры, экономического механизма, других первоначально заложенных в новом гостиничном предприятии параметров на предмет соответствия новым условиям рынка;
- дополнительного анализа планируемого кадрового состава на предмет соответствия новой инновационной среде – может потребоваться меньше персонала, с иной профессиональной подготовкой;
- изменения состава затрат на период запуска: отказа от вложений в «не поддерживаемые рынком» сервисы и учета необходимости вложений в более рациональные и прибыльные на текущий период виды услуг и технологий.

Важно:

Для новых отелей существует возможность предложить в период запуска более «компактный» продукт, т.е. не включающий цены дополнительных услуг и сервисов, которые предусмотрены первоначальной концепцией отеля. Сейчас вполне возможно внести изменения в создаваемую инфраструктуру, не развивая (до поры) некоторые дополнительные сервисы и службы.

Глава 2.

Запуск совокупности технологических бизнес-процессов обслуживания гостей

2.1. Разработка и внедрение стандартов обслуживания гостей

Задачу создания и внедрения стандартов обслуживания гостей в новой гостинице решает, прежде всего, *привлекаемая управляющая или консалтинговая компания, во взаимодействии со всеми структурными подразделениями нового отеля.*

Новый гостиничный проект начинается с выработки самых общих представлений об отеле, его Концепции.

Оформленная в форму Технического задания Концепция *обретает форму гостиничного проекта: как строительно-инвестиционного, так и бизнес-проекта.* Обе эти формы нового проекта зримо проявляются в процессе проектирования, воплощения гостиничной идеи в набор помещений определенного размера, функционального назначения, объединяемых технологией предоставления сервисных услуг, проработками дизайна интерьеров и экстерьера. Как бы и кем бы не велось проектирование нового отеля, именно на этом этапе и необходимо *закладывать гостиничные стандарты.*

Уточненное формирование стандартов обслуживания применительно к новому отелю происходит в период “start-up”, когда окончательно определилась категория отеля, его позиционирование на рынке, когда произошел выбор схемы управления гостиничным предприятием – в составе гостиничной цепочки, по франшизе одного из гостиничных брендов, с привлечением специализированной управляющей компании, либо только отдельных профессионалов гостиничного бизнеса, и т.д.

Унифицированных рекомендаций по выбору и выработке стандартов обслуживания нет, – это индивидуальный процесс, который зависит от инициаторов гостиничного

проекта, реализуемой ими Концепции отеля и практической консультационно-нормативной базы, аккумулирующей опыт разработки и внедрения стандартов обслуживания, к которой инициатор проекта имеет доступ.

В упрощенной форме стандарты обслуживания понимаются как *свод правил, инструкций, обязательных нормативов поведения, исполнения работниками отеля технологических операций по всей цепочке сервиса – от*

Важно:

Стандарт — это организационное положение, устанавливающее комплекс норм, правил и требований к объекту стандартизации, который в свою очередь может быть процессом, ситуацией, аспектом поведения и т.д. Более жестким документом выступает регламент – документ, перечисляющий и описывающий по порядку этапы (шаги), которые должен предпринимать участник или группа участников для выполнения конкретного бизнес-процесса гостиницы.



получения заказа на бронирование и приема, оформления прибывшего гостя до проведения корректных расчетов и получения отзыва гостя о степени удовлетворенности отелем, его сервисом и готовности размещаться в нем и в другой раз.

Для примера приведем только *перечень заголовков (томов) стандартов сетевой управляющей гостиничной компании*. Перечень весьма пространен, но дает, на наш взгляд, исчерпывающее представление, что, собственно, регулируют стандарты обслуживания в современной гостинице (Таблица 3).

I. Общие.

1.1 Корпоративная культура.

- 1.1.1 Кодекс корпоративной чести.
- 1.1.2 Кодекс профессиональной этики.
- 1.1.3 Кодекс общения.

1.2 Правила.

- 1.2.1 Правила предоставления гостиничных услуг.
- 1.2.2 Правила проживания.
- 1.2.3 Правила поведения персонала в контактной зоне.

1.3 Положения.

- 1.3.1 Положение о мотивационной политике.
- 1.3.2 Положение об обучении персонала.
- 1.3.3 Положение о службах гостиницы.
- 1.3.4 Положение о ведении статистического учета и аналитических исследований.
- 1.3.5 Положение о работе с поставщиками и посредниками.
- 1.3.6 Положение о взаимодействии с головным офисом Управляющей компании.
- 1.3.7 Положение об использовании систем безопасности.

II. Технологические.

2.1 Гостиница.

- 2.1.1 Технология работы администратора.
- 2.1.2 Технология работы горничных номерного фонда – Дневная смена и Ночная смена.
- 2.1.3 Технология работы горничных общественных помещений.
- 2.1.4 Технология работы с мини-барами.

2.2 Ресторан.

- 2.2.1 Технология работы метрдотеля.
- 2.2.2 Технология работы бармена.
- 2.2.3 Технология работы официанта.
- 2.2.4 Технология обслуживания шведского стола.
- 2.2.5 Технология обслуживания в номере (room-service).

2.3 Безопасность.

- 2.3.1 Технология работы службы безопасности.

2.4 Бронирование и маркетинг.

- 2.4.1 Технология работы сотрудника службы бронирования.
- 2.4.2 Технология работы сотрудника службы маркетинга.

2.5 Документация.

- 2.5.1 Формы счетов, используемых в обслуживании.
- 2.5.2 Структура иных документов, включая отчетные.

Таблица 3. ПЕРЕЧЕНЬ СТАНДАРТОВ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ

Подобный набор правил, требований и технологий, как совокупный «стандарт обслуживания» существуют в каждой гостиничной цепи, они разрабатываются и применяются гостиничными управляющими компаниями, адаптировано к особенностям нового отеля.

Так что, если инициатор видит свою новую гостиницу как часть структуры профессионального управления, он получит данный свод и не должен заботиться о разработке каких-то новых правил.

Другое дело, – хотельер, сохраняющий «независимость», он должен позаботиться о разработке собственных, либо адаптации доступных стандартов, с учетом своих целей и задач.

Но и для первых, и для вторых неизбежным является процесс внедрения стандартов.

Напомним, что обладание копией каких-либо сетевых стандартов не означает успешного воплощения их в жизнь. Для создания гостиничного предприятия требуется опыт и понимание самого продукта, командная работа проектной группы и специалистов отельеров, обучение и постоянный тренинг персонала.

Подробный анализ и рекомендации, связанные со стандартами обслуживания, приведены в **Приложении 1 «Стандарты качества в городском гостиничном хозяйстве»**, подготовленном в составе изданий данной серии 2010 года.

При формировании стандартов обслуживания важно определить направления стандартизации и четко следовать им. Ключевым фактором, формирующим понятие стандарта качества, является наиболее полное удовлетворение потребностей гостей с различными запросами и пониманием комфорта как такового.

Например, по опросам наших соотечественников комфортной считается та гостиница, где есть хороший мини бар и развитая система «room service», предлагающая разнообразные напитки и закуски на любой вкус (желательно недорого).

А вот львиная доля американцев считает комфортной гостиницу, где в номерах предусмотрены места для приготовления коктейлей, в любое время суток можно достать лед, а также работает эффективная система безопасности.

Европейцы особое внимание обращают на санузел и разнообразие предприятий питания, а японцы на возможность своевременного получения информации, систему пиктограмм, позволяющую хорошо ориентироваться в отеле человеку, не знающему местного языка и на наличие ресторана с восточной кухней.

Описанные выше наблюдения важны, поскольку позволяют сделать вывод – стандарты обслуживания



должны предусматривать и максимально подробно регулировать каждую деталь сервиса, вне зависимости от индивидуальных особенностей и характера гостей. В данном вопросе, неоспоримо первенство международных гостиничных сетей, работающих на основе единых стандартов. Приведем в качестве примера содержание стандартов сетевой гостиничной компании, цитируемое на основе практического опыта гостиничной цепи (Таблица 4).

2.2. Создание и внедрение интегрированной информационной системы управления

Задачу создания и внедрения интегрированной информационной системы управления новой гостиницы решает специально создаваемая команда («закупочная комиссия»), в которую включаются представители заинтересованных служб, специалист IT,

1. Общие положения.

- 1.1 Назначение документа.
- 1.2 Структура Компании и взаимоотношения сотрудников.

2. История, миссия, корпоративные ценности.

- 2.1 История отеля.
- 2.2 Миссия, ценности и приоритеты.

3. Положения и руководства компании.

4. Стандарты и регламенты, установленные в гостинице.

- 4.1 Стандарты оформления документов в отеле.
- 4.2 Правила телефонных коммуникаций.
- 4.3 Этикет служебного поведения.
- 4.4 Стандарт поведения в конфликтной ситуации в коллективе.
- 4.5 Общие стандарты обслуживания гостей.
- 4.6 Международные стандарты обслуживания.
- 4.7 Стандарт поведения персонала гостиницы.
- 4.8 Конфликтные ситуации. Жалобы гостей.
- 4.9 Стандарт поведения в чрезвычайных ситуациях.
- 4.10 Стандарты внешнего вида.

5. Стандарты работ служб и подразделений.

- 5.1 Служба приема и размещения.
 - 5.1.1 Стандарты обслуживания гостей.
 - 5.1.2 Процедура регистрации.
 - 5.1.3 Процедура выписки.
 - 5.1.4 Стандарт приема заявок на бронирование по телефону и при личном обращении гостя.
 - 5.1.5 Стандарт приема заявок на бронирование по почте, факсу.
 - 5.1.6 Стандарт приема и оформления заявок на бронирование по безналичному расчету.
 - 5.1.7 Стандарт приема отказа от бронирования.
 - 5.1.8 Стандарт приема иностранных граждан.
 - 5.1.9 Стандарт размещения групп туристов.
 - 5.1.10 Процедура приема VIP гостей.
 - 5.1.11 Стандарт действия в случае заявления гостя о технической неисправности в номере.
 - 5.1.12 Стандарт поведения.
 - 5.1.13 Стандарт внешнего вида.
- 5.2 Бюро услуг (консьерж).
 - 5.2.1 Стандарт обслуживания гостей.
 - 5.2.2 Стандарт предоставления трансфера.
 - 5.2.3 Стандарт поведения.
 - 5.2.4 Стандарт внешнего вида.
- 5.3 Служба гостиничного хозяйства (хаус-кипинг).
 - 5.3.1 Стандарты работы.
 - 5.3.2 Стандарт обслуживания гостей. Горничные.
 - 5.3.3 Стандарт поведения горничной.

- 5.3.4 Содержание помещений.

- 5.3.5 Уборщик 1-го этажа.

5.4 Вспомогательные службы.

- 5.4.1 Прачечная.
- 5.4.2 Оздоровительный центр.
- 5.4.3 Швейцары.

- 5.4.3.1 Стандарт обслуживания гостей. Швейцар.
- 5.4.3.2 Функциональные обязанности швейцара.
- 5.4.3.3 Стандарт поведения швейцара.
- 5.4.3.4 Стандарты внешнего вида швейцара.

5.5 Служба безопасности.

- 5.5.1 Охранник службы безопасности.
- 5.5.2 Процедура встречи и проводов посетителей в вестибюле гостиницы.
- 5.5.3 Действия охранника в стандартных конфликтных ситуациях.
- 5.5.4 Стандарт поведения охранника.
- 5.5.5 Стандарты внешнего вида охранника.

5.6 Охрана и услуги на автостоянке (valet service).

- 5.6.1 Стандарт работы и обслуживания.
- 5.6.2 Стандарт поведения.
- 5.6.3 Стандарт внешнего вида.

5.7 Инженерно-техническая служба.

5.8 Автотранспортная служба.

6. Кадровая политика.

- 6.1 Прием на работу новых сотрудников.
- 6.2 Оформление трудовых отношений.
- 6.3 Порядок прохождения испытательного срока.
- 6.4 Обучение (подготовка, переподготовка и повышение квалификации) персонала.
- 6.5 Деловая оценка сотрудников.
- 6.6 Вознаграждение сотрудников.
- 6.7 Работа с кадровым резервом компании.
- 6.8 Меры поощрения и взыскания.
- 6.9 Страхование и социальные компенсации.
- 6.10 Отпуска.
- 6.11 Рабочее время сотрудников.
- 6.12 Обучение персонала.

7. Список приложений.

- 7.1 Основные положения кадровой службы.
- 7.2 Правила внутреннего трудового распорядка.
- 7.3 Положение об оплате труда и премировании работников.
- 7.4 Положение о коммерческой тайне.
- 7.5 Положение о защите персональных данных работников.
- 7.6 Положение об обучении работников.
- 7.7 Порядок проживания в гостинице.

Таблица 4. СОДЕРЖАНИЕ СТАНДАРТОВ



представитель (консультант) внешней компании по запуску гостиницы.

Автоматизированные интегрированные информационные системы (далее – АИС) на предприятиях гостиничной индустрии обеспечивают *комплексность анализа деятельности предприятия, выстраивают прогнозы его развития*. Основой для принятия решения о выборе конкретной конфигурации АИС является *детальный анализ бизнес-процессов* (Таблица 5). На этой основе выявляются основные проблемы системы управления гостиничным предприятием, определяется их взаимосвязь, и расставляются приоритеты для программных решений АИС. Составляется *детальный перечень измеримых показателей и значений, которых необходимо достигнуть после внедрения проекта*. Данное описание служит основой для *составления требований к информационной системе предприятия*.

Процесс установки системы управления АИС в гостинице требует *тщательной технической и психологической подготовки*. Разберем этот процесс на основе опыта компании «Libra International».

Техническая подготовка включает в себя выбор и закупку соответствующего оборудования, прокладку и тестирование сетей, подготовку серверной комнаты и класса для обучения пользователей.

Психологическая подготовка заключается в формировании руководителем гостиницы позитивного ожидания установки системы персоналом и готовности к восприятию сотрудниками новых знаний, стандартов обслуживания и полной реализации заложенных возможностей в структуре и процедурах гостиницы. Руководству гостиницы и компании-поставщику очень важно грамотно выбрать дату «запуска» системы с учетом графика «pre-opening», загрузки отеля (минимум) и сезонного наличия сотрудников (максимум), а также назначить менеджера проекта со стороны гостиницы.

«Внедрение» системы обычно проводится 1-2 техническими специалистами и 1-2 консультантами компании-поставщика и начинается с установки и настройки сервера и компьютерных станций (по количеству рабочих мест персонала).

Одновременно производится согласование и конфигурация процедур *страхового копирования, что является неотъемлемой частью обеспечения надежности функционирования системы*. После тестирования работы оборудования в сети, компьютерные станции временно устанавливаются в подготовленном учебном помещении, и согласовывается график обучения пользователей.

Грамотное составление графика обучения с учетом сменности работы персонала, оптимального количества

занятий, групп и учеников в группе, а также хороший уровень посещения занятий пользователями — залог успешного ввода системы в эксплуатацию и безболезненного внедрения информационной технологии в работу гостиницы. В зависимости от размеров и набора услуг отеля этап подготовки оборудования и настройки учебного класса занимает от 1 дня до 1 недели.

Параллельно рекомендуется провести одно-двухдневный семинар для руководителей подразделений (центров формирования доходов и расходов), на котором согласуются или разрабатываются политика и процедуры гостиницы, выясняются особенности номерного фонда и набора предоставляемых услуг, классифицируются тарифы и прейскуранты, оговариваются правила налогообложения и формы оплаты гостей.

Эффективным приемом при внедрении системы является заполнение вместе с компанией-поставщиком *вопросника, раскрывающего взгляд руководства гостиницы на миссию и процедуры в отеле*. Это позволяет точнее определить наиболее важные технологические моменты конфигурации системы и успешнее согласовать вопросы конфигурации на месте.

Другим эффективным приемом является создание в процессе настройки системы так называемой *«тренировочной базы»*. Система наполняется реальными данными, множественными классификаторами, устанавливаются значения по умолчанию, вносятся данные по номерному фонду и тарифным планам гостиницы, специальные печатные формы. По окончании этого этапа идет сам процесс обучения, который, в зависимости от количества пользователей в гостинице, занимает от 4 до 20 дней и проводится «специализирующимися» группами не более 5 человек в каждой. На занятиях проигрываются все сценарии обслуживания гостей и взаимодействия служб, уточняется полнота и корректность настроечных кодов системы, подбираются функции и отчеты для выполнения соответствующих обязанностей сотрудниками. Одновременно с обучением работе с функциями системы происходит усвоение персоналом новых процедур и документооборота.

Руководство отеля должно потребовать от компании-поставщика в процессе настройки системы и обучения пользователей, *рекомендаций по совершенствованию функционирования гостиничных служб, по структурному составу гостиницы, персональному разделению обязанностей, установлению спектра контроля*.

После «запуска» системы уточненная и согласованная тренировочная база (соответствующая реальной) остается в дальнейшем распоряжении гостиницы для углубленного обучения и подготовки новых сотрудников.



№	Этап работы	Содержание	Результат этапа
1.	Определение целей внедрения информационной системы.	Выделение (прогнозирование) основных проблем управления отелей, расстановка приоритетов для их решения.	Формирование команды, осуществляющей принятие решения о внедрении АИС.
2.	Определение желаемых результатов от внедрения АИС.	Этап должен выделить очевидные, явные результаты: • Контроль над потоком доходов (результат фронт-офиса); • Снижение потерь от неэффективного управления материальными ресурсами: снижение складских запасов, уменьшение отвлечения оборотного капитала (результат бэк-офиса); • Снижение материальных затрат (результат бэк-офиса); • Ликвидация потерь от неэффективного управления ресурсами, контроль дебиторов и снижение задолженностей (результат бэк-офиса); • Прогнозирование и прибыльное размещение средств, формирование бюджета развития (результат бэк-офиса).	Документированный перечень задач внедрения системы АИС.
3.	Предпроектное обследование. Бизнес-диагностика. *Этап рекомендуется осуществлять совместно с профильной консалтинговой компанией.	Детальное описание бизнес-процессов. Детальный перечень измеримых показателей и значений, которых необходимо достигнуть после внедрения проекта АИС.	Формализованное описание бизнес-процессов. Выделение основных проблем управления, расстановка приоритетов для их решения. Составление требований к информационной системе предприятия.
4.	Формирование системы требований к поставщику и программному продукту.	Основные аспекты, по которым разрабатываются требования: • Общесистемный функционал (основные бизнес-процессы в иерархии); • Функционал по подсистемам управления (например, управление запасами, управление себестоимостью, управление транспортом, отраслевая аналитика); • Требования к квалификации персонала компании поставщика; • Базовая стоимость АИС, включая программное обеспечение; • Стоимость необходимой аппаратно-технической периферии и обучения; • Надёжность, удобство обслуживания и эксплуатации; • Защита информации; • Стандартизация и унификация, возможность «апгрейда»; • Интерфейсы и документирование; • Лицензионная чистота; • Юридическое обоснование необходимых обновлений версий и т.д.	Составление перечня требований к поставщику и программному продукту.
5.	Анализ и выбор программного продукта и поставщика услуг по внедрению.	«Закупочный комитет» должен подготовить в качестве тестового комплекс бизнес-процессов, максимально полно отражающих специфику деятельности предприятия. Этот комплекс бизнес-процессов настраивается в исследуемых программных продуктах компаниями поставщиками. В процессе настройки выясняется, каким образом требования предприятия отражены в информационной системе. Наиболее часто встречающаяся ошибка - недостаточно пристальное изучение поставщика на реализованных им примерах.	По результатам настройки демонстрационных версий и анализа компаний-консультантов «Закупочный комитет» рекомендует оптимальное решение. Принятие решения о формате и функционале АИС, выбор поставщика.
6.	Риск-прогноз вероятных и типичных ошибок.	Наиболее часто встречающиеся ошибки, допускаемые при отработке механизма использования АИС в отеле: • Отсутствие чётко и однозначно сформулированных целей и задач гостиницы и, соответственно, для АИС; • непонимание руководителями подразделений своего места в проекте; • Несогласованное управление ресурсами проекта; • Составление мнения о функционале АИС на основе только описаний;	Подготовка и утверждение распределения ответственностей и инструкций по использованию АИС, уровням доступа к отчетам. Тренинги команды менеджеров отеля.

Таблица 5. Алгоритм работы при подборе АИС



№	Этап работы	Содержание	Результат этапа
		Передача полномочий по принятию решения Главному бухгалтеру отеля (задача Главного бухгалтера – организация учёта фактов и отчетность перед фискальными органами, а не определение стратегии развития и тактики достижения целей предприятия).	
7.	Процесс установки системы управления.	Моделирование, тестирование и реализация требований к АИС.	Опробование системы.

Таблица 5. Алгоритм работы при подборе АИС

Реальное поселение гостей в систему начинается с первого заезда гостя в дату «запуска». Руководство гостиницы в этот период требует «живой поддержки» со стороны компании-поставщика, которая заключается в круглосуточной помощи сотрудникам гостиницы в бесперебойном обслуживании гостей, оперативном вводе данных в систему и в проведении «ночных аудитов». «Живая поддержка» продолжается, как правило, 3-4 дня – именно тот срок, который охватывает работу всех смен и сотрудников предприятия.

2.3. Проектирование системы мониторинга удовлетворенности гостей

Задачу организации системы мониторинга удовлетворенности гостей новой гостиницы решает служба *Guest Relation (служба общения с гостем)* в составе службы маркетинга и продаж.

Наличие и внедрение при запуске отеля *стандартов обслуживания и эффективно (оперативно и объектив-*

но) работающих информационных технологий учета и управления (АИС) создают хорошие предпосылки для создания качественного гостиничного продукта.

Вопрос в «малом» – понравятся ли они гостю?

Ответить на этот вопрос уверенно можно лишь по прошествии значительного периода времени, закрепления устойчивой системы обратной связи «лояльности гостя», устойчивого роста и поддержания планового уровня загрузки и ценовой политики.

А знать о настроении и реакции гостя на новый отель необходимо сразу. При этом, ненавязчиво организованный мониторинг оценки удовлетворенности гостей является для них косвенным свидетельством реальной заботы об уровне сервиса, предотвращении и недопущении случающихся в новых отелях казусов при обслуживании.

В практике гостиничного хозяйства существует немало методик и способов оценки удовлетворенностей гостей. Основные методики:

- выяснение оценки *при непосредственном общении персонала с гостем*, учета устных обращений, замечаний, жалоб, высказываний гостей;
- *анкетирование* (анкета непосредственно заполняется в отеле) гостей при завершении срока их проживания;
- ведение *Интернет анкетирования* гостей отеля, позволяющего гостю дистанционно давать оценку отелю и высказывать рекомендации потенциальным покупателям после проведенного в отеле времени;
- использование технологии *«секретного гостя»* или другого независимого потребителя для получения объективной информации об уровне сервиса и предоставляемых услуг.

Сама оценка может быть *балльной* (как интегральный результат оценок по отдельным видам сервиса), либо *текстовой*, с изложением конкретных достоинств и жалоб.

Перед разворачивающим свой бизнес менеджментом отеля стоит задача использовать одну, либо одновременно несколько методик для обеспечения мониторинга удовлетворенности гостей, организовать оценку мне-

Важно:

«Ночной аудит» – специальная процедура гостиницы, проводимая после завершения активности в работе отеля, включающая в себя комплексную проверку финансового дня – полноту и корректность вводимых в АИС данных, контроль за действиями пользователей, подготовку технологических отчетов для руководства.



ний, анализ причин, вызывающих те или иные недостатки, неудовлетворенности и принять меры к исправлению ситуации.

Наиболее эффективным, особенно в новом отеле, является *непосредственное общение*, которое реализуется службой *Guest Relation*. Исторически в небольших отелях эту функцию выполнял хозяин, лично интересовавшийся ее удовлетворением пожеланий гостей.

Сегодня такая служба присутствует практически в любом отеле высшей категории, а теперь и категорий не ниже 3 «звезды». Служба *Guest Relation* может в период запуска весьма эффективно вести мониторинг удовлетворенности гостей в отеле любой категории. Но просим не путать ее со службой консьерж, хотя внешне действия работников этих служб могут и совпадать – решение обращений, просьб и проблем гостей.

Служба *Guest Relation* нацелена на снятие вопросов гостей по всему циклу внутреннего сервиса – от регистрации и расселения, получения завтрака и других гостиничных услуг, завершая выпиской. Во многих гостиницах служба/менеджер *Guest Relation* составляет ежедневную сводку возникших проблем.

Привлечение персонала на должность *Guest Relation Officer* – дело не простое. Требования:

- знание гостиничного дела и предприятия, опыт работы в гостиницах;
- ориентированность на запросы, интересы гостей, умение формировать имидж отеля;
- коммуникабельность, доброжелательность, психологическая подготовка к улаживанию конфликтных ситуаций;
- свободное владение иностранными языками.

Менеджмент новой гостиницы обязан также регулярно получать сведения всех служб, контактирующих с гостями (службы размещения, консьерж, хаус-кипинг и другие) о наблюдениях или прямых обращениях гостей для разрешения недоразумений, жалоб, пожеланий и пр.

• *анкетирование гостей* при завершении срока их проживания является самым распространенным способом мониторинга удовлетворенности. Существует большое число вариантов анкет, отличающихся количеством блоков вопросов и их подробностью. Как и всякое анонимное анкетирование, этот вид мониторинга удовлетворения гостей недорог по затратам, но по нашему мнению, менее эффективен. Многие гости вообще не дают отзыва, хотя не всегда удовлетворены. Отпугивают длинные анкеты, претендующие на выяснение подробностей претензий (например, в анкете гостя одного из отелей Словении 26 разделов, более 120 вопросов, от гостя требуется до 15 мин. на заполнение). А корот-

кие анкеты дают лишь общую числовую оценку качества услуг по 3-х, 4-х или 5-ти балльной школе.

В этом смысле анкета, например, *President Palace Hotel Bangkok ***** мало чем отличается от опросника будапештских отелей цепочки *Danubius Hotels **** и московских отелей «Царицыно»*** и «Владыкино»**. Тем не менее, можно рекомендовать *типовые опросные листы* (Рисунки 1 и 2), включающие вопросы и ответы по основным сервисным качественным характеристикам, на русском и английском языках. Интегральная оценка позволяет вывести «средний балл» удовлетворенности гостя.

Важно:

Создание системы мониторинга удовлетворенности гостей – первоочередная задача после открытия отеля, да и в период всей его работы.

Расшифровка и выводы из анкет (рисунки 1 и 2) составляют *основной смысл мониторинга удовлетворенности*, это обычно входит в функцию служб маркетинга и продаж. При расшифровке отмеченные поля от «отлично» до «плохо» заменяются цифрами от «5» до «2», выводятся средние цифровые баллы. Далее они сравниваются по видам сервиса, подразделениям, а также в динамике – по неделям, месяцам.

Интернет-анкетирование удовлетворенности гостей активно при подключении гостиницы к системам бронирования. В целом ряде многочисленных систем бронирования гостиниц (www.booking.com, www.holidaycity.com, www.hotelbook.ru, www.activehotels.com, www.priorquest.com, и т.д.), по окончании срока проживания, воспользовавшемся бронированием гостю *автоматически* направляется запрос выразить степень удовлетворенности. По форме анкета схожа с анкетой конкретного отеля. Однако, «изюминкой» является *автоматическое генерирование среднего балла «удовлетворенности» отелем по значительной базе гостей*. Одновременно, наиболее эмоциональные гости выражают свои положительные или отрицательные оценки с подробностями и совместно со «средним баллом», что формирует достаточно выразительный имиджевый портрет отеля.

**Dear Guest!**

Good morning or afternoon and welcome to our Hotel. We are pleased that you decided to stay with us. To satisfy you better is our daily concern. If you have spent at least one night in our Hotel we kindly ask you to participate in a survey which help us to make your stay here even better. Thank you!

Уважаемый Гость!

Доброе утро, или добрый день, приветствуем Вас в нашем Отеле. Для нас большая честь, что Вы решили быть нашим гостем. Наша повседневная забота состоит в удовлетворении Ваших нужд и пожеланий. Если Вы остановились в нашем Отеле даже на одну ночь, просим ответить на вопросы этой анкеты. Это поможет нам сделать Ваше пребывание еще более комфортным. Спасибо Вам!

YOUR ARRIVAL / ПРИБЫТИЕ**How do you rate? / Как Вы оцениваете?**

	OUTSTANDING ОТЛИЧНО	GOOD ХОРОШО	AVERAGE СРЕДНЕ	UNACCEPTABLE ПЛОХО
Doorman / Швейцар				
Bellman / Служба носильщиков				
Front desk & Reservation in order / Служба приема и регистрации				
Secure environment / Безопасность				
Directional signage in the hotel/ Первое впечатление о гостинице				

GUEST SERVICES / ОБСЛУЖИВАНИЕ ГОСТЕЙ**How do you rate? / Как Вы оцениваете?**

Concierge / Консьерж				
Telephone & Message service / Телефонный оператор и доставка сообщений				
Wake-up call / Побудка				
Casher / Обмен валют				
Laundry and dry cleaning / Химчистка и прачечная				
Minibar / Минибар				
Business centre / Бизнес-центр				
Fitness Centre / Swimming pool / Фитнес-центр / Бассейн				

YOUR ROOM / ВАШ НОМЕР**Room number / № _____****How do you rate? / Как Вы оцениваете?**

Clean / Чистота в номере				
Comfortable / Комфортабельность				
Well-equipped / Оснащение номера				
Adequately / Освещение				
Sufficient guest amenities / Укомплектованность аксессуарами				
Adequate working space / Условия для работы				

YOUR BREAKFAST / ЗАВТРАКИ**Did you have your breakfast? / Как Вы завтракали?**

In your room / Заказывали в номер				
All the restaurant / В ресторане				
All the bar / В баре				

Рисунок 1. Типовой опросный лист гостя по полной форме



How do you rate? / Как Вы оцениваете?

Quickness of delivery / Время доставки				
Quality of breakfast / Качество завтрака				

BARS AND RESTAURANTS / БАРЫ И РЕСТОРАНЫ

How do you rate the quality of service? / Как Вы оцениваете качество обслуживания?

Room service / Обслуживание в номерах				
Restaurant / Ресторан				
Bar / Бар				
Banquets & meetings / Банкеты и конференции				

How do you rate the quality of food?

Как Вы оцениваете качество еды?

Bar / Бар				
Restaurant / Ресторан				
Room service / Обслуживание в номерах				
Banquets & meetings / Банкеты и конференции				

OVERALL OPINION / ОБЩЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

Do you think we respected the following principles? / Думаете ли Вы, что мы соответствуем следующим принципам?

Attentions to guests & the special whole / Внимание к гостям и особая атмосфера гостиницы				
Recognize and anticipate your needs / Понимать и предугадывать Ваши желания				
Respond quickly and effectively / Быстро и эффективно реагировать на Ваши просьбы				
What is your overall impression of the hotel? / Каковы Ваши общие впечатления о гостинице?				
Would you stay with us again? / Захотите ли Вы остановиться в нашей гостинице снова?	Yes / Да		No / Нет	
Would you recommend this hotel to your friends? / Будете ли Вы рекомендовать нашу гостиницу друзьям?	Yes / Да		No / Нет	

ADDITIONAL COMMENTS AND SUGGESTIONS

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КОММЕНТАРИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

If any member of our staff provided you with outstanding service? Please let us know.

Если Вы хотите дополнительно оценить работу кого-либо из сотрудников гостиницы, пожалуйста, укажите его имя и должность:

Thank you for your time and suggestions. Please seal this questionnaire and return it to the Front desk.

Благодарим Вас за время, затраченное на заполнение анкеты и ваши предложения. Пожалуйста, заклейте конверт и оставьте в Службе приема при отъезде. Личные данные укажите по своему усмотрению.

Mr / Mrs / Ms / Имя _____

Company / Компания _____

E-mail address / Электронный адрес _____

Dates of stay / Даты проживания _____

Рисунок 1. Типовой опросный лист гостя по полной форме



Как Вы оцениваете?	Отлично	Хорошо	Средне	Плохо
Работу службы приема и размещения				
Работу горничных				
Чистоту и комфорт в номере				
Чистоту и комфорт общественных зон				
Качество обслуживания в ресторане/баре				
Качество поданных блюд и напитков				
Работу службы безопасности				
Удобство расположения гостиницы				
Остановитесь снова у нас?	Да		Нет	
Рекомендуете нашу гостиницу коллегам и родным?	Да		Нет	

Рисунок 2. Типовой краткий опросный лист гостя

Дальнейший и главный шаг – создание *системы устранения претензий гостей*.

Система включает обязательный учет претензий, поступивших из всех видов источников, с расшифровкой их по направлениям:

- какими службами сервисами гостиницы гости не удовлетворены;
- какие нарекания и жалобы периодически повторяются;
- какие недостатки устранимы путем улучшения работы персонала.

Соответственно фиксируется, какие сервисы и службы гости считают «отличными», для анализа и расширения опыта.

Чем фактически бывают не удовлетворены гости вновь открытых отелей? Вот перечень, составленный на опыте Управляющей и консалтинговой компании «Аккорд-менеджмент Групп»:

- **Качество сервиса.** Причем его уровень в ответах респондентов не зависит от уровня материально-технической базы. Уровень качества сервиса оценивается респондентами по различным параметрам: профессионализм и информированность персонала, удобство получения дополнительных услуг, готовность персонала к разрешению проблем гостя или нестандартных ситуаций и т.п. Все это принято называть общим словом «обслуживание». Поскольку качество сервиса напрямую зависит от профессионализма персонала, психологической обстановки в коллективе, мотивации труда сотрудников, в основе конкурентной стратегии задолго до ввода объекта в эксплуатацию должна лежать продуманная кадровая политика, менеджмент персонала.

- **Отсутствие необходимых современному человеку привычных дополнительных услуг (либо материально-технических основ для их получения):** Wi-Fi, выделенная

линия в Интернет, климат-контроль, недорогая и качественная телефония, достаточное количество розеток для подключения техники в номере, многоканальное телевидение (особенно информационные каналы), получение свежей прессы, курьерская служба, бесперебойная подача горячей воды, быстрая прачечная и химчистка, безопасный, качественный трансфер, возможность использования кредитных карт на всем протяжении проживания, возможность своевременной оплаты услуг мобильной связи, возможность поддержания тонуса и здорового образа жизни, безопасная и удобная парковка автомобиля в любое время года, хранение ценных вещей, бумаг, техники в сейфе, общая безопасность пребывания на территории отеля, круглосуточное, разнообразное, качественное питание, разнообразный досуг.

- **Завышенные цены, несоответствие уровня качества обслуживания и цен.**

- **Отсутствие сформированных пакетов конференц-услуг и должного уровня качества обслуживания конференций.**

Претензии и замечания к инфраструктуре обязательно сравниваются с требованиями Системы классификации, по которой гостиница сертифицирована на определенную категорию (если сертификация проведена). Замечания по отсутствию технических условий, оборудования, сервисов, не предусмотренных в гостинице данной категории принимаются к сведению (поскольку на практике могут быть не устранимы). Другое дело – состояние инфраструктуры, изношенность, эстетическое восприятие – т.е. то, что устранимо путем разумного улучшения технической оснащенности. Составляются технические мероприятия, которые могут включаться в план развития предприятия.

При данной форме мониторинга может реализовываться обязательное направление благодарности всем

гостям, оставившим анкеты, как с «благожелательным», так и с «колеблющимися» оценками. Эта работа включает, также, пост-уведомление гостей, выразивших неудовлетворенность или замечания, об устранении недостатков «по их обращению и при заинтересованном участии».

2.4. Подготовка плана рекламной деятельности гостиницы

Задачу организации рекламной деятельности новой гостиницы решает пресс-представитель отеля, реже (в крупных отелях) – отдел рекламы и связей с общественностью (PR отдел). Наиболее тесная координация – с отделом маркетинга и продаж.

При подготовке и реализации плана рекламной деятельности нового гостиничного предприятия *рекомендуется исходить из следующего алгоритма:*

- постановка задач, определение целей, которых должны достичь рекламные мероприятия при запуске нового гостиничного проекта;
- определение целевых аудиторий, на которые должны быть направлены рекламные и информационные акции;
- определение наиболее эффективных по доходчивости до данных целевых аудиторий средств и медийных инструментов рекламы;
- определение территориальных, зональных уровней рекламных мероприятий (квартальный, местный, общегородской, региональный, международный);
- оценка необходимых затрат на рекламные мероприятия, согласование бюджета с возможностями бюджета предприятия и отбор на этой основе наиболее эффективных;
- организация мониторинга и обратной связи по оценке воздействия рекламы в разрезе отдельных видов и форматов на достижение поставленных задач и целей;
- корректировка рекламной компании и рекламного бюджета на период выхода гостиницы на стабильную работу.

Задачами и целью рекламной (рекламно-информационной) деятельности, обеспечивающей запуск нового гостиничного проекта, являются:

- информирование о выходе на рынок новой гостиницы определенной категории, позиционирующейся в определенной клиентской нише;
- доведение до потенциальных покупателей услуг гостиницы – туроператоров, корпораций, выставочных компаний, ассоциаций, спортивных и творческих объединений, рядовых туристов и т.д., сведений о расположении гостиницы, транспортной доступности, деловом, культурном и социальном окружении (близлежащие ме-

Важно:

В работе с СМИ исходите из того, что редакторов и журналистов интересуют новости, а не рекламные тексты о вашем предприятии.

ста туристского интереса), общих условиях и преимуществах отеля, наборе предоставляемых сервисов, отличительных характеристиках и удобствах, условиях поручения льгот и скидок при размещении;

- ознакомление клиентского рынка с программами и анонсами привлекательных событий и акций отеля;
- формирование на клиентском рынке благоприятного имиджа отеля через презентацию запоминающихся фирменных атрибутов, логотипа;
- привлечение внимания СМИ к отелю и побуждение к упоминанию отеля в благоприятном контексте в обзорах, статьях, рейтингах, формирующих позицию предприятия в регионе.

Выбор целевых аудиторий, на которые должны быть направлены рекламные и информационные акции, рекомендуется вести с учетом концепции отеля и ожидаемым рыночным позиционированием. *Ни один отель на практике не работает на раз и навсегда сформированную конкретную клиентскую нишу, либо регион.* Поэтому круг охвата реципиентов рекламным воздействием может быть весьма широким и постоянно изменяться (Таблица 6).

Кроме того, отель часто претендует на роль центра притяжения местной и региональной деловой, социальной активности. Это прибавляет к типовым рекламным медийным форматам также и заботу о форматах внешней уличной рекламы, ориентирования и пр. Соответственно, для каждой аудитории существует свой метод «доставки» рекламного продукта.

Смыслом всех рекламных мероприятий на практике остаются обеспечение целей маркетинговой и рекламной стратегии новой гостиницы, создание доброй репутации и повышение популярности предприятия. Это служит главной цели – получению дополнительных клиентов.

Типовым рекламным продуктом остается печатный буклет, который раскладывается в номерах, на рецепции гостиницы, распространяется на туристских и других выставках, рассылается корпоративным клиентам.



Содержание буклета, рекламного модуля, обычно включает:

- описание местоположения гостиницы с указанием маршрута от вокзала и аэропорта;
- количество и тип номеров;
- перечень иных отличительных особенностей, сервисов, услуг;
- специализация, время работы ресторана и бара ресторана;
- наименования, вместимость и технические характеристики банкетных и конференц-залов;
- возможности для проведения досуга и занятий спортом для клиентов;
- стоянки для автомобилей;
- архитектурные и/или художественные достопримечательности;
- характеристика ключевых руководителей;
- фотографии, живо иллюстрирующие возможности гостиницы в области услуг, и т.д.

Буклет, как и любая другая полиграфическая рекламная продукция, должен быть исполнен на *достойном полиграфическом уровне*. Оформление, качество изготовления, применение специальных «впечатляющих» технологий, должны точно попадать в нишу, к категории которой относится гостиница. В отношении всей полиграфической, рекламной, офисной продукции гостиницы должно *строго применяться правило единого фирменного стиля*.

Единый стиль в рекламе, начиная с логотипа и со «слогана», на котором, как на фундаменте, выстраиваются конкретные аргументы в пользу бренда отеля, призваны свидетельствовать, что новый отель *уверен в благоприятных перспективах деятельности, надежен, солиден*.

Рекламные материалы, выдержанные в едином фирменном стиле, должны присутствовать во всех подразделениях, оказывающих услуги клиентам.

Все отели обращаются к рекламе в средствах массовой информации. Как указано выше, выбор медийного

Целевая аудитория	Виды медийного или иного носителя	Формат распространения
Туроператоры	Рекламные модули Рекламные баннеры в сетях бронирования Рекламные буклеты Целевые рассылки рекламных материалов туроператорам	Работа на туристских выставках Интернет-рассылки предложений Пресс-конференции Целевые рекламные акции в отеле
Корпорации бизнес-клиенты	Рекламные модули Рекламные баннеры в сетях бронирования Рекламные буклеты Целевые рассылки рекламных материалов службам корпораций Реклама в специализированной отраслевой прессе	Интернет-рассылки предложений Пресс-конференции Отраслевые выставки Аккредитация при ТПП
Индивидуальный, познавательный, семейный туризм	Рекламные баннеры в сетях бронирования Рекламные объявления в массовой прессе, ориентированной на услуги отдыха, туризма, развлечений, шопинг и пр. Рекламные буклеты с условиями размещения Сувенирная продукция с логотипом и реквизитами гостиницы	Работа на туристских выставках Массовые печатные СМИ, в т.ч. распространяемые в поездах, самолетах, на вокзалах и пр. Call Centre (центр обслуживания телефонных и интернет-вызовов – структурное подразделение, где гость может разместить заказ на бронирование, проверить его статус, получить информацию, консультацию и пр.)
СМИ	Новостная лента событий в отеле с Интернет рассылкой по СМИ Культурные, деловые, благотворительные и иные акции в отеле	Целевая рассылка в СМИ Пресс-конференции
Потенциальные клиенты объектов инфраструктуры отеля (ресторан, СПА, клуб)	Уличная реклама Перетяжки	Call Centre
Клиенты услуг «от стойки»	Наружная световая реклама гостиницы Система ориентирования, совмещенная с дорожными знаками (указатели) Ориентация по картам микрорайона у станций метро	

Таблица 6. Клиентские ниши и типовые медийные носители доставки рекламной информации

Важно:

Нельзя точно установить какой эффект дала реклама. Однако, никогда и ни при каких обстоятельствах, нельзя уходить с рекламного рынка. Отказ от рекламной деятельности равносильен уходу с рынка. Перестав быть заметной, компания косвенно подтверждает свои намерения оставить занятую нишу, уступая конкурентам.

формата, в том числе СМИ, зависит от того, на какие целевые группы клиентов рассчитаны рекламные объявления. Например, отель «Националь» публикует свои модули в тематических журналах «Банковское дело», «Нефть и капитал». Они обслуживают сильный сектор экономики, которым могут быть востребованы представительские возможности отеля. Для отелей туристского

класса более обоснованно печатать рекламные модули в специализированных изданиях, ориентированных на потребителей, приезжающих в Москву с коммерческими и познавательными целями («В пяти минутах от метро», железнодорожные издания).

Не следует забывать и то, что главным рекламным носителем является качественно выполненная, хорошо видная на подходах / подъездах к гостинице наружная объемная, световая реклама названия отеля.

Главный фирменный знак должен появиться (быть «открыт») в период «grand-opening» гостиницы, что может стать дополнительным эффектным рекламным мероприятием.

Эффективность затрат на рекламу не всегда может быть прослежена напрямую, кроме случаев конкретного договора с туроператором, получившим ваш рекламный пакет. Однако, рекомендуется поддерживать обратную связь, например, путем включения в традиционный вопросник удовлетворенности гостя вопроса «Откуда вы узнали о нашей гостинице?».

При рекламировании услуг гостиницы необходимо руководствоваться принципом, что реклама сама по себе не способна компенсировать низкое качество услуг. И, конечно, надо иметь в виду, что хорошо обслуженный клиент – потенциальный рекламный агент, особенно – для нового отеля.

Глава 3.

Практика кадрового обеспечения запускаемого гостиничного предприятия

3.1. Формирование организационной структуры

Формированием организационной структуры нового гостиничного предприятия занимаются, как правило, совместно: инициатор проекта и привлекаемый им профессиональный партнер, управляющая (или консалтинговая) компания, консультант / эксперт.

Организационный скелет нового отеля конструируется с учетом следующих неотъемлемых составных фрагментов, которые закладываются в основу бизнеса гостиничного предприятия, а именно:

- миссия отеля;
- его корпоративная политика;
- конкурентоспособность;
- стандарты сервиса и выполнения технологических операций;
- штатное расписание;
- положения о функциях подразделений;
- должностные инструкции;
- система и технология контроля качества предоставления услуг;
- система и технология управленческого и финансового контроля.

В сетевых и управляемых крупными операторами гостиницах организационная структура определяется, исходя из требований стандартов. Но и в этом случае каждая структура может иметь различия и особенности, поскольку определяется назначением гостиницы, ее местоположением, спецификой гостей и др. факторами. Она является отражением полномочий и обязанностей, возложенных на каждого ее работника.

Общие рекомендации при конструировании организационной структуры независимого нового гостиничного предприятия сводятся к следующему:

- Система управления должна быть простой и гибкой;
- Небольшое (минимально допустимое) число уровней управления;
- Небольшие по численности подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами;
- Ориентация любого подразделения на конкретную функцию в производстве услуг и организацию работы для потребителей, гостей отеля.

В основу организационной структуры и системы управления гостиницы закладывается принцип разделения и закрепления за различными подразделениями гостиницы роли центров ответственности за результаты деятельности, за формирование доходов, оптимизацию затрат на создание гостиничного продукта.

Практических вариантов и комбинаций подразделений (также и их названий) существует очень много, что и отражает каждый раз специфику отеля.

Приведем список типовых служб, создаваемых в каждой гостинице:

1. Служба управления номерным фондом – занимается решением вопросов, связанных с бронированием номеров, приемом туристов, прибывающих в гостиницу, их регистрацией и размещением по номерам, а также отправкой домой, обеспечивает обслуживание туристов в номерах, поддерживает необходимое санитарно-гигиеническое состояние номеров и уровень комфорта в жилых помещениях, занимается оказанием бытовых услуг гостям.



Состав службы: директор или менеджер по эксплуатации номеров; служба приема и размещения; служба горничных; объединенная сервисная служба (швейцары, коридорные, гардеробщики, служащие гаражного хозяйства); служба портье; служба консьержа; служба посыльных; инспектор по службе номеров; служба безопасности.

2. *Административная служба* – отвечает за организацию управления всеми службами гостиничного комплекса, решает финансовые вопросы, вопросы кадрового обеспечения, занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала гостиницы, контролирует соблюдение установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности, противопожарной и экономической безопасности.

Состав службы: секретариат, финансовая служба, кадровая служба, инспекторы по противопожарной безопасности и технике безопасности.

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

Состав службы: кухня, рестораны, бары, кафе, служба банкета.

4. *Коммерческая служба.* Занимается вопросами оперативного и стратегического планирования. Анализирует результаты хозяйственной и финансовой деятельности.

Состав службы: коммерческий директор, служба маркетинга.

5. *Инженерные (технические) службы.* Создают условия для функционирования систем кондиционирования, теплоснабжения, санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств, служб ремонта и строительства, систем телевидения и связи.

Состав службы: главный инженер, служба текущего ремонта, служба благоустройства территории, служба связи.

6. *Вспомогательные и дополнительные службы.* Оказывают платные услуги: парикмахерская, бассейн, сауна, солярий, аэрарий, спортивные сооружения и другие подразделения.

Традиционно в гостиничном предприятии выделяется «front-office» и «back-office», разделяющие производство «продукта» гостиницы на два принципиально отличающихся процесса.

Служба «фронт-офис» («front-office») непосредственно общается с клиентами, это «лицо» гостиницы. Персонал – администраторы и портье, носильщики, менеджеры службы бронирования, телефонисты. Не так давно в состав персонала «фронт-офис» отеля добавилась должность менеджера по связям с гостями – «Guest Relation», который

обязательно работает с VIP-клиентами, и оценивает общий уровень удовлетворенности клиентов отеля.

Во «фронт-офисе» рекомендуется иметь отдел бронирования, службу размещения и доставки багажа, отдел коммутации, расчетно-кассовый отдел.

Уровень зарплаты, назначаемый для сотрудников службы «фронт-офис» зависит от многих факторов, в том числе от категории гостиницы, от компании-оператора, от сезонности работы отеля и так далее.

Службы приема и размещения в *небольших отелях ограничиваются лишь администратором и носильщиком*. В этом случае администратор ответственен за большую часть услуг службы «фронт-офис» – от приема звонков по бронированию номера до приема самих клиентов. Носильщик же помимо доставки багажа постояльца выступает еще и в роли портье, показывая клиенту его номер и знакомя с правилами отеля. Тем не ме-

Важно:

Сейчас все больше крупных гостиниц рассматривают «фронт-офис» не как самостоятельное подразделение, а как бизнес-процесс по обработке и удовлетворению заявки клиента на получение гостиничной услуги.

нее, большинство небольших отелей на 20-30 номеров стараются сохранить общепринятую структуру штата службы приема, где каждое подразделение, помимо администрации и службы доставки, имеет как минимум по одному сотруднику.

Большинство других служб гостиницы формируют «бэк-офис» («back-office»), – набор служб, обеспечивающих условия для создания гостиничного продукта, собирающих, обрабатывающих и хранящих информацию о сделках. Эти службы с гостями непосредственно не взаимодействуют.

К рекомендуемым для создания в новом отеле службам можно отнести:

- Службу гостиничного хозяйства (служба «хаускипинг»);
- Отдел маркетинга и продаж;
- Отдел информационных технологий (IT);
- Отдел снабжения;
- Отдел эксплуатации;



- Финансово-экономический отдел и службу финансового контроля;
- Бухгалтерию;
- Юридический отдел;
- Отдел кадров (персонала, отдел HR – «human resources»).

Отдельно выступает служба питания, также имеющая разделение на свой «фронт-офис» и «бэк-офис».

Должностные лица подразделений несут ответственность перед руководством гостиницы за доходы и расходы, экономические результаты деятельности подчиненных им структур. Бюджетные показатели по каждому подразделению (их нередко именуют – «центры формирования доходов и затрат») составляются в начале отчетного периода. Данный процесс называется бюджетированием. Его процедуры и правила будут рассмотрены в Главе 4 настоящего Приложения. В процессе составления бюджетов должны быть задействованы все должностные лица гостиницы, т.к. это формирует их ответственность за результаты деятельности собственных подразделений и гостиницы в целом.

Контроль заключается в оперативном отслеживании выполнения плановых показателей по доходам и расходам подразделения, а также анализ их динамики.

Наличие в гостинице АИС позволяет формировать отчеты о показателях деятельности в ежедневном режиме, а также интегрированные данные (современные системы позволяют «выгружать» сводные данные за практически любой промежуток – с начала года, за неделю, месяц, за прошедшие сутки и т.д.), что дает руководству сильный рычаг организационного влияния на положение дел.

Ориентиром уровня оплаты труда работников данной категории могут служить данные по состоянию на май 2010 года о средней зарплате горничных – от 18 тыс. руб. (в московских гостиницах категории 3 звезды) до 22-25 тыс. руб. в месяц (в гостиницах категории 4-5 звезд).²

Для запускаемого предприятия важен вопрос – в каком порядке и последовательности формируется и наполняется организационная структура?

Ответ формулируется в Таблице 7 следующего раздела.

3.2. Формирование профессиональных профилей

Разработку пакета документированных профессиональных профилей кадрового состава нового отеля может осуществить непосредственно управленческая команда,

также возможно привлечение специализированной консалтинговой компании или отдельных экспертов.

Формирование профессиональных профилей гостиницы на стадии запуска состоит в создании правил для кадровой структуры и кадрового резерва, которые обеспечат долгосрочную деятельность предприятия, включая различные фазы запуска.

К сожалению, на практике нередко возникают ситуации отсутствия к периоду открытия гостиницы грамотного, хорошо обученного и заинтересованного персонала. Такая предпосылка способна свести на нет все затраты инвестора на этапе проектирования и строительства объекта.

Профессиональные профили должны быть окончательно сформированы на стадии предзапуска гостиницы. Все дополнительные решения, связанные с кадровыми проблемами, и принимаемые на последующих стадиях запуска, могут только корректировать и нивелировать ошибки, допущенные на стадии предзапуска.

Формирование профессиональных профилей означает, прежде всего, завершение создания полностью сформированного комплекта должностных инструкций и положений по отделам. Их содержание должно быть адаптировано к маркетинговым и технологическим характеристикам конкретной гостиницы. Этот комплект документов:

- регламентирует горизонтальные и вертикальные линии властных полномочий и степень делегирования компетенций менеджменту гостиницы;
- отражает требования сегментации, категоричности, внутренних связей;
- обеспечивает координацию структур гостиницы;
- обуславливает четкость действий персонала в рутинных и внеплановых ситуациях;
- в целом позволяет обеспечить максимально успешный запуск гостиничного объекта.

Развитие и делегирование компетенций менеджерам новой гостиницы непосредственно связаны с запуском. На стадиях инициации запуска и предзапуска приоритетны опыт, знания и навыки налаживания системы управления новой гостиницей. По мере освоения фаз пробного запуска, официального открытия и переходной стадии приоритет смещается в область компетенций непосредственного управления гостиницей.

На практике процесс дифференциации квалификационных требований к персоналу в период запуска ведет к формированию корпоративной (закрытой) или индивидуалистической (открытой) кадровой политики гостиницы, которая полностью складывается только к окончанию переходной стадии.

² Источник – ОАО «ГАО «Москва».



Степень дифференциации квалификационных требований к персоналу на стартовом этапе может быть *низкой, средней, высокой*.

- *Низкая дифференциация* квалификационных требований к персоналу в новой гостинице создается при формировании штата за счет проверенных профессионалов, которые *не требуют дополнительного обучения для выполнения своих обязанностей в полном объеме*. Развитие квалификации требуется лишь для понимания отдельных бизнес-процессов, а дополнительное тренинговое обучение необходимо только для развития внутренних коммуникаций. Такой подход характерен для новых гостиниц 4-5 звезд, где велико влияние управляющей компании.

- *Средняя дифференциация* квалификационных требований складывается, когда персонал отличается средней квалификацией или небольшим опытом работы в гостиницах иного типа, сегмента или категории. Развитие квалификации потребуется для обучения технологии работы в данной гостинице, общих и специальных вопросов обслуживания, взаимодействия, использования программного обеспечения и технического оснащения. Данный тип дифференциации отличает создание гостиниц 1-3 звезд, где на стадии запуска приоритетна или значительна роль инициатора.

- *Высокая дифференциация* квалификационных требований возникает при наборе персонала без существенного опыта работы, когда приглашаются кадры без профильного образования. Такой подход характерен при создании некатегорийных, семейных, малых гостиниц. В этом случае необходима программа обучения и тренингов по различным вопросам.

В случае, когда управление гостиницей осуществляет инициатор, в период запуска разработку и принятие всего комплекса управленческих решений по кадровому вопросу он берет на себя. Преимуществом такого подхода становится постепенное обучение персонала работе в конкретной системе управления, рост квалификации и дифференциация навыков.

В случае, когда инициатор привлекает к управлению гостиницей в период запуска консалтинговые компании кадровый вопрос может решаться аналогично предыдущему примеру или быть порученным специализированному кадровому агентству.

Основные процессы формирования профессиональных профилей и управления персоналом новой гостиницы на стадии запуска представлены в Таблице 7.

Таким образом, возникает два подхода:

- ключевые управляющие должности занимают специалисты управляющей компании или команды эксперта. Эти специалисты на должности своих помощников или заместителей готовят будущих менеджеров новой гостиницы. Процесс подготовки продолжается с момента инициации запуска вплоть до официального открытия, после

которого все компетенции по управлению переходят новому штату гостиницы.

- формируется многоуровневая организационная структура (матричная, штабная или проектная), где управленческие должности по проектной (т.н. дивизиональной) линии властных полномочий занимают специалисты управляющей компании или команды эксперта. По мере развития управленческой системы новой гостиницы роль штабных руководителей снижается и к моменту официального открытия все компетенции передаются линейным руководителям. Всё изложенное выше можно свести в таблицу (Таблица 8).

Важно:

Проблемой решения кадровых вопросов является ограничение возможностей инициатора по качественному отбору кадров. В первую очередь, как показала практика, используется набор друзей и знакомых, по рекомендации, реже привлекаются кадровые агентства.

С позиции формирования профессиональных профилей должности работников сгруппированы по трем квалификационным уровням. Уровни различаются:

- профилем (направлением) деятельности работников;
- сложностью и объемом выполняемых должностных обязанностей;
- степенью самостоятельности и ответственности в принятии и реализации решений.

Так, в службе приема и размещения предусмотрены следующие квалификационные уровни:

- *Первый уровень* – телефонистка, швейцар, носильщик;
- *Второй уровень* – менеджер службы приема и размещения, менеджер по обслуживанию гостей, администратор, портье.

Уровень образования: среднее, среднее профессиональное, а для менеджеров – высшее профессиональное.

- *Третий уровень* – начальник службы приема и размещения, старший администратор и др.

Уровень образования – высшее профессиональное.



В службе обслуживания гостиничного фонда (хаус-кипинг):

- *Первый уровень* – горничная, уборщик служебных и общих помещений, кастелянша, работник прачечной и химчистки;
- *Второй уровень* – старшая горничная, портной и др.;
- *Третий уровень* – начальник (менеджер) службы гостиничного фонда, дежурный по этажу, руководители бельевой и химчистки.

Следовательно, спецификой формирования профессиональных профилей кадров гостиницы на стадии запуска становится *ориентация при разработке и принятии соответствующих управленческих решений не столько на экономический, сколько на социально-психологический аспект менеджмента*. В рассматриваемом периоде специфика управленческих процессов отражает приоритет не экономи-

ческой эффективности, а главенствующую роль выбора лучшей технологии (или алгоритмов) выполнения работ для достижения более высокого уровня качества обслуживания гостя, слаженности работы персонала, формирования необходимого психологического климата.

3.3. Отбор персонала гостиницы на период запуска

Непосредственно процедура отбора претендентов на вакансии в штатном расписании гостиницы осуществляется по классическим этапам найма сотрудников. По мере формирования структуры новой гостиницы к отбору персонала последовательно привлекаются представители *управляющей компании* – для ключевых должностей, отдел кадров

Этапы	Набор кадров	Адаптация кадров	Обучение и развитие кадров	Продвижение кадров	Мотивация и стимулирование	Результат
Планирование запуска	Набор менеджеров высшего и среднего уровня	Проектируются организационно-штатная политика и политика по адаптации кадров	Проектируется система обучения и развития кадров	Определяются принципы продвижения кадров, оценки результатов деятельности	Проектируются основы системы мотивации и стимулирования	Сформулирована кадровая политика. Сформирован состав институционального уровня менеджмента
Предзапуск – «pre-opening»	Набор кадров на ключевые позиции технического уровня	Руководители служб знакомят персонал с системой управления	Первичное обучение персонала	Оценивается кадровый потенциал	Определяются потребности работников, конкретизируется система стимулирования	Полностью сформирован штат менеджеров гостиницы. Другие категории персонала укомплектованы на 50-70%
Пробный запуск – «soft-opening»	Комплектуется полный штат	Происходит нормирование работы	Осуществляется проблемное обучение	Корректируется расстановка кадров, планируется ротация	Корректируется система мотивации	Штат гостиницы полностью сформирован. Проведено необходимое обучение
Официальное открытие – «grand-opening»	Формируется ядро кадров	Анализируется первый опыт работы	Тренинговое обучение	Планируется продвижение кадров	Система мотивации стимулирует повышение качества работ	Осуществляется развитие персонала, проектируются элементы закрытой кадровой политики
Переходная стадия	Ротация кадров и набор в соответствии с потребностями	Разработаны стандартные процессы адаптации	Сформирована система регулярного обучения и развития	Определены условия и критерии продвижения	Система мотивации соответствует потребностям развития гостиницы	Персонал полностью готов решать стратегические и оперативные вопросы функционирования гостиницы

Таблица 7. Основные процессы формирования профессиональных профилей и управления персоналом новой гостиницы на стадии запуска



(персонала), – при приеме работников массовых профессий. Рекомендуется использование кадрового агентства, специализирующегося на подборе гостиничного персонала.

Наиболее приоритетным для гостиницы становится процедура первичного подбора – *собеседование и тестирование на профессиональную пригодность*. Сфера гостеприимства, где гостиницы — базовое звено, предъявляет особые требования к персоналу. Сущность отбора персонала заключается в выявлении потенциальных работников, которые по своей профессиональной подготовке, личностным, психофизическим характеристикам готовы работать в сфере сервиса и в отсеивании претендентов, характеристики которых (например, низкая коммуникабельность, угрюмость, раздражительность) препятствуют реализации гостиничной карьеры, несмотря, порой, на наличие профильного образования в сфере гостеприимства.

Внешние источники кадров (рынок труда) предоставляют значительно больший выбор претендентов, которые в свою очередь приходят с новыми идеями, навыками, знаниями, опытом. Новая гостиница не обойдет внешний источник подбора персонала. Необходимо учитывать, что та-

ким сотрудникам нужен период адаптации, первичное обучение, выстраивание морального климата.

Наличие профессиональных знаний и навыков не всегда говорит о соответствии предлагаемой должности. Поэтому необходимо подтвердить соответствие претендента, его возможностей, корпоративной политике гостиницы, стандартам обслуживания гостей.

Можно рекомендовать следующие этапы процедуры отбора кадров:

- установление правил отбора кандидатов на новые и вакантные должности в гостинице, что требует определения профессионального профиля компетентного сотрудника или нормативных положений стандартов гостиницы (управляющей компании);
- первичный отбор (прием максимально возможного числа заявок и резюме от претендентов);
- составление базы данных всех кандидатов (данные собираются на основе анкетирования, пакетов документов кандидатов и пр.);
- собеседование с менеджером по персоналу, тестирование;

Тип организационного механизма управления гостиницей на стадии запуска	Планирование кадровой структуры	Организация и координация кадров	Мотивация кадров	Контроль кадров
Управление новой гостиницей на стадии запуска осуществляет инициатор	Основано на растущих потребностях в кадрах по основным фазам стадии запуска	Реализуется инициатором с позиций оптимизации работ	Крайне ограничена, реализуется инициатором в интересах развивающейся гостиницы в период запуска	Преимущественно бюрократический
Управление новой гостиницей на стадии запуска осуществляет инициатор при привлечении консалтинговых компаний	Основано на растущих потребностях в кадрах по основным фазам стадии запуска, включая обучение, адаптацию персонала	Отражает стремление улучшить качество обслуживания гостя и оптимизировать бизнес-процессы	Используется стандартный набор методов мотивации, которые стимулирует в первую очередь позитивное отношение к гостю	Преимущественно бюрократический с элементами децентрализованного контроля
Управление новой гостиницей на стадии запуска осуществляет управляющая компания/эксперт (УК/Э)	Осуществляется на основе стандартного плана формирования и обучения штата гостиницы по мере ее развития	Отражает стремление точно следовать выбранной технологии и требованиям к исполнению работ	Используется доказавшая свою успешность программа мотивации, УК/Э	Преимущественно децентрализованный, основан на показателях качества обслуживания
Управление новой гостиницей на стадии запуска осуществляет управляющая компания/эксперт при активной позиции инициатора	Осуществляется на основе модифицированного плана формирования и обучения штата гостиницы по мере ее развития	Отражает стремление точно следовать выбранной технологии и требованиям к качеству обслуживания	Основана на доказавших свою успешность программах мотивации, используемых УК/Э при добавлении каких-либо элементов	Преимущественно децентрализованный, основан на показателях качества обслуживания

Таблица 8. Основные этапы формирования профессиональных профилей



- собеседование с руководителем подразделения;
- прохождение испытательного срока;
- прием на работу.

Традиционно выделяют следующие виды организации собеседования: собеседование «один на один» (широко распространено, но оно не дает возможности полного сравнения претендентов) и собеседование с несколькими кандидатами (позволяет включить механизм конкуренции).

По сущности собеседования бывают биографическими, ситуационными и критериальными.

Биографическое позволяет не столько уточнить биографию, сколько проводится с целью выяснить мотивационные аспекты поведения.

Ситуационное собеседование предполагает предложение претенденту решить проблему в рамках специального задания в форме «деловой игры» («case study») или пробной работы для выявления обладания претендентом способностей к эффективным решениям;

Критериальное собеседование подразумевает оценку ответов на стандартные вопросы по заранее сформированным критериям. Наилучшего результата можно добиться, сочетая все три типа собеседования, что, как правило, и происходит. Их сочетание позволяет поэтапно сокращать число кандидатов первичного отбора.

Другой метод выявления характерных черт претендента – тестирование. При его организации рекомендуется учитывать особенности данного психофизического испы-

тания, а также уметь делать правильную интерпретацию результатов теста.

Тесты подбираются во взаимодействии с профессионалом (агентством) в зависимости от требований к группам персонала. Используются как бланковые, так и компьютерные варианты тестов.

Для каждой вакансии составляется определенный набор (батарея) тестов. Например, для бухгалтера важно быть ответственным, внимательным, уметь работать с большими объемами информации, хорошо запоминать цифры, обладать высокой работоспособностью. Поскольку в бухгалтерии работают в основном женщины, руководитель может обратить особое внимание на умение бесконфликтного поведения в женском коллективе.

Для линейного менеджера отделов маркетинга, гостиничного хозяйства и др. важны достаточно высокий уровень интеллекта, способность к стратегическому мышлению и анализу, гибкость поведения, способность принимать решения и брать на себя ответственность за них, умение общаться с клиентами и руководить подчиненными.

Для работника службы приема и размещения, Guest Relation Officer важны ориентированность на интересы других людей, умение формировать имидж, коммуникабельность, доброжелательность, психологическая подготовка к улаживанию конфликтных ситуаций.

Существует множество видов тестов. Среди них при отборе персонала чаще всего применяются:

Важно:

В процессе отбора персонала следует учитывать, что работник современной гостиницы должен:

- иметь профессиональную мобильность, позволяющую знать весь процесс оказания услуги гостю, обеспечивать связи между отдельными бизнес-процессами гостиничного обслуживания;
- обладать современными знаниями, навыками и опытом работы в сфере гостиничных услуг, умением работы с компьютерными программами, системами безопасности, техникой по уборке помещений и т.д.;
- обладать знанием иностранного языка в объеме, позволяющем понимать гостя и вести с ним диалог;
- быть готовым к высокой степени нервной и эмоциональной нагрузки, обладать умением уменьшить стресс, с которыми особенно часто сталкиваются работники гостиниц.



- *Интеллектуальные тесты.* Они предназначены для выяснения уровня умственного развития и образования кандидата. Могут использоваться тесты как общего интеллекта, так и специальные. Например, переводчик, специалист по связям с общественностью и даже секретарь должны обладать *развитым вербальным интеллектом* (т.е. хорошо владеть родным языком, уметь логично и грамотно изъясняться, иметь большой словарный запас, точно понимать высказывания партнера и т.д.). Коммерческому директору и маркетологу необходим *высокий уровень аналитического мышления* (умение анализировать и систематизировать большие объемы информации).

Тесты на внимание и память могут быть включены в тест интеллекта либо даны отдельно, если эти навыки профессионально важны. С их помощью оценивают *способность к длительной, монотонной работе, умение переключаться с одного вида деятельности на другой, внимательность, умение оперировать большим объемом информации.*

- *Личностные тесты* предназначены для выявления личностных особенностей. Набор выявляемых качеств зависит от теоретической концепции, положенной в основу теста. Как правило, они описывают особенности поведения человека, его социальные навыки, способность к адаптации и многое другое. Существуют как комплексные тесты, оценивающие личность в целом, так и тесты на какое-то определенное качество (например, *тесты на самоконтроль, на умение принимать решения, на агрессию и др.*). Некоторые тесты предназначены для выявления *патологий характера и личностного развития.*

Особо можно выделить тесты на выявление уровня мотивации и ценностных ориентаций.

- Тесты *межличностных отношений* выявляют стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромиссы, приходить на помощь другим, навыки общения в различных ситуациях. *Тестам на конфликтность*, как правило, уделяется особое внимание, поскольку неправильное поведение с гостем, сложные отношения в коллективе могут зачеркнуть труд многих других участников создания качественного сервиса в новом отеле. Проведение таких тестов, несмотря на трудоемкость, рекомендуется для всех работников гостиницы.

Итоги положительного собеседования, тестирование оформляются в установленном порядке *заключением трудового соглашения.*

По соглашению сторон при заключении трудового соглашения – договора (контракта) может быть *установлен испытательный срок до 3 месяцев, а для топ-менеджеров – до 6 месяцев.*

Важно:

Правомерным является стремление набрать часть обслуживающего и рабочего персонала из числа лиц, не имеющих опыта работы – для более скорой и легкой адаптации к новым стандартам профессиональной деятельности.

Заключение трудового соглашения – договора (контракта) происходит в письменной форме. Формат трудового договора регулируется трудовым законодательством.

Рекомендуется наличие следующих разделов трудового договора:

Раздел 1. Предмет трудового договора.

Раздел 2. Срок действия трудового договора.

Раздел 3. Права и обязанности сторон.

Раздел 4. Рабочее время и время отдыха.

Раздел 5. Оплата труда.

Раздел 6. Гарантии и компенсации.

Раздел 7. Испытание работника.

Раздел 8. Социальное, пенсионное и медицинское страхование работника.

Раздел 9. Ответственность сторон трудового договора.

Раздел 10. Прекращение трудового договора.

Раздел 11. Заключительные положения.

Раздел 12. Адреса и подписи сторон.

В действующем законодательстве указывается, что трудовой договор в обязательном порядке должен содержать³:

- фамилию, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя – физического лица), между которыми заключен трудовой договор;

- сведения о документах, удостоверяющих личность работника и работодателя – физического лица;

- идентификационный номер налогоплательщика (для работодателей, за исключением работодателей – физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями);

- сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор, и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями;

- место и дату заключения трудового договора.

³ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ, ст. 57



3.4. Порядок приема и регистрации иногороднего персонала

Дефицит рабочей силы по массовым специальностям, требуемым для работы в службах гостиничного предприятия заставляет инициаторов /владельцев новых отелей (работодателей) *прибегать к найму иногородней рабочей силы*. Это, прежде всего, касается специальностей горничных, уборщиц, официантов. Кадровые службы при решении данного вопроса должны придерживаться норм законодательства.

Работодатель должен истребовать у иногороднего работника необходимые документы. К ним относятся:

- документ, удостоверяющий личность работника. К таким документам относится *паспорт гражданина РФ или иной документ, определённый федеральным законом* (ст. 10 Федерального закона от 31.05.2002 г. № 62-ФЗ «О гражданстве Российской Федерации»): дипломатический паспорт, служебный паспорт, паспорт моряка или удостоверение личности. Водительские права, военный билет и прочие документы не могут быть приняты работодателем в качестве документов, удостоверяющих личность, поскольку они лишь удостоверяют наличие специального права у конкретного физического лица, его отношение к военной службе и т. п.;
- документы, *подтверждающие временную регистрацию*. При этом следует учесть, что в ст. 65 «Документы, предъявляемые при заключении трудового договора» ТК РФ такой документ, как свидетельство о регистрации по месту пребывания, *не упоминается*. Однако, в каждом конкретном случае при приеме на работу, требуется внима-

Важно:

Если претендент, проживающий вне места нахождения работодателя, как соискатель на вакантную должность, прошел всю процедуру специального отбора (см. раздел 3.3. настоящей главы), то никаких правовых препятствий к заключению с ним трудового соглашения не имеется.

тельное рассмотрение предъявляемых документов, поскольку Законом РФ от 25.06.1993 г. № 5242-1 «О праве граждан Российской Федерации на свободу передвижения, выбор места пребывания и жительства в пределах Российской Федерации» *предусмотрена обязанность граждан регистрироваться по месту пребывания и по месту жительства в пределах Российской Федерации*. Такая обязанность должна быть выполнена гражданином лично. В случае её невыполнения гражданин может быть привлечён к административной ответственности по ст. 19.15 КоАП РФ;

- *трудовая книжка*. Если принимаемые на работу иногородние граждане РФ не имели ранее трудового стажа (принимаются на работу впервые), то работодатель обязан завести им трудовые книжки установленного образца. На это отводится недельный срок со дня приёма сотрудников на работу (статья 66 ТК РФ; п. 8 Правил ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей, утвержденных Постановлением Правительства РФ от 16.04.2003 г. № 225);

- *свидетельство о присвоении ИНН*. Здесь, так же как и в случае с документом о временной регистрации, свидетельство не упомянуто в перечне обязательных документов, предъявляемых при приеме на работу. Отсутствие ИНН у работника не влечёт за собой применения налоговых санкций ни к самому работнику, ни к организации, принявшей его на работу. Организация не обязана предпринимать действия по оформлению работникам свидетельств о присвоении ИНН, на что, в частности, указано в Письме УМНС России по г. Москве от 09.03.2000 г. № 12-3-02/365 «О присвоении ИНН физическим лицам».

Некоторые работодатели настороженно относятся к свидетельству о постановке на налоговый учёт, выданному физическому лицу в другом регионе. Тем не менее этот факт не влияет на порядок отчётности по налогу на доходы физических лиц;

- *страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования*. Если принимаемый на работу иногородний гражданин не имеет такого свидетельства, работодатель обязан обеспечить его выдачу (часть 2 ст. 7 Федерального закона от 01.04.1996 г. № 27-ФЗ «Об индивидуальном (персонифицированном) учёте в системе обязательного пенсионного страхования»).

Иногородние работники подлежат обязательному медицинскому страхованию в соответствии с Законом РФ от 28.06.1991 г. № 1499-1 «О медицинском страховании граждан в Российской Федерации». Иными словами, *работодатель обязан оформить и выдать работникам полисы обязательного медицинского страхования*.

Трудовой договор с иногородним работником заключается в письменной форме. Здесь следует учитывать, что



согласно ст. 57 ТК РФ, вступившей в силу в октябре 2006 г., в преамбуле договора или в разделе «Адреса и реквизиты сторон» в обязательном порядке нужно отразить сведения о документах, удостоверяющих личность работника.

После подписания трудового договора работодатель обязан издать *приказ о приёме на работу* и заполнить *личную карточку* по унифицированной форме Т-2.

Заполнение *личной карточки* на иногороднего работника имеет некоторые особенности. Так, в п. 12 раздела «Общие сведения» должны быть отражены сведения об адресе и телефоне. При этом должны быть указаны два адреса: постоянной регистрации и фактического проживания. У кадровиков не возникает затруднений с заполнением графы об адресе регистрации: для этого необходимо открыть соответствующую страницу паспорта иногороднего работника и перенести содержащиеся сведения в карточку Т-2. Дату регистрации по месту жительства следует указывать в соответствии с паспортом, а не представленным свидетельством о временной регистрации.

Фактический же адрес должен указываться со слов работника. Однако, зачастую, по требованию работодателя иногородние работники вместе с паспортом предъявляют свидетельства о временной регистрации, и именно эти сведения заносятся в графу «Фактический адрес».

Как показывает практика, большинство из этих документов не являются подлинными и/или оформлены в недобросовестных фирмах, предлагающих услуги по оформлению миграционных карт, разрешений на работу и свидетельств о временной регистрации. Указания по применению и заполнению форм первичной учётной документации по учёту труда и его оплаты, приведённые в Постановлении Госкомстата России от 05.01.2004 г. №1, не требуют подтверждения фактического адреса какими-либо документами. Специалисту кадровой службы необходимо иметь это в виду и не подходить к заполнению графы о фактическом адресе формально. Ведь именно достоверные сведения помогут найти работника, в случае необходимости (например, когда нужно выслать уведомление, извещение, разыскать работника в случае отсутствия на работе и т. п.).

Необходимо указать номер телефона иногороднего работника. В данном случае работнику следует сообщить как можно больше телефонных номеров, по которым с ним можно связаться.

Работодатель обязан вести воинский учёт иногородних граждан. Основным документом для этого служит личная карточка Т-28. Пункт 7 раздела I формы Т-2 заполняется на основании документов воинского учёта, которые обязаны предъявлять при трудоустройстве военнообязанные и лица, подлежащие призыву на военную

службу (ст. 65 ТК РФ). Помимо сдачи отчётности в военный комиссариат, в котором зарегистрирован работодатель, необходимо также «сообщать в 2-недельный срок в военные комиссариаты о всех гражданах, пребывающих в запасе, гражданах, подлежащих призыву на военную службу, и принятых на работу (учёбу) или уволенных с работы...» (подпункт «л» п. 23 «Положения о воинском учёте»). Многие кадровики полагают, что в отношении иногороднего работника такие сведения подаются в военный комиссариат по месту его постоянной регистрации, что ошибочно. *Все сведения воинского учёта подаются в тот военный комиссариат, в котором зарегистрирован работодатель.*

Не следует забывать, что иногородние граждане обязаны сняться с воинского учёта по месту своей постоянной регистрации, оформить временную регистрацию и встать на воинский учёт в военном комиссариате по месту временной регистрации. Именно поэтому во многих организациях с иногородними работниками заключают срочные трудовые договоры на срок их временной регистрации и отказывают в продлении договора, мотивируя это требованиями закона к работодателю по организации воинского учёта. Однако временное прикрепление иногороднего гражданина к соответствующему военному комиссариату – его личная обязанность как гражданина РФ, и работодатель не должен проверять её выполнение. Все обязанности последнего ограничиваются ведением учёта и подачей соответствующих сведений (раздел IV «Положения о воинском учёте»).

Отдельно хотелось бы остановиться на *сроке трудового договора* с иногородними работниками. Как уже упоминалось, многие работодатели заключают трудовые договоры *только на срок временной регистрации гражданина по месту его жительства*. Правомерно ли это с точки зрения трудового законодательства?

Если обратиться к ст. 58, 59 ТК РФ, то можно обнаружить, что в отдельных случаях заключение трудового договора на определённый срок является правомерным. Так, в части 1 ст. 59 Кодекса перечислены случаи, когда заключение срочного трудового договора объективно необходимо для работодателя (временные, сезонные работы, работа в выборном органе и т. д.). В то же время указание на отсутствие у работника постоянной регистрации по месту нахождения работодателя в этом перечне отсутствует. Следовательно, *наличие свидетельства о временной регистрации не влияет на вид трудового договора* (срочный или заключённый на неопределённый срок).

С принятием Федерального закона от 30.06.2006 г. № 90-ФЗ, которым внесены соответствующие изменения в Трудовой кодекс РФ, работодателю разрешается заклю-



чать срочный трудовой договор с работником по соглашению сторон (ч. 2 ст. 59 ТК РФ). Однако и здесь наличие или отсутствие временной регистрации не является основанием для установления срочного характера трудовых отношений. Единственный случай, когда место жительства влияет на срочность заключения трудового договора, обнаруживается в абз. 4 ч. 2 ст. 59 ТК РФ: «срочный трудовой договор может быть заключён с лицами, поступающими на работу в организации, расположенные в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, если это связано с переездом к месту работы».

Расторжение трудового договора с иногородними работниками также производится на общих основаниях, предусмотренных трудовым законодательством. Никакие особенности, связанные с фактом постоянного проживания в другом населённом пункте, на прекращение трудового договора не влияют.

3.5. Подготовка и обучение персонала

Подготовка и обучение персонала является неотъемлемым элементом формирования цивилизованного современного гостиничного предприятия. По объёму внимания, размеру выделяемого бюджета на подготовку и обучение персонала, проработанности системы мотивации персонала можно судить о компетентности инициатора проекта.

Российский и московский, в частности, рынок образовательных учреждений и центров подготовки и переподготовки персонала предлагает широкий спектр программ, форматов обучения, многообразие предложений форм подготовки и обучения персонала. С другой стороны, часто отмечается оторванность преподавательской базы от реальных потребностей гостиниц, незнание и неумение донести до обучаемых (особенно людей практических специальностей) современные методики, приемы, требования работы, основанные на стандартах.

Более практичными являются программы подготовки и обучения, предлагаемые консалтинговыми и управляющими компаниями, партнерами запуска новой гостиницы. Программы данных команд практичны, ориентированы на отработку конкретных стандартов и приемов работы, технологий, поведения. Они, к тому же, лишены излишней академичности и теоретизирования.

Третий источник – *практический менеджмент отелей*. Работники отелей с практическим стажем обладают опытом, знаниями и навыками, которые лучше всего помогают обучению гостиничным профессиям. Однако, многие отельеры-практики не владеют методологией преподавания, системностью при передаче знаний.

Для запускающих новый отель менеджеров, консультантов возникает вопрос – чем рациональнее всего воспользоваться. *Рекомендуется сочетание курсов консалтинговых компаний и отельеров-практиков.*

Обычно рекомендуются следующие форматы подготовки и обучения персонала:

- На стадии *предзапуска* («pre-opening») преимущественными формами могут стать целевые программы и семинары, тренинги по решению особо актуальных проблем овладения первичными технологичными и коммуникационными навыками;
- На стадии *пробного запуска* («soft-opening») целесообразно использовать многообразные интерактивные формы обучения с целью поддержки уже приобретенных навыков, а также для решения «второй» линии задач подготовки;
- *Официальное открытие* («grand-opening») должно сопровождаться краткосрочными семинарами, тренингами по целям официального открытия.

На стадии официального открытия следует формировать программу профессионального развития персонала гостиницы. Данная концепция в большей мере соответствует начальному этапу развития гостиницы, когда закладывается рабочий коллектив, выстраиваются отношения.

Как показывает практика, наиболее распространенный вариант обучения персонала гостиницы – *тренинговые программы*. Тренинг обладает рядом преимуществ – не требует отрыва от работы, может быть рассчитан на краткосрочный период, обладает целевой направленностью на овладение конкретным навыком или областью знаний. Кроме того, тренинги разрабатываются или корректируются под нужды определенной гостиницы, поэтому решают комплекс задач:

- в ходе тренинга обучаемым передаются базовые знания, необходимые для эффективной работы (корпоративные стандарты обслуживания, стандарты технологий работы по созданию гостиничного продукта, обучение работы на рабочих местах АИС, общие навыки по безопасности и т.д.), причем акцент делается на *особо актуальных* для гостиницы аспектах;
- тренинг обеспечивает *повышение общей мотивации*, а также мотивирует соблюдение определенных стандартов обслуживания, работу в команде, понимание гостей;
- как вид практико-ориентированного обучения, тренинг позволяет отработать полученные навыки и закрепить полученные знания не только выполнением конкретных работ, но и *выполнением домашних заданий, итоговым и промежуточным тестированием*;
- заключительный этап тренинга, состоит в оценке полученного уровня подготовки и мотивации персонала, что

составляет основу обратной связи о проведенном обучении и его участниках руководителям гостиницы и предложений по дальнейшим шагам развития персонала.

Тренинговые программы должны применяться *не только на стадии запуска гостиницы*. Эксперты советуют сделать тренинговое обучение постоянным, что помогает придать персоналу правильное поведение, избегать ошибок, уменьшать риск конфликта с гостями и между собой. Особо актуальны тренинги в следующих ситуациях:

- тренинги при принятии на работу нового сотрудника помогают быстрее ввести специалиста в новую должность, социализироваться в коллективе, понять свои задачи;
- тренинги при ротации кадров в гостинице и при изменении объема и состава полномочий помогают эффективней справляться с новыми обязанностями, ускоряют период адаптации;
- тренинги, нацеленные на решение проблем или коррекцию некачественной работы помогают восполнить пробелы в подготовке специалиста и повышают его доверие к менеджменту, этот же вид тренинга применяется при изменениях в технологии работы;
- развивающие тренинги особо актуальны для менеджеров и сотрудников, эффективно работающих на своих местах, но желающих повысить свой уровень профессиональной квалификации;
- регулярные тренинги важны для поддержки выбранного уровня обслуживания гостей.

Обязательным элементом является *выдача сертификатов о прохождении такого обучения*. К сожалению, далеко не все консалтинговые и тренинговые команды имеют права выдавать сертификаты установленного образца (обучение 72 часа) в силу отсутствия лицензии образовательного учреждения.

3.6. Системы мотивации и аттестации

Для руководителя нового гостиничного предприятия принципиально важно создать работоспособный коллектив и механизм эффективного управления людьми с целью повышения производительности и качества трудовой деятельности.

Лучшим методом является *правильная мотивация к труду, к работе именно в данном отеле*.

Система оценки и формирования мотивации трудовой деятельности работников предприятия представляется особенно важной *в условиях дефицита финансовых средств, поскольку позволяет максимально эффективно использовать человеческие ресурсы*.

При формировании систем оценки и мотивации рекомендуется учитывать следующие цели и задачи:

- Определение принципов и *оптимизация системы оплаты труда* с целью повышения трудовой мотивации;
- Мониторинг *реальной внеэкономической мотивации трудовой деятельности* работников различных подразделений;
- Оценка *внутренних и внешних факторов* мотивации трудовой деятельности;
- Определение *влияния мотивации на различные показатели* трудовой деятельности;
- Разработка и внедрение мероприятий, направленных *на повышение мотивации* трудовой деятельности и *удовлетворенности работой* различных групп сотрудников.

Пришедший на определенную позицию работник должен видеть возможность *прибавления размера оплаты за труд*, по результатам его стремления соответствовать установленным в отеле стандартам и правилам, видеть перспективу карьеры в своем предприятии, ощущать проявление уважения к гостиничному делу и работе именно на данном предприятии.

Важно:

Мотивирование персонала можно определить как процесс регулирования системы взаимоотношений работника с материально-социальной средой (предприятие, рабочее место, коллектив, предмет деятельности, система управленческих стратегий).

Формируя штат новой гостиницы, менеджеры осуществляют функцию мотивации своих работников, осознают они это или нет. Самым распространенным является мнение, что мотивирование – это вопрос, сводящийся к *предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен на прилагаемые усилия*.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность данного, чисто экономического, подхода. Мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются.

Руководству и менеджменту вновь открываемой гостиницы рекомендуется внимательно изучить и перенести



опыт гостиниц с иностранным менеджментом, которым присуща эффективная система мотивации с элементами морального и материального стимулирования. Причем зарубежные стандарты управления ориентируются на достаточно низкую степень участия персонала в управлении. Замещающим аспектом становится создание корпоративной культуры, культуры обслуживания гостя. Непременным условием выступает непрерывное обучение и повышение квалификации персонала.

Спектр форм поощрения широк, поскольку зависит только от фантазии управляющих. Это могут быть моральные поощрения, дополнительные отпуска, ценные подарки и другие.

Применив комплексную оценку по признаку «эффективно-дешево», получим следующий рейтинг. Наиболее сильное мотивирующее воздействие оказывают (в порядке убывания): привлечение средств персонала под проценты, моральные поощрения, занесение в книгу истории организации или на доску почета, награждение туристическими путевками, памятными значками и т.п. Замыкают список отгулы, дополнительные отпуска и ценные подарки.

В настоящее время выделен ряд мотивационных мероприятий, наиболее широко используемых в практике управления гостиницей⁴:

- поощрение сотрудников, в виде присвоения какого-либо звания – стимулируют личность к выделению из коллектива, что проявляет соревновательный эффект и становится серьезным стимулом к достижению высоких показателей;
- обучение – также является фактором мотивации, поэтому внутренние тренинги, или же семинары, которые проводят специализированные компании или профессионалы отрасли используются для повышения квалификации;
- в гостиничных сетях развита система корпоративных тарифов, позволяющая их сотрудникам размещаться в гостиницах сети по минимальному тарифу;
- ощущение сопричастности возникает при приобщении среднего персонала к жизни менеджерского состава, в т.ч. участие в собраниях руководства, в обсуждении какого-либо вопроса; это рождает ощущение, что сотрудник важен и ценен для гостиницы;
- корпоративные мероприятия рожают особую атмосферу, стимулируют социальное общение, дают возможность показать себя как личность, проявить свои творческие способности.

Материальная мотивация специфична для каждой службы. Так, для хозяйственных подразделений в основе материального стимулирования лежит принцип сдельной опла-

ты труда. Поощрения служб бронирования также схожи со сдельной оплатой труда и базируются на количестве бронирований по регулярному тарифу. Служба приема и размещения использует различные бонусные, балльные схемы.

Одним из основных элементов трудовой мотивации являются компенсационные пакеты – система вознаграждения с применением внешних источников. На рисунке 3 представлена структура компенсационного пакета, полученная на основе опроса респондентов российских предприятий⁵. Наиболее признанными и «работающими» на пользу мотивации сотрудников гостиниц компенсационными формами являются: обучение за счет предприятия, оплата проезда на общественном транспорте, предоставление питания на работе, возможность получения ссуды, предоставление медицинского обслуживания и страхования. Имеются и редкие формы мотивации, как, например, оплата жилья.

Развитая социальная политика гостиничного предприятия указывает на то, что в его стратегических целях присутствует не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности.

Неотъемлемым элементом системы побуждения персонала к эффективному труду, наряду с мотивацией, является аттестация гостиничного персонала. В период запуска аттестация как таковая присутствует при приеме на работу новых кадров. Однако, отдельные элементы аттестации на стадии пробного запуска служат дополнительным элементом, позволяющим выявить возможные ошибки и недоработки.

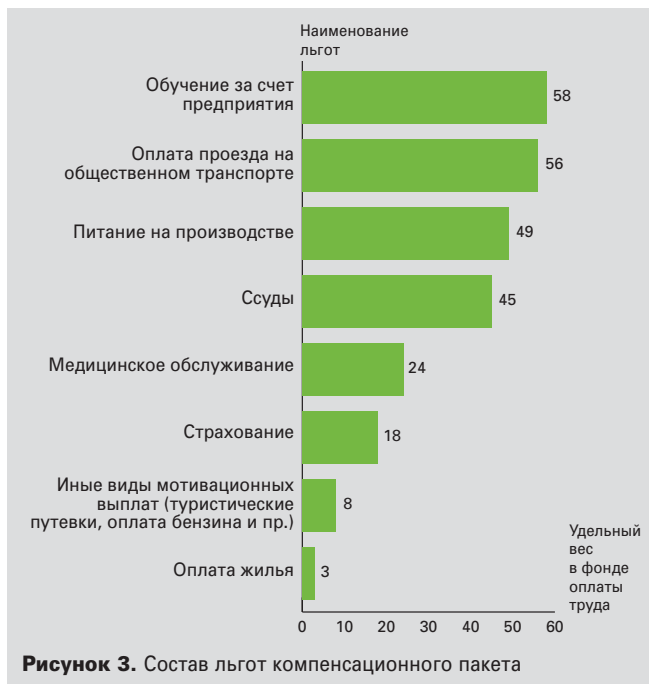
Аттестация позволяет руководителям гостиниц в кратчайший срок провести мониторинг профессионального уровня своего персонала, оценку трудового ресурса организации и сделать соответствующие выводы. Рекомендуются, по итогам начального (например, годичного) периода работы коллектива, провести его аттестацию. Нормативное регулирование аттестации персонала гостиницы и аттестации рабочих мест по условиям труда основывается на федеральных нормах, которые подробно описывают цели, процедуры, документальное сопровождение данных процессов⁶.

Остановимся на положениях аттестации, которые дополняют и развивают нормативные требования. Результа-

⁴ По материалам сайта frontdesk.ru

⁵ Сосновы А.П. «Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания» <http://www.uprav.biz/>

⁶ Приказ Минздравсоцразвития России от 31.08.2007 г. №569 «Об утверждении порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда»; Положение о порядке проведения аттестации рабочих мест по условиям труда (Приложение к Постановлению Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 14.03.1997 г. №12)



ты аттестации должны давать основу для принятия ряда управленческих решений в отношении персонала *по таким направлениям, как:*

- *организационно-административное* – по итогам аттестации работнику может быть предложено повышение по службе, перевод на другую работу, поощрение, наказание, направление на обучение и т.д.;
- *информационное* (внутренний маркетинг персонала) – аттестация позволяет скорректировать имеющиеся сведения о качестве работы менеджеров, разработать и внести коррективы в свою деятельность;
- *мотивационное* – аттестация достаточно объективно дает работнику знать, каких результатов он добился

Важно:

Аттестация (или деловая оценка) – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, профессиональной компетенции, мотиваций и свойств) требованиям, предъявляемым к нему руководством.

(в сравнении с коллегами) и что ему необходимо делать далее для достижения собственных целей.

Рекомендуется на стадии запуска сочетание следующих методов проведения оценки:

- *метод экспертной оценки* деловых и личностных качеств, позволяющий рассчитать рейтинг оцениваемых руководителей, проанализировать их деятельные установки и управленческие приоритеты;
- *социометрия* – метод *выявления межличностных связей* в управленческой среде, дающий возможность увидеть неформальную структуру управления, основные коммуникативные каналы, определить неформальных лидеров среди руководителей среднего звена предприятия;
- *метод бальных оценок* – позволяет рассчитать рейтинг оцениваемых качеств и выстроить рейтинг персонала.

Аттестация также может проводиться в различных формах.

Классическая или традиционная аттестация персонала представляет собой процесс оценки уровня эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей. Данная форма может осуществляться в форме самоаттестации (при подготовке соответствующих аттестационных форм), руководителем сотрудника, сторонними (внешними) специалистами (как правило, консалтинговой компанией или отдельными экспертами).

Важнейшим аспектом традиционной аттестации выступает *аттестационное собеседование*, когда встречаются руководитель и подчиненный. Здесь формируется ключевой результат такой аттестации – намечаются цели и задачи для работника на будущий период.

Наиболее распространены следующие методы:

- *метод стандартных оценок* (руководитель заполняет на каждого сотрудника аттестационный лист со стандартной шкалой);
- *сравнительный метод* (определяется рейтинг сотрудников);
- *управление посредством постановки целей* (определение уровня выполнения индивидуальных показателей).

Аттестация «на 360°» подразумевает, что сотрудник оценивается *руководителем, коллегами, подчиненными*. Методы аттестации могут быть самыми разнообразными, но цель одна – всесторонняя оценка аттестуемого работника, претендента на должность в отеле.

Глава 4.

Практика организации финансового управления

4.1. Моделирование, тестирование и внедрение бизнес-процессов финансового менеджмента

Финансовый менеджмент в гостинице – важнейший элемент общей комплексной системы управления гостиницы, комплекс мер по изысканию источников денежных поступлений, их мобилизации, расходованию, определению наиболее рациональных ресурсов и способов их использования, маневрирования ими для достижения положительных конечных результатов.

Основными направлениями финансового менеджмента гостиницы являются:

1. Управление капиталом – прибылью и заемным капиталом
2. Управление активами: оборотными активами – дебиторской задолженностью и денежными активами и внеоборотными активами
3. Управление финансовыми рисками
4. Управление денежными потоками

На формирование финансового менеджмента нового гостиничного предприятия оказывают влияние *специфические особенности отрасли*⁷:

- *сезонность*, т.е. резкие перепады объемов продаж и валовой прибыли от реализации туристического продукта, что требует поиска специальных методов управления доходами, синхронизации денежных потоков;
- *высокая степень зависимости от изменения рыночной конъюнктуры*, определяемой большим количеством и многообразием участников рынка и его силь-

ной зависимостью от внеотраслевых факторов, приводит к необходимости постоянного наблюдения за финансовым состоянием;

- *особая структура и динамика активов и капитала гостиницы, где внеоборотные активы значительно превышают оборотные*, так как большой удельный вес имеют основные средства, большой удельный вес в структуре источников формирования имущества занимает собственный капитал;
- *низкая эластичность предложения из-за высокой фондоемкости*, т.к. в структуре фондов преобладают основные – здания, оборудование, мебель. И как следствие – *медленная окупаемость финансовых вложений*.

При организации финансового менеджмента вновь создаваемой гостиницы следует придерживаться следующей систематизации:

- *Финансовое планирование* – стратегическое и текущее. Составление смет и бюджетов по всем видам деятельности, структурным подразделениям и предприятию в целом;
- *Ценовая политика и прогнозирование*;
- *Выбор оптимального сочетания внутренних и внешних источников кратко- и долгосрочного финансирования*;
- *Управление денежными средствами на счетах и в кассе, в расчетах*;
- *Выбор учетной политики*;
- *Внутренний аудит*.

Создание финансового менеджмента также зависит от размеров и структуры вновь создаваемого гостиничного предприятия (Таблица 9).

При построении организационной структуры управления финансовой службой предприятия могут использоваться различные схемы, хорошо зарекомендовавшие се-

⁷ Ларионова А.А. Совершенствование финансового менеджмента на предприятиях индустрии туризма, автореферат на соискание степени к.э.н., М., 2004



Факторы, оказывающие влияние на построение системы управления	Малая гостиница до 50 человек	Средняя гостиница 50-400 человек	Крупная гостиница (гостиничные цепи) свыше 400 человек
Сложность организационной структуры	Неразветвленная: руководитель, несколько подразделений	Разветвленная: руководитель, заместители по направлениям, подразделения, курируемые заместителями	Сложная: руководитель, руководители дивизионов, подразделения дивизионов
Сложность финансовой структуры	Функциональные подразделения: центры прибыли, центры затрат	Функциональные подразделения: центры прибыли, центры затрат, центры инвестиций	Функциональные подразделения: центры прибыли, центры затрат, центры инвестиций, центры консолидации
Степень централизованности финансовых потоков	Высокая	Высокая	Средняя
Возможности маневрирования финансовыми потоками	Незначительные причины: сложность в привлечении финансовых ресурсов, ограниченность собственных ресурсов, ограниченность возможностей увеличения собственных финансовых ресурсов	Средние причины: наличие возможности привлечения заемных ресурсов, увеличения собственного капитала	Значительные причины: возможность маневрирования ресурсами юридических лиц, наибольшая доступность собственных ресурсов, наибольшие возможности увеличения собственных ресурсов
Диверсификация деятельности	Не характерна	Средняя	На уровне организационно-финансовой структуры
Количество уровней управления	2	3	4
Характерность практики делегирования первым руководителем своих полномочий	Не характерно, определяется сравнительно небольшим объемом работ, связанным с процессом управления	Имеет место	Весьма характерно
Уровень формализации управленческих процедур	Низкий В первую очередь объективно определяется необходимостью формулирования правил функционирования системы управления	Средний В первую очередь объективно определяется необходимостью формулирования правил функционирования системы управления и количеством управленческого персонала, задействованного в процессе подготовки и принятия решений	Высокий В первую очередь объективно определяется наличием системы контролируемого делегирования полномочий, а также количеством управленческого персонала, задействованного в процессе подготовки и принятия решений
Уровень экономической квалификации управленческого персонала	Средний Определяется относительной простотой необходимых управленческих процедур	Высокий Определяется сложностью и разнообразием необходимых управленческих процедур	Очень высокий Определяется сложностью и разнообразием управленческих процедур, большим количеством влияющих факторов внешнего окружения
Наличие центробежных тенденций внутри организационно-финансовой структуры (несовпадение интересов различных уровней управления)	Отсутствуют	Имеют место	Ярко выражены
Ориентиры процесса управления	Эффективность деятельности гостиницы в целом; Эффективность отдельных подразделений	Эффективность деятельности гостиницы в целом; Эффективность отдельных подразделений; Отдача по отдельным направлениям	Эффективность гостиницы в целом; Эффективность подразделений; Эффективность использования отдельных активов

Таблица 9. Особенности моделирования бизнес-процессов финансового менеджмента в зависимости от размера гостиничного предприятия



Важно:

Финансовая служба гостиничного предприятия, независимо от схемы управления, строится на единых принципах: экономическая самостоятельность, самофинансирование, материальная заинтересованность, финансовая ответственность, контроль, включая внутренний аудит.

бя в общем менеджменте – линейно-функциональные структуры управления, дивизионально-штабные, продуктовые, матричные, проектные и другие типы управленческих структур⁸. Развернутая схема создания управляющей структуры представлена на Схеме 5.

Пошаговая схема (этапы) постановки финансового менеджмента в новой гостинице, представлена в Таблице 10.

⁸ Дворецкая А.Е. Организация управления финансами на предприятии. Менеджмент в России и за рубежом, 2002, № 4, с.97-103

4.2. Моделирование и реализация требований к автоматизированным системам, как части общей интегрированной системы

При выборе автоматизированной системы учета необходимо ориентироваться на объем бизнеса, число центров формирования доходов и расходов, а также на необходимость детализации отчетов.

Общие принципы выбора автоматизированной системы учета:

- получение общих или детализированных данных по итогам работы;
- легкое определение тенденций изменений важнейших показателей;
- получение информации, критической по времени, без существенной задержки;
- точный и полный анализ данных.

Для решения задач бюджетного управления существует множество специализированных программных продуктов, представленных, в том числе, и на российском рынке, таких как: «Oracle Financial Analyzer (OFA)», «Hyperion Pillar», «EPS Prophix Budgets» и «EPS Prophix Enterprise», «Инталев: Бюджетное управление», «Bplan», «КИС: Бюджетирование» и другие.

Другим решением являются модули бюджетирования, встроенные в системы управления предприятием – такие системы как: Парус, Галактика, SAP – R 3, Scala, Platinum и некоторые другие. Однако, в перечисленных системах нет готового решения для управления гостиницами и ресторанами.

Этапы	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Принятие решения об организации финансового менеджмента	→							
2. Создание рабочей группы (главный бухгалтер, коммерческий директор, начальники отделов)	→							
3. Выработка требований к системе финансового менеджмента		→						
4. Оценка текущих процессов управления финансами		→	✱					
5. Постановка задачи организации финансового менеджмента		→						
6. Создание варианта процессов			→	✱				
7. Создание организационной структуры финансовой службы			→					
8. Распределение полномочий и обязанностей между сотрудниками				→				
9. Описание основных бизнес-процессов финансовой службы				→		✱	→	
10. Проработка вопросов внедрения					→			
11. Разработка плана ввода в действие новой структуры						→	✱	
12. Внедрение финансового менеджмента							✧	✧
13. Подведение итогов и учет полученного опыта								→
✱ – важный промежуточный результат ✧ – периодическое «тематическое собрание»								

Таблица 10. Основные этапы организации финансового менеджмента в гостинице

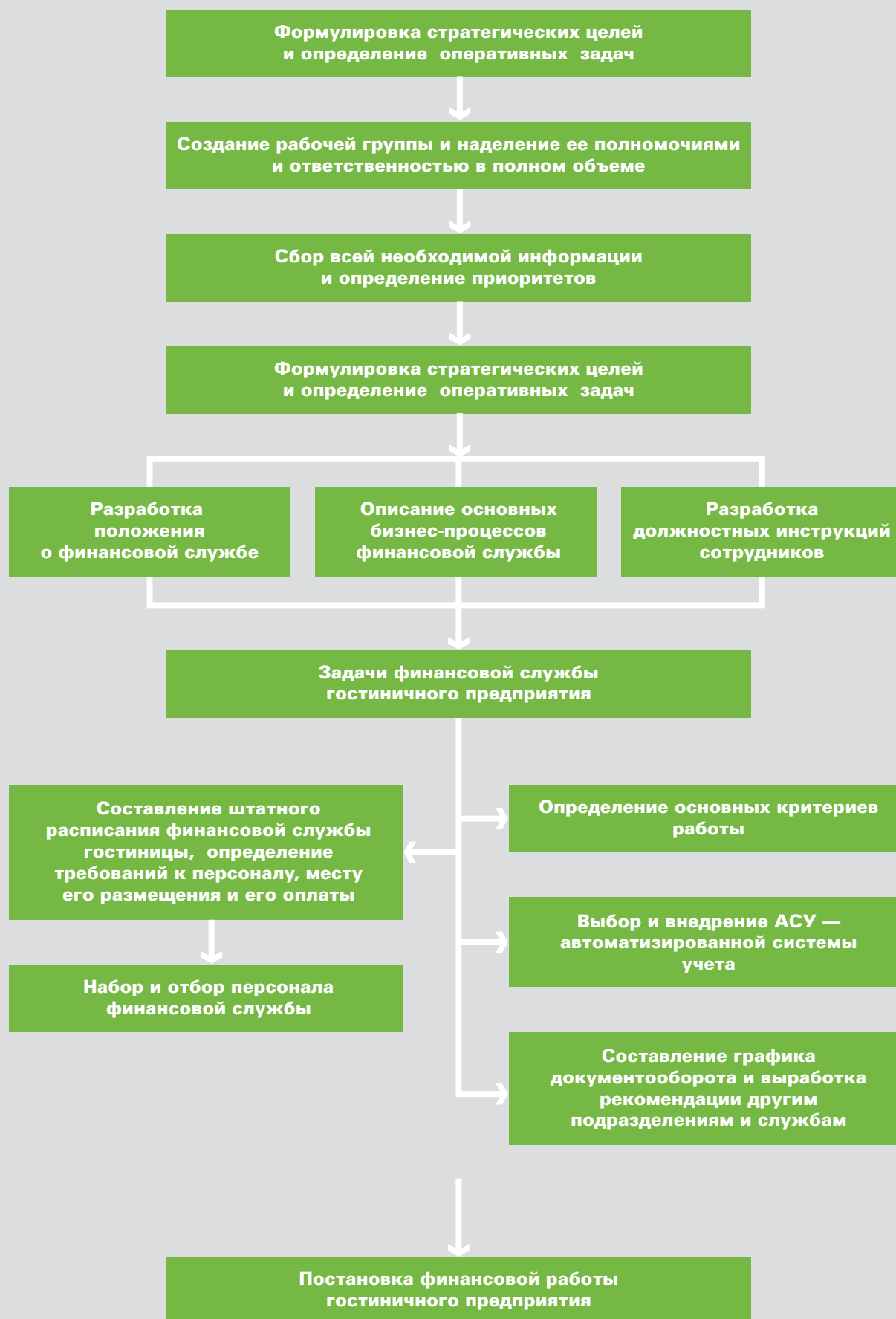


Схема 5. Развернутая схема создания управляющей структуры



ми. Существующие же системы управления фронт-офисами предприятий сферы гостеприимства или не имеют средств бюджетирования ввиду узкой специализации, или недостаточно развиты и не охватывают всех областей управления.

Наиболее простым вариантом является составление различных отчетов в табличной форме в Microsoft Excel. Он используется, в основном, мелкими и небольшими компаниями.

Усовершенствованной моделью является система «Инталев. Бюджетное управление» – она ориентирована на средние компании. Следующей по степени сложности и информативности идет программа Financial Analyser. Она используется на крупных предприятиях. В очень крупных компаниях и корпорациях применима программа Hyperion Pillar.

На сегодняшний день на российском рынке имеется комплексное, полностью локализованное, интегрированное решение для оперативного и финансового управления отелями, реализованное компанией «АВК-СОФТ» на базе Системы управления предприятием Microsoft Business Solutions – Navision. Система управления бюджетами на базе Microsoft Business Solutions – Navision позволяет управлять бюджетным процессом в следующих функциональных областях (модулях Microsoft Business Solutions – Navision):

- *управление гостиницей и ресторанами* – в рамках соответствующих модулей разработаны средства бюджетирования в натуральных и денежных показателях (план загрузки гостиницы, план по общепиту, план ежедневной выручки). Для анализа результатов деятельности гостиницы имеется набор специализированных отчетов;

- *товары и склад* – планирование, отслеживание и автоматизированное пополнение товарных запасов. Здесь решаются задачи складской логистики в тесной связи с модулем «финансы»;

- *финансы* – решение для финансистов (бюджетирование ведется на счетах главной книги с учетом сквозной аналитики), позволяющее создавать, модифицировать и контролировать исполнение неограниченного количества различных (оптимистичных, пессимистичных, прогнозных) бюджетов. Решение включает встроенные средства оперативного контроля исполнения;

- *основные средства* – в данном модуле реализована технология прогноза затрат на приобретение основных средств, предварительный расчет будущих амортизационных отчислений, анализ налоговых последствий планируемых приобретений. В случае фактического приобретения «бюджетных» объектов, заранее подготовленные карточки просто изменяют свой статус – это позволяет снизить общую трудоемкость операций и снизить вероятность ошибок ввода первичной информации;

- *работы* – бюджетирование затрат на строительство хозяйственным способом, текущие и капитальные ремон-

ты, некоторые виды сферы услуг. Бюджетированию подлежат материальные и человеческие ресурсы, а так же планируемые к использованию материалы. По своей функциональности бюджетирование работ приближается к программам для расчета смет с дополнительной возможностью анализа соотношения план/факт.

Благодаря полной интеграции с первичными учетными и бухгалтерским модулями, контроль исполнения и оперативная корректировка бюджетов может производиться практически в реальном масштабе времени. Это позволяет руководству вовремя реагировать на изменение внешних факторов и вовремя перераспределять имеющиеся ресурсы.

Бухучет в *малой гостинице* характерен ведением бухучета на одном компьютере, но может встречаться и сетевой вариант на 2-4 места. Для таких предприятий существует широкий спектр бухгалтерских тиражных программ, таких как: ИнфоБухгалтер, Инфин-Бухгалтерия, БЭСТ-Офис, Турбо Бухгалтер, ПАРУС-бухгалтерия, 1С: Бухгалтерия, СБИС, ИНОТЕК, Контур, ИП: Бухгалтерия и другие.

Для большинства *средних гостиничных предприятий* типично наличие сетевой программы автоматизации бухгалтерии на 5-10 мест, работающих в режимах файл-сервер или клиент-сервер. На таких предприятиях бухгалтерский учет часто ведется по участкам бухучета. Бухгалтерам таких предприятий можно порекомендовать следующие бухгалтерские программы: БЭСТ-4, ФинЭко, АВАСУС, Парус-4, Компас+SQL, 1С: Предприятие, ТурбоБухгалтер, ПК Суперменеджер и другие.

Организацию бухучета на *крупных гостиничных предприятиях* отличает использование таких платформ (СУБД), как SQL, ORACLE, ATLANTIS и других. При необходимости можно вести бухгалтерский учет нескольких предприятий в составе холдинга. Имеется также возможность настройки бухгалтерской системы на специфику конкретного предприятия. Среди таких систем можно выделить: БЭСТ-ПРО, Компас + Oracle, ЛокОФФИС, ТБ.

Основными модулями информационной системы гостиничного предприятия являются: комплексное управление финансовыми потоками и потоками услуг, управление себестоимостью услуг, управление персоналом гостиницы – в разрезе этапов стратегического и оперативного планирования, контроллинга, управленческого и оперативного учета с выходом на бухгалтерский учет.

4.3. Выбор учетной политики

Под учетной политикой понимается принятая гостиничным предприятием совокупность способов ведения бухгалтерского учета – первичного наблюдения, стоимо-



стного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности.

Разработка учетной политики, как системы методов и приемов ведения бухгалтерского учета, обязательна для всех предприятий, в соответствии с Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика предприятия» (ПБУ 1/2008), утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 06.10.2008 г. № 106н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учетная политика предприятия».

В Таблице 11 приведена примерная схема учетной политики.

Так как гостиница самостоятельно принимает решения в области учетной политики, целесообразно на основании анализа финансово-экономического состояния просчитать варианты тех или иных способов учетной политики, от этого напрямую зависит количество и суммы перечисляемых налогов в бюджет и внебюджетные фонды, структура баланса, значения ряда ключевых финансово-экономических показателей.

Так в целях управления издержками и выбора амортизационной политики рекомендуется использовать данные финансово-экономического анализа, которые дают первоначальное представление об уровне издержек предприятия, а также об уровне рентабельности.

Объект учета	Раскрытие информации
Основные средства	Способ начисления амортизации Списание затрат на ремонт Способы оценки основных средств Объекты основных средств Переоценка основных средств
Нематериальные активы	Способ начисления амортизации Способы оценки нематериальных активов
Производственные запасы	Выбор варианта синтетического учета Выбор метода оценки
Готовая продукция	Выбор варианта синтетического учета Выбор метода оценки
Затраты на производство	Выбор варианта синтетического учета Распределение косвенных расходов Коммерческие и управленческие расходы
Расходы будущих периодов	Сроки погашения расходов
Доходы и финансовые результаты	Виды доходов Выбор метода определения выручки от оказания услуг проживания и дополнительных услуг
Создание резервов	Виды резервов Порядок формирования резервов

Таблица 11. Рекомендации по раскрытию в учетной политике гостиницы способов ведения учета

Важно:

При разработке учетной политики рекомендуется выбрать методы калькулирования себестоимости, которые обеспечивают наиболее наглядное представление о структуре издержек производства, уровне постоянных и переменных затрат, доле коммерческих расходов.

При определении учетной политики у предприятия существует выбор, который касается, главным образом:

- методов списания сырья и материалов в производство;
- вариантов списания малоценных и быстроизнашивающихся предметов;
- методов оценки незавершенного производства;
- возможности применения ускоренной амортизации;
- вариантов формирования ремонтных и страховых фондов и т.д.

В принятии решений по учетной политике участвуют финансовый директор, главный бухгалтер, экономист по планированию, экономист по финансовой работе, а также привлекаемый внешний аналитик или консалтинговая фирма. Учетная политика предприятия утверждается генеральным директором.

Формирование и организация учета деятельности гостиничного предприятия начинается с определения перечня нормативно – регулирующих документов. Далее необходимо рассмотреть и выбрать способ ведения бухгалтерского учета по отдельным объектам учета, проанализировать возможность использования различных налоговых режимов по видам деятельности, отразить в приказе по учетной политике гостиничного предприятия.

Гостиничное предприятие имеет право выбора только в отношении тех налоговых режимов, перейти на которые она может в добровольном порядке: общий режим налогообложения или упрощенную систему налогообложения. В отличие от них ЕНВД носит принудительный характер и применяется в тех муниципальных образованиях, на территории которых данная система введена законодательно (п.1 ст. 346.26 НК РФ, Письмо МФ РФ от 19.01.2006 г. №03-11-04/3/23).



4.4. Разработка и практическое исполнение концепции управления доходами и расходами

Основная задача, которая стоит перед финансовым менеджментом нового гостиничного предприятия – *четкое выделение центров формирования доходов и расходов и настройка механизма формирования доходов и оптимизации (минимизации) расходов* по каждому из них. Достижению этой цели помогает управленческий учет, дающий следующую информацию:

- объем реализации по каждому виду деятельности гостиницы;
- переменные затраты по каждому виду деятельности гостиницы;
- постоянные затраты гостиницы, расшифрованные по видам затрат.

Кроме того, управленческий учет позволяет корректно сравнить данные с предыдущими периодами по видам постоянных расходов и типам переменных затрат на условную единицу формируемых гостиничных сервисов, проанализировать выявленные отклонения и принять по ним управленческие решения. Инструментарием учета в данном случае наилучшим образом выступают ключевые показатели эффективности (КПЭ). (Таблица 12)

Финансовые результаты деятельности гостиницы характеризуются суммой полученной *прибыли* и уровнем *рентабельности*. Финансовые результаты от *внеоперационных операций* также являются составной частью полученной прибыли (убытка) до налогообложения. Их влияние на формирование окончательных финансовых результатов работы гостиницы постоянно возрастает.

Важнейшим фактором, влияющим на прибыль гостиничного предприятия, является *средняя цена за номер*.

При небольшой загрузке гостиницы, но высокой средней цене результат будет таким же, как и при высокой загрузке по минимальной цене. В первом случае затраты на оказание услуг ниже (чем меньше номеров используется, тем меньше расходов и труда сотрудников на обслуживание). На прибыль гостиницы влияют как издержки, так и доходы. Вместе с тем значимость и принцип действия этих факторов различны.

Как руководитель, финансовый менеджер вновь открываемого гостиничного бизнеса может правильно настроить хозяйственно-организационный механизм и принимаемые решения на достижение оптимального финансового результата?

Рассмотрим это на *упрощенном примере*. Пусть гостиница состоит из 100 одинаковых номеров. 70 из них непосредственно выполняют функцию приема гостей, 30 комнат сдаются под офисы. Предположим, маркетологи определили, что в случае цены гостиничного номера 40 \$ средняя заполняемость прогнозируется в 30 номеров; при цене 70 \$ – вероятность

продать хоть один номер равняется нулю, при бесплатном поселении найдутся желающие занять 70 номеров. Для определения максимально возможной прибыли, которую может получить гостиница, нам нужно знать следующие данные:

- *Переменные расходы* гостиницы, связанные с размещением каждого (и одного дополнительного) гостя. Это уборка номера, стирка белья, поставка в номер расходных материалов, стоимость завтрака для гостя;
- *Переменные расходы* гостиницы, связанные со сдачей в аренду одного дополнительного офиса. Это уборка офиса;
- *Постоянные расходы*. В эту статью включаются все расходы, которые будет нести гостиница, если ни один номер не будет заселен и ни один офис не будет сдан. Это оплата коммунальных услуг, заработная плата персонала, налоги, реклама.

Для правильной оценки с самого начала хозяйственной деятельности гостиницей очень важно точно распределить *все расходы предприятия на постоянные и переменные по каждому виду деятельности*. Это распределение сильно зависит от структуры предприятия. Представьте, что в гостиницу заселился дополнительный гость или сдан в аренду дополнительный офис. Все виды затрат, которые возникнут у предприятия дополнительно, необходимо отнести к переменным расходам соответствующего направления. Все остальные затраты будут постоянными затратами.

Одной из типичных ошибок организации управленческого учета на начальном этапе является включение части «накладных» расходов в переменные затраты. Например, если у нас есть затраты по содержанию административного аппарата гостиницы в размере 500 \$ в сутки, то часто их включают в переменные расходы и «размазывают» на все номера. Зачастую рассуждают таким образом: администрация обслуживает 100 номеров, следовательно, на один номер приходится 5 \$ накладных расходов в сутки. Поэтому необходимо включить эти 5 \$ в переменные расходы по содержанию номера как административные затраты аналогично стоимости завтрака для гостя. Однако это рассуждение неверно. В случае если номера будут заселены только наполовину, то расходы гостиницы на завтрак уменьшатся в два раза. *Однако затраты на содержание администрации останутся неизменными*. С незаселенных номеров они перераспределятся на оставшиеся номера и составят уже 10 \$.

Другим аргументом, которым часто объясняют отнесение накладных расходов в переменные расходы по содержанию номеров, является желание показать, что доходы от продажи номеров покрывают все расходы гостиницы по их содержанию. Однако правильнее разделить эту задачу на две:

- увеличение максимальной суммарной маржи гостиницы;
- сокращение накладных расходов гостиницы.

Если после расчета прибыли окажется, что суммарная маржа не покрывает всех накладных расходов, это означает



не заниженную цену за номер, а «раздутость» административных затрат – они не окупают маржу, которую получает гостиница. В этом случае с самого начала необходимо пересмотреть размер накладных расходов и провести их сокращение.

Еще один пример. В штате появился сотрудник, который ничего не делает, но получает зарплату 100 \$ в сутки. Если ваш финансовый отдел «размазывает» накладные расходы на все номера, то, проанализировав данные управленческого учета, вы поймете, что накладные расходы содержания номера возросли на 1 \$, и эта сумма затеряется в общей массе. *Содержание ненужного сотрудника вы не увидите.*

Если у вас административные накладные расходы не относятся к переменным затратам, то, проанализировав структуру постоянных накладных расходов и сравнив ее с предыдущим месяцем, можно сразу увидеть увеличение расходов на заработную плату. После этого, проанализировав целесообразность его работы, можно принять правильное управленческое решение.

Теперь посмотрим, как можно использовать данные о постоянных и переменных затратах для увеличения суммарной маржи.

Предположим, что переменные расходы на 1 гостя равны 30 \$ в сутки, переменные затраты по сдаче в аренду 1 офиса – 10 \$ в сутки, а постоянные расходы гостиницы – 1250 \$ в сутки.

Определим, какую прибыль может получить гостиница в зависимости от установленной цены номера и цены аренды офиса (Таблица 13). *Прибыль = маржа от гостиничных номеров + маржа от аренды офисов – постоянные накладные расходы.*

Из Таблицы 13 видно, что максимальная маржа от заселения гостиничных номеров будет в случае, если цена на них составит 50 \$, процент маржи равен 67%, и при этом будет заселено только 20 номеров из 60. Для заселения большего количества номеров нам придется понизить цену, что уменьшит суммарную маржу.

Аналогично мы можем определить максимальную суммарную маржу от сдачи офисов в аренду. Она равна 800 \$, при цене за офис 30 \$ и количестве сданных номеров 40.

Как видно из этих вычислений, получение максимальной маржи в гостинице зависит от правильного определения уровня переменных накладных расходов. Ошибка в определении уровня переменных накладных расходов в 10 \$ увеличивает оптимальную цену за номер на 5 \$.

Поэтому правильный учет переменных накладных расходов по направлениям является одной из основных задач налаживания управленческого учета.

В результате теперь мы можем определить максимальную прибыль гостиницы, которую она может получить, изменяя цены за номера в гостиницах и цену за офис: *Прибыль = 400 \$ + 800 \$ – 1250 \$ = -50 \$, т.е. гостиница приносит убыток 50 \$ в день.*

При любых других значениях цены за офис и цены за гостиничный номер убыток будет больше.

Однако в реальной ситуации руководству новой гостиницы не известен точный прогноз спроса. Как поступать в этом случае?

- необходимо помнить, что прогноз и конъюнктура спроса меняется каждый день. Спрос и конъюнктура на гостиничные номера в будние дни, в выходные дни и в дни массового заезда будут различными;
- для получения максимальной прибыли гостиница должна определить цену за номер в будние дни, в выходные дни и в дни массовых заездов. Лучшим вариантом будет объявить среднюю цену за номер (равной максимальной из трех оптимальных цен) и предоставлять скидки клиентам при определенных условиях, если оптимальная цена больше максимальной;
- параметры спроса определяются двумя точками. Первую точку можно получить, усреднив данные по продажам за один месяц. Вторую точку можно получить, проанализировав динамику изменения продаж после того, как уровень загрузки гостиницы окончательно установится после введения новых цен;
- загрузка гостиницы, в определенные периоды близкая к 100%, свидетельствует о том, что небольшое увели-

Цена за номер	Себестоимость номера	Маржа на один номер	% маржи (маржа/себестоимость)	Количество заселенных номеров	Суммарная маржа от заселения номеров
0\$	30\$	-30\$	-100%	70	-2100\$
10\$	30\$	-20\$	-67%	60	-1200\$
20\$	30\$	-10\$	-33%	50	-500\$
30\$	30\$	0	0%	40	0
40\$	30\$	10\$	33%	30	300\$
50\$	30\$	20\$	67%	20	400\$
60\$	30\$	30\$	100%	10	300\$
70\$	30\$	40\$	133%	0	0

Таблица 12. Максимальная маржа по гостиничным номерам, в зависимости от количества заселенных номеров, от их цены



чение цен или уменьшение скидок в эти периоды приведет к росту суммарной маржи;

- в случае заезда в определенный день большой делегации, и если вы видите, что к определенному времени загрузка номеров больше обычного, – отмените дополнительно предоставленные скидки на этот день. Это уменьшит количество гостей в этот день, приведет к продаже оставшихся номеров по более высокой цене и увеличит суммарную маржу гостиницы.

Факторы влияния, ориентированные на расходы (постоянные расходы на основные фонды и эксплуатацию, переменные расходы на услуги), имеют совершенно иной спектр действия, чем факторы, ориентированные на рынок (цена номера, стоимость услуг, загрузка номеров и т.д.). Другими словами: сравнивая влияние на прибыль различных факторов, можно сказать, что *воздействие торгового оборота более значительно, чем издержек*.

Далее изложим минимальные требования, которые должны быть выполнены при начале организации управленческого учета в отеле.

Требования к оперативности финансовых данных:

- определение финансовых результатов за прошедший месяц в течение не более 5 рабочих дней после окончания месяца. Это позволит руководству оперативно принимать управленческие решения;

- оперативное (до одного часа) определение реальной прогнозируемой маржи по договору продажи номеров, на основе данных учета за предыдущие периоды, перед его подписанием. Это позволит менеджменту отказаться от невыгодных продаж и определить для себя минимальную цену, по которой продолжение будет выгодно гостинице;

- анализ наиболее прибыльных и наиболее убыточных для гостиницы дополнительных проектов привлечения гостей. Это позволит определить самое перспективное направление развития отеля и приложить к его продвижению наилучшие ресурсы.

Требование к отражению «фактических данных», а не «расчетных» в управленческом учете:

- управленческие отчеты должны готовиться на основе проводок по управленческому плану счетов. Все управленческие данные должны привязываться к банку, кассе, инвентаризации склада. Только это позволит правильно отразить в учете все затраты;

- расчет *реальной маржи* (доход отеля минус расход отеля) по каждому из видов продаж (договоров с туроператорами, рекламных компаний, расселения делегаций и пр.). Оперативная «постановка на контроль» наиболее убыточных видов продаж по марже.

Требование цельности учета:

- все финансовые отчеты должны основываться на одном источнике, например, на оборотно-сальдовой ведомости уп-

равленческого плана счетов, а не готовиться на основе электронных таблиц, предоставленных разными сотрудниками.

Требование к выверке всех финансовых данных:

- данные в программе в 99% случаев должны быть точными и не требовать дополнительной выверки и проверки.

Требования к подробности расшифровки данных:

- в управленческом учете должен быть четко виден источник прибыли (где гостиница зарабатывает деньги) и убытка (где теряются деньги);

- любые цифры из управленческого учета могут быть расшифрованы в течение 5-10 минут вплоть до первичных документов.

Альтернативой целевой ориентации на показатели доходов и издержек является формирование *гибкой тарифной стратегии* на услуги гостиничного предприятия. Благодаря дифференциации тарифного предложения для разных групп потребителей и корректировке этого предложения с изменением параметров рыночной конъюнктуры, достигается стратегическая в деятельности гостиничного предприятия цель – максимизация прибыли.

Гибкая политика тарифного регулирования деятельности гостиницы подразумевает внедрение *методов управления доходностью (Yield Management – YM)*, благодаря которым может быть достигнута цель максимизации прибыли гостиницы.

Управление доходами представляет собой распределение не сохраняемого гостиничного продукта, предназначенного к реализации в конкретный временной промежуток по разной цене, зависящей от категории потребителя, сроков бронирования и проживания. Указанный метод позволяет существенно поднять доходность каждого имеющегося в наличии номера.

Величина выручки, *равная произведению тарифа на количество проданных номеров (проценту загрузки)*, будет зависеть от величины каждого из этих показателей.

Потенциально возможный доход определяется как доход от 100% продажи номеров по их максимально возможному тарифу. Таким образом, доходность является комбинацией 2-х факторов: количеством номеров на продажу и тарифом на эти номера. Менеджмент доходности имеет два направления:

Важно:

Разработка системы управления доходами начинается с определения основных категорий клиентов гостиничного предприятия.



- управление количеством номеров, т.е. сколько номеров целесообразно выставить на продажу для каждого рыночного сегмента;

- управление тарифом, т.е. решением, какие тарифы должны быть предложены для каждого рыночного сегмента. Естественно, что эти параметры должны изменяться во времени с учетом происходящих рыночных изменений.

Тарифная сегментация предполагает продажу гостиничного продукта по разным ценам, различным категориям клиентов, удовлетворяя, в конечном счете, потребности клиентуры.

Эффективная система управления доходами гостиницы устанавливает ограничения для клиентов одного сегмента в получении скидки, предназначенной для другого сегмента. Например, состоятельные клиенты часто проявляют равнодушие в отношении цен, а отдыхающие туристы, наоборот, более чувствительные. *Типичная стратегия ограждения гостей от цен, предназначенных для других, заключается в том, чтобы ввести для них резервирование номеров с ночи пятницы до воскресенья с предоплатой за 30 дней до прибытия. Для пребывания в рабочие дни номера предоставляются по высоким расценкам с оплатой за несколько дней вперед, или вообще без предварительной оплаты.*

Управление доходами включает определение гибких цен для одного и того же продукта, величина которых будет определяться в зависимости от срока продажи данного продукта и срока, когда этот продукт становится непригодным к использованию. Это приводит к необходимости разработки тарификации на предлагаемые услуги и выделения определенных объемов этих услуг, т.е. так называемого квотирования.

По некоторым системам управления доходами с клиентов, останавливающихся в гостинице на более длительный период, берут оплату по более высоким расценкам, чем на короткий период. На первый взгляд, можно ожидать уступки в цене для гостей, останавливающихся на длительный срок. Однако более длительное пребывание клиента совпадает с периодом высокой загрузки гостиницы, и низкий тариф принесет убытки⁹.

Система управления доходами в гостинице требует поддержки многих операционных единиц: баз данных службы бронирования, архивных и прогнозных данных той же службы, разработки специальной маркетинговой политики всей гостиницы в целом и иных факторов, обуславливающих ее внедрение и функционирование.

Таким образом, формирование новым гостиничным предприятием концепции управления доходами включает:

Важно:

По своей сути управление доходом гостиницы является систематическим автоматизированным подходом к ценообразованию через процесс управления запасами номерного фонда и решениями по установлению цены за каждую комнату в этом запасе.

- разработку тарифной политики с обязательной взаимосвязкой общих и коммерческих целей деятельности гостиницы;
- формирование эффективной стратегии тарифообразования;
- разработку системы тактических мероприятий по регулированию тарифообразовательной деятельности на услуги гостиницы;
- формирование новых и совершенствование действующих подходов и стратегий тарифного регулирования деятельности гостиницы;
- разработку системы мониторинга и критериев оценки эффективности управления доходами гостиницы;
- разработку методики единой информационной базы для всех.

Рекомендуемая схема создания системы управления доходами гостиницы представлена на схеме 6. Система управления доходами отелей включает в себя следующие блоки: создание базы данных, их аудит, разработка тарифной политики, разработка и внедрение многоступенчатой подготовки кадров, установка программного обеспечения¹⁰.

4.5. Внедрение бюджетирования

Бюджетирование – это технология составления, корректировки, контроля и оценки исполнения бюджетов гостиницы. Таким образом, бюджетирование является основой технологии внутрифирменного управления гостиницы.

⁹ Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Управление доходами в гостиничном бизнесе.-М.:ИПФ «Талер», 2001 г.

¹⁰ Ларионова А.А. Совершенствование финансового менеджмента на предприятиях индустрии туризма, автореферат на соискание степени к.э.н., М., 2004



Формирование системы управления доходами гостиничного предприятия

1. Создание баз данных
 1.1. Статистика аннуляций (по сегментам)
 1.2. Статистика отказов от продаж
 1.3. Статистика клиентов «от стойки»
 1.4. Количество простаивающих номеров
 1.5. Количество бронирований и распределение по сегментам в динамике
 1.6. Сроки резервирования
 1.7. Общие результаты (% загрузки и ADR)
 1.8. Статистика прошедших и предполагаемых событий (выставки, соревнования и прочие)

2. Аудит баз данных
 2.1. Определение положения гостиницы на позиционируемом сегменте рынка
 2.2. Оценка тарифов по сравнению с конкурентами
 2.3. Сравнение ADR и объявленных тарифов
 2.4. Отзывы клиентов о ценовой политике
 2.5. Внутренний аудит

3. Разработка тарифной политики на основе тарифной сегментации спроса
 3.1. Исследование поведенческих характеристик основной клиентуры гостиниц
 3.2. Установление тарифных барьеров
 3.3. Сегментное квотирование
 3.4. Разработка тарифов

4. Разработка и внедрение многоступенчатой подготовки кадров
 4.1. Создание проектной группы из специалистов службы бронирования и продаж
 4.2. Информирование о действующих тарифах, о приоритетных сегментах
 4.3. Тренинг всего персонала гостиницы по системе управления доходами

5. Установка программного обеспечения
 5.1. База данных
 5.2. Модуль анализа и прогнозов
 5.3. Модуль оптимизации
 5.4. Модуль статистики

Схема 6. Формирование системы управления доходами гостиничного предприятия

Внедрение бюджетирования в гостинице в стартовый период позволит прогнозировать финансовое состояние (ценно для принятия управленческих решений), отразить всю деятельность гостиницы как движение денежных средств, создаст возможности для роста инвестиционной привлекательности гостиницы, укрепит финансовую дисциплину, повысит мотивацию персонала, позволит проводить мониторинг финансовой эффективности.

Внешнее применение бюджетирования:

- привлечение заемных средств для реализации инвестиционных проектов гостиниц у инвестиционных институтов;
- формирование условий выплат гонораров при заключении соглашения об управлении гостиницей с известной цепью отелей;
- формирование условий выплат гонораров при заключении соглашения франчайзинга о привлечении в гостиницу известной торговой марки гостиничной цепи;
- формирование формата периодической финансовой отчетности управляющего гостиницей перед собственником;
- публикация ежегодного отчета о результатах деятельности компании.

Внутреннее применение бюджетирования:

- оперативное управление гостиницей, как совокупностью видов деятельности;

- организация эффективной системы регулирования расходов;
- организация системы мотивации для получения более высоких доходов по конкретному центру ответственности;
- финансовое планирование;
- унификация системы внутренней управленческой отчетности.

При постановке системы бюджетирования необходимо четко определить центры формирования доходов и расходов гостиницы по структурным подразделениям гостиницы, т.е. сформировать организационно – финансовую структуру гостиницы.

Расчетный баланс, или, точнее, – прогноз по балансовому листу – это прогноз соотношения всего, чем располагает гостиница в данный момент (все имущество, обязательства потребителей и прочее), т.е. *активов*, и всего того, что гостиница должна другим, т.е. *пассивов* (обязательств) перед поставщиками, бюджетом, банками и инвесторами.

Приведем виды операционных бюджетов (Схема 7).

Бюджет продаж – показывает объемы продаж по видам услуг в целом по гостинице в натуральных и стоимостных показателях на протяжении бюджетного периода.

Бюджет прямых затрат на материалы – содержит информацию о прямых затратах, которые включают стоимость:

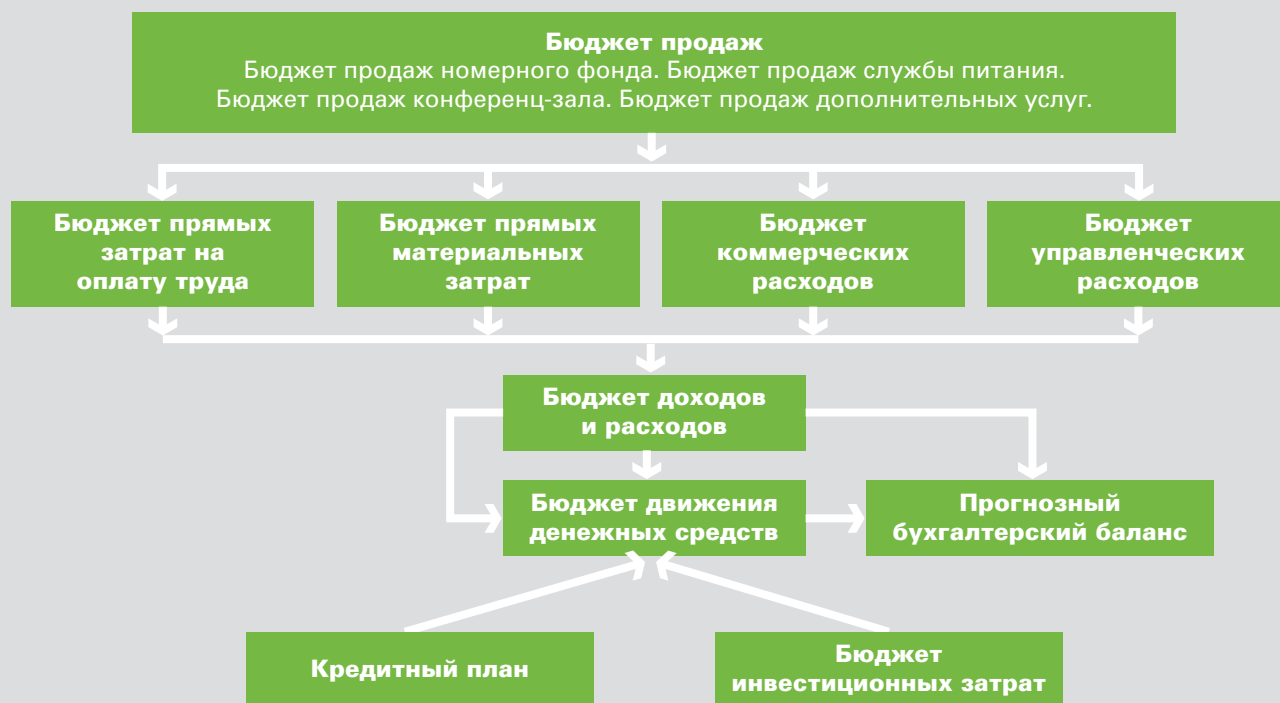


Схема 7. Система бюджетов гостиницы

- постельного белья;
- полотенец;
- скатертей;
- форменной одежды;
- чистящих и моющих средств;
- посуды;
- продуктов питания;

- напитков и пр.;

а также информацию о запасах основных материалов в стоимостных показателях на начало бюджетного периода.

Бюджет прямых затрат на оплату труда – отражает затраты на заработную плату основного персонала гостиницы и отчислений на социальные нужды и пр. (горничных, официантов) на протяжении бюджетного периода,

Важно

Бюджет – это оперативный финансовый план, отражающий доходы и расходы гостиницы по центрам их возникновения. Система бюджетов гостиницы включает основные и вспомогательные бюджеты.

Основные бюджеты:

Бюджет доходов и расходов (БДиР) или бюджет прибыли и убытков, план финансовых результатов – показывает соотношение всех доходов (выручки) от реализации в плановый период со всеми видами расходов, которые предполагает понести в этот же период гостиница. Источником информации для данного раздела служат данные бухгалтерского учета и отчетности, сведения отдельных разделов производственного плана и, прежде всего, прогнозы объемов продаж и затрат на оказание услуг.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) – это план движения денежных средств по расчетному счету, эквайрингу, и наличных денежных средств в кассе гостиницы, отражающий все прогнозируемые поступления и списания денежных средств в результате хозяйственной деятельности гостиницы.

Бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств может быть представлен в качестве финансовой модели гостиницы. Как только подготовлен прогноз начинается его уточнение в связи с изменениями внешних и внутренних условий. С помощью проекта плана просчитывается эффективность различных управленческих решений.



в расчете на единицу услуг в целом по предприятию в натуральных и стоимостных показателях, с учетом тарифных ставок и затрат рабочего времени в человеко-часах.

Вспомогательные бюджеты.

Бюджет общепроизводственных накладных расходов:

- *бюджет управленческих расходов* – содержит информацию о расходах на заработную плату административно-управленческого, инженерно-технического и вспомогательного персонала в аппарате управления гостиницы, арендные платежи, коммунальные и командировочные расходы, затраты на текущий ремонт, и другие (главным образом общеорганизационные) расходы на протяжении бюджетного периода;

- *бюджет коммерческих расходов* отражает расходы на рекламу, комиссионные турагентствам, транспортные услуги и прочие расходы по реализации услуг гостиницы.

План капитальных (первоначальных) затрат (инвестиционный бюджет) показывает распределение по бюджетным периодам финансовых ресурсов, выделяемых руководителями или инвесторами гостиницы под представленный бизнес-план на организацию и создание нового бизнеса. В этом документе показано распределение капиталовложений, других первоначальных затрат (лицензирование, стартовая реклама, сертификация, оформление прочих разрешительных документов) как по статьям расходов, так и по месяцам или декадам бюджетного периода.

Кредитный (бюджет) план – представляет собой документ, в котором отражаются кредиты и инвестиции, необходимые гостинице на предстоящий бюджетный период с указанием размеров, сроков и условий получения, выплаты процентов, режима возврата и других условий.

Основные бюджеты предназначены для управления финансами гостиницы, оценки финансового состояния для выполнения управленческих задач.

Операционные и вспомогательные бюджеты нужны для увязки натуральных показателей планирования со стоимостными, для более точного составления основных бюджетов, определения наиболее важных пропорций, ограничений и допущений, которые стоит учитывать при составлении основных бюджетов. На основании целевых показателей финансовой стратегии гостиницы необходимо определить систему контрольных показателей, представляющих собой целевые значения, выполнение которых является обязательным для центров ответственности. Контрольные показатели используются для оценки результатов деятельности центров ответственности по итогам бюджетного периода. Они могут быть представлены как в натуральных показателях, например, загрузка гостиницы, сметы по ремонту и реконструкции, так и в стоимостных показателях.

В стартовый период деятельности гостиницы рекомендуется следующая последовательность внедрения бюджетирования (Схема 8).

На схеме приводится содержание основных этапов внедрения бюджетирования.

Разработка стратегических целей и их конкретизация тактическими задачами для определения рамок бюджетных ограничений. Этап может быть реализован путем организации заседаний высшего уровня менеджмента гостиницы, серии совещаний менеджеров нижнего, среднего и высшего уровней, на основе результатов стратегического анализа.

Диагностика существующей организационной структуры и информационной системы (включая схемы информационных потоков) с целью разработки направлений их совершенствования для оптимизации линейных и функциональных связей, ликвидации информационных разрывов.

Проектирование и утверждение организационно-финансовой структуры; выделение центров ответственности. На основе результатов диагностики организационной структуры определяются центры ответственности гостиницы, в разрезе которых будет осуществляться планирование деятельности и формирование фактической учетной информации; выявляется необходимость выделения до-

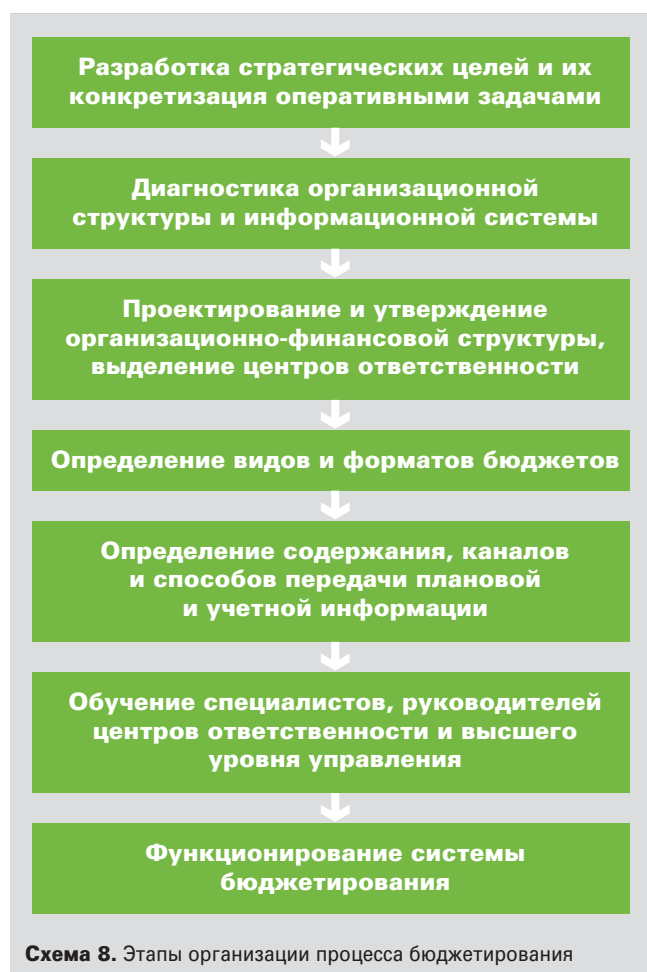


Схема 8. Этапы организации процесса бюджетирования

полнительных подразделений, а также определяются дополнительные функции существующих подразделений, связанные с поддержкой функционирования системы бюджетирования. Весьма важен на данной стадии вопрос выделения (организации) структурного подразделения (подразделений), ответственного (ответственных) за фазы составления бюджетов (планирования), контроля и анализа отклонений. При наличии в организационной структуре планового отдела необходимо решить вопрос о его сохранении в качестве самостоятельной структурной единицы либо вхождения в состав управленческой бухгалтерии.

Цели, задачи, функции управленческой бухгалтерии (и планового отдела при его сохранении либо выделении), схемы направленности входящих и исходящих информационных потоков, сроки представления бюджетов центров ответственности для их координации и консолидации, первичных документов, а также отчетов об исполнении бюджетов рекомендуется фиксировать в положении об управленческой бухгалтерии (и отделе планирования при его выделении).

Определение содержания, каналов и способов передачи информации, обеспечивающей процессы разработки бюджетов, контроля за их исполнением и анализа отклонений от бюджетных показателей, что подразумевает построение финансово-экономической модели бюджетирования:

- модели формирования плановой и фактической информации по фирме в целом и подразделениям;
- модели анализа отклонений;
- перечня отчетов об исполнении бюджета и причинах отклонений.

Желательно, чтобы разработанная процедура функционального взаимодействия между различными структурными единицами, схемы направленности входящих и исходящих информационных потоков, основные аспекты методики плановых расчетов, этапы и сроки координации и консолидации бюджетов, график движения (направления и сроки) первичных документов и отчетов об исполнении бюджетов также были зафиксированы в соответствующем *положении о бюджетировании*. Это позволит более детально прора-

ботать многие организационные аспекты на предварительном этапе, до непосредственного внедрения бюджетирования и избежать многих трудностей, сопровождающих процесс постановки системы бюджетирования в гостинице.

Обучение специалистов, ответственных за составление бюджетов, руководителей центров ответственности и высшего уровня управления основам планирования, организации контроля и анализа (при наличии проблемы недостаточной квалификации в данных областях).

Непосредственное введение в действие процесса бюджетирования. Введение бюджетирования в действующем отеле требует определенных изменений в системах учета и контроля. Для вновь налаживаемого бюджетного учета важно сразу создать учет по центрам ответственности, на руководителей которых возлагается ответственность за получение доходов (центры доходов и центры прибыли) и расход ресурсов (центры затрат). От реализации первого этапа до функционирования системы бюджетирования проходит от 3 месяцев до года.

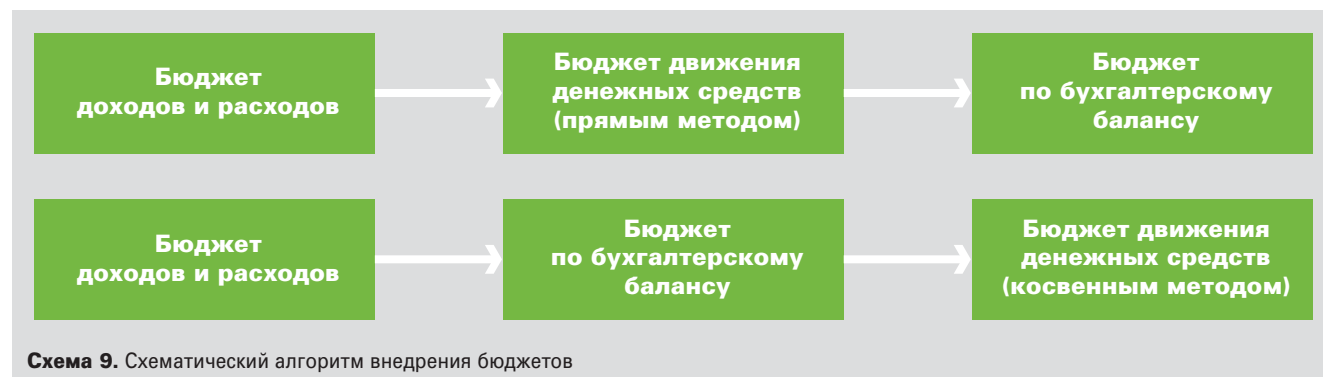
Можно порекомендовать указанную в Схеме 9 последовательность шагов по внедрению бюджетирования.

Последовательность шагов:

- постановка нескольких наиболее актуальных для конкретной гостиницы операционных бюджетов;
- следом или одновременно с этим – введение бюджета движения денежных средств;
- внедрение бюджета доходов и расходов;
- введение бюджета обязательств и вложений по основным счетам активов и пассивов (баланса).

По опыту российских гостиниц, внедривших систему бюджетирования, три-четыре месяца уходят обычно на введение бюджета движения денежных средств, еще полгода – на бюджет доходов и расходов и полгода – на балансовый лист. Затем нужно еще полгода для того, чтобы научиться все это делать вместе.

В зависимости от того, каким образом осуществляется формирование бюджета движения денежных средств (прямым или косвенным методом), финансовое планирование целесообразно организовать по одной из вышеприведенных схем.



Глава 5.

Практические материалы



Заключительный этап строительно-инвестиционной фазы создания нового гостиничного объекта и первый шаг на пути его прямого хозяйственного применения и коммерциализации – это запуск отеля или «Start-up» по международной гостиничной терминологии.

Процесс «Start-up» – один из самых ответственных в будущем экономическом успехе предприятия, это период, когда в гостиницу закладываются индивидуальные черты, и она обретает функционал хозяйственного механизма, обеспечивающего интересы владельца / инвестора.

При запуске отеля проявляются проектные и экономические просчеты, которые допущены при проектировании объекта и это последний этап, когда последствия этих просчетов могут быть устранены или минимизированы без существенных дополнительных затрат.

По сложившейся практике сам процесс «Start-up» отеля можно подразделить на три стадии: «pre-opening» или «предзапуск», «soft-opening» или «пробный запуск» и «grand-opening» или «официальное открытие».

В таблицу 13 сведены основные задачи служб гостиницы на различных стадиях запуска.

Остановимся подробнее на каждой из основных стадий запуска гостиницы.

5.1. Программа мероприятий «Pre-opening»

Стадия «Pre-opening» или «предзапуска» отеля начинается с периода окончательного завершения строительства, отделки и благоустройства, может захватывать этап завершения мебелирования номеров и других помещений гостиницы, подключения технологического оборудования и аппаратной части систем автоматизации, и заканчивается, как правило, приемом первого гостя. Одновременно «предзапуск» – это окончательное решение вопроса о схеме и организационной структуре управления, оформление договорных отношений с управляющей компанией, либо принятие инициатором проекта управляющих функций на себя при взаимодействии с привлеченными экспертами.

Формально может и не создаваться специализированная «группа по запуску гостиницы». Однако, на деле она неформализованно всегда существует и включает: инициатора проекта (его представителей), привлеченного партнера (управляющая компания, эксперт, консультант), назначаемых руководителей основных служб, представителей строительной и инженерной компании. Итогом начального этапа работы группы будет план работ (от 3 до 6 месяцев) со следующими основными мероприятиями:

- разработка на основе структуры предприятия и его функционала, а чаще – адаптивное уже практически применяемых в практике других аналогичных отелей, – бизнес-процессов, их детализация, определение центров формирования доходов и расходов гостиничного предприятия;
- решение вопросов по устранению несоответствий строительной части функционалу отеля и его стандартам;
- разработка структур служб гостиницы, чаще – на основе известных нормативов;
- координация процесса формирования пакета типовых юридических документов гостиницы;
- координация процесса отбора и приема на работу специалистов и персонала;
- организация первичного общего обучения специалистов и персонала, ознакомления и тренинговых занятий по стандартам обслуживания, отчетности, нормам поведения и этикета;
- установка, тестирование и обучение персонала работе с программным обеспечением;
- планирование программ по «soft-opening» и «grand-opening» отеля.

Этап «pre-opening» фактически означает завершение рассмотрения вариантов концепции управления.

Перечень задач, решаемых на этапе «pre-opening», представлен на Схеме 10.

Проведем расшифровку мероприятий по фазам работ «pre-opening»:

1. Организационно-административная фаза.

Разработка типовых решений финансового и кадрового менеджмента подводит основу под систему управления гостиницей в будущем. К базовым решениям в области финансового управления следует отнести:



Служба	Задачи службы на основных стадиях запуска		
	Предзапуск «pre-opening»	Пробный запуск «soft-opening»	Официальное открытие «grand-opening»
Группа по запуску гостиницы	Разработка планов работ на всех этапах запуска Решение вопросов по устранению несоответствий строительной части, функционала отеля и соответствия стандартам Координация работ по отбору специалистов, разработке бизнес-процессов, внутренних структур служб и т.д. Организация первичного общего обучения	Выявление критических аспектов финансово-хозяйственной деятельности Корректировка бизнес-процессов и планов Организация проблемно-ориентированного обучения Координация работ по разработке системы мотивации	Подготовка гостиницы к официальному открытию Координация и сопоставление планов и программ всех служб гостиницы
Служба приема и размещения	Разработка бизнес-процессов, отбор персонала	Окончательная отладка информационных систем, технологий и процессов приема и размещения	Работа в штатном режиме, коррекции временных графиков и норм
Служба управления (или эксплуатации) номерным фондом	Определение регламентов работы, коррекция должностных инструкций, отладка технологий, отбор персонала	Оказание базовых услуг в режиме, близком к штатному Коррекция бизнес-процессов, выявление недостатков и ошибок планирования обслуживания гостей	Работа в штатном режиме, оказание полного спектра услуг
Административная (финансово-экономическая) служба	Формирование штатного расписания, дерева целей, критериев отбора кадров Проведение отбора кадров Нормирование и стандартизация бизнес-процессов	Коррекция нормирования и стандартизации бизнес-процессов Полный запуск всех систем управления, учета и отчетности Определение регламентов работы подразделений службы	Работа в полностью штатном режиме
Служба общественного питания	Создание внутренней структуры службы Оборудование, нормирование, отбор персонала, налаживание технологического оборудования	Оказание основных услуг гостям (штатная работа одной из точек питания) Коррекция планов и норм	Вывод на штатный режим всех точек питания с полным ассортиментом услуг
Коммерческая служба	Создание внутренней структуры службы Планирование запуска Анализ рынка сбыта, рынка поставщиков, отбор партнеров и т.д. Формирование пакета типовых юридических документов гостиницы Отбор персонала	Коррекция планов и документов Коррективы плана официального открытия Разработка ценовой политики на штатный режим	Работа с поставщиками, партнерами, мониторинг рынка, юридическое и информационное сопровождение менеджмента гостиницы в штатном режиме
Служба автоматизации (IT)	Участие в монтаже и наладке систем автоматизации управления и учета Установка и тестирование лицензионного программного обеспечения (ПО) Создание внутренней структуры службы Отбор персонала	Коррекция и отладка систем Финальное тестирование ПО и полномасштабный запуск Обучение управленческого звена и линейного персонала	Поддержка работы и обслуживание систем автоматизации управления и учета «Upgrade» и поддержание лицензий ПО
Инженерные (технические) службы	Установка и тестирование программного обеспечения Создание внутренней структуры службы Налаживание инженерных систем Отбор персонала	Коррекция и отладка инженерных систем	Поддержка работы и обслуживание инженерных систем
Дополнительные и вспомогательные службы	Создание внутренней структуры службы Разработка планов, норм и регламентов	Предоставление основных услуг Коррекция планов, норм и нормативов	Вывод на штатный режим полного ассортимента услуг

Таблица 13. Распределение задач служб гостиницы в период запуска



- идентификацию и анализ *требований федеральной и региональной нормативной базы* осуществления финансово-хозяйственной деятельности гостиницы;
- анализ особенностей и методики формирования *учетной политики в гостинице применительно к выбранному сегменту* (категорийности и объему номерного фонда), выбор оптимальной учетной политики на период запуска (1 год) и прогнозирование сохранения/смены учетной политики в текущей работе (после запуска);
- сравнительный анализ *вариантов налоговых режимов* в гостинице выбранного сегмента и выбор оптимального варианта налогообложения;
- разработку регламентов *бюджетирования* как технологии управления в стартовый период;
- разработку *внутригостиничного регламента* анализа финансовых результатов;
- формирование *концепции управления доходами гостиницы* в период запуска и в будущем;
- регламентацию процедур *мониторинга финансово-хозяйственной деятельности*, в т.ч. маркетинговых аспектов;
- формирование *организационных структур подразделений финансового менеджмента* в гостинице;

- выбор основных показателей эффективности финансового менеджмента (КПЭ), которые будут анализироваться как индикаторы успешности периода запуска;
- определение функций автоматизированной системы учета в гостинице, ее выбор и внедрение.

С точки зрения формирования организационной структуры и системы мотивации, ключевыми решениями периода запуска будут:

- определение *оптимальной организационной структуры* гостиничного предприятия на период запуска и в период штатного режима работы;
- выделение факторов *эффективности организационной структуры* в гостинице и их мониторинг;
- регламентация процедур отбора, *подготовки и обучения персонала* в период запуска;
- определение нормативных требований к *квалификации персонала* гостиницы, осуществляющего финансово-хозяйственную деятельность;
- дифференциация *квалификационных требований к персоналу на стартовом этапе* деятельности гостиницы;
- подготовка системы аттестации персонала гостиницы.

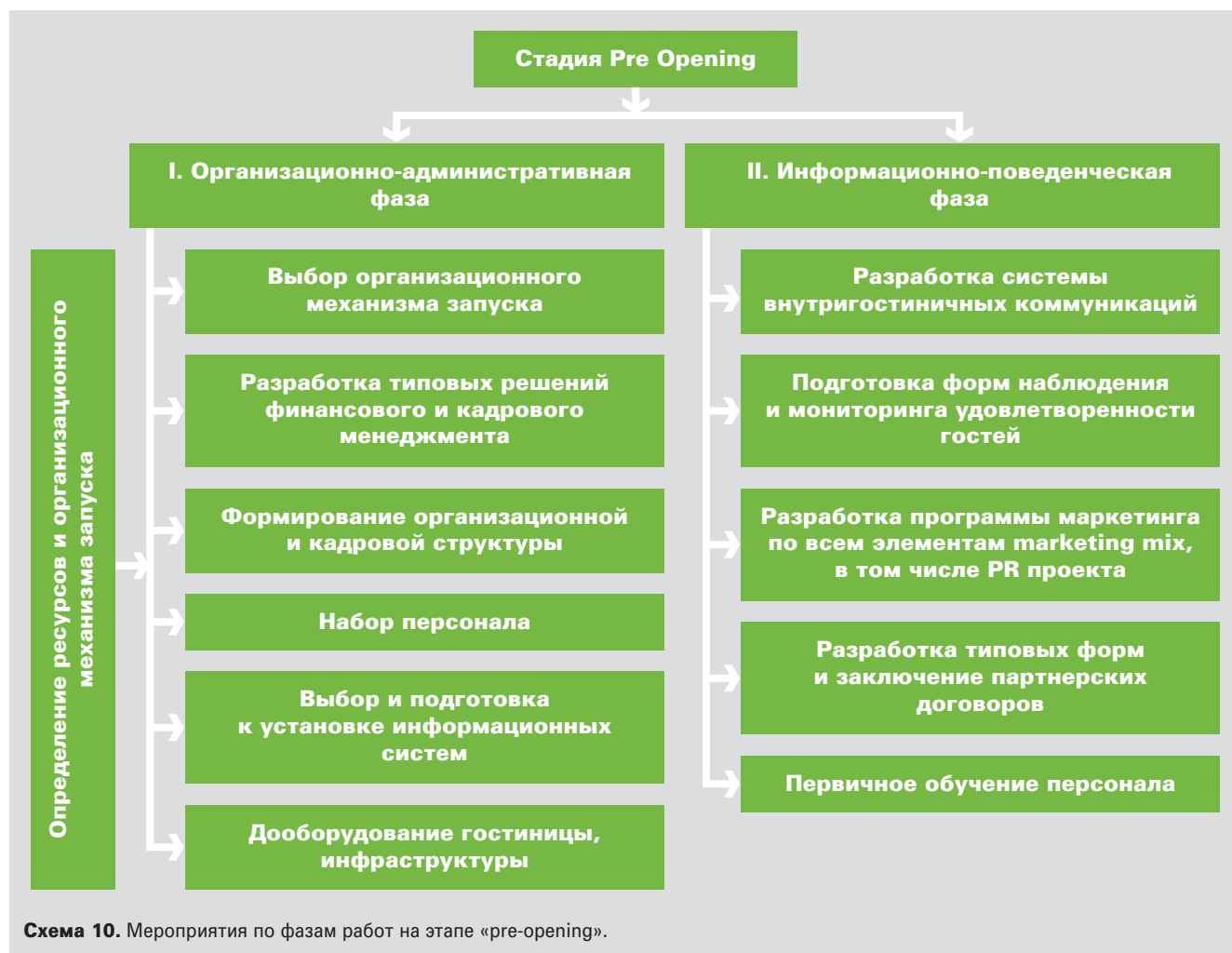


Схема 10. Мероприятия по фазам работ на этапе «pre-opening».



Формирование организационной и кадровой структуры включает в себя:

- формирование организационной структуры гостиницы в период запуска и планирование организационной структуры в будущий период текущей деятельности. Двойное моделирование структуры целесообразно в том случае, если к запуску привлекаются консультанты. Это обуславливает необходимость матричной, многоуровневой или командной структуры, которые в текущей деятельности гостиницы не востребованы. В свою очередь, становится также необходимо предусмотреть процедуры перехода к структуре штатного режима;

- формирование кадровой структуры. Подбор персонала на стадии запуска осуществляется сверху вниз, т.е. последовательно с институционального до технического уровня. Такая логика обусловлена необходимостью обучения, в первую очередь, управленческого персонала, чтобы затем менеджеры передавали общие навыки линейному персоналу. Следует подчеркнуть, что при наборе профессионально подготовленных кадров обучение обязательно включает ознакомление с проектом, концепцией отеля и др. специфическими аспектами.

Набор персонала. В текущей деятельности гостиниц подбор персонала упрощен и формализован. Должностные обязанности, как правило, стандартны и/или разрабатываются самим работником. В период запуска такой подход неэффективен, поскольку препятствует системности формирования менеджмента.

Набор персонала в период запуска должен осуществляться в соответствии с выявленными потребностями гостиницы в структуре штата определенных компетенций и опыта на рабочие места, обеспеченные заранее продуманными высшими менеджерами должностными инструкциями. В этом случае работник приходит в сложившуюся систему, которая спроектирована для решения определенных задач.

Таким образом, на этапе «pre-opening» прежде всего, должна быть сформирована основная управленческая команда в составе:

- Генеральный директор;
- Коммерческий директор;
- Главный инженер;
- Главный бухгалтер;
- Директор по персоналу;
- Руководители служб.

Эта команда наполняет содержанием определенную ранее «миссию» отеля, практически формирует его корпоративную политику, утверждает стандарты сервиса и выполнения технологических операций, штатное расписание, положения о подразделениях и должностные инструкции.

Процесс формирования штатного расписания отеля осуществляется, как отмечалось выше, еще на этапе биз-

нес-планирования, т.к. заработная плата персонала учитывается при калькуляции расходных статей объекта. Стадия «pre-opening» – последний временной рубеж для создания этого документа.

Штатное расписание представляет собой не только характеристику расходов на персонал, но и, в первую очередь, «портрет» всей кадровой инфраструктуры гостиничного объекта. Оно является основанием для поиска и набора персонала и формирования первичных требований к соискателям. Грамотно составленное штатное расписание отеля, включая разбивку по сменам, позволяет минимизировать издержки собственника на персонал, создает благоприятную и «прозрачную» рабочую атмосферу в коллективе и является, в конечном счете, мощным мотивационным фактором при наборе персонала.

Признанным методом подбора персонала являются собеседование и тестирование на профессиональную пригодность. При этом важно учесть, что наличие у линейных сотрудников профессиональных знаний не всегда считается необходимым условием приема на работу. Напротив, многие руководители служб функционирующих отелей склонны брать сотрудников без опыта работы в гостиницах «старого типа», с тем, чтобы сделать адаптацию работника к современным гостиничным стандартам более простой и безболезненной.

Сформированная на этапе «pre-opening» корпоративная политика, система адаптации и мотивации персонала облегчает сотруднику вхождение в должность, формирует лояльность к управленческому звену отеля и к месту работы в целом. А работник, настроенный позитивно к работодателю, автоматически проецирует свою лояльность и на отношение к гостю.

Обучение и тренинги персонала. Проведение ежедневных, а после запуска отеля, как минимум, – еженедельных тренингов, к сожалению, пока не укоренилось в качестве обязательной практики новых гостиниц, кроме сетевых.

Напомним, что человеческий фактор является одним из основных факторов успешности. Если во многих новых

Важно:

Персонал новой гостиницы воспринимает наличие системы тренингов в отеле как дополнительный мотивационный фактор, демонстрирующий степень заинтересованности руководства в работе персонала.



отелях обучение технологиям выполнения операций в основном все-таки проводится, то *тренинги по работе с конфликтными гостями, по этикету, по формированию корпоративной культуры и лояльности к предприятию* пока редкость, что нивелирует и продуманную обстановку номеров, и перечень дополнительных услуг.

Этап «pre-opening» в большинстве отелей обнаруживает отсутствие условий (специального помещения) для тренинга персонала, что могло быть решено в период строительства.

Условия *труда персонала*. Этап «pre-opening» нередко выявляет *непродуманность и нарушения нормативов в обеспечении законодательно регулируемых условий труда персонала*. В целях увеличения коммерческих площадей инвесторы отказываются от резервирования помещений для рабочей столовой, экономится место на гардеробных и душевых для персонала, специальных служебных лифтах, комнатах для проведения ежедневных утренних совещаний и т.п. В результате сама планировка отеля вступает в конфликт с требованиями международных стандартов качества и стандартов сервиса данного отеля. Результаты этих несоответствий ощущают сотрудники в своей ежедневной работе, и это понижает их уровень доверия к руководству. Это ощущают и гости, вынужденные наблюдать ту часть жизни отеля, которая должна быть скрыта от них заранее продуманными и спроектированными разделениями маршрутов движения обслуживающего персонала и гостя.

Практика показывает, что *процесс подбора и адаптации персонала, как правило, выходит за этап «pre-opening», продолжается и на стадии «soft-opening»*. Здесь главная рекомендация в том, чтобы не снижать внимания к отбору, подготовке и тренингу персонала, как бывает, когда руководству сочло проблему открытия гостиницы уже решенной.

Формирование *пакета должностных инструкций* и положений по отделам, адаптированного к маркетинговым и технологическим характеристикам нового гостиничного предприятия. Документы создаются для регламентирования взаимодействия «горизонтальных» и «вертикальных» структур отеля, что обеспечивает успешный запуск гостиничного объекта и его работу в дальнейшем. Качество этих документов и степень охвата регламентированием внутренних связей в гостинице определяют степень четкости действий персонала в рядовых или внеплановых ситуациях, обеспечивают степень удовлетворенности гостей. Если не заключен договор на управление с управляющей компанией, к работе обязательно подключается профессиональная консалтинговая компания, способная представить соответствующие разработки, адаптированные под конкретный гостиничный объект в полном объеме.

Установка и тестирование программного обеспечения (ПО).

На стадии «pre-opening» обеспечивается установка и тестирование ПО АСУ отеля. Практика показывает, что

с приближением проекта новой гостиницы к периоду запуска потребности и предварительный выбор в информационной системе корректируется. Это связано с тем, что за период строительства гостиницы на рынок вышли новые программные и технические решения, усовершенствованы бывшие в наличии системы.

Работа на данном этапе включает в себя тестирование и запуск выбранного ПО, обучение управленческого звена и линейного персонала работе с ним. Специализированной компанией с привлечением сотрудников отдела информатизации и будущих пользователей программным обеспечением проводится доводка перечня модулей ПО и их адаптация к конкретным операциям отеля, тес-

Важно:

Обязательно проверьте наличие и условия лицензий, на основе которых используется ПО, как в системе автоматизации и управления, так и в офисных компьютерах менеджмента.

тирование, включая форс-мажорные ситуации. В качестве обучающего модуля *сотрудникам предлагается «проигрывать» реальные операции по приему, размещению, учету готовых и «грязных» номеров и т.д.* Коммерческие службы тестируют полноту и перечень необходимой для контроля финансовой деятельности отеля отчетности. Все эти работы *должны быть завершены на этапе «pre-opening»*, т.к. некомпетентность сотрудников при использовании ПО в период реального обслуживания гостей приведет к задержкам в сервисе, ошибкам в операциях, в выписках платежных документов и пр., что сильно ударит по конкурентным преимуществам даже весьма успешно позиционирующегося отеля. *План мероприятий должен строго отслеживать обучение каждого нового сотрудника персонала и овладение им практическими навыками использования ПО на всех этапах запуска и периода устойчивой деятельности гостиницы.*

Доборудование гостиницы, объектов инфраструктуры.

Как правило, к стадии пробного запуска из ряда объектов инфраструктуры одного типа (например, нескольких ресторанов или магазинов) готовится один – основной. Такой подход позволяет при подготовке к открытию осталь-



ных объектов сразу учесть опыт функционирования в пробной стадии и тем самым сократить затраты на запуск.

Работы по дооборудованию, мебелировке, оформлению и отделке различного рода помещений на стадии запуска не должны носить принципиального или масштабного характера, чтобы, во-первых, не вступить в противоречие с бюджетом проекта или бюджетом запуска, а во-вторых, не создать неудобств первым гостям, располагающимся в гостинице в фазах пробного запуска.

II. Информационно-поведенческая фаза.

Разработка системы внутригостиничных коммуникаций предполагает проектирование системы формальных и неформальных, нисходящих, восходящих и горизонтальных связей подразделений или служб гостиницы. Проектирование включает в себя разработку регламентов, нормативов, структуры этих коммуникаций, правил и форм, процедур.

Разработка внутригостиничной информационной среды, обеспечивающей оптимальный документооборот должна создать систему эффективных внутрифирменных коммуникаций гостиницы. *Базовые информационные потоки в идеале должны повторять схему организационной структуры и обеспечивать координацию работы служб.*

На стартовом этапе следует фокусироваться на принципиальных задачах документооборота и избегать наиболее распространенных ошибок:

- непродуктивный объем документооборота (заниженный или необоснованно увеличенный), который не позволяет принять обоснованные решения или затягивает время принятия решения;
 - непродуманные сроки формирования и обработки документов (завышенные или заниженные);
 - хаос документооборота. Он возникает, когда формы документов различны, не универсальны, а источники информации и объекты предназначения не понятны;
 - отсутствие на стадии запуска структуры архивирования и системы хранения документов гостиницы. Этот недостаток может негативно повлиять на безопасность гостиницы и повлечь за собой злоупотребления.
- В связи с этим рекомендуется осуществление *следующих положений по организации документооборота гостиницы:*
- график документооборота гостиницы должен излагать порядок формирования, обработки, движения и хранения документов в гостинице, указывать на структурные подразделения, которые должен «пройти» каждый документ со сроками нахождения и обработки;
 - типовые формы документов гостиницы должны быть созданы с учетом специфики предприятия;
 - постановка системы взаимодействия между подразделениями гостиницы и с внешними контрагентами должна учитывать интересы обеих сторон;

- выделение целей, задач, центров ответственности и разработка системы контроля формирования, движения и хранения документов.

Подготовка форм наблюдения и мониторинга удовлетворенности гостей является одним из существенных аспектов подготовки гостиницы к режиму штатного функционирования. Прием первых групп гостей должен показать сильные и слабые стороны сформированного штата, а также принятых организационных, административных и коммуникационных решений. Поскольку основной критерий успешности гостиницы – это удовлетворенность ее гостей, то регулярный мониторинг становится механизмом пересмотра и корректировки, а также оценки принятых решений.

Разработка программы маркетинга по всем элементам, в том числе по PR мероприятиям проекта.

Маркетинговая деятельность на этапе запуска – это сложный и многогранный вопрос, требующий отдельного изучения. Здесь мероприятия также следует разделить на две категории:

- мероприятия, отражающие специфику запуска. Как правило, это PR мероприятия, направленные на создание определенного имиджа проекта, информирование участников рынка о готовящемся открытии, подбор партнеров и т.д.;
- мероприятия, преследующие своей целью создание определенной маркетинговой концепции будущего отеля. К этим мерам можно отнести *открытие сайта, разработку корпоративного стиля гостиницы, включение в справочники по отелям, заключение договоров с туроператорами и т.д.*

Разработка типовых форм и заключение первых партнерских договоров.

Готовясь к открытию, менеджмент гостиницы должен разработать систему типовых договоров с партнерами, работниками, поставщиками и другими контрагентами. В договорах отражаются интересы гостиницы по условиям работ, графику, финансовым решениям и т.д.

Первичное обучение персонала.

Исходим из того, что на рынке представлено достаточное количество специалистов с профильным образованием высшего и среднего уровня. Тем самым, технология гостиничной деятельности известна. Поэтому первичное обучение персонала связано с необходимостью *ознакомить персонал с концепцией новой гостиницы, особенностями позиционирования ее на рынке, внутригостиничными стандартами и регламентами обслуживания, выбранной организационной структурой и т.д.*

Кроме того, следует учесть, что в отличие от проектов по реструктуризации или совершенствованию деятельности, запуск гостиницы отличен ситуацией, когда ни у одного из работников нет опыта совместной работы. В связи с этим, еще одной задачей первичного обучения следует рассматривать *освоение навыков совместного труда.*



Также в перечень объекта первичного обучения следует отнести освоение навыков работы с выбранной *управляющей информационной системой отеля*.

Планирование запуска отеля. Мероприятия плана включают маркетинговые операции, преследующие цель *оповещение потенциальных клиентов – турфирм и операторов*, а также потенциальных гостей о выходе на рынок нового игрока. PR-деятельность, направленная на раскрутку нового отеля, должна начинаться минимум за 150-180 дней до официального открытия отеля и включать:

- постановку цели открытия, выбор времени проведения мероприятий (скоординированного с другими событиями в общественной жизни, в отрасли) в рамках коммуникативного маркетинга;
- составление адресного листа всех партнеров по СМИ;
- предварительные доклады о вводе гостиницы туроператорам и важнейшим деловым партнерам;
- начало рекламной кампании.

Проведение этих мероприятий позволит сформировать адресность маркетинговых операций, направленных на привлечение интереса к запускаемому объекту. Необходимо подчеркнуть, что на этом этапе *закладываются основы имиджа отеля, его репутация* на гостиничном рынке региона.

5.2. Программа мероприятий «Soft-opening»

«Soft-opening» или «пробный запуск» – период общей программы запуска отеля, когда предприятие *приступает к выполнению своих основных функций до своего официального открытия* (Схема 11).

На этом этапе происходит запуск всех функциональных составляющих нового отеля, начинается планомерный прием гостей. Отличительной особенностью этого периода является то, что *цены на размещение и основные виды услуг значительно ниже тех, которые будут объявлены после официального открытия*. В этот временной период *допускается функционирование ограниченного числа услуг отеля, за исключением основных – проживания и питания*. Если в отеле запроектировано несколько точек питания – на этапе «Soft-opening» может предлагать свои услуги только главный ресторан.

На этой стадии инвестор впервые выходит на этап получения первой выручки от деятельности объекта.

Длительность этой стадии составляет, как правило, от 3 до 6 месяцев и зависит от результатов тестирования технических и технологических процессов. Минимизация, как и максимизация этого временного периода, одинаково негативно может отразиться на экономических показателях вводимого объекта. В первом случае поспеш-

ность вывода объекта на рынок, выполненная в ущерб результативности тестирования гостиничных процессов, сделает видимыми имеющиеся недоработки основным потребителям услуг отеля, что в дальнейшем негативно скажется на его репутации.

Затянутый период «Soft-opening» влечет за собой дополнительные расходы инвестора, *т.к. полностью построенный и готовый к открытию гостиничный объект работает в полсилы и по демпинговым ценам*.

Распределение задач служб гостиницы в периоде запуска соответствует указанным на Схеме 11.

Опытная фаза.

Прием и обслуживание первых групп гостей в период запуска становится механизмом тестирования созданной модели системы управления гостиницей. Он показывает возможности и перспективы развития обслуживания, достигнутые сильные стороны, а также ошибки и недочеты.

К приему и обслуживанию первых групп гостей должны быть готовы все службы гостиницы, а также основные подразделения или объекты гостиничной инфраструктуры.

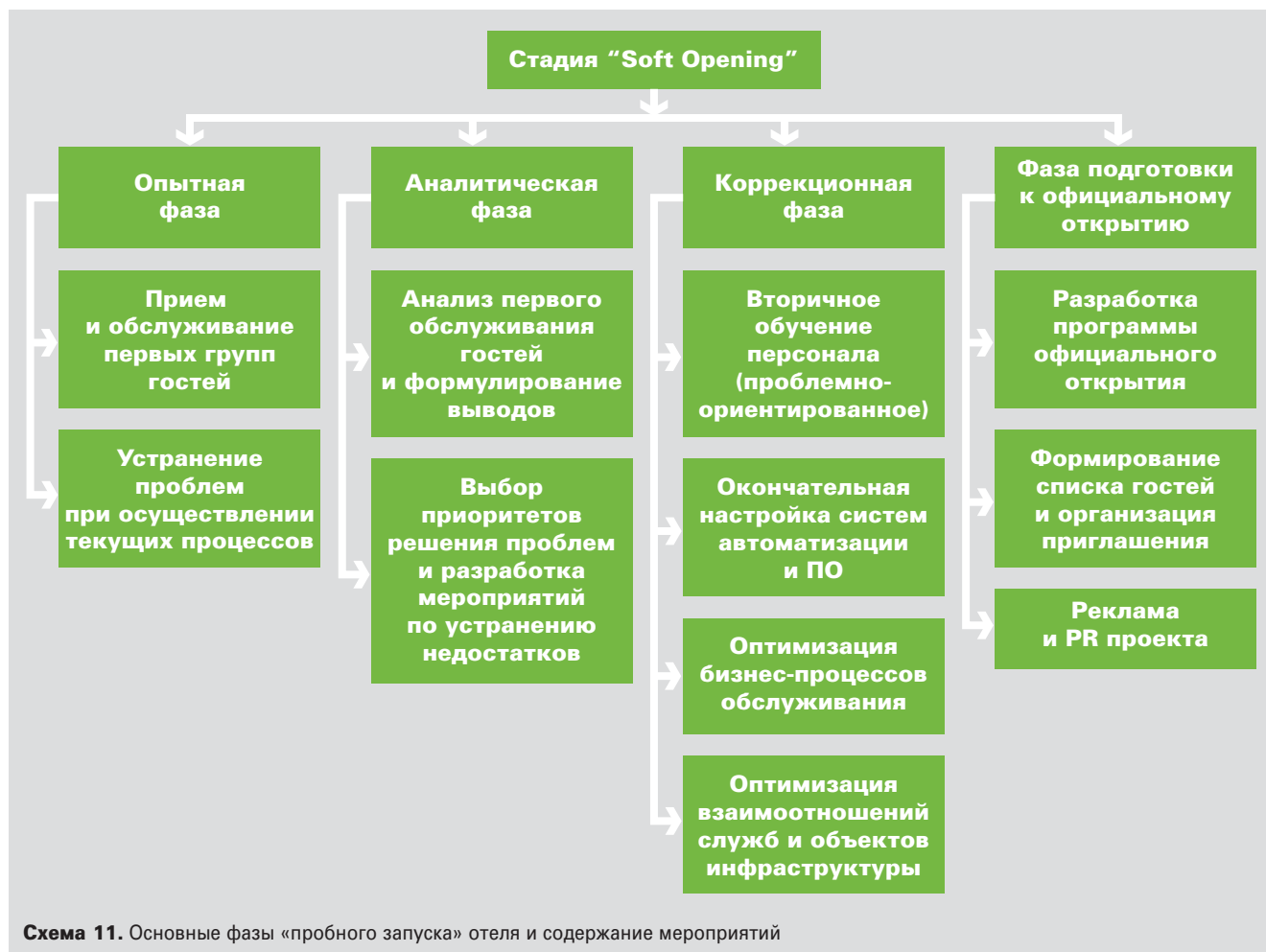
Прием первых групп гостей осуществляется, *как правило, по заниженным ценам*, чтобы компенсировать туристам некоторые неудобства и недочеты в работе гостиницы и ее служб.

Устранение проблем, выявленных при приеме первых гостей, касается запланированной технологии работ, регламентов и нормативов. Некоторые из недоработок можно и следует устранить в ходе текущих работ, если они не требуют пересмотра подходов к технологии и управлению. Важнейшим аспектом становится ведение *тщательного учета выявленных недоработок и формирование из них двух реестров* – списки или перечне проблем, решенных на месте или в ходе текущих работ, а также проблем, требующих более продуманного подхода.

Аналитическая фаза.

Анализ первого опыта обслуживания гостей и формулировка выводов проводится по формам обследования, сформированным в предыдущих фазах. Изучение данного материала должно способствовать усовершенствованию и окончательному утверждению рабочих вариантов регламентов и стандартов обслуживания гостей и работы служб гостиницы. Выводы относительно приобретенного опыта должны касаться не только непосредственно процесса осуществления работ, но и факторов, способствующих или ограничивающих удовлетворенность клиентов, их значимости и характера влияния.

Установление приоритетов решения проблем и разработка мероприятий по устранению выявленных недостатков. Работа в данном направлении ведется по тем проблемам и недоработкам, которые не удалось решить в текущем режиме. Мероприятия по устранению этих не-



достатков могут быть связаны с усовершенствованием оборудования и технического оснащения, информационно-программного обеспечения работ, подготовки персонала, документационного обеспечения и т.д.

В связи с этим, выделяются *группы проблем, которые могут быть разрешены персоналом гостиницы*, а также совокупность проблем, требующих участия *внешних консультантов*.

Коррекционная фаза.

В период фазы коррекции основную нагрузку пробных работ несут *технологические процессы гостиничного предприятия, тестируется качество и полнота комплектации оборудования и оснащения номерного фонда и общественных помещений*. Этот этап – заключительный перед открытием и запуском отеля, когда инвестор может внести корректировки в оснащение отеля и его управленческую структуру без ущерба для потребителей гостиничных услуг данного объекта. На стадии «soft-opening» еще *допустимо проведение остаточных отделочных работ, докомплектация оборудованием и расходными материалами*, и гости относятся к этим издержкам своего проживания вполне лояльно, учитывая, как было сказано ранее, низкую, по сравнению с обычной, стоимость предоставления гостиничных услуг. Проведение же подобных работ после официального

открытия гостиницы невозможно и повлечет резко негативную реакцию гостей вплоть до потери репутации отеля.

Коррекция подразумевает также *вторичное, т.н. проблемно-ориентированное обучение персонала*, которое требует значительной корректировки компетенций персонала. В этом случае менеджмент гостиницы стремится привлечь специализированную консультационную и/или тренинговую компанию, которая без отрыва от места работы, поможет в решении такой работы.

Спецификой проблемно-ориентированного обучения (в отличие от первичного) следует считать краткосрочный характер, а также преимущественно тренинговую форму. Кроме того, следует учесть, что поскольку проблема специфична для проекта, то и содержание тренинга также должно отражать особенности проблемы, людей, в нее вовлеченных, и самого проекта.

Окончательная настройка управляющей и информационных систем в гостинице может осуществляться в следующих направлениях:

- доработка программных и технических решений, не меняющих содержание и структуру программного обеспечения;
- пересмотр содержания и набора модулей информационной системы в существующей конфигурации;



- принятие решений о приобретении дополнительных модулей информационной системы или развитию содержания существующих модулей;
- пересмотр системы доступа к различным модулям системы.

Завершение настройки *управляющей и информационных* систем должно сопровождаться обучением и/или формированием персонала гостиницы относительно новых свойств и качеств системы, а также принятых решений о доступах, формализации информации и отчетности.

Оптимизация бизнес-процессов обслуживания в максимальном количестве вариантов их исполнения должны служить цели обеспечить гостю максимальное удобство и комфорт. При этом следует учитывать не только стремление расширить перечень возможных услуг гостю, но и сокращение затрат, в т.ч. времени на их оказание. *Период запуска специфичен тем, что создает почву для потерь заказов, отказов, игнорирования просьб.* Поэтому на стадии «Soft-opening» необходимо большое внимание уделять анкетированию *первых гостей отеля* с тем, чтобы выявить основные недоработки, оставшиеся до этого момента вне зоны внимания инвесторов и руководства отеля. Именно поведение и реакция гостя, как конечного потребителя гостиничного продукта, как лакмусовая бумажка может указать на просчеты, допущенные на инвестиционной фазе реализации проекта. Регламенты или традиции взаимоотношений гостиницы и гостя, служб гостиницы, заложенные в старто-

вом периоде деятельности, определяют тактику работы персонала и его отношение к гостям.

Оптимизация взаимоотношений служб и объектов инфраструктуры. Практика российского гостиничного дела характерна тем, что в отличие от зарубежного опыта, процессы «бэк офиса» видны гостю. Это создает дискомфорт, лишает отель возможности реализовать концепцию «дом вдали от дома». Поэтому в период пробного запуска необходимо тщательно продумать не только линейные процессы, регламенты поведения линейного персонала, которые видимы гостями. Важно уделить достаточно внимания процессам, которые должны быть скрыты от гостей. Как правило, это требует определенных управленческих решений, означающих дополнительную нагрузку на службы гостиницы. Однако необходимо соблюдать приоритетность интересов гостя, несмотря на возможность компромиссов и экономии на издержках для гостиницы. Изложенное выше можно свести в обобщающую Таблицу 14, характеризующую задачи служб гостиниц на стадии пробного пуска.

5.3. Программа мероприятий «Grand-opening»

И, наконец, заключительный этап открытия отеля – «Grand-opening» или «официальное открытие». Обычно это мероприятие готовится заранее силами службы маркетинга отеля или управляющей компании и *включает в себя пре-*

Служба	Задачи службы
Служба приема и размещения	Окончательная отладка информационных систем, технологий и процессов приема и размещения
Служба управления (или эксплуатации) номерным фондом	Оказание базовых услуг в режиме, близком к штатному Коррекция бизнес-процессов, выявление недостатков и ошибок планирования обслуживания гостей
Административная (финансово-экономическая) служба	Коррекция нормирования и стандартизации бизнес-процессов Полный запуск всех систем управления, учета и отчетности Определение регламентов работы подразделений службы
Служба общественного питания	Оказание основных услуг гостям (штатная работа одной из точек питания) Коррекция планов и норм
Коммерческая служба	Коррекция планов и документов Коррективы плана официального открытия Разработка ценовой политики на штатный режим
Инженерные (технические) службы	Коррекция и отладка инженерных систем
Дополнительные и вспомогательные службы	Предоставление основных услуг Коррекция планов, норм и нормативов
Специализированное подразделение по запуску гостиницы/Координатор запуска/Проектные (матричные) группы	Выявление критических аспектов финансово-хозяйственной деятельности Корректировка бизнес-процессов и планов Организация проблемно-ориентированного обучения Координация работ по разработке системы мотивации

Таблица 14. Распределение задач служб гостиницы на стадии «Soft-opening»



зентацию гостиницы, пресс-конференцию по случаю открытия, праздничное представление и фуршет (Таблица 15).

Презентация проекта. Презентация проекта новой гостиницы, как правило, торжественно проходит с приглашением значительного количества гостей. Прежде всего, это мероприятия *маркетингового характера*. Кроме того, это *декларация окончательной отладки процессов и работ* и, соответственно, полной готовности к работе в штатном режиме полного масштаба. Однако это практика, преимущественно крупных проектов уровня 3-5 звезд. В случае открытия малой гостиницы или гостиницы бюджетного сектора мероприятия официального открытия менее торжественны.

Приглашение гостей. Список и форма приглашения подчеркивают значение, которое придается проекту, позиционированию гостиницы, масштабу и значению события для данного региона. Соответственно представлениям владельцев проекта формируется состав гостей из представителей территориального руководства, партнеров, клиентов, представителей СМИ, профессиональных агентов рынка, в том числе, ассоциаций и других саморегулируемых объединений, конкурентов, партнеров, поставщиков.

Пресс-конференция по случаю запуска новой гостиницы проводится топ-менеджерами проекта с участием всех заявленных партнеров и служит обеспечением информацией участников относительно перспектив и достоинств проекта.

Комплекс мероприятий рекламы и связей с общественностью связан, как правило, с освещением официального открытия гостиницы и созданием информационной базы для привлечения партнеров, покупателей, гостей.

После торжественного официального открытия начинается функционирование отеля в штатном режиме.

Переходная стадия после периода «Start-up».

Налаживание технологических процессов и усовершенствование технического оснащения отеля не заканчиваются после официального открытия. На «обкатку» всех систем функционирования отеля уходит и год и два. Однако при грамотном проведенном «Start-up» отеля все эти вопросы носят «рабочий» характер будней гостиничного предприятия и на качественный уровень размещения и сервиса практически не влияют.

Мониторинг финансово-хозяйственной деятельности.

Мониторинг финансово-хозяйственной деятельности по окончании первого года работы гостиницы показывает возможности оптимизации основных направлений работы, выявляет скрытые резервы. Это первый опыт работы гостиницы по совершенствованию решений, принятых на стадии запуска.

Разработка системы тактических мер по корректровке сезонности. Первый год работы обеспечивает руководство гостиницы данными, показывающими влияние сезонности. В связи с этим, руководство приобретает возможность разработки системы мероприятий по сглаживанию влияния выявленных факторов.

Служба	Задачи службы
Инициаторы / владельцы проекта	Определение формата мероприятия, основных знаковых фигур, приглашаемых на церемонию, даты открытия Определение главной персоны на пресс-конференции
PR служба	Подготовка программы презентации Составление и рассылка приглашений по базе (представители федерального и местного руководства, партнеры, клиенты, СМИ) Подготовка пресс-конференции Подготовка банкета и логистики церемонии Подготовка (приобретение) памятных знаков участников открытия Работа с СМИ по освещению открытия
Служба приема и размещения	Работа в штатном режиме, коррекции временных графиков и норм
Служба управления (или эксплуатации) номерным фондом	Работа в штатном режиме, оказание полного спектра услуг
Административная (финансово-экономическая) служба	Работа в полностью штатном режиме
Служба общественного питания	Вывод на штатный режим всех точек питания с полным ассортиментом услуг
Коммерческая служба	Работа с поставщиками, партнерами, мониторинг рынка, юридическое и информационное сопровождение менеджмента гостиницы в штатном режиме
Инженерные (технические) службы	Поддержка работы и обслуживание инженерных систем
Дополнительные и вспомогательные службы	Вывод на штатный режим полного ассортимента услуг

Таблица 15. Распределение задач служб гостиницы на стадии «Grand-opening»

Заключение

Создание нового отеля, включающее и период его «запуска», – самый удачный и, пожалуй, единственный период для налаживания правильно поставленной организационной и финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Какой бы образцовый не был проект гостиницы, применены высококачественные материалы, образцово выполнено строительство и отделка здания гостиницы снаружи и внутри, какое разнообразие услуг и обеспечение досуга гостей не было бы предусмотрено, в конечном результате все зависит от правильно выбранной кадровой и финансовой политики руководства гостиницы.

Однако, если хорошие финансовые результаты – копеечный результат деятельности гостиницы, то правильная кадровая политика – лицо гостиницы, позволяющее обеспечить хорошие финансовые результаты.

В настоящих Рекомендациях достаточно подробно разбирались вопросы создания системы управления гостиницей, увязки технологических бизнес-процессов обслужи-

вания гостей в тесной взаимосвязи с практикой кадрового обеспечения запускаемого гостиничного предприятия.

Все изложенное может быть использовано руководителями высшего звена в подготовке к организации работы гостиницы.

Будущее отеля во многом определяет профессиональная и качественная работа на этапе “Start-up”. Всё, что не сделано, либо сделано неправильно, придётся в свое время корректировать, переделывать. Неправильно построенный механизм управления деятельностью гостиницы, как показывает опыт, перестроить и наладить на обеспечение максимальной эффективности и высокого престижа весьма сложно.

Авторы искренне надеются, что предлагаемые Рекомендации позволят завершить создание нового гостиничного проекта с максимальной эффективностью для владельца, для социального развития города Москвы и ее гостиничного комплекса.



Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ Приказ Минфина РФ от 06.05.1999 N 33н «Об утверждении положения по бухгалтерскому учету «расходы организации» пбу 10/99».
4. Федеральный Закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 г. №132-ФЗ.
5. «Отраслевые ключевые показатели эффективности (КПЭ) финансово-хозяйственной деятельности предприятий гостиничного хозяйства». Международный консультативно-правовой центр по налогообложению. Научно-исследовательская работа по заказу Правительства Москвы. // 2008 год.
6. Андерсен Э., Груде К., Хауг Т. «Сфокусированное управление проектом». М. Фаир-Пресс, 2006.
7. Браймер Р.А. «Основы управления в индустрии гостеприимства». – М., 1995.
8. Гаранина Е.Н. «Когда правила превращаются в тормоз». // «Парад Отелей» №1, 2006.
9. Дворецкая А.Е. «Организация управления финансами на предприятии». Менеджмент в России и за рубежом, 2002, № 4, С.97-103.
10. «Рекомендации при начале осуществления финансово-хозяйственной деятельности гостиничного предприятия». Научно-исследовательская работа по заказу Правительства Москвы. // 2008.
11. Зайцева Н.А., Ларионова А.А. «Финансовый менеджмент в индустрии туризма и гостеприимства: электронный учебно-методический программный комплекс». М., ИТиГ, 2007.
12. Иванов В.В., Волов А.Б. «Использование организационных структур менеджмента в гостиничном бизнесе». // ftp.abcline.ru.
13. Котлер Ф. «Маркетинг. Гостеприимство. Туризм». М.: Юнити-Дана, 2005.
14. Ларионова А.А. «Совершенствование финансового менеджмента на предприятиях индустрии туризма». Автореферат на соискание степени к.э.н., М., 2004.
15. Лесник А. Л. «Организация и управление гостиничным бизнесом: в 3-х томах». Т. 3. • М.: ФГУП Изд-во «Известия» УД ПРФ, 2002.
16. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. «Маркетинг и реклама в гостиничном бизнесе». М, Талер, 2001.
17. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. «Стратегии конкуренции в гостиничном бизнесе». М., Талер, 2001.
18. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. «Управление доходами в гостиничном бизнесе». -М.:ИПФ «Талер», 2001.
19. Лизунова Е.И. «Управлять отелем = управлять качеством?» // Пять звезд – №8 – 2007.
20. Лизунова Е.И. «Start Up». Как без потерь пройти путь от «рождения» гостиницы до вступления в большую жизнь». // Пять звезд – №5 – 2009.
21. Макеев А.С. «Методика проектирования организационно-функциональной структуры муниципального предприятия». // <http://www.ogbus.ru>.
22. Малькова Е.Н. «Обязательные документы, формируемые в кадровой службе предприятия». // «Кадровые решения» №7 2008.
23. Нагимова З.А. «Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса: Формирование кадровой политики гостиничного предприятия». СПб.: Питер. 2004.
24. Русакова О.Н. «Как заключить трудовой договор по новым правилам». // Российский налоговый курьер. №20 2006.
25. Сорокина А.В. «Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах». М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2006.
26. Тимохина Т. «Организация административно-хозяйственной службы гостиницы». М. Форум, 2008.
27. «Туризм и гостиничное хозяйство». /Под ред. Чудновского А.Д. -М.: Юркнига, 2005.
28. «Формирование корпоративной культуры в индустрии гостеприимств». // «Парад Отелей» №6 2006.
29. Шарафанова Е.Е. «Возможности и особенности карьерного роста в гостинице». // Персонал-Микс №6 2005.
30. Сосновы А.П. «Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания». <http://www.uprav.biz/>
31. Шунин С. «Охота на крыс, или Как вдохнуть новую жизнь в старый отель» // Пять звёзд №2 2006.
32. Материалы Интернет сайтов: www.gaomoskva.ru, www.luxhotel.ru, www.moscow.gks.ru, www.russiatourism.ru.

