## ОРГАНІЗАЦІЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛІВ ЯК ОСНОВНОЇ СКЛАДОВОЇ ЗАСОБІВ РОЗМІЩЕННЯ

* 1. **Класифікація готельних підприємств, загальні вимоги до них Готель** – підприємство, що надає людям, які знаходяться поза домом,

комплекс послуг, серед яких найбільш важливими є послуги розміщення та харчування.

Готель – підприємство будь-якої організаційно-правової форми та фор- ми власності, що складається з номерів, надає готельні послуги, які не обмежу- ються щоденним прибирання ліжка, прибиранням кімнат і санвузлів.

Готелі характеризуються мінімальною кількістю номерів, мають єдине управління і групуються за категоріями відповідно до переліку надаваємих по- слуг та обладнання, що є в наявності.

Аналогічні засоби розміщення відрізняються від готелів обмеженістю послуг. Обов’язковими послугами є щоденне прибирання ліжка, прибирання кімнат і санвузлів.

Класифікація готелів наведена на рис. 21.1

Крім наведеної класифікації готелі можна класифікувати за зручністю розташування транспортних засобів, за правом власності та ін.

Класифікація готельних підприємств за рівнем комфорту відіграє вели- ку роль у вирішенні питань управління якістю готельних послуг [93, с.205].

**Рівень комфорту –** це комплексний критерій, складовими якого є певні параметри:

* стан номерного фонду: площа номерів (м2), частка одномісних (од- нокімнатних), багатокімнатних номерів, номерів-апартаментів, наявність кому- нальних зручностей і т. ін.;
* стан меблів, інвентарю, предметів санітарно-гігієнічного призначення;
* наявність і стан підприємств харчування: ресторанів, кафе, барів;
* стан будинку, під'їзних колій, облаштованість прилягаючої території;
* інформаційне забезпечення і технічне оснащення, в тому числі наяв- ність телефонного, супутникового зв'язку, телевізорів, холодильників, міні- барів, міні-сейфів і т. ін.;
* забезпечення можливості надання ряду додаткових послуг.

Ці параметри оцінюються практично в усіх наявних тепер системах кла- сифікації готелів. Крім того, ряд вимог ставляться до персоналу та його підго- товки: освіта, кваліфікація, вік, стан здоров'я, знання мови, зовнішній вигляд і поводження.

У кожній окремій державі до розуміння рівня комфорту як критерію класифікації підходять по-різному. Саме ця обставина, а також ряд факторів, зумовлених культурно-історичними й національними традиціями держав, пе- решкоджають введенню в світі єдиної класифікації готелів.

Класифікація готелів

Рівень комфорту (більш 30 систем класифікації)

Європейська система Система букв (Греція) Система корон (Англія)

Система категорій (Італія, Ізраїль)

Місткість (кількість койко-місць або номерів, що пропонуються одночасно)

Малі до 150 місць (до 100 номерів) Середні 150-400 місць (300 номерів) Великі – більше 400 місць(>300 номерів) Мега-готелі – більше 600 номерів

Функціональне призначення

Транзитні Цільові

Місцезнаходження

Ділового призначення

Для відпочинку: курортні, тур-екскурсії, тур-спорт, спеціалізовані

У місті (центр, аеропорт, ін.) Приміські

На морському узбережжі У горах

Сільські

Забезпечення харчуванням Розміщення + Повний пансіон Розміщення + Напівпансіон

Тривалість перебування клієнтів

Для тривалого перебування

Для короткочасного перебування

За тривалістю роботи

Працюють цілий рік Працюють два сезони Односезонні

За рівнем цін на номери

Бюджетні Економічні Середні Першокласні Апартаментні Фешенебільні

Рис. 21.1 – Класифікаційні системи готелів

У різних країнах існують різні системи класифікації готелів за рівнем ко- мфорту. В табл. 21.1 наведені системи класифікації, що діють в різних країнах.

Не менш важливою для уявлення про різноманіття готельного бізнесу є класифікація готелів за типами, так звана типологія готелів, що наведена у табл. 21.2. [93, с. 197 – 200].

Незалежно від категорії усі готелі повинні задовольняти вимогам, що ставляться до засобів розміщення (були розглянуті в попередньому підрозділі).

В Україні діє Державний стандарт ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристич- ні. Класифікація готелів» [59], згідно з яким готелі класифікують за системою зірок. Цей стандарт визначає вимоги до готелів різних категорій, загальні вимо- ги, щодо урахування потреб інвалідів й вимоги до якості обладнання та осна- щення готелів.

### Організація надання основних послуг і додаткового сервісу в го- телях

Розглянемо сутність, особливості й порядок надання готельних послуг

[109, с. 72 – 78].

**Готельна послуга** – це дії (операції) підприємства з розміщення спожи- вача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням і тимчасовим проживанням.

У кожному готельному підприємстві, залежно від його категорії, висува- ються диференційовані вимоги до кількості послуг, що надаються клієнтам.

Готельна послуга складається з основних і додаткових послуг, що нада- ються споживачеві при розміщенні й проживанні у готелі.

**Основні послуги** – це обсяг послуг готелю (проживання, харчування то- що), що включається до ціни номера (місця) і надається споживачеві згідно з укладеним договором.

Процес надання основної послуги в готельній діяльності можна поділити на кілька етапів:

* інформація про надання комплексу послуг;
* бронювання місць;
* реалізація послуг;
* зустріч і проводи гостей;
* обслуговування під час перебування в готелі.

Указані етапи надання послуг проживання є взаємозв'язаними і взаємо- обумовленими, кожен окремо й усі разом вони визначають рівень якості діяль- ності підприємства.

Початкова інформація про характер послуг міститься у назві, місцезнахо- дженні й категорії засобу розміщення, інші відомості, такі, як: кількість і наяв- ність вільних номерів; близькість до туристських центрів і берегу моря; пільги, що надаються певним категоріям туристів з дітьми, туристи черпають з рекла- мних проспектів. Більш докладну інформацію туристи можуть одержати від ту- роператорів, тобто фірм, які здійснюють через мережу турагентів рекламу і збут турів.

415

415

Таблиця 21.1 – Відповідність систем класифікації за рівнем комфорту в різних країнах

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Франція, Австрія, Угорщина, Єгипет, Китай, Росія, Білорусь, Україна та ін. | Німеччина | Греція | Італія | Великобританія |
| \* | Туристський клас | D |  | 2 корони | Бюджетні |
| \*\* | Стандартний клас | C | 3 категорія | 3 корони | Турклас |
| \*\*\* | Комфортний клас | B | 2 категорія | 4 корони | Середній клас |
| \*\*\*\* | Перший клас | A | 1 категорія | 5 корон | Перший клас |
| \*\*\*\*\* | Клас-люкс |  |  | 6 корон | Вища категорія |

Таблиця 21.2 – Типологія готелів

|  |  |
| --- | --- |
| Тип готелю | Характеристика |
| 1 | 2 |
| Готель люкс | За місткістю відноситься до малих чи середніх підприємств. Звичайно розташовується в центрі міста. Добре навчений пер- сонал забезпечує високий рівень сервісу найвимогливішим клі- єнтам, якими є учасники конференцій, ділових зустрічей, бізне- смени, високооплачувані професіонали. Характерна висока ціна номера, що включає всі можливі види обслуговування. |
| Готель серед- нього класу | За місткістю більший від готелю люкс (400—2000 місць). Роз- ташований в центрі міста чи в міській зоні. Пропонує досить широкий набір послуг, ціни на них дорівнюють рівню регіону. Розрахований на прийом бізнесменів, туристів-індивідуалів,учасників конгресів, конференцій і т. ін. |
| Готель - апар- тамент(апарт-отель) | За місткістю це підприємство малих або середніх розмірів (до 400 місць). Характерний для великого міста з непостійним на- селенням. Представляє квартирний тип номерів, які використо- вуються як тимчасове житло, частіше на базі самообслугову- вання. Ціна в такому типі готелів залежить від термінів розмі- щення. Обслуговує сімейних туристів і бізнесменів, комерсан- тів, які зупиняються на тривалий термін. |
| Сюїт-готель | З'явився порівняно недавно. Деякою мірою його можна розгля- дати як різновид апарт-отелей. Відмінність між ними полягає в тому, що апартаменти звичайно мають у номері кухонне устат- кування, що дозволяє клієнтам приготувати собі їжу. У сюїтах- готелях цього немає. Тільки деякі номери мають невелику кух- ню з холодильником і міні-баром для напоїв. Окремі підприєм- ства як альтернативу пропонують послуги харчування (снідан- ки, обіди, вечері), включаючи або не включаючи їх у вартість проживання. У своїй більшості сюїт-готелі надають номери, що складаються з вітальні («загальної кімнати») та окремої спаль- ні. Кількість і площа приміщень загального призначення тут скорочені до мінімуму. Також обмежений набір додаткових по- слуг. Клієнтами сюїт-готелів є люди, що часто змінюють місце проживання, сімейні туристи, бізнесмени, професіонали і всі ті, хто одержує задоволення від домашньої атмосфери і здатний достойно оцінити затишок і самотність нестандартного житла, спроектованого з урахуванням сімейних інтересів. |
| Готель еко- номічного класу | Підприємство малої чи середньої місткості (до 150 місць і бі- льше). Знаходиться поблизу магістралей. Характерним є просте і швидке обслуговування, обмежений набір послуг. Споживачі – бізнесмени й індивідуальні туристи, які прагнуть до фактич- ної оплати споживаних ними послуг. |

Продовження табл. 21.2

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Готель- курорт | Підприємство зі значними відмінностями за місткістю, що про- понує повний набір послуг гостинності. Крім того, включає комплекс спеціального медичного обслуговування і дієтичного харчування. Розташовується в курортній місцевості |
| Мотель | Прості одноповерхові чи двоповерхові споруди, розташовані поза міською забудовою біля автомагістралей. Це малі та сере- дні підприємства (до 400 місць). Характерний середній рівень обслуговування при невеликій кількості персоналу. Клієнтами є різні категорії туристів, але з акцентом на пізнавальний автоту- ризм. Залежно від тривалості зупинки клієнтів мотелі поділя- ються на транзитні і кінцеві. Перші розміщені уздовж шосей- них доріг і головних магістралей, другі, як правило, за берегахрічок, озер, біля гребель. |
| Приватний готель типу “нічліг і сні- данок” (Веd аnd breakfastі (B&B) – ліж- ко і сніданок) | Дешевий готельний продукт, що формується для наступної ко- мерціалізації безпосередньо самим власником будинку. Це го- телі або житлові будинки, що працюють цілодобово. Власники (хазяїни) тут, як правило, і проживають. Вони керують проце- сом обслуговування клієнтів, а також самі безпосередньо бе- руть участь у його здійсненні. Це готелі малої місткості (деякі з них не підпадають під визначення поняття «готель» через об- межену кількість номерів). Розташовані в приміській зоні або сільській місцевості. Варіанти пропонованого сніданку різні. Додаткові послуги, як правило, не надаються. Завдяки обмеже- ному набору послуг ціна за проживання в готелях У&У нижча, ніж у готелях з повним обслуговуванням. |
| Готель-гарні | Підприємство, що представляє клієнтам обмежену кількість по- слуг: розміщення і континентальний сніданок. |
| Готель типу“кондомініум-таймшер” | В основі концепції лежить таймшерний принцип організації ві- дпочинку, що припускає викуп на визначений, заздалегідь об- говорений період (у більшості випадків він обмежений декіль- кома тижнями в році), готельного номера і прилягаючої до ньо- го території. Подібний тип готелів набув особливої популярно- сті в курортних районах, їхня місткість звичайно складає 50— 250 номерів. Однак трапляються готелі, що мають усього 4—5 номерів. Дається повний набір послуг за цінами, вищими від середніх. Можливе комплексне обслуговування за єдиною ці- ною. Система організації відпочинку за таймшерним принци- пом спочатку виникла в Європі і була удосконалена в США. Сформований ринок таймшерів існує 15—20 років. На сучас- ному етапі з'явилася можливість обміну часу і місця володіння між власниками (власник номера-апартаменту таймшер- готелю, що знаходиться на морському узбережжі, може обміня- ти володіння цим номером на володіння номером у готелі, роз- ташованому на гірськолижному курорті). |

Продовження табл. 21.2

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
|  | При цьому обмін може відбутися зі збільшенням чи зменшен- ням часу перебування. Наприклад, один тиждень у готелі на Канарських островах рівноцінний двом тижням у Канаді, трьом в Австралії, Новій Зеландії або Південній Африці. Існують компанії, що спеціалізуються на проведенні подібних обміннихоперацій, – Resort Condominium International(RСІ) і Interval International(II). |
| Казино-готель | Пов'язані з ігорним бізнесом. Це готелі з великою місткістю номерного фонду (від 500 номерів до 3000 і більше). У струк- турі номерного фонду переважають багатокімнатні номери з дорогим інтер'єром, міні-басейнами, джакузі, декількома ван- ними та спальнями. Казино-готель має кілька підприємств хар- чування (4 і більше), частина з яких працює без перерви 24 го- дини на добу. Тут створені умови для проведення розважаль- них заходів, виступів співаків, акторів, естрадних груп (є спеці- альні зали, бари, холи). Особливістю обслуговування в казино- готелях є те, що їжа й напої даються безкоштовно, тобто їхнявартість входить у вартість розміщення. Казино-готелі – одні з найдорожчих. Вартість номера може становити 1000 – 25 000$ |
| Конгрес- готель | Готелі, що обслуговують учасників великих форумів і конфе- ренцій. Цей тип підприємств набирає популярність. За останні 20 років попит на послуги цих готелів подвоївся. Являють со- бою різновид бізнес-готелів, однак мають свої відмінності, (мі- сткість бізнес-готелів не більша ніж 600 номерів, конгрес- готелів — 2000 номерів і більше). Є виставочні площі і різні приміщення для зустрічей. Пропонується повний набір бізнес- обслуговування: проведення телеконференцій, послуги секре- таріату, переклад і т. ін. Різноманітні підприємства харчування: ресторани самообслуговування, бари, кафе, кафетерії, фешене-бельні ресторани |
| Пансіон | Підприємство з простим стандартом і обмеженим спектром по- слуг. На відміну від готелів, – гарні, тут пропонуються снідан- ки, обіди й вечері (повний пансіон). Однак послуги харчуванняможуть отримати тільки клієнти, які тут проживають |
| Гостинний двір | Підприємство, що відрізняється від готелів спрощеним станда- ртом обслуговування, меншою місткістю, відсутністю ряду приміщень для зустрічі і перебування гостей (холів, вестибю-лів, віталень і т. ін.). У структурі гостинного двору обов'язкова наявність ресторану або бару |
| Ротель | Пересувний готель, що представляє собою вагон з одно-двомісними відсіками, в яких розташовані спальні крісла. Є ві- дсік для перевдягання, туалет, кухня, холодильник |

Продовження табл. 21.2

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Ботель | Невеликий готель на воді, для чого використовується відповід-ним чином обладнане судно |
| Флотель | Готель, який часто називають “курортом на воді”, в якості яко- го використовується морське судно. Флотелі останнім часом виступають головними конкурентами великих готелів. Їхня пе- ревага полягає в тому, що вони надають можливість переміщу- ватися по морю (океану), і тим самим значно розширюють роз- маїтість одержуваних клієнтом вражень. Відпочиваючи в тако- му готелі, можна прокидатися щоранку в новому місці. За міст- кістю флотелі можуть бути малими (20 кают-номерів) і вели- кими (800 кают-номерів). Характерний широкий спектр додат- кових послуг. Комфортабельні каюти оснащені всіма видами сучасних зручностей, включаючи телефонний зв'язок, супутни- кове телебачення. Маються фітнес-центри, басейни, тренажерні зали, ресторани, бари, казино, магазини. Окремі судна надають приміщення для проведення конференцій, конгресів та іншихзаходів. Цей тип готелів часто використовується для організації бізнесів-турів, конгрес-турів, конгрес-круїзів тощо |
| Флайтель | Аероготель чи “літаючий готель”. Надзвичайно дорогий і нечи- сленний тип готелів. Обладнаний посадковою площадкою ізв'язком з метеослужбами |

Етап надання інформаційних послуг у готелях – один з найважливіших і часто визначальний. Надання інформації повинно привертати увагу, викликати інтерес, збуджувати бажання скористатися (придбати) послугою, тобто здійс- нити вибір готелю, номера, терміну перебування та ін. Інформаційну діяльність слід проводити з дотриманням етики і такту, уважно і професійно.

**Бронювання –** це процес замовлення замовником готелю, основних (до- даткових) послугу в певному обсязі з метою їх використання в обумовлені тер- міни конкретним споживачем або групою споживачів.

Бронювання місць у готелях, мотелях та інших засобах розміщень дозво- ляє персоналові краще підготуватися до обслуговування туристів, а туристам - більш раціонально провести дозвілля у відповідних центрах. В останні роки бронювання місць здійснюють не тільки організовані, а й неорганізовані турис- ти. Відмінність полягає в тому, що перші бронюють повні готельні послуги че- рез посередницьку ланку, а другі безпосередньо.

**Застосовуються найрізноманітніші форми резервування місць:** усна; письмова; телефонна; телефаксна; телеграфна тощо.

Під час використання автоматичних апаратів для резервування викорис- товують спеціальні міжнародні готельні коди.

Резервування номерів у засобах розміщення здійснюється в два етапи. Перший включає запит на бронювання з боку посередницької ланки і вміщує такі традиційні відомості: Ім'я туриста, вид послуг (ночівля, напівпансіон або повний пансіон), термін перебування. Другий - опрацювання матеріалів щодо резервування. Тільки позитивна відповідь дає підставу туристові вважати місце заброньованим.

**Підтвердження заброньованих послуг** – це згода готелю на виконання замовленого й обумовленого переліку основних і додаткових послуг відповідно до заявки.

**Відмова у бронюванні послуг** – це відмова готелю у бронюванні основ- них і додаткових його послугу визначений договором термін.

Сучасний рівень комп'ютеризації системи управління в готелях дозволяє здійснювати бронювання та його підтвердження практично одночасно. Висока економічна ефективність використання комп'ютерного бронювання спонукала власників боротися за вплив па ринку туристських агентств. Для залучення турагентів компанії розширюють сферу застосування своїх систем бронюван- ня, включаючи до їх програми широке коло послуг: бронювання готельних місць, прокат автомобілів, страхування автомобілів, страхування авіапасажи- рів, оформлення квитків і закордонних паспортів і навіть оформлення замов- лень на квіти.

Реалізація основних послуг може здійснюватись як безпосередньо в готе- льному закладі, так і в спеціалізованих бюро та службах готельних підприємств або бюро подорожей.

### Реалізація основних послуг може бути:

* централізована;
* децентралізована;
* комбінована.

Для централізованого продажу готель попередньо укладає договір з бюро подорожей про реалізацію основних послуг. Як правило, бюро подорожей реа- лізує основні послуги кількох готельних підприємств. Це дає туристам можли- вість вибрати з великого розмаїття видів і розрядів засіб розміщення, що відпо- відає їхнім вимогам. Така форма продажу основних послуг дозволяє досягти найбільшого укомплектування готелів.

Однак централізована реалізація готельних послуг не створює можливос- тей для задоволення індивідуальних потреб і переваг окремих туристів. Таке завдання може вирішити децентралізований продаж, тобто персонал готелю. Ця форма реалізації послуг може викликати ускладнення із завантаженням місць і призвести до збільшення витрат на рекламу та обслуговуючий персонал.

Вища якість обслуговування і ефективність готельної діяльності досяга- ються за умови застосування комбінованих форм продажу послуг, коли н ньому беруть участь готельні підприємства й туристські агентства. Така форма про- дажу дозволяє поєднувати переваги й долати недоліки централізованого і деце- нтралізованого продажу.

### Зустріч і розміщення туристів у готелях передбачає:

* перенесення багажу;
* видачу ключів;
* супровід до номера.

Доцільно разом з ключем видавати туристу візитну картку, яку називають

«паспортом готелю», в якій потрібно вказати назву готелю, його адресу, кате- горію та ін. Додатково записують також номер кімнати, термін перебування, транспортні зв'язки готелю. Часто на звороті такого паспорта зображують схе- му району, де розташовано готель.

Розподіл туристів за номерами здійснюється службою приймання готелю (портьє, адміністратор) за участю керівника туристської групи, гіда- перекладача.

### Основні вимогами до процесу приймання та розміщення туристів :

* оперативність;
* чіткість;
* швидкість оформлення документації.

Правилами приймання туристів передбачено граничні терміни оформ- лення та розміщення туристів: для індивідуального туриста - до 5 хвилин, групи до 30 осіб - 15 хвилин, групи до 100 осіб -40 хвилин, понад 100 - у ме- жах години.

До номерів гостей супроводжують службовці готелю, які повинні допо- могти туристам перенести багаж і показати номер, познайомити з особливостя- ми користування різними апаратами й обладнанням. Служба приймання особ- ливу увагу звертає на постійних гостей. Як правило, постійні гості реєструють- ся додатково, дані карток, які вони заповнюють, використовують, коли є наго- да, для того, щоб привітати їх з днем народження, різдвяними, іншими святами. Адміністрація готелю зобов'язана особливо дбати про якісне обслугову- вання, про дотримування строків переміни постільної білизни, рушників, чис-

тоту. Завершальний етап надання основних послуг у готелі - оплата і від'їзд.

**Дата від'їзду –** це дата від'їзду споживача з готелю.

**Пізній від'їзд –** це від'їзд споживача з готелю після розрахункової години в день від'їзду.

**Розрахункова година –** це година, встановлена в готелі, при настанні якої споживач повинен звільнити номер у день від'їзду, після якої здійснюється нове заселення у готелі.

У день від'їзду проживаючий повинен попередити персонал поверху про годину свого від'їзду й провести повний розрахунок. Для розрахунку індивідуа- льних туристів застосовуються різні системи й форми. Все ширше використо- вується кредитна система розрахунків. Маючи кредитну картку турист може користуватися різноманітними послугами (ночівлею, харчуванням, а також ба- сейном, сауною та ін.). Після надання окремих послуг відповідні працівники в реєстраційній машині за певним кодом відображають ці послуги.

Організовані туристи, як правило, оплачують основні послуги заздале- гідь. Причому досить часто до ціни за основну послугу додається плата за ко-

ристування різноманітними спорудами готелю - спортивним залом, басейном, сауною, дитячим майданчиком та ін.

Від'їзд і проводи туристів – останній етап надання основних послуг, від супроводжується, як правило, такими видами допомоги: піднесення багажу до автомобіля перед готелем, упакування речей тощо.

**Додаткові послуги –** це обсяг послуг, що не належать до основних по- слуг готелю, замовляються і сплачуються споживачем додатково за окремим договором.

### Додаткові послуги за загальними ознаками щодо задоволення попиту можна поділити на групи, а саме:

* послуги для забезпечення комфортності перебування гостей в готелі та в районі їх тимчасового знаходження:
* інформаційні (інформування про послуги, пропоновані готелем, роз- ташування готелю, транспортне обслуговування, пропозиції щодо придбання товарів, сувенірів тощо, наявність історико-культурних пам'яток і культурно- просвітних установ);
* прально-побутові (прання, прасування одягу, ремонт взуття, годинни- ків, валіз, спортивного інвентарю тощо);
* посередницькі (резервування місць у культурно-розважальних установах, замовлення театральних квитків, резервування номерів в інших місцях перебування);
* автотранспортні послуги (гараж, стоянка, дрібний ремонт транспорт- них засобів):
* продаж товарів, видань ЗМІ. сувенірів тощо;
* прокат спортивного, пляжного інвентарю, комп'ютерного обладнання, автомобілів, розмножувальної техніки тощо;
* зберігання кореспонденції, цінних речей;
* послуги щодо поінформування подорожуючих про район, країну пере- бування (організація екскурсій, зустрічей, перегляд фільмів, участь в урочисто- стях з нагоди національних свят тощо);
* послуги, що передбачають підвищення рівня комфорту в готельних номерах (харчування в номері, встановлення додаткового обладнання тощо);
* послуги, пов'язані із задоволенням особливих побажань гостей-діячів мистецтва, спортсменів, бізнесменів та ін. (користування музичними Інструме- нтами, спортивним знаряддям, послуги особистих екскурсоводі, перекладачів, секретарів, забезпечення телексним, супутниковим зв'язком, комп'ютерним об- ладнанням тощо).

Готелі, які не можуть самостійно виконувати весь комплекс додаткових послуг, укладають договори на надання відповідних послуг із комунальне- побутовими, транспортними, банківськими, торговельними підприємствами й закладами культури. Поряд з послугами проживання і харчування пропонують- ся такі нові додаткові послуги, як: обслуговування ділових зустрічей, спортив- ні, медичні, посередницькі, комунально-побутові, послуги підприємств харчу- вання та ін.

За способом надання додаткові послуги можуть бути платними й безпла- тними. До безплатних послуг належать; зберігання багажу в камерах схову, до- ставка телеграфної кореспонденції в номер; виклик швидкої допомоги; достав- ка до номера термометра, медикаментів першої необхідності: побудка прожи- ваючих у будь-який час; доставка в номер довідкової та сувенірної реклами, фі- рмових конвертів і паперу; зберігання грошей, цінних паперів; видання довідок про розташування і режим роботи пунктів побутового обслуговування та інших послуг.

Готельні послуги характеризуються певними особливостями, що вплива- ють на процес управління діяльністю готелю (табл. 21.3).

Таблиця 21.3 – Особливості процесів виробництва та реалізації готельних

послуг

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Особливостіготельних послуг | Вплив на процес управління |
| 1 | Нерівномірність і сезоннийхарактер попиту | Необхідність мати резерв номерного фонду,матеріальних і трудових ресурсів |
| 2 | Цілодобова потреба при- ймання | Необхідність одночасної присутності протя-гом доби адміністратора, реєстратора, по- ртьє, носія, покоївок та інших працівників |
| 3 | Нематеріальний характерпослуг | Використання якісних показників при оцінцірезультату надання послуг |
| 4 | Форма споживання послуг | Споживач є складовою системи розподілу, яка в деяких випадках має форму самооб-слуговування |
| 5 | Одночасність виробництва і споживання | Неможливість виправлення недоліків, до-пущених при виробництві послуг, до моме- нту їх споживання клієнтом |
| 6 | Неможливість накопичення та зберігання готельногопродукту | Активна маркетингова політика, викорис- тання туристських агентств (посередників)для залучення нових клієнтів |
| 7 | Процес обслуговування,обмежений у часі | Неповне завантаження готелю не може бутикомпенсоване в майбутньому |
| 8 | Споживання (використання одним клієнтом даного мі- сця) є процесом, тривалість якого – приблизно одна до-ба | Підвищення значення контролю. Визначен- ня загальної вартості наданих послуг здійс- нюється при від’їзді клієнта з коригуванням даних попереднього розрахунку |
| 9 | Велика питома вага попе- редніх матеріальних витратна етапі заснування готелю | Необхідність залучення фінансового інвес- тування на початкових стадіях заснуванняготелю |
| 10 | Велика питома вага амор- тизаційних відрахувань у структурі витрат основноїдіяльності готелю | Визначення розміру реальних доходів. Ви- користання амортизаційного фонду |

Названі особливості процесу реалізації готельних послуг формують особ- ливу сферу діяльності, визначають особливий механізм функціонування суб'єк- тів готельної діяльності.

Комплексний характер готельних послуг сприяв появі поняття “готель-

ний продукт”, сутність якого зрозуміла зі схеми, наведеної на рис. 21.2.

Готельний продукт

Твердий продукт

М’який продукт

Характеризуються:

* реальністю;
* об’єктивністю;
* зіставленністю;
* зрозумілістю клієнту співвідношення “послуга- ціна”;
* короткотерміновістю дії

Матеріальні послуги (камера, меблі, облад- нання, басейн, харчування тощо)

Характеризуються:

* абстрактністю;
* суб’єктивністю;
* відсутня можливість попе- редньої оцінки;
* створюють внутрішній образ підприємства;
* мають довготермінову дію

Нематеріальні послуги (сервіс, атмосфера, ініціатива)

Рис. 21.2 – Складові готельного продукту

Для обслуговування гостей службами готелю здійснюється замкнутий тех- нологічний цикл, схема якого наведена на рис. 21.3.

До служб готелю відносяться:

* служба бронювання;
* служба обслуговування;
* служба прийому і розрахункова частина;
* служба експлуатації номерного фонду;
* служба безпеки.

Це мінімальний набір служб, що забезпечують надання готельних послуг. Крім вказаних до структури готелю можуть входити адміністративна, фінансо- ва, комерційна, маркетингова та ін.

На готельних підприємствах різних типів кількість служб може бути різ- ною, їхні функції також можуть розрізнятися. Наприклад, тільки в структурі великих готельних комплексів служби бронювання і обслуговування є само-

стійними структурними підрозділами. На малих і середніх підприємствах фун- кції бронювання і обслуговування клієнтів виконують окремі працівники служ- би прийому і розміщення. Це відноситься і до служб безпеки, маркетингу, ін- женерно-експлуатаційної, фінансово-бухгалтерської, комерційної.

Бронювання

Передплата

Реєстрація прибуття

Розміщення в номері

Різноманітне обслуговування

Кінцевий розрахунок та вибуття

Рис. 21.3 – Технологічний цикл обслуговування клієнта готелю

### Призначення громадських приміщень в готелях

За функціональним призначенням готельний простір підрозділяється на житлові й службові приміщення. Останні, в свою чергу, діляться на адміністра- тивні, обслуговуючі й підсобні.

До житлових приміщень у готелях відносяться: номери; коридори; фойє; кутки відпочинку; вітальні; переходи; загальні туалети. До службових примі- щень відносяться: зони обслуговування; переходи між зонами обслуговування; службові кабінети. Обслуговуючі приміщення: агентство зв'язку, транспортні каси, кіоски з продажу газет, журналів, книг, сувенірів, парфюмерії, аптечні кі- оски, перукарні, ресторани, кафе, бари, конференц-зали, кіноконцертні зали, пункти побутових послуг, хімчистка, ремонт одягу, ремонт взуття, туристський кабінет, бібліотека, тренажерні зали і т. ін.

До підсобних служб і приміщень будівель (корпусів) готелю, що безпосе- редньо обслуговують туристів, відносять звичайно всі сервісні: камеру схову; господарський склад; технічні майстерні; пункти надання побутових послуг (ремонту взуття, ремонту і прасування одягу, термінового прання і хімчистки, перукарських); каси продажу транспортних квитків; кіоски (аптечні, газетні, сувенірні, парфюмерно-галантерейні); пункт поштового зв'язку; ощадкасу (банк) і пункт обміни валют; медпункт і ізолятор; кімнати обслуговуючого

персоналу (на поверхах); кімнати для адміністрації; пункти надання різних до- даткових і спортивно-оздоровчих послуг (більярдна, сауна, туркабінет, бібліо- тека, сховище для лиж, пункт прокату спорт- і культінвентарю та ін.); примі- щення або майданчики для розбирання, пакетування, зберігання (до транспор- тування) і завантаження сміття.

Функціональна схема житлового поверху визначається складом при- міщень і функціональним зв'язком між ними. Залежно від архітектурно- планувального рішення житлового поверху і рівня комфорту рекреаційної установи площа житлових номерів повинна складати 54 – 70% загальної площі забудови житлового поверху; площа приміщень для обслуговуючого персоналу – 1,8 – 8,4%; площа загальних горизонтальних комунікацій – 13,1– 22,0%; площа сходово-ліфтових холів – 3,5 – 6,5%; площа віталень на житлових поверхах – 0–3,8%.

Склад приміщень житлового поверху, організація зв'язку його з іншими групами приміщень в різних типах рекреаційних установ незалежно від їх архі- тектурно-планувальних рішень має принципово однакові функціональні схеми, розрізняючись кількістю вертикальних комунікацій, складом номерів і обслуго- вуючих приміщень.

### Класифікація номерного фонду в готелях

**Номер** – приміщення, що складається з одного або декількох ліжко-місць, обладнане відповідно до вимог до готелів даної категорії.

Як мінімум в номері повинно бути: меблі та обладнання; ліжко; стіл або крісло у розрахунку на одно місце; нічний столик або тумбочка – на 1 ліжко; шафа для одягу; загальне освітлення; корзина для сміття; інформація про готель й план евакуації. Класифікація номерного фонду готелів наведена на рис. 21.4.

Номери готелю

За кількістю місць

За кількістю кімнат

Одномісні

Двомісні Тримісні

Однокімнатні

Двокімнатні Трикімнатні

|  |  |
| --- | --- |
| За призначенням |  |
|  |  |
|  | Бізнес-клас |
|  |
| Економ-клас |
|  |
| Номери апартаменти |
|  |

Рис. 21.4 – Класифікація готельних номерів

**Номери бізнесу-класу** призначені для розміщення осіб, які знаходяться в ділових поїздках і відрядженнях. Крім стандартної обстановки номера, тут по- винні бути створені умови для роботи, а саме: повинні бути робочий стіл, теле- фон, факс, комп'ютер і т. ін.

**Номери економічного класу** призначені для розміщення широкого кон- тингенту клієнтів. Відзначаються недорогим інтер'єром і обладнанням, що впливає на ціну розміщення.

**Номери-апартаменти** – 2-, 3-, 4-кімнатні номери призначені, як правило, для довгострокового розміщення родин. У складі кімнат номера-апартаменту обов'язково повинна бути кухня з необхідним набором побутової техніки (каво- варкою, мікрохвильовою піччю, міксером і т. ін.), що дозволяє забезпечити практично домашні умови перебування.

Розрізняють також таку категорію номерів, як люкс-апартаменти — 3-, 4- кімнатні номери з житловою площею не менше ніж 45 м2, у складі яких кухні може й не бути. Це найдорожча категорія номерів. У закордонній практиці вони відомі як сюїт-номери.

Тип номера, що надається готелем, залежить як від можливостей готе- лю, так і від запитів туристів до умов розміщення при тих чи інших видах відпочинку.

У готелях номери розрізняють за площею, кількістю ліжок та інших спа- льних місць (наприклад, диванів), за внутрішнім убранням і утриманням номе- рів, а також за наявністю або відсутністю балкона або тераси, облаштуванню ванної кімнати (ванна або душ), туалету, фену, косметики, телефону тощо.

Значний інтерес має така класифікація [66, с. 182 – 185].

Готельний номер, що надається туристам для розміщення і мешкання, може бути:

* кутовою кімнатою (corner room);
* стандартною кімнатою (standard – STD);
* кімнатою із спальнею (bed room – BDR, BDRM);
* кімнатою, що відрізняється більшою площею у порівнянні із стандарт- ною кімнатою (superior);
* однокімнатним стандартним номером (студією) з вбудованою кухнею

(studio);

* кімнатою для сім'ї, за площею більшого розміру, ніж стандартна

(family room);

* номером з двома суміжними кімнатами для сім'ї (family studio);
* кімнатою з одним великим ліжком для сімейної пари (extra bed або king

size);

* кімнатою більше, ніж стандартна, з вітальнею і спальнею, з меблями і

устаткуванням високої якості (suite);

* номером поліпшеної категорії (suite mini);
* напівлюксом, тобто двомісним однокімнатним великого розміру і по- ліпшеного планування в порівнянні з попереднім (junior suite), тобто номер з виділеною зоною для відпочинку;
* двомісним однокімнатним великого розміру, але з більш коштовною

обстановкою (de luxe);

* що складається з двох і більше кімнат підвищеної комфортності

(executive suite, suite senior);

* великим за площею, обладнаним оргтехнікою (комп'ютер/факс) для роботи (business);
* приготованим спеціально для молодожонів (honeymoon room);
* суміжним з сусіднім номером з дверима для проходу з одного номера в іншій, минувши коридор (connected room);
* двоповерховим (duplex);
* наближеним до виду сучасної квартири, з місцем приготування їжі, тобто квартира з двох і більше кімнат (араrtment), причому апартаменти з 1 спальнею позначаються як АРТ1, а з двома спальнями – АРТ2;
* номером підвищеної комфортності – (vip);
* найрозкішнішим в готелі, що складається з кабінету, декількох спа- лень, двох-трьох туалетів (president).

У зв'язку з бронюванням (придбанням) блоків місць, а не конкретних но- мерів, в більшості випадків вид з вікна готелю не можна знати наперед, окрім тих випадків, коли всі його вікна виходять в якусь певну сторону (наприклад, на море). І хоча туристів звичайно розміщують на місці за розсудом готелю, ро- зглянемо і позначення зон огляду. Якщо вид з вікна не обмовляється, то вико- ристовується позначення RОH. У загальному випадку положення вікон в номе- рі готелю щодо зон огляду з нього класифікується так чином:

* з балконом (bа1сопу);
* вид на місто (city view);
* вид в протилежну від моря сторону — IV;
* вид на пляж (beach view);
* вид на басейн (роol view)
* вид на сад (garden view)
* вид на океан (осеап view);
* вид на околиці (land view);
* з видом на піски (dune view);
* вид на гори (mountain view);
* з видом на парк (park view);
* вид на море (sea view, SV);
* з бічним видом на море (side sea view, SSV);
* вид на атриум (приміщення з верхнім світлом) або внутрішній двір го- телю (inside view) .

### Організація керування готельним комплексом

Загальну структуру управління готелем можна зобразити схемою наведе- ною на рис. 21.5.

Організаційна структура управління готельним підприємством залежить від категорії готелю, його місткості, переліку основних і додаткових послуг тощо.

Власник Ген. директор

Інституційний рівень

Директори відділів Директори служб Завідуючі змінами Старші горничні

Управлінський рівень

Старші офіціанти

Метрдотелі

Старші портьє

Технічний рівень

Рис. 21.5 – Типова пірамідальна структура управління готелем Найскладнішу організаційну структуру управління мають готелі,

яким присвоєна вища категорія. Схема такої структури наведена на рис.21.6 [103, с.38].

Розглянемо основні форми управління готельними підприємствами

[93, с.242 – 252].

До найбільш розповсюджених у міжнародній практиці форм управління підприємствами готельного господарства відносяться:

* управління за контрактом;
* управління через договір франчайзингу;
* оренда.

У готельному господарстві поширенні й інші організаційні форми управ- ління [акціонерні товариства (АТ), спільні підприємства (СП), синдикати, кон- сорціуми і т. ін.], що відрізняються змістом й пропорціями функцій, структу- рою і ступенем централізації управління.

### Управління за контрактом

Однією з основних форм управління підприємствами індустрії гос- тинності, що одержала широке поширення з початку 70-х років, є управлін- ня за контрактом.

Під **контрактом на управління** розуміється письмова угода, що уклада- ється між власником підприємства (готелю, ресторану) і менеджером або ком- панією, що спеціалізується в управлінні відповідними типами підприємств.

Для власників готелів однією з найважливіших проблем при оформленні контракту на управління є вибір керуючої компанії.

Основні критерії, що роблять вплив на вибір керуючої компанії:

1. ефективність діяльності компанії за попередніми контрактами з інши- ми клієнтами;
2. наявність у компанії бездоганної репутації;
3. можливість контролю за діяльністю керуючої компанії з боку власника готелю чи його представника;
4. конкурентоспроможність персоналу керуючої компанії, зумовлена до- свідом роботи в готельному маркетингу;
5. умови і терміни контракту.

Найбільш значні з критеріїв перші два. Часто власники готелів чи їх представники оцінюють здатність керуючої компанії виконати взяті на себе зо- бов'язання за допомогою глибокого аналізу попередніх контрактів.

Управління за контрактом має свої слабкі й сильні сторони. Переваги управління за контрактом для власника підприємства:

1. При контрактній системі керуюча компанія чи менеджер не володіє ча- сткою майна.
2. Свобода вибору керуючої компанії чи менеджера.
3. Можливість здійснення інвестицій у підприємство, незалежно від дум- ки керуючого.
4. Максимальний прибуток, за винятком управлінської винагороди. Недоліки контрактного управління для власника підприємства:
	1. Відсутність оперативності контролю.
	2. Максимальний ризик і необхідність виплати управлінської винагороди.
	3. Відсутність права втручатися в процес управління.
	4. Труднощі з достроковим розірванням контракту.
	5. 1-й і 3-й пункти в сучасних контрактах менш категоричні: можливість контролю й участь у справах розширюються.

Переваги контрактної системи для керуючої компанії (менеджера):

1. Розширення сфери впливу.
2. Збільшення доходів з мінімальними витратами.
3. Повна відсутність необхідності виплат власнику.

Недоліки управління за контрактом для керуючої компанії (менеджера):

1. Обмеження доходу сумою управлінської винагороди.
2. Залежність від фінансового положення власника.
3. Припинення діяльності, втрата роботи по закінченні термі ну контракту (у разі непоновлення контракту).

### 25.5.2 Управління через договір франчайзингу

Термін **“франчайзинг”** означає в сучасному розумінні систему договір- них відносин між великими і дрібними самостійними підприємствами, при якій останні одержують право на виробництво і реалізацію від імені і під торговою маркою великої фірми певного виду товарів і послуг. У літературі поряд з тер- міном “франчайзинг” використовуються терміни “франшизінг”, “договір фра- ншизи” і “франчайз”.

Франчайзинг – це триваючі в часі взаємини, за якими франчайзер (фран- шизодавець) надає захищене законом право займатися визначеною підприєм- ницькою діяльністю, а також допомогу в організації цієї діяльності, навчанні, реалізації і управлінні за винагороду від франчайзи (франшизоотримувача).

Генеральний директор

Заступник генерального директора – директор з ма- ркетингу

Сектор мар- кетингу

Сектор бро- нювання

Бізнес-центр

Конференц- зали

Заступник ге- нерального директора – фінансовий менеджер (фінансовий директор)

Заступник фінансового менеджера

Планово- економічний відділ

Бухгалтерія

Заступник ге- нерального директора – головний інженер (технічний директор)

Заступник головного інженера

Цех енергетики

Сантехніч- ний цех

Ремонтний цех

АТС

Відділ охо- рони праці

Перший заступник генерального директора – директор готелю

Служба прийому та обслугову- вання (завідувачі секцій, портьє, касири, швейцари, покоївки, кастелянші)

Склади

Господ- дарська служба

Заступник ге- нерального директора – директор ресторану

Заступник директора

Кухні, цехи, дільниці

Зали ресторану

Торгівельна мережа

Склади

Господарсь- ка служба

Заступник ге- нерального директора – директор азартно- розважально- го комплексу

Казино

Нічний клуб

Дискотеки

Заступник генерального директора – директор кадрової служби

Відділ кадрів

Навчально - тренінговий центр

431

Рис. 21.6 – Організаційна структура управління готелем категорії – 4\* і 5\*

431

Франчайзингова система як особливий метод ведення комерційної діяль- ності будується з самого початку таким чином, щоб франчайзер одержав вигоду від швидкого зростання при обмеженому ризику, а франчайзи — від того, що входить у перевірену комерційну систему, тобто одержав уже апробований і до- сягнутий успіх на ринку. Цей метод відноситься до франчайзингу другого поко- ління і найчастіше називається діловим франчайзингом, або франчайзингом біз- нес-формату. Підприємства гостинності застосували цей метод першими.

Переваги франчайзингу для франчайзи:

1. Пакет планів і специфікацій, допомога в початковий період діяльності.
2. Реклама по всій країні, світу.
3. Централізована система бронювання.
4. Можливість користування знижками при придбанні меблів, устатку- вання й інших товарів, які використовуються при обслуговуванні гостей.

Недоліки франчайзингу для франчайзи:

1. Необхідність здійснення виплат франчайзеру.
2. Необхідність дотримання стандартів, установлених франчайзером.
3. Можливість придбання негативного іміджу у випадку незадовільної роботи франчайзера.

Переваги франчайзингу для франчайзера:

1. Можливість глибше проникати на ринок, розширювати біз нес із мінімальними інвестиціями.
2. Додатковий доход від одержання виплат від франчайзи. Недоліки франчайзингу для франчайзера:
	1. Доход обмежується тільки виплатами від франчайзи.
	2. Небезпека придбання негативного іміджу у випадку недо тримання франчайзи встановлених стандартів якості.

Успіх франчайзингу як форми управління ґрунтується на принципах: по- стійне співробітництво (надання підтримки й обмін інформацією), високий сту- пінь довіри підприємств франчайзи.

Знаходячись у різному володінні і виконуючи свою діяльність на одному ринку (в межах держави, регіону, міста), франчайзи не є конкурентами один одному. Усі вони виконують єдине найважливіше завдання – утвердження на ринку торгової марки франчайзингового ланцюга, їх загальною метою є залу- чення чим більшого числа потенційних клієнтів. Чим відоміша торгова марка на ринку, тим вищі сукупні продажі всього ланцюга. Щоб зміцнити всю систе- му, підприємства-франчайзи, що функціонують на одному ринку, зобов'язані працювати як одна команда. Така обставина надає набагато більші можливості для обміну досвідом і колективними діями. Великі готельні й ресторанні лан- цюги використовують механізм добору і закріплення в пам'яті системи най- більш життєздатних рішень, а потім їхнє відтворення на нових етапах розвитку.

### 21.5.3 Оренда

Як організаційна форма управління підприємствами індустрії гостинності оренда стала популярною у 50—60-ті роки. Тепер вона застосовується мало. Сутність оренди полягає в тому, що готель береться в оренду на певний строк

за відсоток з продаж (звичайно 20—50 %). Особливо популярною є здача в оре- нду державних підприємств у країнах, що розвиваються.

### Поняття про готельні ланцюги

Інтенсивна концентрація готельних господарств у XX ст. привела до створення так званих готельних ланцюгів.

**Готельним ланцюгом** вважається група готелів (одна і більше), які здій- снюють колективний бізнес і перебувають під безпосереднім контролем керів- ництва ланцюга, яке отримує переважну частину прибутку, але водночас несе і відповідальність за операційні витрати.

Утворення готельних ланцюгів дозволяє просувати на світовий ринок го- тельних послуг високі стандарти якості обслуговування клієнтів.

На сьогоднішній день у світі існує більше 300 готельних ланцюгів. До провідних готельних ланцюгів світу відносяться: “Hospitaliti Franchise System Blanstone Part.”, “Holiday Inn World wide”, “Best Western International”, “Accor”, “Choice Hotel International”, “Marriott International”, “ITT Sheraton Corp.”, “Pro- mus Corp.”, “Hilton Hotel Corp.”, “Carlson Hospitality World wide”та ін.

Практично всі готельні ланцюги мають особистий стандарт оснащення, технології обслуговування, автоматизовані системи управління і т. ін. У цілому основні характеристики ланцюжків зводяться до наступного: схожість у тери- торіальному розташуванні; єдність стилю (архітектура і інтер'єр); єдність по- значень і зовнішньої інформації; просторий і функціональний хол; єдність і швидкість реєстрації клієнтів; номери, продумані для “індивідуальних мандрів- ників”; сніданок “шведський стіл”; наявність конференц-залу;гнучка система тарифів; єдине управління, маркетинг і служба комунікацій.

Міжнародні готельні ланцюги мають цілий ряд переваг, які забезпечують їм домінуюче положення на ринку.

У світі постійно відбувається процес освоєння нових концепцій готельно- го бізнесу і модернізація старих. Прикладом цьому служить утворення двох ви- дів готельних ланцюгів: інтегровані ланцюги й готельні консорціуми. Дослі- дження показали, що при об’єднанні готелів у ланцюзі прибутковість одного номера підвищується у 7 разів і вище, ніж в незалежних готелях.

Інтегровані готельні ланцюги створені з однорідних одиниць, проводять і продають продукт як однорідний. Вони керуються за системою франчайзингу або за контрактом на управління. У цій моделі робиться ставка на велику гнуч- кість у задоволенні потреб клієнта разом з підтримкою досить високих стандар- тів обслуговування. Значна увага приділяється інтер'єру готелю, починаючи з холу. Основні вимоги готельного ланцюга, організованого за цією моделлю, зводяться до наступного: єдність стилю (архітектура інтер'єр); єдність позна- чень і зовнішньої інформації; просторий і функціональний хол; швидкість ре- єстрації клієнтів; номери передбачені для постійних клієнтів; сніданок “швед- ський стіл”; наявність конференц-хола; гнучка система тарифів; єдине управ- ління, маркетинг і служба комунікацій.

Під контролем інтегрованих готельних ланцюгів знаходяться 50% готель- них номерів всього світу. Такі ланцюги, по суті, є фінансово-економічними ім- періями, керованими одним власником – головним холдингом.

Готельні консорціуми. Для того, щоб протистояти конкуренції з боку ін- тегрованих і франчайзингових ланцюгів, незалежні готелі об'єднуються в готе- льні консорціуми.

Готельний консорціум виграє від економії в масштабі при маркетингу, придбанні обладнання, об'єднанні в комп'ютерну систему бронювання (КСБ), яка дозволяє агентам забронювати номер прямо з екрану комп'ютера.

Концепція готельного консорціуму останніми роками стала дуже попу- лярною, число консорціумів значно зросло.

Готелі-члени ланцюга платять внески до єдиного фонду, який витрача- ється на спільну рекламну і маркетингову діяльність, просування продукту і т. ін. При цьому повністю зберігається їх фінансово-економічна й управлінська самостійність. По суті, ці ланцюги представляють щось на зразок асоціації го- телів, об'єднаних єдиним договором.

Інтеграційні процеси у сфері готельного господарства викликані необхідністю:

* забезпечення стабільного завантаження готелю. Тому в основі кожного готельного ланцюга лежить власна система бронювання, орієнтована на першо- чергове завантаження готелів, що входять в ланцюг. Слід підкреслити, що сис- тема готельного бронювання сама схильна до інтеграційних процесів (системи готельного бронювання, що належать великим авіакомпаніям, а також системи бронювання номерного фонду готелів, що належать незалежним консорціу- мам). Включення в такі системи електронного бронювання коштує дорого, не- залежному готелю це не під силу;
* формування якісної готельної послуги, що залежить від цілого ряду чинників: оформлення інтер'єру, якість обладнання, кваліфікація персоналу, за- безпечення безпеки проживаючих і їх майна. Тому ведучі готельні об'єднання мають власні нормативи і стандарти оснащення всіх приміщень готелю, а також технологію і стандарти обслуговування. Для того, щоб забезпечити відповід- ність готелів прийнятим нормативам і стандартам оснащення, готелі йдуть на створення не тільки потужних централізованих постачальницьких організацій, але і спеціалізованих підприємств з виробництва і ремонту устаткування і меб- лів. Дозволити собі це можуть тільки великі готельні об'єднання;
* прагнення до підвищення завантаження готелю, пошук нової клієнтури і утримання старої примушує готелі проводити глибокий аналіз ринку, клієнту- ри, готелів-конкурентів, постачальників і т. ін., вести активну рекламну і збуто- ву політику, що вимагає використання великих фінансових, інформаційних і людських ресурсів;
* вдосконалення професіоналізму персоналу готелів, що істотно впливає на якість обслуговування гостя в готелі. Більшість великих готелів вважає під- готовку кадрів у державних або комерційних навчальних закладах недостат- ньою і створює свою власну систему підготовки і підвищення кваліфікації кад- рів, витрачаючи на цю мету значні кошти.

У цілому основні характеристики ланцюжків зводяться до наступного: схожість в територіальному розташуванні; єдність стилю (архітектура і інтер'- єр); єдність позначень і зовнішньої інформації; просторий і функціональний хол; єдність і швидкість реєстрації клієнтів; номери, продумані для індивідуа- льних мандрівників; сніданок “шведський стіл”; наявність конференц-залу; гнучка система тарифів; єдине управління, маркетинг і служба комунікацій.

Процес зростання значущості готельних ланцюгів в управлінні світовим готельним господарством характеризується істотною суперечністю: з одного боку, укрупнюються ведучі готельні ланцюги, що оперують в багатьох країнах; з іншою – все більше число країн створює власні готельні ланцюги, успішно конкуруючи з інтернаціональними-монополіями.

### Стратегія і проблематика розвитку готельного господарства

Сучасний стан господарювання вітчизняних підприємств готельного гос- подарства характеризується нестійкими тенденціями. розвитку, що обумовлю- ється сезонними коливаннями попиту і неможливістю створення запасів специ- фічного продукту готельної послуги, зростанням цін на послуги й недостатнім рівнем якості обслуговування при невисокій еластичності попиту за ціною, ор- ганізаційним консерватизмом процесу управління. Ситуація ускладнюється та- кож нестабільністю зовнішнього середовища, неузгодженістю процесів, що ві- дбуваються всередині підприємств, неадекватним ринковим вимогам управлін- ня господарською діяльністю. Для забезпеченні ефективного функціонування підприємств готельного господарства необхідним є обґрунтування стратегій їх розвитку з урахуванням передового світового досвіду та успішної практики віт- чизняних підприємств-лідерів [109, с.65 – 71].

**Стратегія управління підприємствами готельного господарства** – це комплексна система управлінських рішень, що визначають перспективні на- прями розвитку підприємств, форм і способи їх діяльності в умовах сучасного навколишнього середовища й порядок розподілу ресурсів для досягнення по- ставлених цілей.

В основу стратегії розвитку підприємств готельного господарства покла- дено наступні дії:

* здійснення стратегічного аналізу в контексті комплексної діагностики впливу факторів розвитку;
* ідентифікація формату господарської діяльності підприємства;
* обґрунтування шляхів стратегічного розвитку;
* формування чи коригування загальної та бізнес-стратегії;
* визначення завдань функціональних субстратегій.

Особливості розроблення стратегії управління підприємствами готельно- го господарства пов'язані з урахуванням таких положень:

* задоволення внутрішніх і міжнародних споживачів якісними основни- ми й додатковими послугами:
* наявність певних ресурсів та їх перетворення на основні й додаткові послуги;
* порівняння витрат на виробництво і використання основних і додатко- вих послуг з результатами діяльності;
* складність внутрішнього середовища (велика кількість елементів, на- явність взаємозв'язків та ін.);
* багатокритеріальність завдань управління;
* неможливість формалізації багатьох завдань управління;
* обов'язковість розвитку й змінність критеріїв розвитку.

Одним з механізмів розвитку підприємств готельного господарства є роз- роблення та реалізація стратегії реконструкції. Ефективність управлінських рі- шень щодо вжиття заходів з реструктуризації забезпечується впровадженням структурно-логічної схеми, цільовими параметрами якої є виявлені резерви за результатами оцінки внутрішніх ресурсів готельного підприємства.

Пошук ефективних управлінських рішень зведено до одержання заплано- ваного результату при мінімумі необхідних витрат, з урахуванням часових та ресурсних обмежень. Для визначення альтернативних варіантів формування програми розвитку треба враховувати: раціональне використання основних фо- ндів підприємств готельного господарства, насамперед номерного фонду; оп- тимізацію чисельності працюючих; підвищення рівня якості готельних послуг; можливості вертикальної інтеграції.

Реалізація стратегії реконструкції сприяє послідовній адаптації до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі, збільшенню обсягу ринкової частки на ринку готельних послуг, передбачає розробку ефективних програм розвитку підприємств і сприятиме отриманню економічного ефекту

Одним з напрямів внутрішніх заходів з реструктуризації є диверсифікація пропозиції готельного підприємства, що є дієвим каталізатором процесу рест- руктуризації світової готельної індустрії. Проведення диверсифікації готельно- го продукту базується на реструктуризації валових витрат на утримання матері- ально-технічної бази, раціональному використанні площ готельних підприємств (житлової і нежитлової).

Напрями подальшого розвитку підприємств готельного господарства по- винні визначатися через призму спроможності їх адаптації до вимог зовнішньо- го середовища. Тому головним змістом формування стратегії розвитку готель- них підприємств є визначення перспективних напрямів господарської діяльнос- ті на основі постійного моніторингу підприємницького середовища, органічно- го оволодіння стратегічним мисленням й методами управління, розрахованими на перспективу.

Готельна індустрія стає швидкозростаючим бізнесом у багатьох частинах світу, особливо в регіонах, де туризм набув розвитку нещодавно. До того ж там

спостерігається велике зростання ділового туризму. Однак в цій сфері спостері- гаються і певні проблеми [109, с. 88 – 97]

Загальний економічний спад, посилення податкового й регуляторного ти- ску, різке падіння доходів населення, спад ділової активності може призвести до розпаду системи внутрішнього туризму і, відповідно, до спаду попиту на по- слуги готелів. Така ситуація свідчить про непростий і повільний процес прива- тизації, а також про невисоку заінтересованість підприємців у розвитку цього виду діяльності у зв'язку з низькою прибутковістю.

Кількість ліжко-місць у готельній сфері – найголовніший чинник, що ви- користовується для оцінки потенціалу туристського центру або регіону щодо приймання туристів, чітко визначає ємкість засобів розміщення та реальну мо- жливість їх приймання в даному туристському центрі.

Скорочення загальної кількості номерів найчастіше зумовлено реконст- рукцією номерного фонду готелів і переплануванням двомісних та більше но- мерів в одномісні з підвищеним рівнем комфорту та збільшенням кількості ба- гатокімнатних номерів люкс. Але більшість готелів не має можливості зміцню- вати свою матеріальну базу й реконструювати приміщення, навпаки відбува- ється закриття й продаж наявних площ. Щоб зводити кінці з кінцями, готелі по- декуди змушені частку номерного фонду здавати в оренду, оскільки зниження попиту на готельні послуги не зменшує експлуатаційних витрат готелів.

Щорічне зростання витрат па експлуатацію свідчить про падіння рента- бельності готелів, а також враховуючи зниження завантаження готелів, демон- струє неухильне зростання цін на послуги готелів. Тому виникає невідповід- ність у співвідношенні “ціна – якість”, що призводить до незадоволення гостей і, як результат, до втрати клієнтів. Готелі змушені піднімати ціни, щоб хоча б частково покривати витрати на експлуатацію, звідси - висока собівартість готе- льних послуг.

Для розвитку шкільного й молодіжного туризму необхідно звернути ува- гу на дешеві молодіжні готелі типу «хостел». Хостели малокомфортні, але практично завжди чисті, їх здебільшого використовують туристи з невеликим достатком, зважаючи на дешеві послуги. Початок молодіжним хостелям було покладено в Німеччині на початку XX ст., коли виник молодіжний гурт «Пере- літні птахи», членів якого вабили тривалі пішохідні походи з пізнавальними ці- лями (німецький фольклор, народні пісні, танці і т. п.). У якості хостелів вико- ристовували невибагливі будинки від 2-х до 6-ти місць при коридорній системі. Молодіжні хостели – гарна альтернатива традиційно дорогим і вишука-

ним готелям, бо багато туристів зупиняються ненадовго, віддаючи перевагу ак- тивному й незалежному відпочинку. Молодь має можливість подорожувати під час канікул – взимку й влітку, тому хостели дуже популярні. Вони об'єднують-

ся у великі готельні мережі, діють у кожному великому європейському місті і практично доступні широким верствам населення.

Болісною для готелів є проблема “готельного збору”, який збільшує ціну на 20%, що справедливо викликає реакцію роздратування та обурення у спожи- вачів готельних послуг. Готельний збір стягується й переказується у повному обсязі до бюджету місцевого самоврядування. Таким чином, готельний збір ра- зом з іншими податками, що переказуються у місцеві бюджети, збільшив по- стійно зростаючі експлуатаційні втрати на утримання і ремонт готелів. Готель- ний збір, враховуючи ПДВ, піднімає оплату готельних послуг настільки високо, що ціна проживання не відповідає якості й рівню послуг, що надаються. Це, в свою чергу, може бути причиною різкого спаду попиту на готельні послуги. Окрім того, щодо громадян, які проживають у готелях і користуються їх послу- гами, готелі в інтересах місцевого бюджету виконують фіскальну функцію, що не є притаманним суб'єктам підприємницької діяльності. За це готелі не тільки не отримують будь-якої винагороди чи вигоди, а ще й самі тричі платять зі сво- єї кишені:

* по-перше, коли потенційні споживачі готельних послуг внаслідок ви- соких цін у готелях йдуть па приватні квартири і готель втрачає клієнтів та їх гроші;
* по-друге, коли готелі обслуговують стягування і переказ готельного збору до бюджету;
* по-третє, в разі порушення встановлених термінів внесення міс- цевих податків та зборів, на готелі накладається стягнення згідно з чин- ним законодавством.

Належний рівень розвитку готельного господарства необхідний для будь- якої держави. Розвиток промисловості, торгівлі, економіки й туризму, а також культури і спорту сприяє мобільності людей з метою встановлення контактів, обміну досвідом, організації різноманітних заходів, оздоровлення і відпочинку. Брак готелів ускладнює ці процеси. Разом з тим розвиток готельного господар- ства приводить і до розвитку суміжних видів підприємницької діяльності (тор- гівлі, виробництва тощо), сприяє пожвавленню усіх суспільно-економічних ко- нтактів, посилює економічний потенціал регіонів.

Менеджмент готельної сфери застосовує новітні системи управління го- телями. Вони дозволяють вирішувати низку проблем в інформаційному забез- печенні готельних технологій, виконувати маркетингові дослідження й контро- лювати результати просування турпродукту, накопичувати дані про обсяги операцій, туристських партнерів і постійних клієнтів. Підключення до міжна- родних комп'ютерних систем бронювання дозволяє готельним підприємствам виходити на нові ринки.

Подальший розвиток готельного ринку в Україні вимагає проведення обґрунтованих економічних і маркетингових досліджень, основою яких може бути аналіз фактичних показників і тенденцій діяльності готельних підприємств. Розвиток готельного ринку може стати суттєвим каталізатором економічного піднесення в Україні.