**РЕФЕРАТ**

**по дисциплине «Менеджмент гостиничного бизнеса»**

**по теме «Формы управления предприятиями индустрии гостеприимства»**

**1. Классификация управления в индустрии гостеприимства**

К наиболее распространенным в международной практике формам управления предприятиями гостеприимства относятся:

управление по контракту;

управление через договор франчайзинга;

аренда.

В индустрии гостеприимства также получили распространение и другие организационные "формы управления (акционерные общества (АО), совместные предприятия (СП), синдикаты, консорциумы и т. д.), отличающиеся содержанием и пропорциями функций, структурой и степенью централизации управления.

**2. Управление по контракту**

Одной из основных форм управления предприятиями индустрии гостеприимства, получившей широкое распространение с начала 1970-х годов, является управление по контракту.

Под контрактом на управление понимается письменное соглашение, заключаемое между владельцем предприятия (гостиницы, ресторана) и менеджером или компанией, специализирующейся в управлении соответствующими типами предприятий.

До настоящего времени специалисты в области гостиничного менеджмента не пришли к единому мнению о том, где и когда впервые в индустрии гостеприимства был заключен контракт на управление. Одни полагают, что первый контракт на управление был подписан в начале XX века компанией "Цезарь Рид Груп". Другие считают, что первой управляющей компанией была компания "Трэдуэй Хотэл", которая начала свою работу, взяв в управление небольшую гостиницу в одном из колледжей США. Мнение третьих сводится к тому, что первой управляющей компанией была компания "Уэстин Хотэлз", начавшая свою деятельность в 30-х годах.

К началу 90-х годов крупнейшими компаниями по управлению гостиницами являлись "Ричфилд хоутел менеджмет", "Далбтри хоутел", "Интерстейт хоутелз".

В содержании контрактов на управление включены, как правило, семь основных моментов:

Наделение управляющей компании (оператора) правом управления предприятием. При этом собственник лишается прав вмешиваться в процесс управления.

Возложение на собственника всех расходов по различным операциям, а также всех финансовых и оперативных рисков, вытекающих из его права собственности.

Защита или освобождение оператора от ответственности за любые действия, за исключением тех, которые совершены с умыслом или в результате грубой неосторожности.

Срок управления собственностью гостиничных предприятий. Обычно контракт на управление заключается на пять, десять или двадцать лет.

Управленческое вознаграждение, размер которого определяется исходя из размеров валового дохода или чистой прибыли. Обычно это 2-4,5% от валового дохода или чистой прибыли. Некоторые контракты предусматривают в первый год 2%, во второй - 2,5%, в третий и последующий годы - 3,5%. Усилившаяся конкуренция между управленческими фирмами привела к уменьшению размера контрактного вознаграждения.

Условия возобновления контракта. Большинство существующих условий предоставляют преимущественное право принятия решения управленческой компании. Если собственник располагает серьезными средствами воздействия на управляющую компанию, он может получить преимущественное право принятия решения о возобновлении контракта.

Условия прекращения контракта. Существуют как минимум четыре варианта прекращения контракта, дающие преимущества либо собственнику, либо управляющей компании:

если одна из сторон не выполняет условия контракта в течение законодательно установленного времени с момента уведомления о выявленных нарушениях, сделанного другой стороной;

если одна из сторон признается банкротом либо передает имущество кредиторам за долги;

если одна из сторон становится причиной приостановления или отзыва лицензии на право осуществления предприятием соответствующих функций;

контракт может быть прекращен по обоюдному желанию.

Управляющая компания, как правило, не получает никаких прав на имущество предприятия. Однако на практике имеются случаи, когда заключение контракта сопровождалось частичным участием управляющей компании в собственности. Такие случаи характерны для транснациональных гостиничных компаний (ТНК). Управление по контракту имеет свои слабые и сильные стороны. Преимущества управления по контракту для владельца предприятия состоят в следующем:

При контрактной системе управляющая компания или менеджер обычно не владеет долей имущества.

Свобода выбора управляющей компании или менеджера.

Возможность осуществления инвестиций в предприятие, независимо от мнения управляющего.

Максимальная прибыль за вычетом управленческого вознаграждения.

Недостатки контрактного управления для владельца предприятий заключаются в следующем:

Отсутствие оперативности контроля.

Максимальный риск и необходимость выплаты управленческого вознаграждения.

Отсутствие права вмешиваться в процесс управления.

Трудности с досрочным расторжением контракта.

Преимущества контрактной системы для управляющей компании (менеджера):

Расширение сферы влияния.

Увеличение доходов с минимальными затратами.

Полное отсутствие необходимости выплат владельцу.

Недостатки управления по контракту для управляющей компании (менеджера):

Ограничение дохода суммой управленческого вознаграждения.

Зависимость от финансового положения владельца.

Прекращение деятельности, потеря работы по окончании (истечении) срока контракта (в случае невозобновления контракта).

индустрия гостеприимство управление франчайзинг

**3. Управление через договор франчайзинга**

Этимологически термин "франчайзинг" имеет французские корни (franchise - привилегия, льгота) и означает в современном понимании систему договорных отношений между крупными и мелкими самостоятельными предприятиями, при которой последние получают право на производство и реализацию от имени и под торговой маркой крупной фирмы определенного вида товаров и услуг.

В современной правовой теории наряду с термином "франчайзинг" используются термины "франшизинг", "договор франшизы" и "франчайз".

Наиболее развернутое определение франчайзинга дает Международная ассоциация франчайзинговых организаций. Она определяет франчайзинг как длящиеся во времени взаимоотношения, по которым франчайзер (франшизодатель) предоставляет защищенное в законном порядке право заниматься определенной предпринимательской деятельностью, а также помощь в организации этой деятельности, обучении, реализации и управлении за вознаграждение от франчайзи (франшизополучателя).

Несмотря на французское происхождение термина, франчайзинг как специфическая разновидность договора зародился в США. Эта система начала использоваться в гостиничной индустрии в 1907 году, когда Ritz Development Company купила у нью-йоркской фирмы право называться Ritz-Carlton.

Хоурд Джонсон начал управлять своими отелями, заключая договор франчайзинга, в 1927 году. Это позволило ему быстро расширить дело - сначала на Восточном побережье, затем - на Среднем Западе и в 60-х годах - в Калифорнии. Сейчас его сеть включает более 900 предприятий.

В 60-е годы франчайзинг стал стратегией роста и развития гостиниц и мотелей. В 90-е годы эта тенденция сохранилась.

Крупнейшей компанией, занимающейся франчайзингом в гостиничной индустрии, считается Hospitality Franchise System в Парсиппани (штат Нью-Джерси) (3413 отелей). За ней следует Choice Hotels International (2487 отелей, дочерняя компания Блэк-стоунской группы - Нью-Йорк). Третья в этом списке - Holiday Inn Worldwide. В ресторанном бизнесе - McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut и T.G.I. Friday's.

В каждом договоре франчайзинга франчайзер предоставляет франчайзи право использования своего фирменного знака, технологии и методов работы, системы резервирования, отработанных маркетинговых процедур, системы скидок и т.д. Обычным условием является участие в рыночной стратегии франчайзера.

Франчайзер заинтересован в привлечении в свою рыночную сеть новых членов. С этой целью он обычно специально готовит для заинтересованных лиц документы, наиболее важным из которых является Заявление об условиях. Этот документ предоставляет предполагаемым франчайзи информацию о том, кем является франчайзер, какой характер носит осуществляемый им бизнес. В Заявлении об условиях также говорится о квалификации руководящего состава предприятия - франчайзера, о его финансовой стабильности, непосредственно затрагиваются вопросы франчайзинга: в чем будет заключаться суть отношений в случае заключения контракта; в каких конкретных вопросах франчайзер будет помогать франчайзи; какое дополнительное оборудование обязан приобрести франчайзи и т.д.

Правоотношения между франчайзером и франчайзи закрепляются подписанием договора. Договор может касаться работы предприятий в конкретной географической или рыночной среде, количества предприятий, охватываемых франчайзингом, сроков действия договора и ряда других моментов. Для гостиничной индустрии договор франчайзинга определяет требования к внешнему виду гостиничных зданий, интерьеру номеров, холлов и других помещений; количество номеров и предлагаемые услуги; уровень обслуживания. Очень сложно в договоре изложить все нюансы, которые могли бы гарантировать установленные стандарты качества.

Важнейшим элементом договора франчайзинга является согласование форм оплаты. В зарубежной практике используются такие формы оплаты, как вступительный взнос, отчисления или годовые фиксированные выплаты (роялти) и плата за маркетинговые услуги. С гостиниц, кроме того, взимается плата за пользование централизованной системой бронирования номеров.

Взнос является единовременной фиксированной выплатой за предоставленные права и оказанные услуги. Как правило, он включает стоимость комплекта проектных документов, полного набора инструкций по управлению предприятием, повышения квалификации высшего и среднего руководящего звена, обучения обслуживающего персонала до открытия предприятия, а также стоимость периодической подготовки персонала обслуживания в течение всего времени действия договора. Выплата вступительного взноса осуществляется сразу же по подписании договора франчайзинга или делится на две части: 50 % до обучения, 50 % во время обучения.

В дополнение к вступительному взносу франчайзи обязан осуществлять роялти (отчисления), размеры которых напрямую зависят от объемов операций. Для гостиничной индустрии они составляют в среднем 3-4 % от дохода с каждого сданного номера.

Первоначальный взнос и роялти зависят от известности марки франчайзера. Например, McDonald's признан как ресторан быстрого обслуживания во всем мире. Его знают и в Лондоне, и в Париже, и в Москве, и в Минске. Чем сильнее рыночная позиция фирмы, тем большую цену имеет ее фирменный знак.

В целях получения больших роялти франчайзер проводит периодические проверки предприятий, осмотр производства и выдачу рекомендаций о путях повышения производительности. Франчайзер может порекомендовать новые продукты или виды обслуживания, новое оборудование или изменения во внешнем оформлении предприятия для создания необходимого имиджа.

Бывают случаи, когда проводится дополнительный рекламный сбор, который обычно не превышает 1-5 % валового дохода. На средства из рекламного фонда проводятся рекламные кампании, осуществляется стимулирование продаж и организуется осуществление специальных программ. Наблюдательный совет франчайзера следит за проведением рекламной программы и дает соответствующие рекомендации. Стало нормой при проведении рекламных кампаний не указывать, является ли предприятие собственностью цепи франчайзера или только его договорным членом. Это делается с целью предотвращения злоупотреблений рекламными средствами, принадлежащими франчайзи, в интересах собственных предприятий франчайзера.

Договор франчайзинга предусматривает также условия его расторжения. Потенциальные причины расторжения договора могут быть различными. Наиболее часто встречаются случаи, когда:

невозможно достичь уровня стандартов, установленных франчайзером;

имеются отклонения от установленных технологий обслуживания, набора услуг, меню в ресторане;

отсутствуют платежи по договору.

Практика показала, что неуплата платежей и невыполнение иных финансовых обязательств по договору были главными причинами расторжения договоров франчайзинга предприятиями общественного питания. Для гостиничной индустрии более характерной причиной расторжения договоров франчайзинга было нарушение качественных показателей.

В последние годы классическая модель франчайзинга изменилась в направлении обеспечения франчайзера дополнительными возможностями быстрого развития с наименьшими затратами.

Возникшее многообразие вариантов франчайзинга отличается один от другого следующими моментами:

продолжительностью отношений франчайзера и франчайзи;

к кому франчайзи обращается за помощью;

кому франчайзи платит установленные взносы.

Наряду с классической моделью франчайзинга получили развитие такие его варианты, как региональный франчайзинг и развивающийся франчайзинг.

Выбирая региональный франчайзинг, франчайзер решает охватить своей деятельностью какой-то географический район, которым может быть столичная область, штат или страна в целом, Франчайзер, осознавая, что не обладает такими средствами и коллективом, чтобы развиваться так быстро, как хотелось бы, опирается на поддержку главного франчайзи. В свою очередь, главный франчайзи имеет право не только присоединить новых франчайзи в избранном географическом районе, но и обеспечивать их первоначальное обучение, а также оказывать прочие услуги, которые обычно делает сам франчайзер.

Главный франчайзи включен в разделение платежей и, зачастую, взносов в рекламный фонд. Он пользуется всеми преимуществами, которые обычно дает франчайзинг. Для этого он также платит непосредственно франчайзеру необходимые взносы и отчисления.

Контракт с франчайзером устанавливает, что ожидается от каждой стороны и какой определенный период франчайзи будет выполнять эту специфическую роль. В ответ на первоначальную уплату франчайзеру взносов за деятельность на исключительной территории рынка главный франчайзи в будущем получает от франчайзера роялти, величина которых зависит от доли в общем объеме реализации тех новых франчайзи, которых он вовлек в эту франчайзинговую систему.

При развивающемся франчайзинге функции главного франчайзи выполняет группа, обладающая исключительными правами на развитие территории (региона).

Система франчайзинга содержит для обеих сторон - франчайзера и франчайзи - как преимущества, так и недостатки.

Преимущества франчайзинга для франчайзи:

Пакет планов и спецификаций, помощь в период начала развития деятельности.

Реклама по всей стране, миру.

Централизованная система бронирования.

Возможность пользоваться скидками при приобретении мебели, оборудования и других товаров, используемых при обслуживании гостей.

Недостатки франчайзинга для франчайзи:

Необходимость осуществления выплат франчайзеру (вступительного взноса, роялти).

Необходимость строго соответствовать стандартам, установленным франчайзером.

Возможность приобретения негативного имиджа в случае неудовлетворительной работы франчайзера.

Преимущества франчайзинга для франчайзера:

1. Возможность более глубокого проникновения на рынок, расширения бизнеса с минимальными инвестициями.

2. Дополнительный доход от получения выплат от франчайзи.

Недостатки франчайзинга для франчайзера:

Доход ограничивается только выплатами от франчайзи.

Опасность приобретения негативного имиджа в случае несоблюдения франчайзи установленных стандартов качества.

Несмотря на имеющиеся недостатки, форма управления предприятиями индустрии гостеприимства через договор франчайзинга является одной из наиболее перспективных. Исследования, проведенные американскими учеными, свидетельствуют, что половина новых компаний прекращает свое существование уже через 2-3 года после открытия, а уже через 5 лет уровень банкротств достигает 70%. Для компаний, работающих в системе франчайзинга, верны другие данные. Закрытие предприятий-франчайзи в первые пять лет их работы составляет 4%. Общее исследование, проведенное Международной организацией франчайзинговых организаций, показало, что среди ее членов количество банкротов составляет менее 1%.

**4. Аренда**

Как организационная форма управления предприятиями индустрии гостеприимства, аренда стала популярной в 1950-1960-е годы. В настоящее время она применяется значительно реже. Сущность аренды состоит в том, что отель арендуется на определенный срок за оговоренный процент с продаж (обычно от 20 до 50%). Например, международная экспансия американских отелей, началась с аренды компанией Hilton одного из отелей в Сан-Хуане (Пуэрто-Рико). Особую популярность сдача в аренду государственных предприятий приобрела в развивающихся странах.

**Литература**

1. Маллинз Л., Прис Д. Менеджмент и организационное управление. М., 2008.

2. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиничного бизнеса. М., 2009.

3. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. М., 2008.

4. Глухов С.Г. Менеджмент предприятия гостеприимства. М., 2008.