***Содержание***

Введение

Особенности управления гостиничным предприятием

* Гостиничный бизнес
* Автоматизированная система управления гостиницы
* Сотрудничество с управляющей компанией
* Соглашение об управлении гостиницей

|  |
| --- |
| Методы управления гостиничным предприятием |
| * понятие метода |
| * организационно-административные методы управления |
| * экономические методы управления |
| * социально-психологические методы управления |
| заключение  список источников |

### 

***Введение***

Индустрия гостеприимства – это вид предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризующиеся дружелюбием по отношению к гостям.

Гостиничный бизнес – одна из наиболее быстро развивающихся отраслей, на которую приходится около 6% мирового валового национального продукта и около 5% всех налоговых поступлений, стимулирующая, кроме того, развитие других направлений: строительства, торговли, сельского хозяйства, производства товаров народного потребления и т.д.

Важное место в индустрии занимает гостиничный бизнес, широкий и разнообразный характер которого охватывает и элементы, связанных с ним секторов индустрии, например питание, отдых и развлечения и др. Соответственно, гостиничный бизнес демонстрирует более широкую и разнообразную организационную структуру, чем другие секторы индустрии.

Предприятия индустрии гостеприимства имеют общие характеристики, которые определяют природу индустрии гостеприимства. А она, в свою очередь, формирует организационную структуру предприятия, определяет управленческую политику.

На современном этапе индустрия гостеприимства развивается стремительными темпами, стараясь удовлетворить все возрастающие потребности населения и, конечно, получить прибыль. С этой целью на предприятиях гостиничного хозяйства создаются новые и совершенствуются старые предоставляемые услуги. Доработки также требуют и методы управления: важно уметь правильно и грамотно сочетать их между собой, чтобы достичь оптимального результата.

Предприятия индустрии гостеприимства имеют общие характеристики, которые определяют природу индустрии гостеприимства. А она, в свою очередь, формирует организационную структуру предприятия, определяет управленческую политику.

На современном этапе гостиничная индустрии как отрасль экономики достаточно быстро развивается, а гостиничный бизнес в целом увеличивает ВВП любой страны. Следовательно, этот бизнес выгоден, если правильно им управлять и знать такую отрасль как менеджмент туризма.

Все это делает тему управления гостиничным предприятием чрезвычайно актуальной и создает предпосылки к изучению существующих методов управления и возможного предложения новых способов их комбинирования.

Цель курсовой работы: изучить, какие методы используются в настоящее время при управлении предприятиями в сфере гостиничного бизнеса и исследовать, каким образом можно наиболее эффективно совмещать эти методы для достижения хорошего результата и для предпринимателя, и для потребителей услуг.

Предмет исследования – управленческая сторона в гостиничном бизнесе, а именно методы управления гостиничным предприятием.

***Особенности управления гостиничным предприятием***

Гостиничное предприятие относится к сфере услуг. По своей природе управление в сфере услуг неоднородно: оно выступает как единство взаимосвязанных и взаимозависимых функций, индивидуального и коллективного труда, отношений различных форм собственности и пр. Но при всех условиях оно является важнейшим звеном реализации социально-экономических задач государства в сфере услуг.

Функции управления - это конкретные виды целенаправленной деятельности, ориентированные на достижение заданных результатов.

В функциях управления раскрываются сущность и характер управленческой деятельности в сфере услуг, отображается место управления в системе их производства и обращения.

Критерием совершенствования управления предприятием гостиничного хозяйства является уровень удовлетворения многообразных потребностей людей в нужных им услугах. Наиболее эффективная деятельность, согласующаяся с этим критерием, достигается, когда учитываются особенности управления в данной сфере.

Управление всеми областями хозяйственной деятельности обязательно должно осуществляться посредством разумного сочетания централизации с децентрализацией.

В сфере гостиничного бизнеса в отличие от многих других сфер человеческой деятельности тесно переплетаются функции создания и реализации услуг, смыкаясь в единый производственный процесс. По сравнению, например, с промышленными предприятиями, в сфере услуг, как правило, отсутствуют внешние посредники по реализации ее товара. Услуги доводятся до потребителей преимущественно в индивидуальном порядке.

Процесс, связанный с услугами в гостиничном хозяйстве, имеющими вещную форму, можно условно разделить на две взаимозависимые части: организацию обслуживания человека и организацию материального производства услуг.

Поскольку сфера услуг призвана обслуживать конкретного человека с его индивидуальными запросами, то изначальным и обязательным условием материального производства является непосредственный контакт с заказчиком. В связи с этим возникает потребность в изучении спроса на услуги, их рекламе, сборе заказов, учете пожелании заказчика. Необходимо также согласовать с ним сроки их исполнения, формы обслуживания. Важно создать при этом максимум удобств, комфортных условий, должную этику и культуру, учесть многие другие моменты организации обслуживания заказчиков.

Успех управления гостиничным предприятием зависит от многих факторов, связанных с психологией заказчиков, природно-климатическими условиями региона, уровнем жизни людей, национальными особенностями и традициями населения, изменениями в структуре потребностей, сети предприятий сферы услуг, транспортных коммуникаций. Обслуживание - наиболее видимая сторона деятельности сферы услуг, по которой нередко судят о состоянии сервиса вообще.

Совершенствование управления процессами обслуживания, проявляющееся в первую очередь в выявлении запросов людей, рациональной организации потока заказов, в развитии прогрессивных форм предоставления услуг, подготовке организаторов сервиса, является одной из актуальнейших задач.

Конечной целью управления гостиничным предприятием является наращивание суммарного результата деятельности работников контактной зоны и производств в виде предоставленной услуги, удовлетворяющей потребности заказчика. Качество управления в сфере гостиничного бизнеса во многом зависит от эффективности взаимодействия процессов собственно обслуживания и материального производства услуг, обеспечивающих четкое функционирование всей системы в целом.

Таким образом, гостиничное предпринимательство имеет следующие особенности:

* Большое количество предприятий различных размеров и видов разбросаны по стране и миру;
* Многие предприятия работают круглосуточно и все дни недели;
* Цены фиксированы и высоки, предложение также фиксировано, но существует их сезонность колебания, зависящие от непредсказуемого спроса;
* Это индустрия и производства и обслуживания;
* Существует различные клиенты с различными потребностями и ожиданиями;
* Обслуживание направлено непосредственно к клиенту, а предлагаемый продукт имеет осязаемую и неосязаемую природу;
* Многие операции комбинированы, большинство из них производиться одновременно;
* Требуется высокий уровень координации и часто в очень сжатые сроки;
* От менеджеров требуется высокий профессионализм сноровка, особенно в вопросах управления;
* Помимо высококвалифицированного труда существует и много неквалифицированного труда;
* Большинство работ малооплачиваемые;
* Персонал часто заставляют работать внеурочное время;
* Велика доля молодежного, женского и получасового труда;
* Много работников из других стран;
* Большая текучка внутри индустрии (между отраслями) и из нее.

Все это должен знать и учитывать опытный управленец.

Характер процесса обслуживания населения предопределяет особые методы и организационные структуры управления сферой услуг.

***Гостиничный бизнес***

Индустрия гостеприимства является одной из динамично развивающихся областей сферы обслуживания. Гостиничный бизнес многопланов, а управление им – сложная и трудоемкая задача, требующая новых технологий управления. Управление любым бизнесом сегодня невозможно без активного использования информационных технологий, обусловленных стремительным проникновением во все сферы жизни общества персональных компьютеров и Интернета.

Не остался в стороне от этих тенденций и гостиничный бизнес. Компьютеризация гостиничного бизнеса сегодня включает три этапа.

1. Автоматизация бизнес – процессов внутри гостиницы.

Около 70 % западных и 30 % российских гостиниц для управления внутренними бизнес-процессами используют различные автоматизированные системы управления (АСУ). В основе АСУ лежит информационная система – совокупность базы данных и комплекса программно-аппартаных средств для обработки информации, хранящейся в этой базе данных.

Информация о работе гостиницы накапливается и хранится (в базе данных) на одном из мощных компьютеров, называемом сервером. Клиент – серверная технология построения информационных систем обеспечивает доступ к базе данных с любого рабочего места в соответствии с правами доступа.

Сервер без данных и связанные с ним локальной сетью рабочие места подразделений, с установленным на них программным обеспечением, образуют внутреннюю Интернет – систему гостиницы.

2. Создание внешней информационной системы.

Позволяет автоматизировать бизнес-процессы через сеть Интернет, связывающую внутреннюю информационную систему гостиницы с ее внешними партнерами (туроператорами, клиентами).

3. Объединение Интернет - и экстранет – систем в одну бизнес среду.

Интегрирует все внутренние службы гостиницы и обеспечивает отклик на любые запросы извне благодаря методам электронного обмена данными, электронной коммерции.

Управление гостиницей происходит разными способами. Первый из них – это автоматизированная система управления.

***Автоматизированная система управления***

***гостиницы***

АСУ гостиницы – это специализированный пакет программ, обеспечивающий работу гостиничного персонала на своих рабочих местах и оперативное принятие решений на всех этапах технологического цикла, от резервирования мест до получения отчета по деятельности гостиницы.

АСУ гостиницы имеет интерфейс с программами, автоматизирующими смежные департаменты, или со смежными программами – бухгалтерской программой, АСУ ресторана, телефонным тарификатором, системой контроля доступа, и конечно, с системой удаленного бронирования. Эти системы, или подразделения, работают не изолированно друг от друга, а обмениваясь информацией между собой. Информация может быть в виде документации на бумаге или в электронном виде. Таким образом, АСУ это:

* способ накопления и источник получения полной и своевременной информации о госте и текущем состоянии гостиницы, поступающей из смежных систем (подразделений) в удобной форме, а, следовательно, основа информационной системы отеля;
* инструмент и средство управления и быстрого реагирования на постоянно меняющиеся ситуации в гостинице и на рынке;
* способ повышения уровня сервиса для гостей и качества работы персонала;
* система автоматизации всех этапов работы с гостем – от приема заявки до окончательного расчета;
* возможность эффективного использования номерного фонда и других элементов гостиницы, а, следовательно, увеличение ее доходов;
* новые возможности в области управления и сервиса, ибо накопленные данные становятся бесценным капиталом для гостиницы. Базы данных «истории гостя» позволяют поощрять постоянных клиентов, точно изучать целевой рынок гостиницы, прогнозировать спрос, но услуги, проводить эффективную маркетинговую и кредитную политику.

Автоматизация процессов функционирования гостиницы – обязательное условие к успешной работы гостиницы, а эффективное использование собранных данных является ключевым фактором ее конкурентоспособности.

Первые автоматизированные системы управления гостиниц появились в 1975 году на Западе. Затем были годы разработки и развития систем, накопления значительного опыта внедрения и эксплуатации их в тысячах гостиниц по всему миру.

Заложенная гибкость настройки западных АСУ позволяет им адаптироваться к особенностям российских требований. Сегодня на нашем рынке представлено несколько таких систем, они эксплуатируются в гостиницах, находящихся в совместном управлении с западными партнерами или входящими в гостиничные цепочки.

Таким образом, АСУ гостиницы – это специализированный пакет программ, обеспечивающий работу гостиничного персонала, но это только один из способов управления гостиницей.

***Сотрудничество с управляющей компанией***

Сегодня все большее число владельцев современных отелей привлекают управляющие компании для организации более эффективной и успешной работы гостиницы. Как правило, собственник полагается на многолетний опыт управляющей компании в области гостиничного бизнеса, рассчитывая на то, что этот шаг приведет к более прибыльной деятельности предприятия. Действительно, такая практика (полностью соответствующая мировой) получила весьма широкое распространение. Достаточно сказать, что большинство пятизвездных гостиниц в Москве и Санкт-Петербурге управляются такими компаниями.

Встаёт вопрос, каким образом и на основании каких документов владелец гостиницы вступает в сотрудничество с управляющей компанией.

Основываясь на практике, с учетом российской специфики, нельзя дать однозначный ответ на этот вопрос, поскольку в каждом конкретном случае создается отдельный пакет договорных обязательств между владельцем и управляющей компанией.

Тем не менее, существуют определенные стандарты, используемые при установлении отношений между владельцем и управляющим. К договорам, которые обычно заключаются при введении гостиницы в эксплуатацию, обычно относятся: Соглашение об управлении гостиницей, Лицензионное соглашение о предоставлении «Торговой марки» (Флага гостиницы), Соглашение о предоставлении «Ноу-хау», Соглашение о предоставлении персонала, Соглашение и предоставлении маркетинговых услуг и услуг группы (предоставление системы резервирования, бронирования, консультаций по отдельным вопросам работы гостиницы) и ряд других договоров.

Основное место среди указанных соглашений занимает Соглашение об управлении гостиницей. По сути, это соглашение является рамочным и регулирует основы взаимоотношений между владельцем и управляющей компанией, которые дополняются и раскрываются в ряде отдельных договоров.

На сегодняшний день заключение Соглашения об управлении гостиницей встречается в основном в престижных, известных отелях, относящихся к глобальным гостиничным цепям, однако даже у этих отелей Соглашения об управлении гостиницей выполнены в разных форматах.

***Соглашение об управлении гостиницей***

Отдельно такого вида обязательств, как Соглашение об управлении гостиницей российским законодательством не предусмотрено. Однако, данный договор включает в себя элементы нескольких договоров, предусмотренных нормативно-правовыми актами, являясь смешанным договором. К отношениям сторон по смешанному договору применяются в соответствующих частях правила о договорах, элементы которых содержатся в смешанном договоре, если иное не вытекает из соглашения сторон или существа смешанного договора. Таким образом, Соглашение об управлении гостиницей, безусловно, может быть заключено и может содержать в себе элементы и условия различных договоров, и совсем не обязательно пытаться «подтянуть» Соглашение об управлении гостиницей к какому-то конкретному виду договоров, предусмотренному в Гражданском кодексе Российской Федерации.

Соглашение об управлении гостиницей является правовой основой сотрудничества российских гостиниц и управляющих компаний, и, как уже упоминалось выше, часто выступает в качестве «рамочного соглашения». В этих соглашениях, в первую очередь, содержатся условия о том, что гостиницы, приглашая управляющего, становятся полноценными участницами выбранной ими гостиничной цепи, и в своей хозяйственной деятельности будут руководствоваться ее стандартами и принципами. При этом все гостиницы, входящие в систему, неподконтрольны друг другу и продолжают оставаться самостоятельными юридическими лицами. Однако управляющая компания приобретает широкие права в соответствии с Соглашением об управлении гостиницей.

Встречается также точка зрения, что Соглашение об управлении гостиницей – это некий договор на управление между владельцем и управляющей компанией, в смысле корпоративного законодательства, когда полномочия единоличного исполнительного органа общества передаются управляющей компании. В данном случае компетенция единоличного исполнительного органа конкретной компании переходит управляющей организации или управляющему, и в итоге управляющая организация или управляющий получают полномочия по руководству текущей деятельностью управляемого юридического лица.

Но, говоря о гостиницах и о Соглашении об управлении гостиницей, подразумевается не гостиница как юридическое лицо (отдельную компанию), а гостиницу как комплекс, предназначенный для оказания гостиничных услуг. Таким образом, имущество (гостиница) находится в собственности владельца или подконтрольного ему юридического лица, и, как обычно происходит, управляющая компания не приобретает полномочия единоличного исполнительного органа владельца или указанного подконтрольного ему юридического лица, а лишь получает в управление гостиницу как комплекс. На практике приходится сталкиваться с ситуацией, когда для целей функционирования гостиницы владельцем создается самостоятельно юридическое лицо. В дальнейшем право собственности на здание гостиницы и иные необходимые предметы может быть передано данному юридического лицу, либо же в отношении здания может быть заключен договор аренды между указанным юридическим лицом и владельцем. Такие действия направлены на обособление гостиницы от другого имущества владельца и в то же время позволяют упорядочить функционирование гостиницы. Однако необходимо отметить, что данные действия носят организационно-технический характер для внутренней структуры бизнеса владельца и не отражают действительных правовых отношений между управляющей компанией и владельцем.

Таким образом, говоря о Соглашении об управлении гостиницей, необходимо учитывать его основополагающее значение и то, что от общей «проработанности» его условий зависит успех сотрудничества владельца и управляющей компании. На практике Соглашения об управлении гостиницей являются смешанными договорами и включают в себя условия как минимум двух договоров. Чаще всего, используя Соглашение об управлении гостиницей, стороны включают в него условия агентского договора и договора возмездного оказания услуг.

Главной целью управляющей компании является работа комплекса как гостиницы и получение максимальной прибыли в результате оказания гостиничных услуг данным комплексом в соответствии со стандартами качества, применяемыми в зависимости от «флага» гостиницы. Соответственно, и вознаграждение управляющей компании состоит из двух частей – базовой платы за управление и поощрительного вознаграждения.

Базовой платой за управление является согласованное, ежемесячное вознаграждение управляющей компании, которое либо выражено в твердой сумме, либо зависит от выручки гостиницы. Однако главным выступает так называемое поощрительное вознаграждение. Поощрительное вознаграждение, в большинстве случаев, рассчитывается в процентах от валовой прибыли гостиницы. Соответственно, чем выше прибыль гостиницы (и владельца), тем выше доход управляющей компании.

При определении природы договора обычно наиболее острым вопросом является срок договора. Мировой опыт показывает, что, как правило, Соглашение об управлении гостиницы заключается на срок от 10 до 30 лет в зависимости от требований и стандартов управляющей компании и компании – владельца «флага» гостиницы. Как указывалось, Соглашение об управлении можно рассматривать как смешанный договор с элементами, в том числе, договора возмездного оказания услуг. Тем не менее, как известно, российское гражданское законодательство содержит положение о том, что заказчик по договору возмездного оказания услуг имеет право отказаться от исполнения договора при условии оплаты исполнителю фактически понесенных расходов. Естественно, что указанное положение не добавляет стабильности в Соглашение, и на практике управляющая компания предпочитает подчинение Соглашения об управлении гостиницы праву иному, чем право России.

Делая вывод, следует сказать, что соглашение об управлении гостиницей является правовой основой сотрудничества российских гостиниц и управляющих компаний.

### 

### 

### 

### 

### *Методы управления гостиничным предприятием*

### *Понятие метода*

Методы управления гостиничным предприятием - важнейший элемент в механизме использования объективных законов рынка. Качество и эффективность управленческой деятельности в этой сфере во многом зависят от применяемых методов управления.

Метод управления гостиничным предприятием - это способ целенаправленного воздействия на службу сервиса и потребителя с целью возможно более полного и эффективного удовлетворения возрастающих запросов людей.

Слово "метод" греческого происхождения, что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

По сути, способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей гостиничной организации, выступают как методы менеджмента. При решении той или иной задачи методы служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Сложность, изменчивость объекта управления определяет и многообразие используемых методов. Различают общие и специальные методы управления в сфере гостиничного бизнеса, которые реализуются через изучение объекта управления во времени и пространстве, в тесной взаимосвязи и взаимообусловленности с другими объектами, с учетом этнопсихологии населения и т.д. В связи с внедрением компьютеров, электронных вычислительных машин, потребностью объективного и быстрого обоснования принимаемых решений в сфере услуг все чаще применяются специальные методы экономического моделирования.

Методы управления гостиничным предприятием могут быть классифициро­ваны следующим образом:

* организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
* экономические, обусловленные экономическими стимулами;
* социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Деление методов на административные и эконо­мические в известной мере условно, так как абсо­лютно четко обособить каждый из них не представляется возможным: они взаимопроникают друг в друга и имеют немало общих черт. В то же время присущие им различия в способах воздействия на объекты управления позволяют рассматривать каж­дый из них в отдельности.

Особую остроту проблема методов управления в сфере гостиничного хозяйства приобретает в обстановке перехода к рыночной экономике, многообразия форм собствен­ности, ликвидации монополии производителей услуг в рамках одной специализированной отрасли, пере­ориентации сферы услуг на рынок потребителя.

Важнейшей отличительной чертой создаваемой рыночной экономики является переход от преиму­щественно административных к преимущественно экономическим методам управления, рост роли социально-психологических методов.

***Организационно-административные методы управления***

Объективной основой использования этих методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Деятельность по управлению гостиничным предприятием невозможна без разумного применения административных методов (которые нередко называют организационно-административными или организационно-распорядительными). С их помощью формируются основные системы управления в сфере услуг в виде ее устойчивых связей и отношений, положений, предусматривающих права и ответственность подразделений аппарата управления, отдельных работников.

Административные методы в сфере гостиничного хозяйства реализуются путем прямого воздействия руководителей, собственников на подчиненных. Такое воздействие может осуществляться на основе заключенных договоров, через административные приказы и распоряжения, различные положения, правила, нормативы и другие документы, организационно регламентирующие деятельность подчиненных лиц, их четкую работу, обеспечивающие надлежащую дисциплину и ответственность. Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права. Руководитель представляется здесь как администратор, субъект власти, опирающийся на предоставленное ему в этом право. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администрированием.

Организационно-административные методы управления гостиничным предприятием оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются:

1. правовое регулирование трудовых отношений;
2. укрепление законности;
3. защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с КЗоТ и другими законодательными актами.

Как правило, это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления (волевое воздействие руководителя на подчиненных), которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов. Организационно-административные методы отличает от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. По существу организационно-административные методы - это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность.

В общем виде система организационно-административных методов рассматриваемой организации может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов: воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления) и на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

Организационное воздействие на структуру управления гостиничным предприятием осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования.

Формы и масштабы применения административных методов при управлении предприятием в сфере гостиничного хозяйства определяются задачами управляющего органа, уровнем организации производства услуг, квалификацией и культурой работников службы сервиса, принимающих решения. Чем полнее представлены эти параметры, тем меньше потребности в административном вмешательстве. В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения. Понятно, что в процессе управленческой деятельности происходит подчинение одной воли другой. Однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций типа унижения, неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, что исключает всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

* вынужденное и внешне навязанное. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим "сверху";
* пассивное. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
* осознанное, внутренне обоснованное.

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия.

В сущности, вся система пронизана организационно-распорядительной деятельностью. Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресат, постановка задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т.д.

Эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако в целом прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

***Экономические методы управления***

Экономическим методам управления в сфере гостиничного бизнеса отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Принципиальный вопрос коллективной организации труда в фирме - овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Другими словами, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Потребность в экономических методах управления в сфере услуг закономерно и существенно возрастает, поскольку в условиях разгосударствления предприятий гостиничного хозяйства и развития частного предпринимательства с помощью директивного воздействия не всегда возможно и разумно решать сложную совокупность задач удовлетворения растущих потребностей населения в услугах. Экономические методы управления должны занять и неизбежно займут доминирующее положение в сфере гостиничного бизнеса. Это необходимо для обеспечения нормальных условий функционирования в новых условиях хозяйствования, и на рассматриваемом предприятии делаются шаги к осуществлению этого положения. Одновременно сокращается число звеньев управления в службе сервиса, которая становится хозяйственно самостоятельной. В силу своей специфики - повседневного удовлетворения индивидуальных нужд населения - сфера гостиничного хозяйства нуждается в неизмеримо меньшей централизации, чем какая-либо иная сфера труда.

Сущность экономических методов состоит в том, чтобы путем косвенного воздействия на экономические интересы потребителя услуг и работников сферы услуг с помощью цен, оплаты труда, кредита, прибыли, налогов и других экономических рычагов создавать эффективный механизм работы. Тем самым экономические методы основываются на использовании стимулов, предусматривающих заинтересованность и ответственность управленческих работников за последствия принимаемых решений и побуждающих работников сферы услуг добиваться инициативного осуществления поставленных задач без специальных на то распоряжений.

Чтобы экономические методы управления были действенными на предприятии гостиничного хозяйства, необходимо как минимум обеспечить "отзывчивость" организации на экономические рычаги. Без этого теряет смысл расширение прав структурных единиц и самофинансирование организации. В свою очередь расширение самостоятельности ведет к большей свободе коллективов в хозяйственной деятельности и экономическим методам руководства. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов гостиничного предприятия, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых бы экономические методы были действенны и целенаправленны. Вся сложность проблемы состоит в обеспечении комплексной субординации хозяйственных связей и экономических зависимостей трудового коллектива в отношениях с организациями, учреждениями, иными структурами народнохозяйственного комплекса и членами своего коллектива. Выпадение или ослабление какого-либо звена в этой системе связей снижает эффективность экономического руководства.

Перестройка экономического механизма по совершенствованию планирования, экономического стимулирования и управления должна обеспечить необходимые социально-экономические предпосылки реализации программы перехода на работу в условиях рынка. Для этого коренным образом должны измениться методология и технология планирования на изучаемом предприятии, в основе которых лежит нормативный метод. С учетом нормативов формируются взаимоотношения организации как с вышестоящими органами управления, так и с бюджетом. Применение стабильных нормативов позволит улучшить систему образования средств, остающихся в распоряжении организации для решения различных экономических и социальных задач. Т.е. после осуществления обязательных отчислений и платежей (отчислений от доходов в бюджет и отчислений органам управления для образования централизованных резервов и фондов, предназначенных для финансирования мероприятий по развитию всей системы подведомственных предприятий, а также для оказания помощи предприятиям, имеющим финансовые затруднения) образуются фонды производственного и социального развития и оплаты труда. В конечном итоге формируются доходы (прибыль) гостиничной организации. В некоторых случаях эти фонды не выделяются, а образованная прибыль по решению трудового коллектива распределяется на развитие производственной и материальной сфер.

Основной смысл всей работы в этом направлении сводится к тому, чтобы поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых бы они могли максимально полно учитывать экономические последствия их управленческой и производственной деятельности.

Таким образом, основная задача изменения хозяйственного механизма состоит в том, чтобы создать такие экономические и организационные условия, при которых бы организация выполняла возложенные на нее функции на самом высоком уровне.

В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование.

Для решения экономических задач в управлении гостиничной организацией широко применяются и экономико-математические методы, поскольку основным свойством экономических задач является большое число ограничительных условий и множество решений. Их экономическую сущность может выразить математическая модель, представляющая собой систему ограничительных условий, налагаемых на неизвестные переменные.

С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление, и найти наиболее эффективные решения для конкретной организации. Здесь налицо своеобразная "обратная связь": не только математика служит развитию экономики, но и экономика способствует развитию математики. Однако в этой области пока существует определенный разрыв: потребности экономики опережают возможности математики.

Чаще всего применяются линейные модели, предназначенные для решения различного рода экономических задач, в то время как почти все зависимости в экономике нелинейны.

Экономическая практика обусловила появление ряда математических дисциплин, которые в настоящее время широко используются и в гостиничном бизнесе: математическое программирование, теория игр, массовое обслуживание, управление запасами, исследование операций и др.

Несмотря на характерное для современного этапа усиление роли экономических рычагов и стимулов, не следует ограничивать организационно-административные методы воздействия в управлении гостиничным предприятием, которые за счет централизации управления помогают выполнять напряженные плановые задания.

При умелом использовании экономических методов управляющие органы в условиях рынка избавляются от необходимости преодоления инертности сферы услуг в реализации своих задач, обусловленной отсутствием соответствующей экономической заинтересованности в оперативном удовлетворении меняющихся потребностей в услугах. Усиливается самоконтроль, в то же время до минимума сужается нужда в административном контроле, который сосредотачивается, если в том есть необходимость, на конечных результатах обслуживания населения. Все это учитывается при управлении рассматриваемой гостиницей.

Чем шире в управлении гостиничным предприятием применяются экономические методы, тем большее число вопросов решается непосредственно в основных звеньях управления службой сервиса, ближе к источнику информации. В прошлом, в условиях необоснованно широкого применения административных методов нередко на высоких уровнях управления принимались решения, которые по своему содержанию входили в компетенцию нижестоящих звеньев управления. В результате замедлялся процесс принятия решений, и не обеспечивалась требуемая оперативность управления, снижались его компетентность и качество. Использование системы экономических методов на предприятиях сферы услуг будет давать должный эффект только в том случае, если принцип прибыльности ведения хозяйства охватывает все звенья организационной структуры управления, образуя замкнутую систему с распределением материальной ответственности между всеми ее звеньями.

В практике часто приходится решать задачи, связанные с изменением условий функционирования объекта управления. Подчас изменения системы управления в процессе различного рода экспериментов осуществляются методом проб и ошибок, которые нередко оборачиваются немалыми просчетами для потребителей услуг и социальной сферы в целом. Нередко судьбу эксперимента определяют внешние условия функционирования объекта управления, не регулируемые сферой услуг. Существенная часть внутренних факторов и внешних условий постоянно находится в развитии во времени и пространстве. В результате становится все сложнее без специальных методов, опираясь лишь на простые расчеты и тем более на интуицию, прогнозировать поведение объекта управления при переходе на рыночные механизмы хозяйствования, разрабатывать альтернативные решения.

Реализация возникающих в этой связи проблем в значительной мере облегчается использованием экономического моделирования. Процессы обслуживания населения, поддающиеся количественному измерению, можно описать в виде экономических моделей, введя условные обозначения для составляющих их факторов и результатов. Рассчитав такие модели, легко использовать их для научно обоснованного управления гостиничным предприятием: для анализа, прогнозирования, распределения ресурсов и маневра ими, для контроля за эффективностью работы и реализации иных функций управления.

Наиболее простым и доступным является экономическое моделирование с помощью метода корреляций и регрессий. Этот метод базируется на применении статистических группировок и средних чисел. Статистические группировки при этом используются для выявления тенденций, форм зависимости между факторами и результатом, определения количественной меры влияния каждого из них в совокупности и в "чистом" виде. Объективные корреляционные зависимости проявляются лишь при обобщении достаточной совокупности наблюдений по отношению к числу факторов, включаемых в модель. В ходе многолетних экспериментальных расчетов в сфере услуг установлено, что количество наблюдений, используемых для расчетов, деленное на количество факторов, включенных в модель, плюс единица должно быть больше или равно 6-8.

В корреляционно-регрессивных моделях при обосновании прогнозных решений, связанных с перспективным развитием сферы гостиничного хозяйства, может использоваться не только практическая, но и теоретическая информация. Зная параметры модели и задаваясь определенными теоретическими значениями факторов, можно предсказать значение результатов. При этом выявляется действие только изучаемых, наиболее существенных факторов, учтенных при разработке модели.

Одной из характерных особенностей этого метода является возможность одновременного использования в моделях сферы гостиничных услуг факторов с различной размерностью: стоимостной (коп., руб., тыс. руб.), натуральной (кг, тыс. шт.), относительной (процент, коэффициент) и т.п. Это повышает практическую ценность и диапазон применения данного метода в экономических расчетах.

Получаемые в результате расчетов коэффициенты регрессии свидетельствуют о количественной мере изменения результата при изменении того или иного фактора на единицу, т.е. характеризуют эффективность влияния факторов. Это дает возможность решения различных управленческих задач. Можно, например, определить, какие факторы оказывают наиболее сильное воздействие на объект управления, какие - второстепенное и, исходя из этого, планировать достижение кратковременных, среднесрочных и долгосрочных целей в улучшении сферы услуг. На основании подобных данных можно также определить систему мер эффективного управления гостиничным предприятием с целью увеличения объемов услуг и повышения культуры сервиса наиболее эффективными путями.

Таким образом, в условиях рынка экономические методы руководства получат дальнейшее развитие в сфере гостиничного хозяйства, расширится сфера их действия, будет преодолен формальный хозрасчет, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и каждый коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с общегосударственными.

***Социально-психологические методы управления***

Результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников может помочь руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% - от умения работать с людьми. Зная особенности поведения, характера каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойствен свой психологический климат, поэтому существенным условием образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Это особенно важно для гостиничного предприятия – ведь в этой сфере как нигде важна вежливость, любезность персонала, а соответственно и доброе расположение духа, хорошие отношения в коллективе. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда примерно в 1,5 раза может увеличиться или в несколько раз уменьшиться.

Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления гостиничным предприятием вызывает нездоровые взаимоотношения, что снижает производительность труда. Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма более активно идет в коллективах рыночного типа. Так, 91% опрошенных работников гостиничного бизнеса считают, что среди членов трудовых коллективов стала складываться атмосфера взаимной требовательности и ответственности, изменилось (в лучшую сторону) отношение к труду и распределению его оплаты, 82% опрошенных интересуются и "болеют" за успехи своих коллег. Таким образом, чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Главная цель применения этих методов при управлении рассматриваемым предприятием - формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы - человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволяет руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Основное средство воздействия на коллектив - убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем рассматриваемого предприятия биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде. Необходимость использования в практике управления гостиничной организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые, в конечном счете, сформируют здоровые межличностные отношения.

Подводя итог, можно заметить, что социально-психологические методы просто необходимо использовать при управлении предприятием гостиничного хозяйства, для которого крайне важны взаимоотношения между работниками внутри коллектива. Ведь, имея плохие отношения с коллегами или недовольство руководством, работники будут непроизвольно переносить свои эмоции на клиентов, а это совершенно недопустимо при непосредственном контакте с людьми, который и имеет место на гостиничном предприятии.

***Заключение***

Международный туризм является на сегодняшний день важным объектом изучения. Туризм нужно изучать как науку, заниматься его исследованием, так как он является существенным комплексом мирового хозяйства.

Гостеприимство, или сфера гостиничного бизнеса, - это отрасль, которую называют «курицей, несущей золотые яйца». Объясняется это тем, что сфера гостеприимства является ведущим фактором и базой туризма.

Размещение занимает центральное место в комплексе услуг, предоставляемых туристам во время путешествия, и являются неотъемлемой часть любого тура.

Гостиничный бизнес в силу своей принадлежности к сфере услуг имеет ряд особенностей, который распространяются и на систему управления. Эти особенности связаны, прежде вcего, с необходимостью прямого контакта с клиентом, с удовлетворением индивидуальных потребностей каждого потребителя услуг. Поэтому крайне важно на предприятии гостиничного бизнеса грамотно подобрать совокупность методов управления, которая бы обеспечила наиболее эффективную деятельность предприятия.

Основной вывод по данной работе можно сформулировать следующим образом: в сфере гостиничного бизнеса целесообразно совмещать разные методы управления.

Приняв за основу экономический метод, можно добиться материальной заинтересованности людей в качественной работе, что играет колоссальную роль в современных условиях. Но любой системой нужно управлять, поэтому на предприятии не обойтись без административного вмешательства, что и обосновывает необходимость использования при управлении гостиничным предприятием административных методов. В то же время в сфере услуг огромную роль играют взаимоотношения в коллективе; важно создать приятную атмосферу, обеспечить все условия для качественной бесперебойной работы. А для этого, в свою очередь, широко используются социально-психологические методы управления предприятием. Таким образом, для наиболее эффективной работы предприятия административные и социально-психологические методы используются как приложение к основным используемым – экономическим методам управления.

***Список источников***

Бланк И.А. Курортно-туристский комплекс как объект управления. – СПб.:

Ваген Л. Гостиничный бизнес: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс,

Гончаров В.В. Важнейшие критерии результативности управления.

Елисеева Т.И. Организация и менеджмант гостиничного хозяйства/ Т.И. Елисеева. - М.: "Экономика", 2000. - 235с.

Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 787 с.

Лесник А.П., Мацицкий И.П., Чернышев А.В. Организация и управление гостиничным бизнесом. – М.: Инфра, 2006. – 239 с.

Панкова Л.В. Особенности стратегического планирования на предприятии гостиничного хозяйства/ Л.В. Панкова. - СПб.: "Питер", 2001. - 222с.

Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства, отели и рестораны. - М: «Экономика», 2005.

Зорин И.В. Энциклопедия туризма: Справочник.- М.: Финансы и статистика., 2001.- 368.: ил.

Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Учебник. – 3-е издание. - Мн.: Новое знание, 2002. – 368с.

Кабушкин Н.И. Организация туризма. Учебное пособие. – Мн.: Новое знание, 2003. – 632с.

Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для ВУЗов/ Перевод с английского – М.: ЮНИТИ, 1998. – 787с.

Сенин В.С. Организация международного туризма: Учебник.-2-е издание., переработанное и дополненное. - М.: Финансы и статистика, 2003.-400 с.: ил.

Елена Кочкурова,Руслан Вакуленко «Управление гостиничным предприятием»

Интернет ресурсы