

# «РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»

Дисциплина - «Экономика и управление  
гостиничным предприятием»

Тема 13: «Методы и формы управления в  
гостиничном бизнесе»

С.С. Скобкин, д.э.н., профессор кафедры индустрии гостеприимства,  
туризма и спорта

# План лекции

- понятие и классификация методов управления;
- понятие структуры управления;
- иерархические (бюрократические) структуры управления;
- органические структуры управления;
- формы управления гостиницами.

# Понятие и классификация методов управления

# Метод управления

*Метод управления* — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

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

По существу, способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, и выступают как методы менеджмента.

При решении той или иной задачи менеджмента разные методы предоставляют в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

## Основные понятия

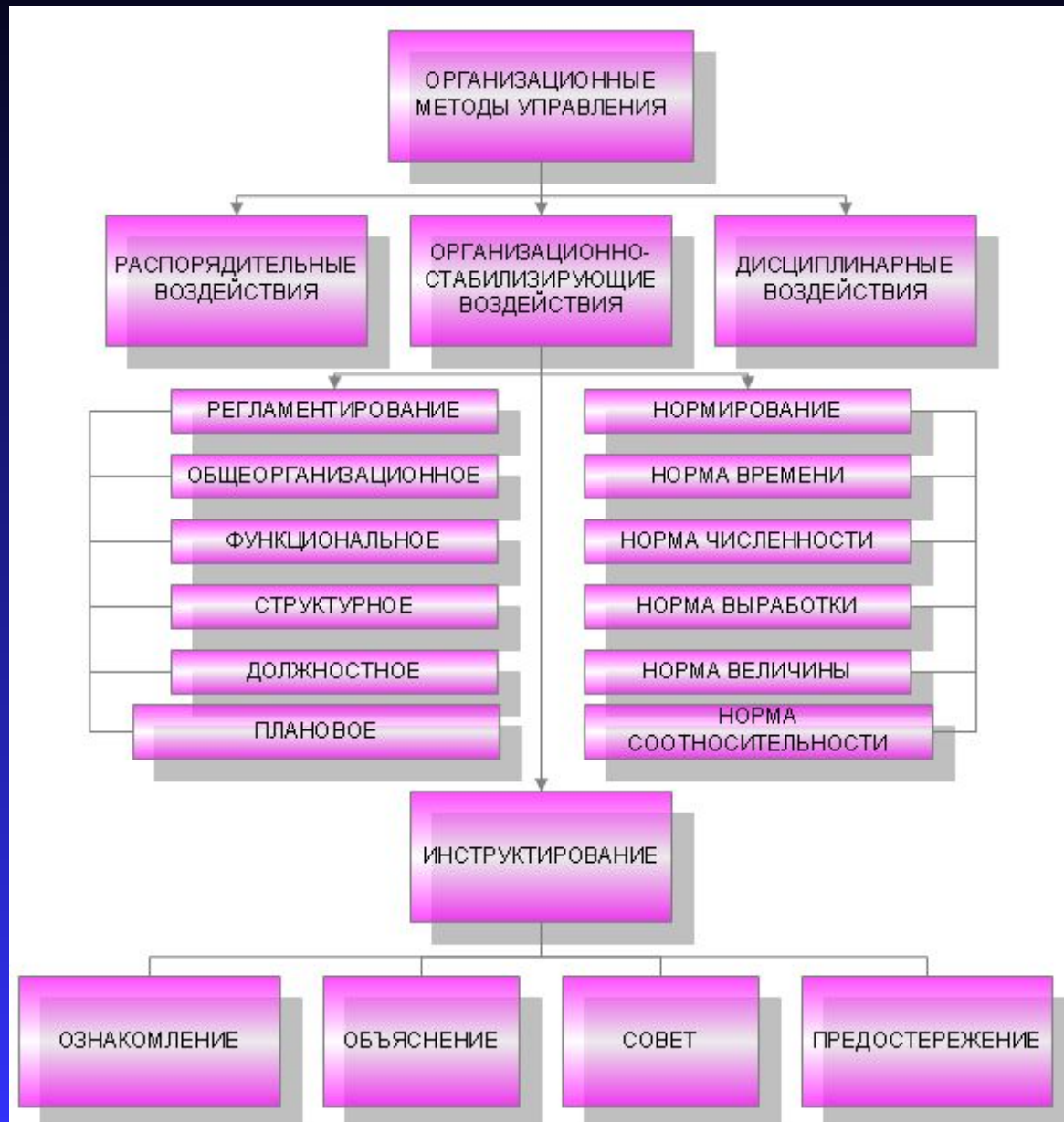
*Направленность* методов управления ориентирована на систему (объект) управления (фирму, отдел, подразделение, компанию и т.д.).

*Содержание* — это специфика приемов и способов воздействия.

*Организационная форма* — воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

# Организационно-административные методы управления

# Состав организационных методов управления



# Организационные методы управления

Центральное место среди них занимают способы организационно-стабилизирующего воздействия, основное содержание которых заключается в установлении устойчивых организационных связей между элементами системы посредством закрепления за ними определенных обязанностей перед системой и перед отдельными ее звеньями.

Методы организационно-стабилизирующего воздействия включают в себя регламентирование, нормирование и инструктирование.

Регламентирование заключается в разработке и введении в действие организационных положений о предприятии, о линейных и функциональных органах. К регламентирующим воздействиям относятся штатное расписание, структуры управления, а также плановые задания.

Нормирование заключается в установлении нормативов, определяющих границы деятельности. В практике управления применяют нормативы времени, выработки, численности, соотносительности и др.



# Организационные методы управления

Инструктирование заключается в ознакомлении с условиями работы или обстоятельствами порученного дела, объяснением обстановки, задач, возможных трудностей, предостережением от возможных ошибок и т.п.

Необходимым дополнением к методам организационно-стабилизирующего воздействия являются методы дисциплинарного воздействия, которые предназначены для поддержания стабильности установленных организационных связей.

Методы распорядительного воздействия используются при оперативном управлении, когда возникают проблемы, не укладывающиеся в установленные регламентационными рамками границы. В состав этих воздействий входят директивы, постановления, приказы, распоряжения, резолюции.

# Организационно-административные методы управления

- Организационно-административные методы опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Руководитель представляется здесь как администратор, субъект власти, опирающийся на предоставленное ему в этом право.
- Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль над 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 — правовое регулирование трудовых отношений.

# Формы проявления организационно-административных методов управления

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

- обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
- согласительные методы (консультация, разрешение компромиссов);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

# Особенности организационно-административных методов управления

- Организационно-административные методы - 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 от других методов отличает четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю.
- Организационно-административные методы - это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность человека.

# Воздействие организационно-административных методов управления

Система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов — *воздействия на структуру управления* (регламентация деятельности и нормирование в системе управления) и *воздействия на процесс управления* (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль над управленческими решениями).

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

# Воздействие на процесс управления – подчинение воли

Воздействие руководителя на процесс управления означает распорядительное влияния на коллектив в целом и на личность в частности.

Необходимость в таком распорядительстве возникает в связи с отклонениями в системе управления от ранее заданных или желаемых режимов работы, неизбежно возникающими под воздействием как субъективных, так и объективных факторов.

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая система подчинения одной воли другой.

Формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций, таких как унижение, неловкость, досада, раздражение, а иногда и стресс, что исключает всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

## Типы подчинения

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

- вынужденным и внешне навязанным. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»;
- пассивным. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- осознанным, внутренне обоснованным.

# Состав организационно-административного воздействия

Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресат, постановку задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т.д.

В организации 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. Наиболее эффективны косвенные методы воздействия тогда, когда они осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих<sub>16</sub> условий.



# Экономические методы управления

# Понятие экономических методов управления

Экономические методы управления организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности.

Поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Задача экономических методов управления сводится к тому, чтобы поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых они могли бы максимально полно учитывать экономические последствия своей управленческой и производственной деятельности.

# Формы экономических методов управления

Экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование и финансирование.

Для решения экономических задач в управлении 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.

# Социально-психологические методы управления

# Понятие социально-психологических методов управления

Социально-психологические методы управления 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.).

# Цель социально-психологических методов управления

Цель применения этих методов — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

Поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы — человеческого фактора.

Умение учитывать «человеческий фактор» позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, формировать коллектив с едиными целями и задачами.

# Убеждение как средство воздействия

Основное средство воздействия на коллектив — *убеждение*.

Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности.

Понимание руководителем 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.

# Приемы и способы социально-психологического воздействия

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

В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.



# Корпоративное управление

# Понятие корпоративного управления

Корпоративное управление (англ. corporate governance) — система взаимодействия между акционерами и руководством компании (акционерного общества, корпорации), включая её совет директоров, а также с другими заинтересованными лицами, с помощью которой реализуются права акционеров; комплекс механизмов, позволяющих акционерам (инвесторам) контролировать деятельность руководителей компании и разрешать возникающие проблемы с прочими группами влияния.

В зависимости от характерных особенностей структуры собственности, степени её концентрации, особенностей механизмов финансового регулирования, фондовых рынков и национального акционерного законодательства могут формироваться различные системы корпоративного управления.

# Понятие корпоративного управления

В экономической практике развитых стран традиционно различается две модели корпоративного управления и контроля:

Англо-американская безусловный приоритет прав акционеров, основной контроль осуществляется через рынок капиталов;

Континентальная модель банковского контроля, когда банки и их представители в совете директоров играют решающую роль в управлении предприятием.

Данное разделение условно и осуществляется для выделения характерных черт, которые в условиях глобализации могут смешиваться и видоизменяться: в организации управленческой деятельности в условиях научно-технического прогресса тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда.

# Понятие корпоративного управления

Акционеры в немецкой модели играют решающую роль в стратегическом планировании деятельности компании. В немецкой модели упор сделан на поддержании баланса интересов всех заинтересованных сторон и взаимной ответственности.

Англо-американская модель ориентирована на преимущественное удовлетворение финансовых интересов акционеров. Считается, что следование американской модели способствует динамичности, а немецкой — устойчивости.

Отличительной чертой японской модели является ориентация на социальную сплочённость на уровне компании и «деловую сплочённость» на уровне промышленной группы.

# Понятие корпоративного управления

В отличие от немецкой модели эта сплочённость имеет не равноправный, а иерархический характер — принесение в жертву интересов «младших» в обмен на патернализм «старших». Характерной чертой японской модели является перекрёстное владение акциями между компаниями-партнёрами.

В России преобладает характерная совмещением функций владения и управления «инсайдерская» модель корпоративного контроля связанная с высокими затратами на удержание собственности.

# Управление диверсифицированными предприятиями

Основные проблемы управления диверсифицированными предприятиями связаны с разграничением полномочий.

Поскольку диверсифицированные компании становятся практически не управляемыми из единого центра, то важнейшей проблемой является построение такой системы управления, которая бы делегировала руководителям подразделений широкие полномочия при сохранении контроля со стороны центрального руководства.

Основными функциями центрального органа управления на диверсифицированной фирме (но не в холдинге) являются следующие: управление корпоративным портфелем, приобретения, слияния и продажи подразделений, а также распределение ресурсов.

# Управление диверсифицированными предприятиями

Центр может более эффективно распределять ресурсы, чем рынок, который требует определенных затрат, связанных с осуществлением сделок (транзакционные издержки);  
формирование стратегий на уровне бизнес-единиц и их согласование с корпоративной стратегией;  
обеспечение координации между различными видами бизнеса с целью получения синергического эффекта;  
осуществление контроля над деятельностью бизнес-единиц.

Рассмотрим организацию управления диверсифицированными компаниями в зарубежных странах.

# Управление диверсифицированными предприятиями

В целом считается, что совет директоров должен:

- разрабатывать стратегические направления и цели развития предприятия;
- определять структуру капитала и направления диверсификации;
- принимать решения о слияниях и поглощениях, образовании альянсов и заключении других партнерских соглашений;
- осуществлять контроль работы правления, оценивать его управленческую деятельность.

Совет директоров сам не разрабатывает указанные решения, он лишь обсуждает их и оценивает на основе рекомендаций специализированных структур, создаваемых при совете директоров.



# Управление диверсифицированными предприятиями

Правление разрабатывает текущую хозяйственную политику в рамках общей стратегии и организует ее выполнение, осуществляя координацию деятельности на фирме. Обычно важнейшими задачами правления являются:

- осуществление текущего планирования;
- разработка и организация выполнения конкретных программ реализации стратегии и достижения поставленных целей;
- руководство всеми направлениями деятельности фирмы (НИОКР, логистика, производство, маркетинг, финансы, персонал, в том числе принятие решений по структуре управления и кадровой политике), делегирование полномочий на более низкие уровни управления, контроль прибыльности операций и состояния финансов и т. д.

# Управление диверсифицированными предприятиями

Средний уровень (middle management) представлен центральными службами управления (staffs). Эти службы осуществляют важнейшие функции управления, поэтому называются функциональными службами: это служба маркетинга, финансовая, планирования, НИОКР, координации, учета и контроля и т. д.

Роль данных служб сводится к подготовке информации и выработке рекомендаций по всем вопросам, входящим в их компетенцию, для принятия решений менеджерами высшего уровня. Следует отметить, что в крупных фирмах эти функции могут выполняться также на уровне хозяйственных подразделений и бизнес-единиц, что определяет необходимость распределения полномочий между ними и организации взаимодействия функциональных служб среднего уровня и уровня подразделений.

# Управление диверсифицированными предприятиями

Низовой уровень (lower management) представлен производственными отделениями (divisions) и стратегическими единицами бизнеса.

Менеджеры данного уровня управления имеют определенную самостоятельность, рамки которой существенно зависят от принятой на фирме системы управления. Именно на этом уровне в наибольшей степени проявляется специфика каждой фирмы.

# Организационные структуры управления

# Понятие структуры управления

Слово "структура" означает каркас, основу. Любое предприятие имеет определенный каркас, связующий все его подразделения, службы и органы.

Различают организационно-производственную структуру, структуру управления и организационную структуру предприятия.

В любом предприятии или другом объекте управления можно выделить управляющую и управляемую системы. Под первой понимают органы, службы, аппарат управления, а под второй - производственные подразделения (цеха, участки и пр.).

Организационно-производственная структура отражает построение управляемой системы, структура управления - управляющей, а организационная структура предприятия - построение и взаимосвязь этих двух систем.

# Понятие структуры управления

*Аппарат управления* строится с учетом необходимого обоснования количества звеньев (по горизонтали) и ступеней или уровней управления (по вертикали).

*Звено управления* - структурное подразделение или отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления. К звеньям управления относятся и руководители, осуществляющие управление несколькими структурными подразделениями (главный инженер, начальник производства). Звенья бывают ниже-, вышестоящие и равнозначные.

*Ступень (уровень) управления* - совокупность равнозначных звеньев. Количество ступеней определяет тип структуры с точки зрения ее сложности. Структура может быть двух-, трех- и четырехступенчатой.

# Факторы, влияющие на структуру управления

- *Изменения на рынках сбыта* — показатели роста туристской отрасли; интенсивность конкуренции на туристических рынках, обусловленную преобразованием рынка продавцов в рынок покупателей; кратковременные изменения приоритетов и растущее разнообразие структуры спроса.
- *Изменения на рынках занятости* — доступность профессиональных кадров в туризме, рост расходов на оплату труда и мотивация труда.
- *Увеличение затрат* за пользование сооружениями, энергией и сырьем.
- *Развитие технологии*, позволяющие разрабатывать новые методы и средства управления, а также ускоряющие обработку информации для принятия управленческих решений.

# Классификация организационных структур управления

Выделяют следующие виды ОСУ:

Иерархические или бюрократические. К ним относят:

- линейные;
- функциональные;
- линейно-функциональные;
- «шахтные»;
- линейно-штабные»;
- дивизионные.

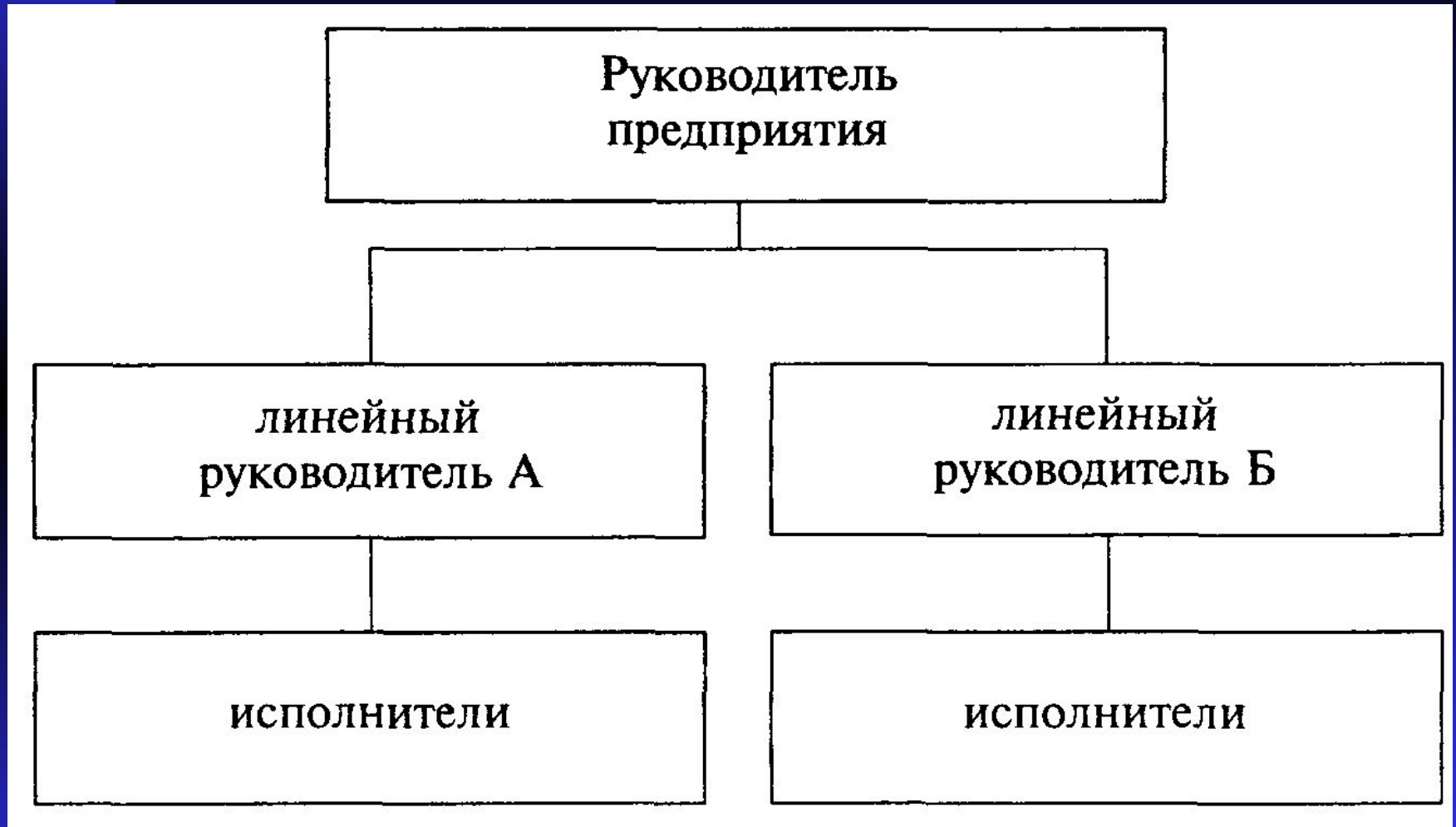
Адаптивные, включающие:

- проектные;
- матричные;
- программно-целевые;
- проблемно-целевые;
- сетевые организационные структуры.



# Иерархические (бюрократические) структуры управления

# Линейная структура управления



# Линейная структура управления

Линейные связи в организации отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от так называемого линейного менеджера, т.е. лица, полностью отвечающего за деятельность, как правило, небольшой организации или ее структурных подразделений (в крупной организации).

Линейная структура характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

# Преимущества и недостатки линейной структуры управления

Преимущества	Недостатки
<p>единство и четкость распоряительства</p> <p>согласованность действий исполнителей</p> <p>простота управления (один канал связи)</p> <p>четко выраженная ответственность</p> <p>оперативность в принятии решений</p> <p>личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения</p>	<p>высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления</p> <p>отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений</p> <p>перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами</p> <p>затруднительные связи между инстанциями</p> <p>концентрация власти в управляющей верхушке</p>

# Функциональная структура управления



# Функциональная структура управления

- Функциональные связи в структуре управления осуществляются по линии движения информации и управленческих решений строго по функциям управления. Такое соподчинение основывается на том, что каждый функциональный руководитель обладает всеми правами распорядительства по вопросам, входящим в его компетенцию. Выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.
- В организации специалисты одного профиля объединяются, как правило, в специализированные структурные подразделения (отделы) — например, отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией, начиная со среднего уровня, делится по функциональному критерию. Отсюда и название — функциональная структура управления

# Преимущества и недостатки функциональной структуры управления

Преимущества	Недостатки
<p>высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций</p> <p>освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов</p> <p>стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов</p> <p>исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций</p> <p>уменьшение потребности в специалистах широкого профиля</p>	<p>чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений</p> <p>трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами</p> <p>появление тенденций чрезмерной централизации</p> <p>длительная процедура принятия решений</p> <p>относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения</p>

# Линейно-функциональная структура управления





# Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная соподчиненность обеспечивает новое разделение труда, при котором линейные звенья управления призваны принимать решения и командовать, а функциональные - консультировать, информировать, координировать, планировать. При этом связи "руководитель – подчиненный" строятся по иерархической линии таким образом, чтобы каждый работник был подотчетен только одному лицу.

Руководители функциональных служб осуществляют свое влияние на производственные и управленческие подразделения, формально не обладая распорядительскими правами.

Главная задача линейных руководителей — координация действий функциональных служб и направление их в русло общих интересов организации.

# Структура управления гостиницей

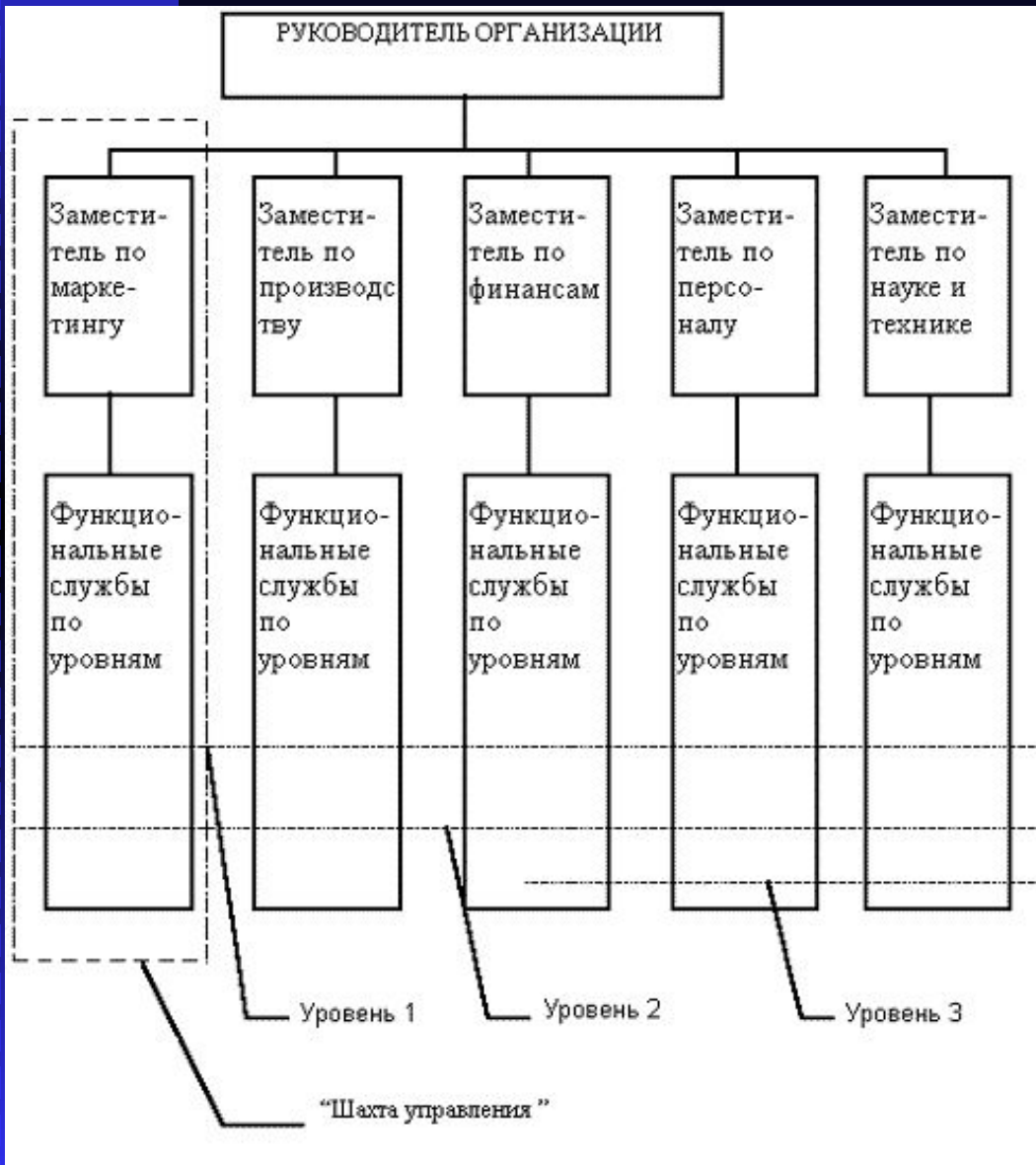


# Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
<p>более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников</p> <p>освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем</p> <p>возможность привлечения консультантов и экспертов</p>	<p>отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне между производственными отделениями</p> <p>недостаточно четкая ответственность, так как тот, кто готовит решение, как правило, не участвует в его реализации</p> <p>чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления, т.е. существует тенденция к чрезмерной централизации</p>

\*

# «Шахтная» структура управления



«Шахтная» структура управления основана на принципах линейно-функциональной ОСУ и предусматривает принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

# «Линейно-штабная» структура управления

Для реализации сложных программ стратегического развития используется временная проектно-стратегическая группа «Линейно-штабная».



Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной. <sup>53</sup>

# Линейно-штабная структура управления

Достоинства линейно - штабной структуры:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно - штабной структуры:

- недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления;
- аналогичные линейной структуре, частично - в ослабленном виде.

Вывод: линейно - штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным.



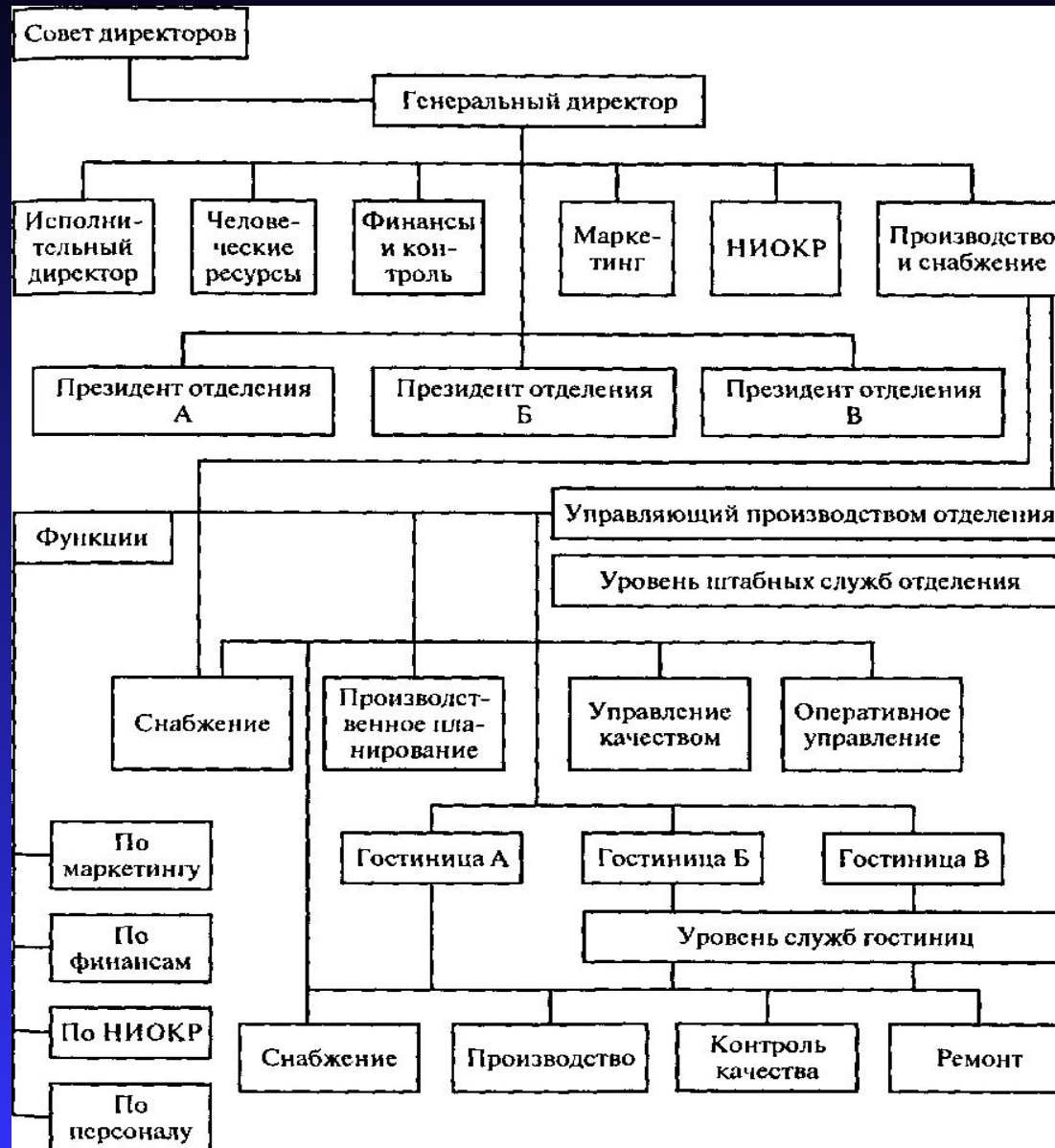
# Дивизионная структура управления

Потребность в применении дивизионной соподчиненности возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов.

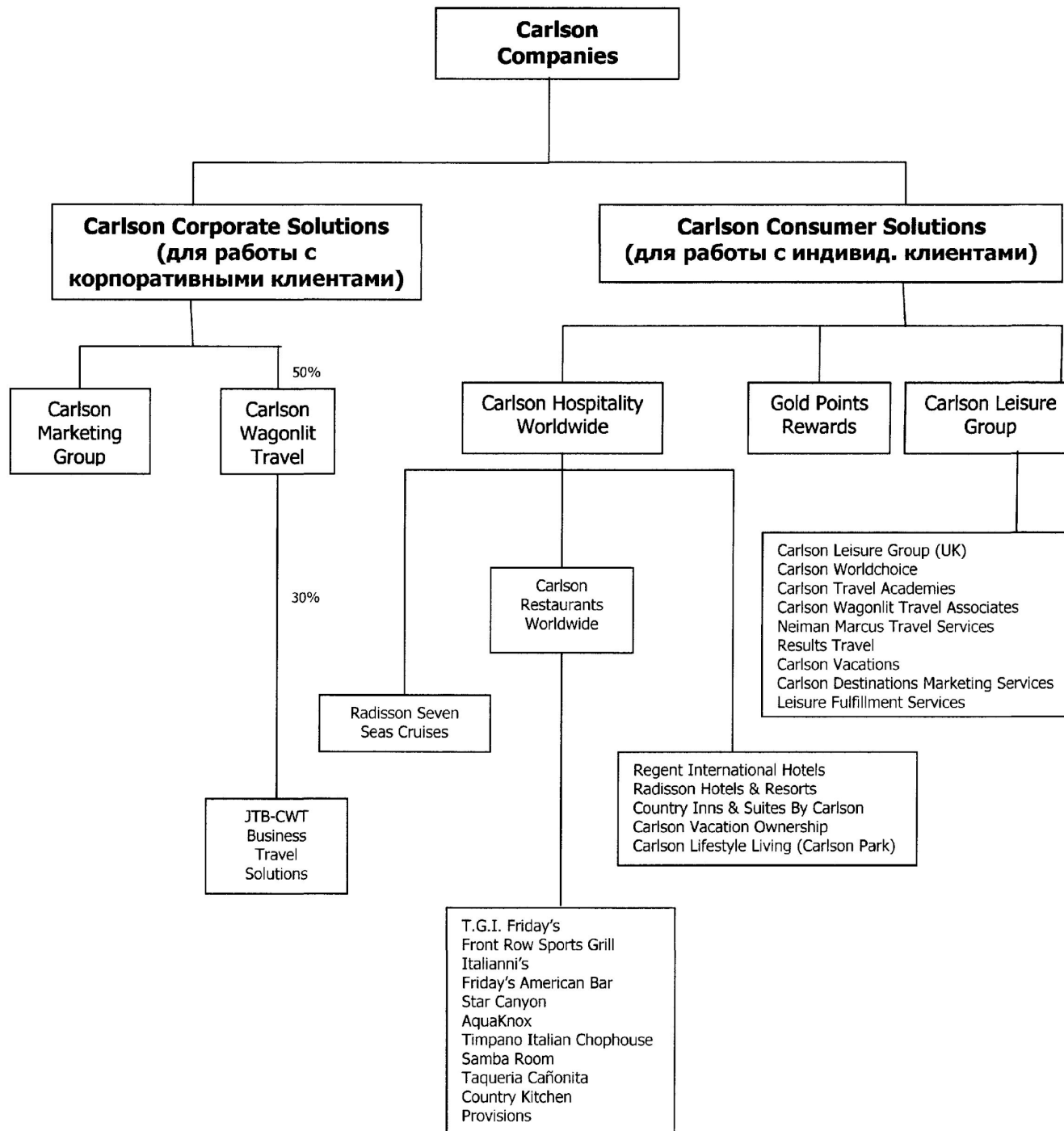
Ключевыми фигурами в управлении организациями в этом случае становятся не руководители функциональных отделов, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из следующих критериев: по выпускаемой продукции (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя, по обслуживаемым регионам (товарная, региональная, сегментная).

# Дивизионная структура управления гостиничной сети







# Дивизиональная структура управления

Недостатки дивизиональной структуры:

- дивизиональная соподчиненность ведет к росту управленческих расходов;
- возникает возможность межотделенческого конфликта из-за нехватки централизованных ресурсов;
- затрудняется межотделенческая карьера;
- недостаточно используются ресурсы, заложенные в природе человека.

Если для организаций, функционирующих в стабильном режиме, такая соподчиненность эффективна, то с появлением новых, нестандартных проблем, значительная часть которых требует принятия творческих решений, она становится неэффективной.

К достоинствам дивизионального соподчинения следует отнести:

- более тесную связь производства с потребителями, ускоренную реакцию на изменения во внешней среде;
- улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.

# Органические структуры управления

# Проектная структура управления

Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации).

Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту.

Эта временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной компании.

# Проектная структура управления



Проектные структуры, как правило, используются для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач. В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в компании служб в проектной структуре управления становятся нерациональными. В таких относительно небольших проектах его руководитель может выступать в качестве консультанта высшего руководства фирмы. Или же кто-нибудь из высшего руководящего состава компании координирует реализацию проекта в рамках обычной линейно-функциональной структуры.

# Проектная структура управления

В качестве важнейших преимуществ такого вида структур управления можно назвать:

- интеграцию различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;
- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- концентрацию всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
- большую гибкость проектных структур;
- активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

# Проектная структура управления

К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующее:

- при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
- от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании;
- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;
- при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании; наблюдается частичное дублирование функций.

# Матричная структура управления

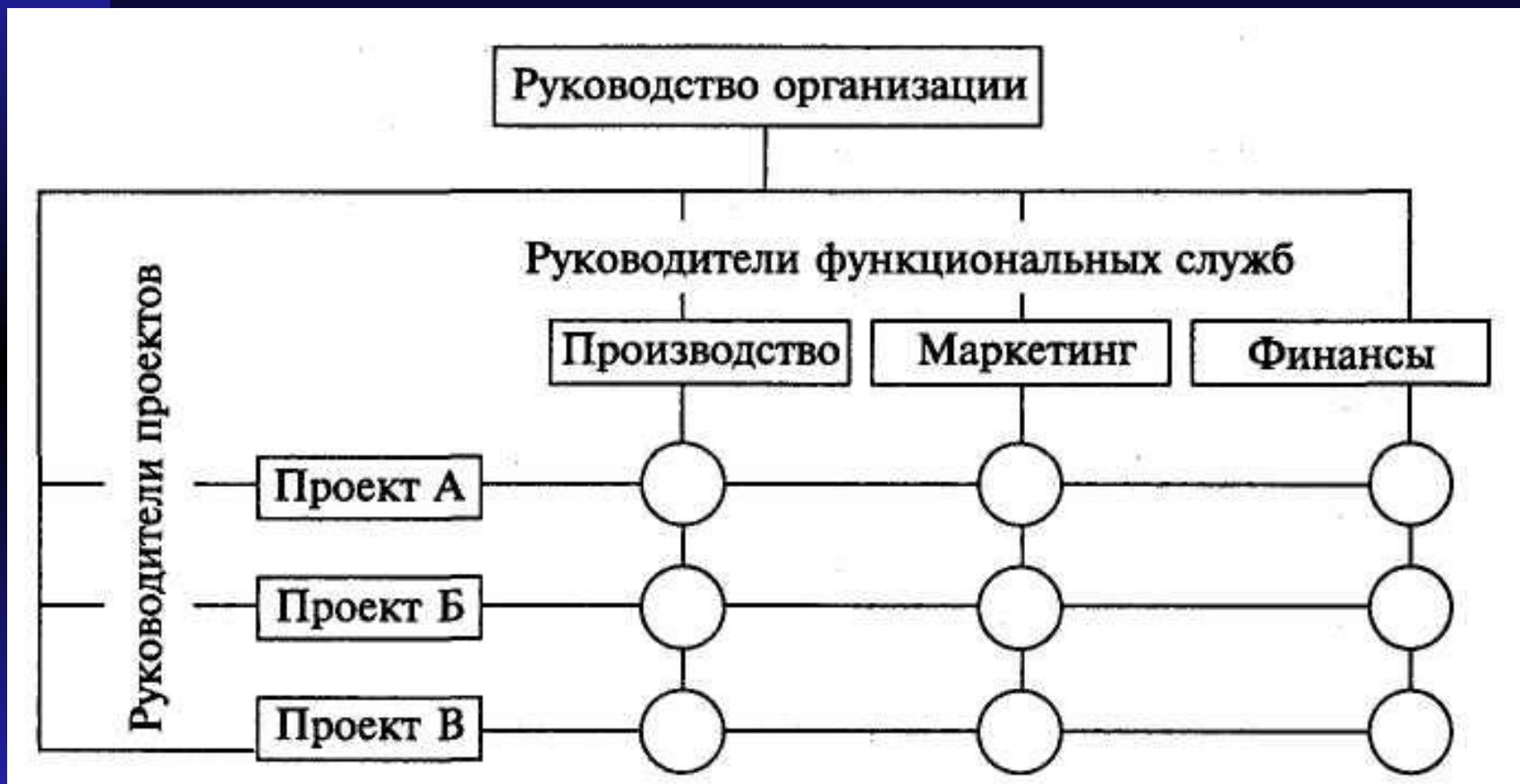
Матричная структура представляет собой тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой — руководителю проекта (целевой программы), наделенному необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

Матричная структура обычно охватывает часть организации, имеющей отношение к реализации конкретных проектов. При этом успех применения такой организационной структуры управления зависит от квалификации руководителей проектов.

Поскольку создание матричной структуры управления целесообразно в тех ситуациях, когда требуется организовать процесс производства новых видов продукции или оказания новых услуг в сжатые сроки, матричная структура получила наибольшее распространение в наукоемких отраслях. В индустрии гостеприимства такой тип структуры может быть использован, например, при проведении реконструкции гостиницы.



# Матричная структура управления

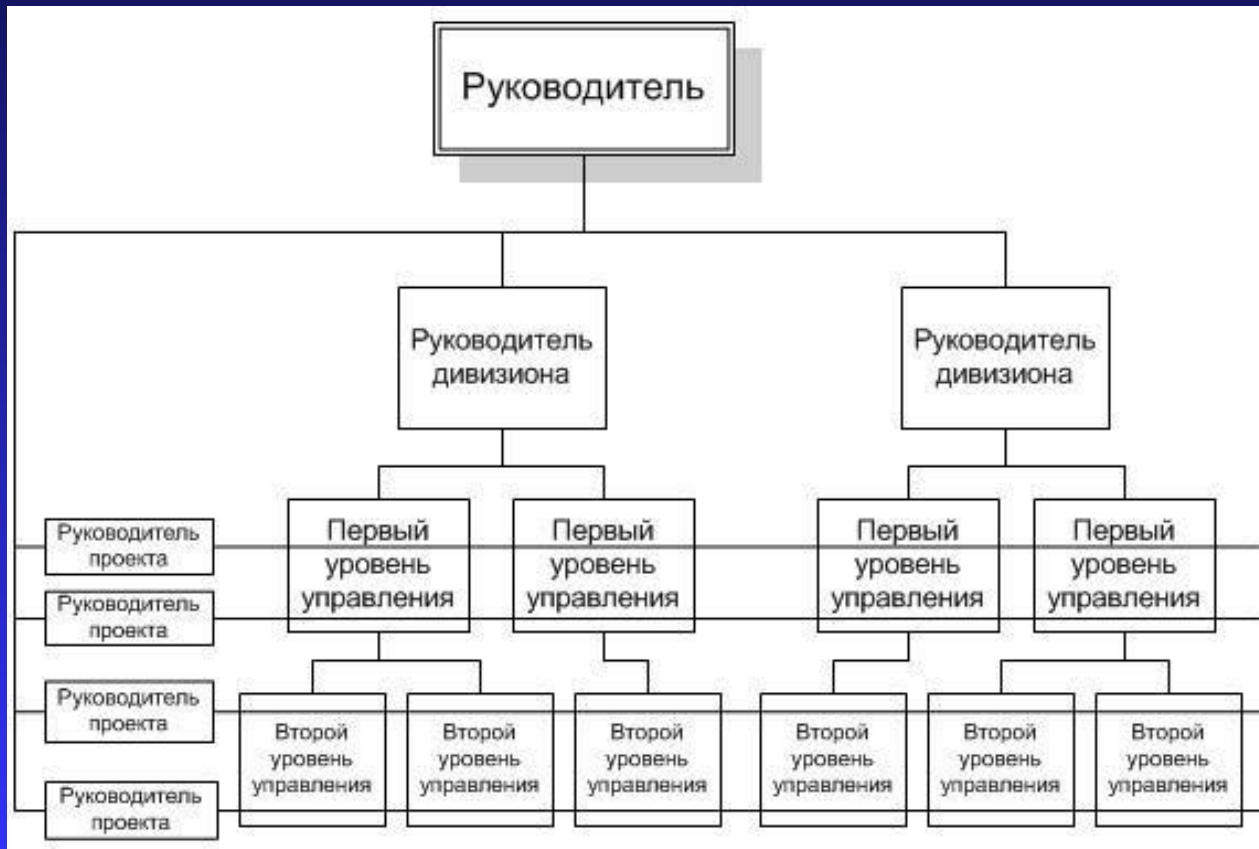


# Матричная структура управления

Преимущества:	Недостатки:
<p>лучшая ориентация на проектные цели и спрос;</p> <p>более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества оказываемых услуг и эффективности использования ресурсов;</p> <p>вовлечение руководителей почти всех уровней в сферу активной творческой деятельности;</p> <p>гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при одновременной реализации нескольких проектов;</p> <p>повышение личной ответственности руководителя за проект в целом и его элементы;</p> <p>относительная автономность проектных групп способствует развитию у сотрудников навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений и др.</p>	<p>проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении рабочего времени сотрудников, могут нарушить стабильность функционирования фирмы;</p> <p>возникают трудности в установлении ответственности за работу подразделения;</p> <p>трудности в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах;</p> <p>возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов;</p> <p>возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений</p>

# Программно-целевая структура управления

Это двойственная (матричная) структура - она совмещает элементы функциональной и дивизионной структур, т.е. осуществляет принцип двойного подчинения (линейному руководителю дивизионной структуры и руководителю проекта функциональной службы). Программно-целевая структура организации формируется, как правило, под определенную новую цель в качестве временной организационной структуры.



# Программно-целевая структура управления

К преимуществам можно отнести:

- способность быстрой перестройки под меняющиеся условия перестройки;
- кооперация различных органов для наилучшего достижения определенной цели;
- централизация управленческих функций.

Недостатки структуры:

Отмечаемые недостатки

Многоступенчатость в процессе принятия решений

Разноподчиненность исполнителей программы

Высокая ресурсоемкость

Причины недостатков

Недостаточное делегирование полномочий нижестоящим уровням.

Недостаточное использование экономических рычагов управления

Недостаточная организация работ, отсутствие автоматизации управления систем

Пути устранения недостатков

Определение зоны компетенции нижестоящих руководителей и делегирование им соответствующих полномочий.

Руководитель проекта является не вторым руководителем а заказчиком проекта, финансирует проект, контролирует работы по проекту, осуществляет приемку проекта

Введение автоматизированных систем управления, введение системы бюджетирования и мотивации

# Проблемно-целевая структура управления

Одной из наиболее перспективных структур в настоящее время является проблемно-целевая. Основными принципами формирования проблемно-целевой структуры предприятия являются:

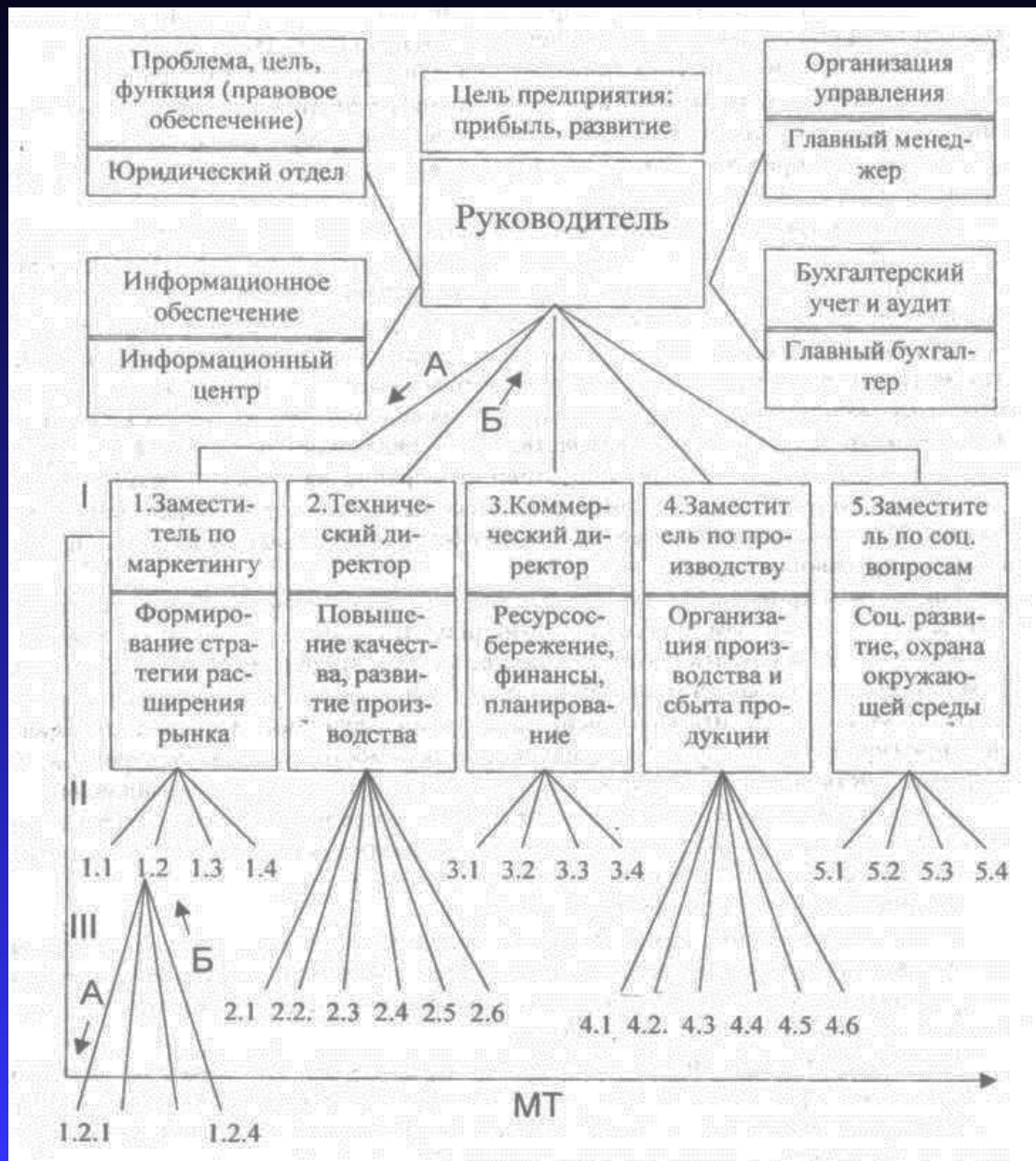
- целевой подход, т.е. формирование структуры на основе дерева целей;
- комплексность в определении числа заместителей руководителя предприятия (1-й уровень дерева целей);
- ориентация на проблемы, т.е. формирование подразделений для решения конкретной проблемы или выполнения конкретных функций в целом по предприятию (2-й уровень дерева целей);

# Проблемно-целевая структура управления

- ориентация на конкретные товары или рынки при построении структур подразделений по отдельным товарам или рынкам, формирование финансового плана предприятия (на 3-м уровне дерева целей);- отсутствие специальных подразделений для обязательной для обязательной горизонтальной координации выполнения целей предприятия;
- обеспечение мобильности и адаптивности структуры к изменениям;
- обеспечение маркетологами координации решения проблем по достижению конкурентоспособности конкретных товаров (по горизонтали).



# Проблемно-целевая структура управления



# Проблемно-целевая структура управления

- А - направление формирования заданий (для всех подцелей);  
Б - направление выполнения заданий; МТ - маркетолог или менеджеры по конкретным товарам - координаторы решения проблем по достижению их конкурентоспособности; I, II, III - уровни иерархии.
- На втором уровне структуры, представленной на рис., могут быть следующие отделы и цехи: 1.1 — исследования и сегментации рынка; 1.2 - формирования стратегии фирмы; 1.3 - рекламы; 1.4 - стимулирования продвижения товара; 2.1 - научных исследований; 2.2 - главного конструктора; 2.3 — главного технолога; 2.4;- главного -механика; 2.5 - главного энергетика; 2.6 - организационно-технического развития производства; 3.1 - плановый; 3.2 - финансовый; 3.3 - ресурсосбережения; 3.4 - организации труда и заработной платы;



# Проблемно-целевая структура управления

- 4.1 - материально-технического обеспечения производства; 4.2 - складское хозяйство; 4.3 - транспортное хозяйство; 4.4 - отдел оперативного управления производством; 4.5 - отдел сбыта продукции; 4.6 - производственные цехи; 5.1 - отдел управления персоналом; 5.2 — социального развития коллектива; 5.3 - техники безопасности; 5.4 - охраны окружающей среды.
- На третьем уровне структуры создаются при необходимости бюро или группы в отделах по отдельным проблемам, функциям, товарам или рынкам. Например, в отделе 1.1 можно создать соответствующее бюро или группы по отдельным товарам или рынкам (в зависимости от номенклатуры товаров и размера рынков).

# Проблемно-целевая структура управления

- Отделу 1.2 можно поручить выполнение следующих функций: изучение конкурентных преимуществ предприятия, конкурентоспособности товаров конкурентов, механизма действия закона конкуренции по различным товарам, прогнозирование; нормативов конкурентоспособности товаров и предприятия; разработка и контроль реализации стратегии предприятия; разработка и осуществление политики цен, ресурсосбережения, технической политики. По аналогии формируются и другие отделы.
- Количество отделов, цехов и других подразделений, их структура и численность зависят: от объема продаж, номенклатуры, сложности и масштаба выпускаемой продукции, уровня специализации, кооперирования, концентрации, комбинирования производства и других факторов.

# Проблемно-целевая структура управления

- Минимальная численность управленческого аппарата предприятия - 2 человека (руководитель и главный бухгалтер). Максимальное количество отделов крупной компании может достигать 30 с общей численностью управленческого персонала до 500 человек (кроме персонала цехов).
- Предлагаемая проблемно-целевая структура управления обладает всеми преимуществами ранее рассмотренных структур и одновременно не имеет очевидных недостатков. Проблемно-целевая структура обеспечивает высокий уровень специализации работников, выполняющих конкретную цель (задачу) дерева целей. Она состыкована со структурой системы менеджмента, проста в построении и функционировании, имеет орган, координирующий решение проблем по достижению конкурентоспособности товаров, адаптивна к изменениям.

# Сетевая структура управления

Сетевые структуры это такая организация управления, в которой последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитие взаимоотношений с другими фирмами.

# Сетевая структура управления

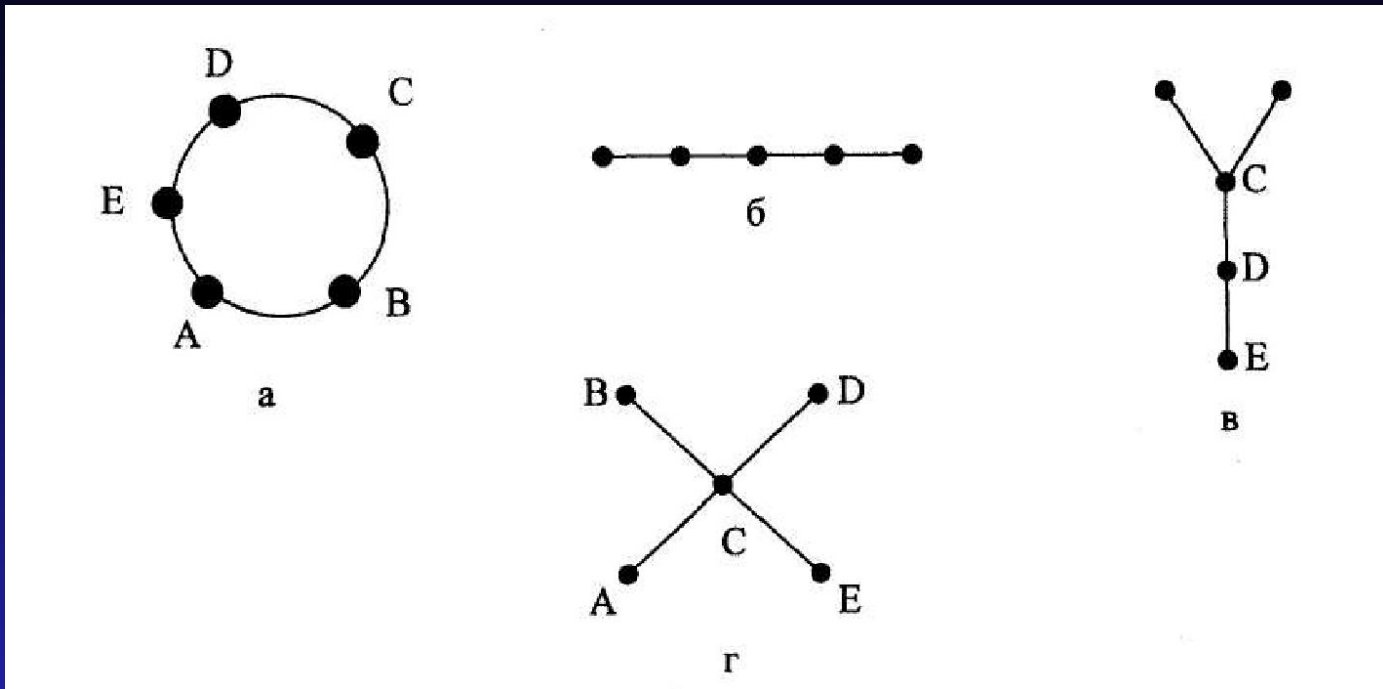
Сети из организаций могут быть представлены двумя организационными моделями:

- сеть, формирующаяся вокруг крупной организации. В этом случае крупная организация представляет собой ядро сети. Собирает вокруг себя организации меньшего размера, поручая им выполнение отдельных видов деятельности. Крупные организации занимают доминирующее положение в деловых операциях, являются головным заказчиком, и сеть становится иерархизированной. Мелкие организации попадают в зависимость от более крупного партнера;

# Сетевая структура управления

– сеть организаций, близких по масштабам. Большинство организаций, объединенных в сеть, юридически самостоятельны, но в хозяйственном плане поддерживают устойчивость друг друга, что очень важно для всех. Отдельные виды деятельности при сетизации могут быть переданы другим организациям, специализирующимся на определенных видах деятельности, например, на маркетинговых исследованиях, на обеспечении сырьем и материалами, составлении бухгалтерской отчетности, подборе кадров и повышении их квалификации, на послепродажном обслуживании и т. д. В целом организация может освободиться от многих видов деятельности и сконцентрировать все ресурсы на приоритетных для себя областях специализации

# Сетевая структура управления



Типы коммуникационных сетей: а – круг; б – цепь; в - «У»; г – колесо.

- Круг – эта сеть коммуникаций является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой.
- Колесо – эта сеть коммуникаций, она менее активна, имеет определенного лидера, хорошо и устойчиво организована, более упорядочена.
- Многоканальная сеть – представляет собой то же колесо, но со связью между подчиненными.

# Формы управления гостиницами



# Формы управления

Различают следующие формы управления гостиницами:

- независимое;
- консорциумы;
- партнёрство;
- аренда;
- синдицирование;
- управление по франшизе;
- контракт на управление;
- кондоминиум;
- тайм-шер;
- концессия.

# Независимое управление

- *Независимым называют управление, когда гостиничное предприятие как объект хозяйственной деятельности управляется владельцем самостоятельно без привлечения существующих гостиничных компаний. Такая гостиница функционирует по общепринятым стандартам, имеет собственную технологию организации обслуживания.*
- В этом случае независимая гостиница не входит в какую-либо гостиничную цепь, а для дополнительной рекламы и повышения загрузки может использовать различные маркетинговые объединения: “НР” – гостиничные провайдеры, “GDS” – глобальные дистрибьюторские системы и др.

# Независимое управление

- Независимое управление основано на использовании собственных ресурсов и предоставляет владельцу гостиницы свободу выбора методов управления, технологических процессов, специализации гостиницы на предоставлении определенного вида гостиничных услуг и закреплении за собой собственной клиентуры.
- Независимый отель пользуется всеми правами, установленными в отрасли: он при желании входит в национальную гостиничную ассоциацию и поддерживает необходимые контакты с другими субъектами хозяйственной деятельности внутри страны и за рубежом.
- В Международной Гостиничной и Ресторанной Ассоциации (IHRA) имеется секция по работе с независимыми гостиницами, которые принимают активное участие в работе этой организации.

# Независимое управление

В конкуренции с отелями гостиничной цепи независимый отель *имеет три альтернативы:*

- Он может компенсировать снижение выручки за счет уменьшения расходов на поддержание в надлежащем состоянии отеля и увеличением расценок на комнаты. Этот подход был популярным, но обреченным на провал.
- Если независимый отель владеет капиталом, то он может инвестировать его в улучшение, модернизацию отеля и его рекламу. Это подход годится для многих независимых отелей.
- Управляющий независимым отелем может продать отель в надежде получить прибыль, пока еще не слишком поздно, по этой причине многие цепи смогли значительно вырасти без строительства новых отелей.

# Независимое управление

- Независимые отели испытывают конкуренцию от цепей, однако они имеют и преимущества от их независимого управления - владельцы сами принимают решения и не имеют высшей власти над собой.
- Благодаря возможности приспосабливаться к новой ситуации независимые отели стремятся к персонализации обслуживания.
- Самые большие независимые отели первого класса противостояли цепям. Не теряя своей независимости и обладая безупречной репутацией за прекрасное обслуживание, они изыскали разнообразные средства получения преимуществ цепи без ущерба своей автономии.

# Консорциумы

- С целью обслуживания независимых отелей в США появились специальные организации - объединения независимых отелей. Некоторые из них достигли большого роста и успеха (Quality Courts, Best Western, Best Eastern, Master Hosts).
- Сегодня существует широкий спектр маркетинговых ассоциаций, созданных для рекламирования отелей на региональном и национальном уровне.
- Главной целью, которую преследуют независимые отели при объединении в консорциумы, является проведение совместного маркетинга для увеличения доходности своих предприятий, а также снижение издержек при совместных централизованных закупках, проведении совместного отбора кадров и их тренинге.

# Консорциумы

- Независимые отели и национальные цепи присоединяются к этим маркетинговым группам, чтобы распространять свое имя и сервис. Эти организации называются добровольными цепями - ассоциациями.
- Для независимых отелей наилучшим средством при проведении эффективных операций на международном рынке остаются консорциумы, которые сохраняют высокий уровень независимости.
- Таким образом, владельцы, не входя в состав крупных гостиничных цепей (иногда члены гостиничных цепей индивидуально или коллективно сами тоже становятся членами консорциума, например, отели группы Форте Ритц в Мадриде и Плаза Атенье в Париже входят в консорциум), сами с помощью наемных менеджеров управляют своей собственностью.

# Консорциумы

Специалисты выделяют четыре основных вида консорциумов, а именно полный консорциум, маркетинговые консорциумы, консорциумы системы бронирования и направленные консорциумы.

- Полные консорциумы обеспечивают не только общее маркетинговое исследование и обслуживание, но и помогают в управлении человеческими ресурсами, производстве закупок. Некоторые консорциумы пытаются оперировать прежде всего у себя дома, а не на международной арене.
- Маркетинговые консорциумы обеспечивают маркетинговые исследования. При-мером может служить консорциум Small Luxury Hotels of the World.



# Консорциумы

- Консорциумы системы бронирования обеспечивают центральную систему бронирования, базирующуюся обычно на отдельных бесплатных телефонных линиях, например Utell.
- Направленные консорциумы представляют собой объединение отелей с авиакомпаниями и их системами бронирования, например JAL World.
- Многие отели могут стать членами сразу нескольких консорциумов. Например, два знаменитых британских отеля являются членами трех консорциумов: Leading Hotels of the World, Prestige и Релайс эт Шату. Сами консорциумы, однако, не приветствуют это и пытаются ограничить участие своих членов в других консорциумах с помощью специальных условий в соглашениях о членстве.

# Консорциумы

- Отдельные члены консорциума, особенно небольшого размера, контролируются со стороны других членов, которые проводят согласованную политику, коллегиально разрабатывают правила и общие процедуры с помощью выборного комитета.
- С увеличением размера консорциум больше напоминает большую компанию со своим советом директоров. Консорциумы в свою очередь от имени своих членов заключают контракты управления с другими организациями.
- При заключении контракта с новым участником консорциумы стараются привлечь отель с большим опытом работы, с международными клиентами, которые привели бы с собой свою клиентуру. С другой стороны, консорциумы помогают отелям внедряться на новые рынки. Без участия в консорциумах они не смогли бы это

# Консорциумы

- Консорциумы помогают отелям внедряться на новые рынки. Но главная заслуга консорциумов в том, что их члены приобретают уже всем известную на международном рынке торговую марку.
- Однако существуют два элемента, которые консорциум не может контролировать, как гостиничные цепи, а именно продукт и цена.
- Из-за того, что членами консорциума являются независимые отели, почти не существует контроля над продуктом с его стороны. Однако по правилам членства каждый отель должен подвергаться детальной инспекции. Критерии при инспекции могут различаться в разных консорциумах, но они должны охватывать оценку местности и окружаю-щей среды, физические характеристики объекта, уровень обслуживания в них, кухню и средства для развлечения и, наконец, персонал. Но

# Консорциумы

- Критерии при инспекции могут различаться в разных консорциумах, но они охватывают оценку местности и окружающей среды, физические характеристики объекта, уровень обслуживания в них, кухню и средства для развлечения и, наконец, персонал. Главной целью инспекции является проверка обеспечения общих для консорциума стандартов обслуживания.
- Что касается другого маркетингового элемента – цены, то многие консорциумы не осуществляют непосредственный контроль и не влияют на ценовую политику своих членов. Консорциумы обычно объединяют маркетинговые усилия так, чтобы их члены принимали участие в общих пакетах услуг в зависимости от своих условий и интересов.

# Консорциумы

- Для определенного сегмента рынка консорциум отелей может разработать пакет услуг для проведения каникул в своих отелях, однако каждый отель предлагает свои цены или скидки в зависимости от имеющихся условий. Часто консорциумы предлагают пакеты услуг со стандартными ценами и приглашают отдельных своих членов принять участие в них, если они этого захотят.
- В консорциумах практикуется такая схема внутреннего общения, когда головная кон-тора связывается со своими членами (обычно каждую неделю) с помощью разных коммуникационных средств (формальные письма, отчеты, меморандумы и др.). Время от времени проводятся разные собрания. Например, в год два раза (весной и осенью) проводят международные конференции.

# Консорциумы

	Название	Штаб-квартира
1	Utell International	Англия
2	Supranational Hotels	Англия
3	Logics de France	Франция
4	Leading Hotels of the World	США
5	Golden Tulip Worldwide	Голландия
6	SRS Hotels Steigenberger	Германия
7	JAL World Hotels	Япония
8	Flag International Ltd.	Австралия
9	Minotels Europe	Швейцария
10	Robert F. Warner, Inc	США

# Партнёрство

- В основе формы управления *партнерство* лежит объединение финансовых средств индивидуального владельца (физического лица) с известным гостиничным оператором.
- Согласно этому физическое лицо, желающее, например, войти в мотельный бизнес, вносит половину стоимости мотеля.
- Физическое лицо получает жалование как управляющий и, кроме того, прибыль от операций предприятия делилась поровну между ними и компанией.

# Партнёрство

- Впервые эту форму управления применила американская гостиничная компания Travelodge (теперь это часть компании Forte Hotels and Motels), а потому и расширила опыт извлечения выгоды из партнерского соглашения.



# Аренда

- Аренда (лизинг) стала популярной в 1950-е и 1960-е годы, и этим методом хозяйствования в гостиничной индустрии пользуются по-прежнему, хотя и реже. Этот метод позволяет и арендатору, и компании выйти на рынок и укрепиться на нем.
- Отель арендуется 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). Желая подтолкнуть развитие национального туризма (название известной фирмы с солидным опытом работы в бизнесе на фасаде одной из гостиниц в столице всегда производит благоприятное впечатление) правительство Пуэрто-Рико сдало Hotel Carib в аренду Hilton на льготных условиях: за две трети от прибыли плюс оплата маркетинговых расходов.

# Аренда

- В некоторых регионах, в частности в Западной Европе, аренда была всегда прибыльной для корпорации. Лондонский Hilton арендован сроком на 25 лет, и арендная плата установлена в пределах 8% от первоначальной стоимости, и рост ее практически не предусматривался. В результате Hilton получал почти 75% на эксплуатационные расходы.

- Есть вероятность, что при нехватке капитала в текущем рынке аренда может снова стать популярной тем более в отношении недофинансированных проектов. Арендатор управляет гостиницей на условиях договора, основанного на валовом доходе с гостевых комнат. Он отвечает за страховку, наем персонала, поставку продуктов и маркетинг. За это он получает большую часть чистого дохода со сданных комнат и большую часть прибавочного дохода.

# Синдицирование

- *Синдицирование* было и остается популярной формой финансирования отелей: привлечение капитала инвесторов, которые могут быть (а могут и не быть) друзьями или знакомыми тех, в чьи руки попал отель. Синдицирование обычно предусматривает объединение большой собственности с большими инвестициями и поэтому, естественно, предусматривает распределение риска между участниками синдиката.

# Франчайзинг

- Начиная с 1950-х годов компании владеющие отелями своей главной целью считали рост благосостояния и расширения рынка сбыта. В 1950 году было только 3 главных цепи - Hilton, Sheraton и Statler, чьи отели насчитывали 38.600 гостиничных комнат, что составляло 2% от общего количества гостиничных номеров США.
- Некоторые изменения произошли в 1950-х годах, когда Hilton приобрел Statler, тем самым уменьшив “большую тройку к большой двойке”. Однако Hilton и Sheraton были вскоре присоединены к Holiday Inns, Howard Johnson, Ramada с той же целью.
- Способом для достижения этих целей было присоединение большого количества отелей при помощи взятия в аренду некоторых отелей. Другие отели сливались с компаниями отелей для более широкой финансовой базы, чтобы облегчить быстрое развитие.

# Франчайзинг

- 1960-е годы часто называют золотым веком франчайзинга в индустрии гостеприимства.
- Управление по франшизе является комбинацией независимого управления и принятых обязательств по договору франшизы, когда владелец гостиницы оставляет за собой управление и право хозяйственной деятельности, но осуществляет ее в строгом соответствии с методами и технологическими требованиями выбранной гостиничной цепи.
- Окончательное решение о заключении или расторжении контракта по франшизе принадлежит гостиничной компании, которая внимательно следит за соответствием качества приема и обслуживания в гостинице своим стандартам.

# Франчайзинг

- На основании контракта франшизы гостиница получает название гостиничной цепи, товарный знак, право пользования всей рекламной атрибутикой, включается в систему маркетинга и бронирования по всему миру, получает поддержку по подготовке кадров, технологии организации приема и обслуживания, установки вычислительной техники, снабжения и т. п.
- Крупнейшие франчайзинговые компании мира: Choice Hotels International, Holiday Inn Worldwide, Promus Company, Forte Hotels, Hospitality International, Inc., Carlson Hospitality, Sheraton Hotels, Hilton Hotels.

# Франчайзинг

В соответствии условиям соглашения разработчик платит за использование имени компании отелей и соглашается следовать ее деловым образцам и поддерживать ее стандарты в отеле. Взамен разработчик получает значительные преимущества, которые включают:

- имидж и репутацию франчайзинга;
- систему резервирования цепи;
- более легко получаемое финансирование;
- техническое руководство в покупках;
- в дизайне интерьера;
- архитектурном планировании;
- обучение персонала.

# Франчайзинг

Существует 4 типа платежей франчайзеру:

- начальная франчайзинговая плата (initial franchise fee);
- периодические отчисления (royalty fee)
- оплата расходов на рекламу и маркетинг (advertising/marketing fee);
- оплата расходов на резервирование (reservation fee).

Большинство цепей взимают начальную плату от \$25,000 до \$35,000. Для новых гостиниц класса люкс эта сумма может составлять от \$50,000 до \$100,000. Другие три платы - обычно являются процентом от продаж.



# Контракт на управление

- По контракту на управление владелец гостиницы поручает ее управление гостиничным компаниям, как правило, управляющим гостиничными предприятиями по цепочке по всему миру: “Холидей Ин”, “Хилтон”, “Интерконтиненталь”, “Хаятт”, “Рамада”, “Марриотт”, “Шератон” и многими другими.
- Важнейшим условием заключения контракта на управление является соответствие гостиницы технологическим стандартам выбираемой гостиничной цепи.
- Составной частью контракта на управление является и передача владельцем права хозяйственной деятельности по гостинице непосредственно гостиничной компании.

# Контракт на управление

- Подбор гостиничной цепи начинается владельцем с момента проектирования гостиницы на чертежной доске и формирования пакета финансирования проекта. А это обстоятельство немаловажно для самой гостиничной компании, которая по определению должна обеспечить эффективное руководство выбираемой гостиницей.
- Более того, при проектировании в проект гостиницы могли бы быть заложены технологические приемы, являющиеся “ноу-хау” данной гостиничной цепочки. В реальной жизни владелец гостиницы и управленческая фирма ищут друг друга.
- Владелец ожидает от гостиничной компании получение необходимой прибыли для окупаемости затрат по строительству гостиницы, а гостиничная цепь претендует на соответствующий гонорар за рентабельное управление гостиницей.

# Контракт на управление

- При заключении контракта на управление гостиничная компания включает гостиницу в свою цепочку, присваивает ей свое имя и подключает все имеющиеся ресурсы, в том числе подготовку кадров и передачу современных технологий обслуживания, международный маркетинг и бронирование для обеспечения её успешной деятельности.
- Контракт обычно предусматривает управление собственностью на срок пять, десять или двадцать лет. За это компания получает управленческое вознаграждение в виде определенного процента от валового или чистого эксплуатационного дохода — обычно это от 2 до 4,5% плюс прибавка в виде поощрительного вознаграждения, размеры которого зависят от доходности предприятия. Некоторые контракты предусматривают в первый год 2%, во второй — 2,5%, в третий и последующие годы — 3,5%.

# Контракт на управление

Самая заметная черта современных контрактов на управление - расширение числа оговариваемых положений. Например, в некоторых случаях владельцы заинтересованы в том, чтобы иметь долю в акционерном капитале. Однако они могут не захотеть делить контролирующие функции с другими акционерами. Но обычно тот или иной компромисс всегда возможен. Владельцы отелей больше всего ценят в своих контрактах:

- опыт и надежность;
- искусство составления отчетов;
- умение общаться с клиентами и управлять персоналом;
- владение успешными стратегиями повышения доходности;
- многократно доказанную работоспособность.

# Ведущие управленческие операторы

Компании	Марка гостиницы
Interstate Hotels Co.	Mariott, Sheraton, Radisson
Richfield Management	Hilton, Sheraton, Days Inns, Holiday Inn, Omni, Howard Johnson, Choice, Radisson
TCC	Holiday Inn, Hampton Inns, Sheraton, Omni, Ramada, Grand Bay
Winegardner and Hammons	Holiday Inn, Radisson, Embassy Suites, Residence Inn, Qualiti Inn
Tollman-Hundley	Days Inns, Regal, Holiday Inn
Larken, Inc.	Hilton, Sheraton, Holiday Inn, Ramada, Radisson
HMS/Economy Lodging System	Knights Inn, Comfort Inns, Holiday Inn, Ramada, Ramada, Travelodge, Econolodge
United Inns	Holiday Inn, Days Inns, Hampton Inns, Hilton
John Q. Hammons	Holiday Inn, Embassy Suites, Days Inns
Westbrooke Hospitality	Holiday Inn, Days Inns, Ramada, Residence Inn

# Кондоминиум

- В индустрии гостеприимства, также как и в некоторых других отраслях, новые концепции и идеи создавались и развивались в США, и затем копировались предпринимателями в других странах много лет спустя. Концепция кондоминиума изменила обычный ход событий. Eurotel начал развитие кондоминиума в 1957 году. Кондоминиумы - это части отелей, продаваемые отдельным лично владельцам.
- В США кондоминиумы получили наибольшее развитие во Флориде, где сотни тысяч кондоминиумов были построены и проданы. Владельцы этих кондоминиумов-апартаментов стремятся значительно выделяться среди владельцев других типов отелей. Таким образом, кондоминиумы стали сильными конкурентами и угрозой гостиничного бизнеса.

# Кондоминиум

- Предлагается полный рекреационный комплекс, площадки для гольфа, теннисные корты. Многие виллы являются собственностью богатых местных жителей. Но большинство является собственностью инвесторов, которые проводят там только две или три недели в год и надеются сдавать виллы в аренду отдыхающим в течение остального времени.
- За эту услугу Sea Pines собирает 20% недельных и месячных, и 40 % дневных платежей, остальной арендный доход идет вкладчикам - владельцам кондоминиума вилл. Собственники надеются покрыть свои закладные расходы и также обеспечить выплату налогов.

# Кондоминиум

- Другая быстро развивающаяся тенденция - это кондоминиум как первоклассный отель. Golf Hosts International - лидер этой концепции. Innisbrook в Tarpon Springs, Florida, и Tamarron в Colorado Rockies были первыми двумя отелями.
- Каждый участок отеля является чьей-то собственностью. В дополнение ко всем обычным компонентам отеля комплексные черты завершает оздоровительный клуб и полностью оснащенный конференц-зал. Сегодня все гостевые комнаты и номера люксы являются чьей-то собственностью и также сдаются в аренду. Когда Marriott купил Essex House в Нью-Йорке, то продал все люксы в отеле как кондоминиум.



# Тайм-Шер

- Тайм-Шер во многом является модификацией кондоминиума. Разработчик создает или покупает здание, содержащее несколько типов жилых единиц.
- Покупатели потом приобретают период от одной и более недель в год, в течение, которого они живут в них. Например, некто может купить единицу N 301 на первые две недели в июле.
- Другие купят единицу N 301 на остальные 48 недель в году (большинство тайм-шеров работают 50 недель в году, оставляя две недели для чистки, уборки и починки).
- В большинстве случаев каждый собственник будет платить каждый год установленные налоги.

# Тайм-Шер

- Тайм-Шер является важным элементом на сегодняшних американских курортах. Многие курорты были полностью переделаны в тайм-шеры, другие переделали только часть. Концепция также приемлема, потому что существует много общего между управлением отелем и тайм-шером. В то время как некоторые владельцы используют тайм-шер для продажи единственного отеля, для других компаний тайм-шер является путем к росту. Также как кондоминиум, тайм-шер произошел в Европе, но стал популярным в США. Тайм-Шер стал популярным в середине 1970-х годов, в то время как многие кондоминиум проекты стали банкротами благодаря упадку цен на недвижимость.
- Позже разработчики стали использовать тайм-шер для продажи кондоминиума.

# Тайм-Шер

- Быстрый рост произошел между 1975-1980 гг., сегодня рост замедлился. Существуют около 2400 тайм-шеров в США и 750 по всему миру. Более чем миллион человек в США имеют тайм-шер единицы. С развитием тайм-шеров все больше и больше компаний отелей осваивают эту область. В середине 1980-ых гг. Marriott Corporation вошла в эту область и сейчас продолжает расширять свои отели в тайм-шер областях.
- Одним из главных преимуществ тайм-шера - возможность обмена одного времени на похожее время на различных курортах каждый год. Две главные обменные организации, Resort Condominiums International и Interval International , обеспечивают эти обмены для своих членов.

# Концессия

Концессия представляет собой непосредственную связь между государственным землепользованием (национальный парк, например) в котором гостиница получает право на предоставление туристских услуг, но под непосредственным контролем государства .

Некоторыми преимуществами концессии являются:

- частные инвестиции сокращают необходимость финансирования из государственного бюджета;
- государственные агентства, предоставившие концессии, получают определенный доход на основе соглашений о концессии или в виде установленного местного налога;
- предоставление технических возможностей или услуг, которых управляющие и контролирующие агентства не могли представить, открывают широкие возможности отдыха для общественности.

# Концессия

Наряду с положительными факторами использование концессий имеют и некоторые проблемы:

- бизнес имеет сезонный характер;
- концессионер не является владельцем (хозяином) земли, ему сложнее получить кредит;
- срок концессии неопределенен;
- несоответствующая или изменчивая государственная политика может создать не-определенность на будущее у концессионера;
- необходимость высокой степени контроля со стороны государственных органов на местах нахождения концессионного участка или территории;
- концессионная форма управления имеет специфический характер и значительно отличается от управления гостиницами по договорам франшизы.

# Концессия

Международная туристская практика свидетельствует, что туристские администрации многих государств довольно широко используют уникальные возможности концессий.

Правительства государств, местные органы власти, заинтересованные в развитии национального и иностранного туризма, должны принимать соответствующие меры (в том числе и законодательного характера) для развития и совершенствования системы концессионного управления рекреационными территориями в интересах туризма.

При рассмотрении вопроса о необходимости привлечения гостиничных компаний к управлению следует исходить из того, какие цели и задачи мы ставим перед конкретной гостиницей, и какими ресурсами мы располагаем.