

ВВЕДЕНИЕ

Индустрия гостеприимства включает в себя гостиничный, ресторанный бизнес, отдых и развлечения, организацию конференций и многое другое и является одной из главных в комплексе туристского обслуживания.

В представленном учебном пособии рассмотрен ряд аспектов менеджмента для индустрии гостеприимства на примере гостиниц и ресторанов. Представлены исторические факты зарождения, развития и современного состояния гостиничных предприятий и предприятий питания Европы, Америки и России. Дано описание ряда классификаций средств размещения, существующих в мире: классификация ВТО; дифференциация гостиниц по целевому рынку; классификационные системы, применяемые в ряде стран; категоризация средств размещения в России. Рассмотрены такие формы управления современными гостиничными предприятиями, как франчайзинг, контракт на управление, создание гостиничных ассоциаций и объединений.

Особое внимание уделено вопросам создания современного гостиничного предприятия: от процесса создания гостиничного объекта (с учетом современных тенденций в архитектуре и дизайне интерьера) до принципов построения организационных структур и функционирования его подразделений. В пособии представлены исследования современных систем управления гостиничным бизнесом. Изложены вопросы, связанные с функционированием современных предприятий общественного питания в России и в мире: их классификация, принципы работы, особенности организационной структуры. Подробно рассмотрены программные комплексы автоматизации гостиниц и автоматизированные системы управления ресторанами. Раскрыты основные принципы организации системы управления персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства: особенности подбора и комплектования кадров, варианты оценки и аттестации сотрудников, способы их обучения, формирование мотивационной системы.

Составители данного учебного пособия поставили перед собой цель собрать все имеющиеся материалы, список которых приведен в конце книги, систематизировать их, переработать и дополнить в целях достижения соответствия требованиям программы «Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны)» специальности 100103 «Социально-культурный сервис и туризм».

В заключение приведены контрольный тест, темы рефератов и программа курса, составленные в соответствии с учебным планом изучения дисциплины «Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны)». Учебное пособие предназначено для студентов, преподавателей, специалистов, работающих в индустрии туризма и гостеприимства.

1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

1.1. Развитие индустрии гостеприимства в Европе

История туризма насчитывает не одну тысячу лет и непосредственно связана с историей развития западной цивилизации. География и основные цели путешествий, состояние инфраструктуры, обслуживающей туризм, — все это определялось основными этапами истории развития общества. В свою очередь, эволюция предприятий индустрии гостеприимства, прежде всего гостиниц и предприятий питания, повторяет основные этапы становления туризма.

Упоминания о первых предприятиях индустрии гостеприимства встречаются в античных манускриптах, один из которых связан с древневосточной цивилизацией — кодекс царя Вавилонии Хаммурапи, написанный примерно в 1700 г. до н. э. (в котором определялись различные правила, например, за что хозяин таверны может быть наказан).

Одним из первых видов туризма были путешествия, связанные с развитием торговли и обмена, прежде всего в Азии и на Ближнем Востоке. Именно деловой туризм явился первопричиной появления предприятий гостеприимства на территории тех регионов, где проходили крупнейшие торговые пути. Вдоль этих путей создавались караван-сарай: специальные пункты для людей, а также загоны для верблюдов и лошадей, служащие для постояльцев защитой не только от непогоды, но и от грабителей.

В античные времена основными мотивами путешествий, помимо торговли, были изучение мира, оздоровление (поездки к минеральным источникам), образование. В период расцвета греческих городов-государств формировались центры, регулярно посещаемые путешественниками, например Олимпия во время Олимпийских игр. Для участников игр строились специальные жилые сооружения, ор-

ганизовывались места для тренировок, предоставлялись бытовые услуги (бани, питание, отправление культовых обрядов).

К I в. до н. э. в Римской империи возникла разветвленная сеть государственных постоянных дворов, построенных вдоль главных мощеных дорог; они были предназначены для правительственных чиновников и гонцов. Постоялые дворы располагались на расстоянии одного дня езды на лошади друг от друга и предлагали широкий спектр услуг. У древних римлян имелась определенная классификация гостиничного хозяйства. Существовали два типа «пристанищ» в провинции и в самом Риме: один из них предназначался только для патрициев (мансионас), другой — для плебеев (стабулярии). Постоялые дворы для граждан низших сословий особым комфортом не отличались и дополнительных услуг не предлагали, а многим путешествующим вообще приходилось рассчитывать только на гостеприимство домовладельцев. Места питания и отдыха также были ориентированы строго на определенные сословия: обычные таверны предназначались только для престолярства, высшее же общество предпочитало отдыхать и устраивать «банкеты» в общественных банях.

В V в., после падения Римской империи, наступает очередной этап в истории развития предприятий, оказывающих услуги гостеприимства. Нашествие кочевых племен приводит к уничтожению систем коммуникаций (первой жертвой стали мощеные дороги) античного мира. С точки зрения развития туризма и гостиничной индустрии, эпоха раннего Средневековья характеризуется сокращением количества путешествий и изменением географии основных направлений; по-прежнему преобладали деловые поездки, прежде всего связанные с торговлей, и паломничества к святым местам. Основным организатором размещения и питания для паломников была церковь, монастыри бесплатно принимали гостей. Путешествовали и крупные феодалы с вооруженной свитой, и представители высшей власти, преследовавшие государственные и личные деловые цели, и группы бродяг, состоявшие из поэтов, актеров и певцов, а также желающие заработать и обучиться наукам и ремеслам. Путешественники перемещались группами, так как вероятность нападений разбойников была достаточно велика. С ростом числа университетов в Европе распространенным явлением стали путешествия будущих студентов. Что касается таких целей путешествия, как культурно-познавательные или развлекательные, то состояние дорог, развитие средств транспорта, ментальность средневекового человека и многие другие факторы, ха-

рактизирующие экономику и уровень жизни общества, не способствовали их развитию.

XV–XVI вв. — это время глобальных изменений в Европе, связанных и с техническим прогрессом, и с географическими открытиями, и, что немаловажно, с пересмотром отношения к человеческой жизни. Все эти факторы оказали существенное влияние на развитие сервисных отраслей. К началу XV в. в Англии появляются законы, регулирующие работу постоялых дворов (их тогда насчитывалось порядка 600), тогда же во Франции вводится обязательный учет постояльцев. В Англии после того, как собственность церкви была переведена Генрихом VIII в светскую, путешественники не могли больше рассчитывать на бесплатный постой в монастырях, зато это явилось толчком для развития частных постоялых дворов. Кроме того, развитие системы дорог и почтовой связи между Францией, Италией, Англией и Испанией способствовало появлению специальных станций (предназначенных прежде всего для государственного транспорта) и постоялых дворов (прообразов «мотелей»), где путешественники могли останавливаться, менять лошадей. С увеличением количества путешественников соответственно увеличилось и число придорожных постоялых дворов. По современным стандартам они все еще оставались примитивными: помимо крова (постояльцы часто спали вповалку на матрацах на полу одной большой комнаты) и незамысловатого питания, они могли предоставлять услуги по отправке и получению почты, уходу за лошадьми и починке транспортных средств. Возросший платежеспособный спрос потребителей — богатые путешественники требовали комфорта в соответствии со своим статусом — обусловил повышение уровня качества обслуживания в местах остановок. Теперь среди целей путешествия можно выделить и культурно-познавательные, и лечебные (получают распространение поездки «на воды»). С XVI в. появляются первые проекты настоящих курортных предприятий.

К XVI в. относится и появление первых кофеен, которые к концу XVII в. становятся своего рода центрами культурной жизни того времени. В 1553 г. в Париже появляется уникальное для своего времени заведение — ресторан *Tour d'Argent*, единственной задачей которого было предоставление питания. Для этого же времени характерны таверны для престопадаря, где за общим столом подавались дежурные блюда по фиксированной цене. В сельской местности один постоялый двор обслуживал всех приезжих: состоятельные люди об-

служивались в столовой или у себя в комнате, бедняки обычно ели вместе с хозяином постоянного двора и его семьей на кухне.

Изменения спроса, развитие средств транспорта, расширение географии передвижений и ряд других факторов способствовали не только количественным, но и качественным изменениям в предложении услуг предприятий индустрии гостеприимства. К XVII в. становится очевидным различие между городскими и сельскими средствами размещения и по набору услуг, и по цене. Среди сельских средств размещения можно выделить постоянные дворы и трактиры, обычно предлагавшие ночлег и завтрак. В городе основными средствами размещения являлись меблированные комнаты, пансионы и гостиницы, которые предоставляли все удобства и полное обслуживание.

К концу XIX в. в крупных городах появляются многоэтажные гостиничные здания с современными удобствами: канализацией, горячим водоснабжением, центральным отоплением, подъемными машинами (прообразами лифтов), электричеством в номерах и т. д. К таким отелям относился и парижский *Grand Hotel*, открытый в 1862 г., техническая оснащенность и отделка которого по своим масштабам была уникальной для Европы.

Первая официальная классификация отелей в Европе делит гостиницы на три группы [33]:

- ◆ гранд-отели — предлагают, помимо роскошного интерьера, обслуживание высококвалифицированным персоналом, изысканную кухню и т. д., свою репутацию они зарабатывали годами;
- ◆ курортные гостиницы — традиция поездок к минеральным источникам способствует появлению сначала центров лечения, которые постепенно становятся курортными центрами с разного рода развлечениями: танцевальными вечерами, карнавалами и азартными играми и т. д.;
- ◆ транзитные гостиницы — это своего рода потомки трактиров и постоянных дворов, не отличающиеся особым комфортом и высокой ценой за обслуживание. Они стали основой для стандартов обслуживания, характерного для современной гостиничной индустрии.

Стремительно развиваются и предприятия питания: появляются рестораны с высоким уровнем сервиса, предлагающие своим посетителям обслуживание по меню (*a la carte*), организуются системы питания для образовательных учреждений и больниц. В 1898 г. в Лондоне открылся отель *Savoy*, его управляющий Сезар Ритц и шеф-

повар Огюст Эскоффе совершили настоящую революцию в организации ресторанов, и обеды в этой гостинице стали атрибутом светского образа жизни.

Изменения в европейской гостиничной индустрии начала XX в. связаны с изменениями в обществе: ускоряется ритм жизни (благодаря совершенствованию средств передвижения, появлению радио, телефонной связи, распространению электрического освещения), происходит социальная перестройка общества в сторону демократизации (с 1936 г. правительством Франции вводятся ежегодные оплачиваемые отпуска, в начале 1950-х гг. для жителей западных стран это становится нормой); все это приводит к появлению спроса на стандартизированное обслуживание: комфортное, но недорогое.

Начало новейшей истории для гостиниц Европы стало «золотой эрой» и продлилось с начала 60-х и до конца 80-х гг. XX в. Это была эпоха масштабного строительства средств размещения и их высокой загрузки [33]. Среди основных причин этого явления можно выделить: демографический взрыв после Второй мировой войны, развитие туризма в качестве одной из ведущих отраслей экономики в западных странах и политику этих стран в социальной сфере. С 1960 г. начинается строительство новых гостиниц на средиземноморских курортах, а вскоре и в скандинавских странах. Активное строительство бизнес-отелей началось с 1970-х гг., что было обусловлено увеличением числа бизнес-поездки.

Теория управления во времена «золотой эры» отводила вопросы, связанные с сокращением издержек и повышением качества услуг, на второй план, а основной упор делался на цены. Инфляция, характерная черта экономики практически всех европейских стран того времени, повышала стоимость недвижимости, а гостиницы поднимали цены на проживание в соответствии с ростом уровня жизни [33]. Все это позволяло инвесторам, вкладывающим деньги в гостиничный бизнес, получать прибыль. Однако антиинфляционная политика правительств приводит к изменениям в сферах приложения капиталов: теперь вкладывать денежные средства в строительство недвижимости не так выгодно, как раньше. Новая экономическая ситуация заставляет менеджеров гостиниц отказаться от экстенсивного пути развития предприятий и использовать для получения прибыли интенсивный путь. То есть на смену повышению цены на проживание как способу обеспечения рентабельности приходит необходимость обеспечения роста эффективности работы гостиницы. Реальные трудности, с которыми гостиничная индустрия столкнулась в конце 1980-х гг., по-

требовали использования новых методов повышения эффективности, в числе которых можно отметить технические приемы, направленные на увеличение потребительского спроса, и организационно-управленческие, основанные на внедрении новых форм управления [33]. Франчайзинг и контракт — это наиболее распространенные формы управления в гостиничном бизнесе, но широкого применения в Европе они не получили, в отличие от Северной Америки (примеры истории развития ряда европейских гостиничных и ресторанных цепей приведены в приложениях I и II).

Подводя итог, можно сказать, что гостиничная индустрия Европы развивалась, во-первых, благодаря изменениям в менталитете общества и социально-экономическим преобразованиям, во-вторых, вследствие технического прогресса: в гостиницах появились технические новинки (стали использоваться новые материалы и технологии строительства, средства связи и т. д.).

1.2. Эволюция американской индустрии гостеприимства

Американские гостиницы колониального периода были расположены в основном в портовых городах и были построены по европейскому образцу. Но более демократичные взгляды американских «хотельеров» на классовую принадлежность постояльцев позволяют им оказывать услуги любому, кто способен за них заплатить, в отличие от европейских гостиниц.

Таверны в Америке всегда оставались центрами общественной жизни, местами политических сборищ; одна из первых таверн была открыта в Бостоне в начале XVII в. Одной из наиболее известных была открытая в 1642 г. в Нью-Йорке (тогда он назывался Новый Амстердам) голландской компанией *Dutch East India* таверна *Stadt Huys*.

Первой американской гостиницей, для которой специально было построено здание, стала открывшаяся в 1794 г. на Бродвее в Нью-Йорке *City-Hotel*. Гостиница стала центром общественной жизни города и по тем временам считалась «громадным заведением» (в ней было 73 номера) [33]. Подобные заведения в это же время появляются и в других американских городах.

Первый первоклассный отель Нового Света — *Tremont House* — был построен в Бостоне в 1829 г., его называют «праотцом современной гостиничной индустрии» [33]. Этот отель славился своей архи-

тектурой, богатством и роскошью отделки, а также множеством номеров, вроде переговорного устройства, отдельных одно- и двухместных номеров и даже бесплатного мыла. Считается, что с появлением этой гостиницы, самой лучшей на тот момент не только в Америке, но и в Европе, американский гостиничный менеджмент занял лидирующие позиции в мире [33].

Принято считать, что ресторанный бизнес в США имеет французские корни. В результате революции многие из французских шеф-поваров пересекли океан и оказались в Америке, главным образом в Новом Орлеане — единственном истинно французском городе Нового Света. На новом месте почти все они занялись ресторанным бизнесом. К середине XIX в. каждый первоклассный отель имел в своем штате повара-француза. Первый ресторан *Delmonico* в Америке был открыт в Нью-Йорке в 1831 г., он предлагал изысканную кухню и безупречное обслуживание (здесь впервые было введено меню на двух языках). В ресторанах доминировала швейцарско-французская кухня, которая долгое время задавала тон американским кулинарам.

Начало и середина XIX в. были «золотым веком» для американской гостиничной индустрии. В крупных городах начинают появляться гостиницы, не только не уступающие европейским отелям ни по размерам, ни по уровню комфорта, но порой и превосходящие их. Например, *Palace Hotel*, построенный в Сан-Франциско, занимал площадь в 2,5 акра, в нем было 800 номеров, а структура управления, оснащенность и комфорт были поистине уникальными [33]. К концу XIX в. происходит расслоение гостиничного продукта: с одной стороны, это первоклассные гостиницы, а с другой — маленькие отели в небольших городах, в которых останавливались только в случае крайней необходимости [33]. Такая ситуация вряд ли устраивала основную массу путешественников, которые предпочли бы останавливаться в гостиницах со стандартным обслуживанием и невысокими ценами. Запросы увеличивающегося количества туристов среднего класса заставили владельцев гостиниц задуматься о появлении нового типа средства размещения: комфортного и доступного по цене. Открытие в 1908 г. отеля *Statler* в Буффало стало началом истории «современных» гостиниц, где за умеренную плату предлагалось качественное обслуживание и комфортное размещение. *Statler*, благодаря своим нововведениям (среди которых — централизованное холодное водоснабжение, ванная комната в каждом номере, свет при входе в номер, униформа для персонала и др.), долгие годы оставался образцом для подражания.