# МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

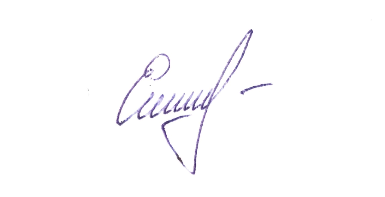
**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Институт географии, геологии, туризма и сервиса**

**Кафедра международного менеджмента и туризма**

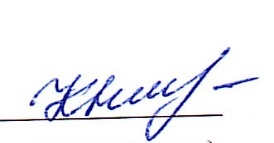
**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ В СЕТЕВЫХ ОТЕЛЯХ КУРОРТНЫХ ТЕРРИТОРИЙ**



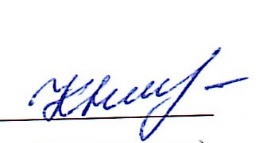
Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е.Е. Царёва

Направление подготовки 43.03.03 Гостиничное дело, ОФО, 2 курс

Направленность (профиль) Санаторно-курортная деятельность

Научный руководитель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Н.А. Комаревцева

доц., канд. геогр. наук



Нормоконтролер\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Н.А. Комаревцева

доц., канд. геогр. наук

Краснодар

2020

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc26021301)

[1 Теоретические аспекты исследования организации обслуживания 5](#_Toc26021302)

[1.1 Обслуживание: сущность, структура, технологический цикл 5](#_Toc26021303)

[1.2 Технология обслуживания в отелях разных видов 8](#_Toc26021304)

[1.3 Методика оценки качества обслуживания 14](#_Toc26021305)

[2 Особенности функционирования сетевых отелей 21](#_Toc26021306)

[2.1 Сущность и виды сетевых отелей 21](#_Toc26021307)

[2.2 Территория как фактор развития сетевого гостиничного предприятия 24](#_Toc26021308)

[2.3 Сетевые гостиничные предприятия г.- к. Сочи 27](#_Toc26021309)

[3 Организация обслуживания в сетевом предприятии размещения г- к. Сочи 30](#_Toc26021310)

[3.1 Организационно- экономическая характеристика деятельности отеля «Marins Park Hotel Sochi» 30](#_Toc26021311)

[3.2 Основные и дополнительные услуги в отеле «Marins Park Hotel Sochi» 35](#_Toc26021312)

[3.3 Сезонные циклы обслуживания в отеле «Marins Park Hotel Sochi» 37](#_Toc26021313)

[3.4 Совершенствование организации обслуживания в отеле «Marins Park Hotel Sochi» 41](#_Toc26021314)

[Заключение 43](#_Toc26021315)

[Список использованных источников 45](#_Toc26021316)

[Приложения 47](#_Toc26021317)

# ВВЕДЕНИЕ

Средства размещения и отели, располагающиеся в пределах курортных территорий были востребованы, начиная с развития курортного дела в России. За последние годы число сетевых отелей курортных территорий значительно возросло. В первую очередь это обусловлено развитием внутреннего туризма в стране. С каждым годом число отдыхающих в сетевых отелях возрастает. Так же после проведения Олимпийских игр 2014 в г.-к. Сочи отмечается тенденция роста количества посетителей из зарубежных стран. Самой главной задачей для России в сфере гостиничной индустрии стало создание высочайшего класса сервиса. Требования к качеству услуг в сфере гостеприимства резко возросли, но не все средства размещения соответствуют европейским стандартам предоставления качественного сервиса. Актуальность темы курсовой работы обусловлена необходимостью достижения эффективной системы организации обслуживания и соответствия европейским стандартам качества предоставления услуг не только в сетевых отелях, но и во всех средствах размещения страны.

Целью курсовой работы является выявление особенностей организации обслуживания в сетевых отелях.

Достижение цели курсовой работы предполагает необходимость решения следующих задач:

1. Изучить теоретические аспекты исследования организации обслуживания в отелях;
2. Проанализировать деятельность сетевых отелей в границах курортных территорий;
3. Определить эффективную систему организации обслуживания в сетевом отеле.

Объект исследования – сетевое гостиничное предприятие.

Предмет исследования – организация обслуживания в сетевом отеле курортной территории.

Методологическую основу исследования составили: сравнительный анализ, синтез, наблюдение. А также основой послужили труды авторов А.Д. Чудновского, В.В Миненковой, А.В Сорокиной, С.А. Боголюбова.

Научная значимость работы заключается в рассмотрении перспектив по совершенствованию эффективной системы организации обслуживания через изучение теоретических аспектов организации обслуживания и анализа деятельности сетевых отелей.

Практическая значимость работы состоит в возможности использования результатов, полученных в ходе исследования, в деятельности по улучшению обслуживания в сетевых отелях курортных территорий.

В структуру курсовой работы входит титульный лист, содержание, введение, основная часть, представленная главами, заключение, список используемых источников и приложение А. Объем работы – 47 страниц.

# Теоретические аспекты исследования организации обслуживания

## Обслуживание: сущность, структура, технологический цикл

Обслуживание в средствах размещения – это организация системы мероприятий, способствующих удовлетворению потребностей и запросов гостей. Сущность обслуживания заключается в оказании максимально качественных услуг, которые востребованы клиентом. Качество обслуживания подразумевает под собой соблюдение стандартов нескольких уровней:

1. Международные стандарты.
2. Российские стандарты отечественных ассоциаций.
3. Государственные (национальные) стандарты.
4. Внутренние стандарты предприятия.

Международные стандарты обслуживания, разрабатываемые такими организациями как IH&RA, UNWTO, ICCA, UFTAA/FUAAV, PATA, дают наиболее общие предписания для обслуживания клиентов гостиниц. В частности, сотрудникам гостиницы нельзя спорить с клиентом и доказывать свою правоту, а следует внимательно и доброжелательно выслушивать жалобы гостя и немедленно на них реагировать.

Среди отечественных объединений в отрасли гостеприимства можно выделить Российскую гостиничную ассоциацию (РГА). Национальные стандарты, или ГОСТы, определяют условия безопасности и гигиены в гостиницах, ответственность предприятия, порядок разрешения жалоб и общие рекомендации к качеству туристского обслуживания [16].

Общеизвестно, что успех любого бизнеса зависит от его правильной организации. Организационная структура отеля в очень высокой степени влияет на большинство показателей деятельности гостиницы. Чтобы оперативно и качественно обеспечивать клиентов требуемыми услугами, отель должен иметь отлаженный механизм их предоставления. Различные по размерам и характеру специализации гостиницы, без сомнения, будут иметь и особенности в своей организационной структуре, но все-таки при любой конкретной форме организации должны гарантированно выполняться важнейшие функции отеля. Кроме того, важным фактором является гармония в деятельности всех структурных подразделений гостиницы.

Технологический цикл обслуживания подразумевает процесс, охватывающий период времени от момента, когда клиент связывается по телефону или иным способом с гостиницей для бронирования номера и до оплаты гостиничного счета при выезде.

Процесс обслуживания гостей в гостинице всех категорий можно представить в виде следующих этапов:

1. Бронирование номера в гостинице;
2. Прием, регистрация и размещение гостей;
3. Предоставление услуг проживания и питания;
4. Предоставление дополнительных услуг;
5. Окончательный расчет и оформление выезда гостя.

Организационная структура гостиничного предприятия – это функционально-технологическая система, обеспечивающая технологический цикл обслуживания. Предоставление услуг осуществляется по правилам публичного договора, который определяет условия и стоимость услуг и действует одинаково по отношению ко всем, кто обратился в гостиницу [13].

В структуре каждого гостиничного предприятия имеются основные службы:

1. приема и размещения;
2. служба бронирования, служба обслуживания;
3. служба эксплуатации номерного фонда и оказания услуг;
4. служба питания;
5. служба безопасности;
6. отдел маркетинга и связей с общественностью.

Вспомогательные и дополнительные службы:

1. инженерно- технические;
2. сервисные;
3. ремонта.

Служба приема и размещения. Главная функция портье – информационное обслуживание. Гостей информируют о видах обслуживания, предоставляемых гостиницей, местных достопримечательностях, особенностях, работе почты и транспорта. К важнейшим функциям службы приема относятся приветствие гостя и выполнение необходимых формальностей при его размещении. От того, как примут гостя, как его поприветствуют, как быстро будут выполнены необходимые формальности во многом зависит первое, часто самое сильное впечатление от гостиницы в целом.

Процесс обслуживания гостей в любой гостинице независимо от ее категории можно разбить на несколько этапов:

1. бронирование – предварительный заказ мест в гостинице;
2. прием, регистрация и размещение гостей;
3. предоставление услуг проживания;

4) предоставление дополнительных услуг;

5) окончательный расчет и оформление выезда.

Служба бронирования. В гостинице процесс обслуживания гостей начинается именно с бронирования, под которым понимается предварительный заказ мест и номеров. Функции бронирования осуществляют либо менеджеры отдела бронирования гостиницы, либо непосредственно служба приема и размещения гостей [13].

Служба обслуживания. С точки зрения гостей данная служба является важнейшей в гостинице, так как персонал именно этой службы работает с клиентами в постоянном контакте и выполняет все функции, связанные с их непосредственным обслуживанием.

Служба эксплуатации номерного фонда. Важнейшей функцией службы эксплуатации номерного фонда является поддержание необходимого уровня комфорта и санитарно-гигиенического состояния гостиничных номеров, а также общественных помещений.

Служба питания. Это подразделение представляет собой неотъемлемую часть гостиничного бизнеса. Гостиничные рестораны – это не только престиж и лицо гостиницы, но и основной источник прибыли (примерно треть доходов гостиничного комплекса).

Служба безопасности. Служба безопасности обеспечивает поддержание порядка и безопасности клиентов гостиницы. В последние годы проблема безопасности стала весьма актуальной, особенно в сфере гостиничного бизнеса. Международные конфликты, волна преступности и терроризма, незаконный оборот оружия и взрывчатых веществ – все эти факторы не могут не отражаться на уровне безопасности жизни гостей и персонала отелей во всех странах мира. Чтобы иметь постоянный приток туристов, успешно вести бизнес, необходимо улучшать систему безопасности гостиницы, т.е. регулярно проводить комплекс организационных, методических, технических и иных мероприятий, обеспечивающих полную автономию гостиницы в решении вопросов безопасности, в том числе при террористических угрозах.

Отдел маркетинга и связей с общественностью. Для многих знакомство с отелем начинается именно с этого подразделения. Обязанности работников, занятых в этом отделе, можно подразделить на четыре группы: продажа, услуги по организации конференций и бизнес-семинаров, реклама и связи с общественностью. Основная цель отдела маркетинга заключается в продаже продукции и услуг гостиницы, поэтому маркетологи работают в тесном сотрудничестве с административной службой и конференц-менеджерами [13].

## Технология обслуживания в отелях разных видов

В настоящее время существует множество отелей разного вида. Это связано с различными потребностями и желаниями гостей. Например:

1. Акватель (ботель) – стационарный корабль, изъятый из эксплуатации как транспортное средство, оборудованный соответствующим образом и используемый в качестве отеля.
2. Гостиница-апартамент – отель, состоящий из квартир, цена которых не зависит от количества проживающих в нём гостей. Предприятие по вместительности малых или средних размеров (до 400 мет). Помимо жилых комнат, как правило, имеется дополнительная площадь в виде гостиной с удобными креслами и диваном и небольшая кухня (проживание рассчитано на самообслуживание). Потребители –семейные туристы и бизнесмены, останавливающиеся на длительный срок.
3. Бизнес-отель – специализированная гостиница для обслуживания бизнесменов. Расположена в центре города по близости к государственным учреждениям. В отеле обязательно есть бизнес-центр и комната переговоров, услуги переводчика, организация автомобилей с водителем. В структуре номерного фонда значительная доля одноместных номеров. В каждом номере есть рабочий стол с хорошим освещением и возможностью подключения компьютера, телефон. Обязательны услуги для отдыха и релаксации после работы: сауна, бассейн, спортзал.
4. Бунгало – небольшое строение из легких материалов, распространено в международных молодежных туристских центрах.
5. Гостиница среднего класса расположена в центре города или городской черте. Большая вместимость 400-2000 мест. Предлагает широкий спектр услуг. Рассчитан на бизнесменов, туристов, участников конгрессов [2].
6. Гостиница экономического класса – предприятие малой и средней вместимости (150 и более). Располагается вблизи магистралей. Характерно простое и быстрое обслуживание, ограниченный набор услуг. Потребители – бизнесмены и туристы, не нуждающиеся в полном пансионе и рассчитывающие на небольшую плату. Основное внимание сосредоточено на ночлеге гостей, а не на их питании.
7. Гостиница-люкс – по вместимости данный тип гостиниц относится к малым или средним предприятиям. Обычно располагается в центре города. Хорошо обученный персонал обеспечивает высокий уровень сервиса. Характерна высокая цена, включающая виды обслуживания. Потребители – участники конференций, конгрессов, бизнесмены и индивидуальные туристы.
8. Конгрессный отель – располагается за городом в живописных места. Основные клиенты – компании, сотрудники которых сочетают работу с отдыхом. Наряду с помещениями для проведения конгрессов и специализированным оборудованием может иметь собственные поля для игры в гольф, горнолыжные склоны, банкетный зал, также специальную службу досуга. Особые требования к материально-технической базе, связанные с необходимостью одновременного обслуживания большого количества гостей разными службами гостиницы.
9. Кондотель (гостиница типа кондоминимуму) – малое или среднее предприятие (от 50 до 250 номеров). Здание с отдельными квартирами, которыми владеют собственники, однако полная собственность используется управляющей компанией. Собственник обычно живет в своей курортной гостинице не более трёх недель в год, а в остальное время специальная служба сдаёт его квартиру для отдыха туристам. Получаемая собственником арендная плата покрывает расходы на содержание и часть его капитальных затрат. Расположен обычно в окрестностях города [2].
10. Курортная гостиница располагается в курортной местности. Предприятие со значительными различиями по вместимости, предлагающее полный набор услуг гостеприимства. Отличается прежде всего увеличенной площадью номера и, как правило, наличием балкона. Потребители – туристы, пребывающие в целях рекреации и отдыха. Клиенты живут достаточно длительно время (от 10 дней до 21) и требуют комплекс специального обслуживания: медицинские и оздоровительные услуги, полномасштабную систему питания, анимацию. К курортным гостиницам относятся также: зимняя курортная гостиница, казино-отель, лечебный отель (санаторий).
11. Мотель – средство размещения автотуристов. Простые одноэтажные или двухэтажные сооружения, расположенные вне городской застройки, в пригороде, у автомагистралей. Малые и средние предприятия (до 400 мест). Средний уровень обслуживания при небольшом числе персонала. Ограниченный выбор услуг по более низким ценам, чем в отелях. В комплекс мотеля могут также входить ресторан, бар, залы для просмотра фильмов, бассейн.
12. Пансион (пансионат) – малое предприятие (10-20, в редких случаях до 50 человек). Ограниченный набор услуг, в основном размещение и ежедневное питание по стандартному меню (часто только завтрак). Проживание обходится гораздо дешевле, чем в обычных гостиницах. Пансионы не попадают под категорию звёздности. Для них характерна атмосфера радушия и тепла, что наряду с низкими ценами привлекает массовых туристов.
13. Ротель – передвижная гостиница, представляющая собой вагон с одно-, двуспальными номерами (спальными отсеками). Имеется помещение для переодевания, холодильник, кухня, туалет.
14. Флотель – крупная гостиница на воде, часто называемая «курортом на воде». Комфортабельные номера с большим набором услуг: бассейн, тренажерные залы, оборудование для подводного плавания, снасти для рыбалки. Имеются также залы для конгрессов и концертов, библиотеки, помещения для временных офисов, средства современной связи. В последнее время часто используются для организации бизнес-туров, конгресс-круизов или обучающих туров [2].
15. Флайтель – чрезвычайно дорогой и малочисленный. Располагается вдали от цивилизованных мест. Добраться к ним можно только воздушным путем. При флайтеле располагаются ангары, аэродромы, мастерские. Среди дополнительных услуг, кроме традиционных (рестораны, бары, концертные залы) катание на воздушных шарах, воздушные и солнечные ванны, прогулки на различных дирижаблях. Имеется радиостанция для пилотов и непосредственная связь с метеорологическими службами. Клиенты – очень богатые люди [2].

Отели разных видов имеют собственную категорию, что определяет технологию обслуживания. Для гостиниц всех категорий предусмотрены такие виды услуг, как:

1. Служба приема осуществляет круглосуточный прием (в домах отдыха, пансионатах и аналогичных средствах размещения допускается наличие службы приема, с которой можно связаться круглосуточно. Для средств размещения с оказанием оздоровительных услуг допускается замена ночных дежурных медработниками, оказывающими неотложную медицинскую помощь);
2. Также в любой категории средства размещения гостям вручается корреспонденция;
3. Утренняя побудка (по просьбе);
4. Ежедневная уборка номера горничной, включая заправку постелей;
5. Хранение ценностей в сейфе администрации;
6. Хранение багажа;
7. Предоставление туристской информации.

В гостиницах категории 1 звезда один раз в пять дней проводится смена постельного белья и один раз в три дня смена полотенец. Предоставляется гладильная доска и утюг [9].

В гостинице категории 2 звезды осуществляется поднос багажа (из машины в номер и из номера в машину) круглосуточно по просьбе гостя. Смена постельного белья проводится один раз в три дня и один раз в три дня смена полотенец. Предоставляется гладильная доска и утюг. В гостиницах 2 звезды предоставляются услуги питания: предоставление завтрака (7.00 - 10.00).

В гостинице категории 3 звезды поднос багажа (из машины в номер и из номера в машину) круглосуточно осуществляется по просьбе гостя. Смена постельного белья проводится один раз в три дня и ежедневно проводится смена полотенец. Предусмотрено предоставление утюга, гладильной доски. В гостинцах данной категории гостям предоставляются услуги стирки и глажения (срок исполнения – одни сутки), мелкий ремонт одежды, автомат для чистки обуви, почтовые и телеграфные услуги, обмен валюты или прием платежей по кредитным картам, вызов такси, бронирование и/или продажа билетов на различные виды транспорта. В гостиницах 3 звезды предоставляются услуги питания: возможность выбора любого из вариантов предоставляемого питания (завтрак, двухразовое, трехразовое питание) и предоставление завтрака (7.00 - 10.00). Облуживание в номере производится во время завтрака, а также в номерах имеется меню.

В гостиницах категории 4 и 5 звёзд имеется служба поиска проживающих, швейцар. Поднос багажа (из машины в номер и из номера в машину) круглосуточно обязателен. Также предусмотрена вечерняя подготовка номера. Смена белья и полотенец проводится ежедневно. Стирка и глажение проводится в режиме экспресс-обслуживание. В гостинцах данной категории гостям предоставляются услуги мелкого ремонта одежды, автомат для чистки обуви, почтовые и телеграфные услуги, отправление и доставка корреспонденции/телефаксов, обмен валюты или прием платежей по кредитным картам, организация встреч и проводов (в аэропорту, на вокзале и т.д.), вызов такси, аренда (прокат) автомашины, бронирование и/или продажа билетов на различные виды транспорта, бронирование и/или продажа билетов в театры, на спортивные, зрелищные мероприятия. Гостиницы данной категории предоставляют гидов-переводчиков и экскурсии. Услуги питания включают в себя: возможность выбора любого из вариантов предоставляемого питания (завтрак, двухразовое, трехразовое питание), предоставление завтрака (7.00 - 10.00), круглосуточное предоставление услуг питания. Обслуживание в номерах производится круглосуточно и в каждом номере имеется меню [9].

Особую технологию обслуживания имеет апарт-отель. Апарт-отель – комплекс апартаментов. По набору услуг приближается к отелю. Но многие услуги не включены изначально в стоимость, а могут заказываться дополнительно, что удешевляет проживание. Пляжные апарт-отели обладают отличными территориями комфортными и красивыми – детские площадки, бассейны, рестораны. В отдельных апартаментах нет службы подобной ресепшн, возможности отдать белье в стирку и прочих услуг характерных для отелей. В апарт-отелях   обычно есть служба ресепшн или охраны. В апартаментах не производится ежедневная уборка. Обычно в стоимость включена только финальная уборка. Обычно апартаменты будут убирают раз в 4-5 дней. Более частую уборку можно заказать за дополнительную оплату.

В апартаментах также нет ежедневной смены полотенец. Как и за уборку за смену полотенец нужно будет заплатить – если апартаменты не в апарт- отеле, то такой услуги может просто не быть. В таком случае полотенца стирают самостоятельно в стиральной машине [17].

## Методика оценки качества обслуживания

Оценка качества есть осознание того, в какой степени те или иные продукты труда могут удовлетворять определенные потребности человека и общества. Оценка уровня качества будет складываться из следующих операций: выбора системы показателей качества; измерения, т.е. сопоставления с известными величинами некоторой шкалы и получения численных значений; оценки полученных результатов.

Непрерывный контроль качества, комплексная оценка его показателей и целенаправленное воздействие на операции обслуживания и факторы, определяющие время, безопасность обслуживания потребителей (сохранность жизни, здоровья и имущества туристов) и надёжность функционирования отрасли, должны определять составные части системы управления качеством туристских услуг.

Разработанная методология интегральной оценки и контроля качества туристских услуг с учётом их особенностей позволяет системно управлять качеством туристских услуг, что подразумевает:

1. интерпретацию качества туристских услуг как совокупной характеристики степени удовлетворения клиентуры по различным аспектам потребительской ценности, которая складывается как в сфере оформления заявок клиентуры, так и в сфере обслуживания туристов;
2. вероятностный подход к моделированию качества услуг;
3. установление нормативов показателей качества по основным операциям обслуживания;
4. обобщение частных оценок показателей качества [17].

Принято различать качественные и количественные методы исследований. К качественным относятся наблюдение, фокус-группы, глубинные интервью, анализы протоколов, проекционные и физиологические измерения. К количественным – различного вида опросы. Рассмотрим три метода исследования, наиболее часто используемые в анализе качества гостиничных услуг, – наблюдение, эксперимент, опрос.

Наблюдение – один из способов сбора первичных данных, когда исследователь ведёт непосредственное наблюдение за людьми и обстановкой. Другой способ сбора данных – эксперимент. Эксперимент применяется для выявления причинно-следственных связей.

Наблюдение лучше всего подходит для поисковых исследований, тогда как опрос, один из наиболее трудоёмких способов сбора первичной информации, наиболее удобен при проведении описательных исследований. Опросы проводятся обычно для выявления предпочтений клиентов о качестве или ассортименте предоставляемых услуг. Это позволяет фирме определиться в выборе маркетинговых воздействий.

Опросами, наблюдениями и экспериментами могут заниматься агенты по сбыту или другие сотрудники фирмы, совмещающие их проведение со своей основной работой. При сборе первичных данных можно использовать анкеты или механические устройства [9].

Анкета – самое распространённое орудие исследования при сборе первичных данных. В широком смысле анкета – ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответы. Анкета требует тщательной разработки, опробывания и устранения ошибок до начала её использования. При разработке анкеты особое внимание нужно обратить на форму вопросов, их последовательность и формулировку. Нежелательно включение некорректных вопросов, на которые клиенты не захотят отвечать. Исследователи маркетинга выделяют два типа вопросов: открытые и закрытые. Закрытый вопрос включает в себя все возможные варианты ответов, и опрашиваемый просто выбирает один из них. На открытый вопрос нужно отвечать своими словами. Открытые вопросы дают больше информации, так как опрашиваемый не связан определённым ответом, и они особенно полезны на поисковом этапе исследования. Ответы на закрытые вопросы легче интерпретировать и сводить в таблицы. Формулировка вопросов должна быть простой, недвусмысленной, не влияющей на ответ. Первые вопросы должны по возможности заинтересовать опрашиваемого. Трудные или личные вопросы лучше поставить в конец [17].

Существуют также различные способы связи с аудиторией, а именно: интервью по телефону, анкеты, рассылаемые по почте, личные интервью, групповые интервью. Для сбора данных об уровне сервиса на предприятии используется ряд методов, включающих, например, контрольные закупки для последующего сравнения, скрытые закупки, анализ жалоб и предложений, команды аудита сервиса. Специфичными именно для гостиничного бизнеса является метод экспертных оценок, предполагающий обращение к команде экспертов – людей, наиболее компетентных по исследуемым вопросам. Во время проведения такого исследования отобранные и пользующиеся доверием эксперты, заполняют опросный лист. Необходимо заметить, что обращение к экспертам для определения уровня качества гостиничных услуг является абсолютной нормой для зарубежного гостиничного бизнеса. Например, в международных гостиничных корпорациях существуют так называемые контролёры качества, которые, вооружились листами контроля, оценивают данную гостиницу с точки зрения профессионала. Однако присутствия контролёров для обеспечения высокой эффективности работы отеля обычно бывает недостаточно по следующим причинам:

1. Такое понятие, как «качество гостиничных услуг» невозможно определить только с точки зрения специалиста гостиничного хозяйства. На него необходимо взглянуть глазами клиента;
2. Только постоянное, поступательное соблюдение стандартов качества способно на самом деле локализовать тенденцию повышения или понижения его уровня;
3. Путь от возникновения возможной проблемы до её устранения по системе «контролёров качества» долог и непродуктивен.

Выбор способа связи с аудиторией зависит от целей, задач исследования. Все эти способы по-своему хороши.

Следующий этап исследования – извлечение из полученной информации наиболее важных данных и результатов. Эти полученные данные сводятся в таблицы и обрабатываются с помощью статистических методик. Исследователь должен стремиться к тому, чтобы предоставляемые им результаты были чёткими и с наименьшим числом неопределённостей. Эти результаты дадут управляющим по качеству возможность принимать более взвешенные решения [17].

Очевидно, что важно не только провести исследование, но важны еще и его результаты. Следовательно, необходимо сопоставить задачи проводимого исследования и его результаты. Основными инструментами управления качеством услуг принято считать контроль и учёт. От их репрезентативности, полноты охвата показателей качества услуг и операций технологического процесса обслуживания зависят не только результаты оценки качества услуг и эффективность управленческих решений, но и имидж туристских организаций.

Степень доверия клиентуры организации будет низкой, если оценка качества услуг производится по результатам учёта и контроля внутренними службами фирмы без учёта мнения потребителей. Наличие объективных результатов контрольных проверок качества туристских услуг внушает доверие потребителям и гарантирует восприятие ими показателей качества услуг, соответствующее реальным возможностям туристских организаций. Отсюда следует. Что контроль качества услуг должен проводиться внешней организацией, независимой «третьей» стороной. В этом случае потребители будут доверять полученным результатам. Ещё лучше, если такой контроль будет осуществляться государством, защищающем права потребителей. Конечная объективная оценка качества туристских услуг должна отражать совокупный итог работы всех составных частей (внутренних и внешних) системы обслуживания. Объективность оценки качества туристских услуг, учитывающий интересы потребителей, достигается реализацией принципов независимого и взаимного контроля всех звеньев и элементов туристских и сопряженных организаций, участвующих в процессе обслуживания туристов.

Качество туристских услуг должно контролироваться и определяться по результатам выборочного учёта выполнения требований потребителей к быстроте, безопасности и надёжности обслуживания. Такой контроль может проводиться экспериментальным путём (по принципу «контрольных закупок») или путём наблюдения за реально обслуживаемыми клиентами [17].

При определении степени удовлетворённости гостя могут учитываться следующие основные группы показателей:

1. общее эмоциональное впечатление от проживания;
2. оценка качества питания;
3. оценка интерьеров общественной и жилой части;
4. разрешение проблем персоналом в гостинице;
5. отношение со стороны персонала;
6. эффективность работы персонала;
7. доступность и полнота информации о мероприятиях и объектах на территории гостиницы.

Для измерения результатов деятельности предприятий туристской отрасли на практике наиболее часто используются стоимостные показатели: валовые доходы (выручка), доходы от основной деятельности и прибыль. Размер получаемых доходов должен покрывать издержки и обеспечивать получение прибыли. При этом категория качества услуг лишь косвенно участвует в оценке эффективности функционирования гостиницы. Можно предположить, что если гостиница работает с прибылью, значит, целевая группа клиентов в достаточной мере удовлетворена качеством её услуг и готова оплачивать запрашиваемую стоимость номеров. Однако следует сказать, что такой подход обманчив. Может сложиться ситуация, что у гостиницы на данный момент просто нет конкурентов. Гости остаются недовольны размещением, но выбора у них нет и туристы возвращаются в эту гостиницу поневоле. Монопольное положение диктует завышенный уровень прибыли, но так будет лишь до тех пор, пока на рынке не появится новый конкурент. И тогда благодаря низкому качеству обслуживания бывший монополист может легко обанкротится [17].

Перспектива достижения эффективности заложена в клиенте. Поэтому многие гостиницы тратят достаточно времени и усилий на то, чтобы провести изучение удовлетворённости клиента, и используют «тайных» клиентов для объективной проверки качества продукции и обслуживания. Mystery Guest практикуют как небольшие гостиницы, так и крупные игроки рынка, представленные сетью отелей по всей стране или за ее пределами. В зависимости от масштабов организации, тайный покупатель может оказывать помощь в различных аспектах. Руководство сети гостиниц зачастую сопоставляет уровень сервиса в своих филиалах, что позволяет обнаружить отстающих. Их определение и последующие исправление ситуации является приоритетной задачей для крупного бренда. Один отель с недостаточно подготовленным персоналом накладывает тень на репутацию всей сети. Другие гостиницы периодически анализируют уровень подготовки кадров ради последующего улучшения сервиса, отталкиваясь от общих стандартов. В присутствии руководителя подчиненные всегда ведут себя бдительно, следуя всем предписанным правилам, поэтому человеку, которого все знают в лицо, довольно трудно увидеть и оценить реальное взаимодействие сотрудников отеля с посетителями. Тайный гость дает возможность наблюдать за персоналом отеля, когда он не знает об этом и работает в привычном режиме. Программа Mystery Shopper разработана не с целью последующего применения различного рода штрафных санкций к работникам гостиницы. Ее ключевой задачей является определение общего уровня подготовки кадров для обнаружения проблемных участков и последующего устранения существующих проблем. Крайне важно деликатно делиться итогами исследований с персоналом отеля. Напряжение в коллективе непременно скажется на уровне обслуживания. Кроме того, руководители компании должны понимать, что ответственность за результат лежит и на их плечах. По отелю не должно ходить слухов на тему программы. Для этого информация подается сотрудникам целенаправленно и с готовым планом действий по устранению недостатков в обслуживании. Поскольку гостиничная отрасль во всём мире стала столь конкурентной, имеется насущная необходимость больше внимания уделять клиенту и соответствовать его потребностям. Это означает, что гостиницы должны постоянно следить за уровнем своего обслуживания и оборудования и сравнивать его с тем, что предлагается конкурентами, так, чтобы продукция постоянно улучшалась и развивалась. Такое развитие может проявляться в виде улучшения физического окружающего пространства или характера оказываемых гостиницей услуг.

Таким образом, гостиницам необходимо иметь постоянную обратную связь с клиентами, чтобы регулярно возникающие жалобы на обслуживание или оборудование доходили до адресата [17].

# 2 Особенности функционирования сетевых отелей

## 2.1 Сущность и виды сетевых отелей

Одной из главных тенденций развития гостиничного бизнеса является его глобализация, с которой связано будущее гостиничной индустрии. Глобализация – это группа гостиничных предприятий, осуществляющая коллективный бизнес и находящаяся под непосредственным контролем руководства цепью на основании заключённого между гостиничным предприятием и компанией контракта на управление [2].

Вхождение в гостиничную цепь даёт отелю ряд значительных преимуществ. В наши дни принадлежность к известной международной цепи – залог неизменно высокого стандарта обслуживания. Также значительное преимущество даёт единая система бронирования. Всё это повышает эффективность деятельности гостиницы [16].

Необходимо отметить, что Международная Гостиничная Ассоциация подразделяет гостиничные цепи на 3 вида:

1. Корпоративные сети – это гостиничные корпорации, владеющие многочисленными предприятиями. Например, Hilton.
2. Цепи независимых предприятий, которые объединяются для использования общей системы бронирования, концепции маркетинга, рекламы и других дорогостоящих услуг для отдельного предприятия. Например, Best Western.
3. Цепи, представляющие управленческие услуги.

В целом основные характеристики гостиничных цепей сводятся к следующему: схожесть в территориальном расположении; единство стиля (архитектура, интерьер); единство обозначений и внешней информации; просторный функциональный холл; единство и быстрота регистрации клиентов; завтрак «шведский стол», наличие конференц-зала; гибкая система тарифов; единое управление, маркетинг и служба коммуникации.

По итогам 2016 г. абсолютным лидером по номерному фонду стала компания Marriott International, которая после присоединения Starwood Hotels & Resorts контролирует более 1 млн номеров. Тем не менее все большую значимость на мировом гостиничном рынке приобретают китайские компании, которые уже соизмеримы с крупнейшими западными гостиничными сетями как по объему номерного фонда, так и по числу объектов [10].

Российские управляющие гостиничные сети пока ещё только формируются. До статуса полновесных международных операторов им ещё далеко. Ведь даже те из них, кто, не ограничиваясь родным отечеством, начали активно инвестировать в гостиничный бизнес за рубежом, пока не сумели выработать чёткий, легко узнаваемый «фирменный стиль». Для них по-прежнему характерны низкая степень диверсификации гостиничного продукта и торговых марок.

Причин этому много, и главная из них – это время. Традиции и яркие бренды не рождаются за считанные годы. К тому же отечественным операторам, особенно в Москве и Санкт-Петербурге, приходится испытывать сильную конкуренцию со стороны международных гостиничных сетей, обладающих несравненно более высоким управленческим опытом и инвестиционными возможностями. Сравнительная характеристика международных сетевых отелей и российских представлена в Приложение А.

Следует отметить успехи в развитии курортно-туристического комплекса Краснодарского края, в связи с подготовкой к Олимпиаде-2014. Благодаря этому получили всемирную известность не только г. Сочи, но и весь Краснодарский край в целом, что обусловливает долгосрочный бизнес-интерес к развитию туристской инфраструктуры данного региона, а также к развитию гостиничных цепей [17].

Большинство гостиничных сетей в настоящее время широко практикуют управление отелями посредством механизма франчайзинга. В зависимости от особенностей договора франшизы представители цепи могут в различной мере быть допущены к управлению гостиничным предприятием. Зачастую же за франчайзодателем остаётся лишь право контроля качества предоставляемых услуг. Важно обеспечить одинаковый уровень сервиса во всех отелях цепи независимо от их расположения и других условий.

Суть соглашения о франчайзинге состоит в том, что головная фирма заключает договор с организацией о предоставлении ей исключительного права на реализацию услуг под торговой маркой головной компании, т.е. новая или малоизвестная гостиница включается в сеть знаменитой марки. Контракты на управление предполагают передачу оперативного контроля над туристской организацией или какой-либо фазой её деятельности специалистам другой компании за определённую плату. Такие соглашения могут касаться управления производством туристских услуг или кадрами, маркетинга или финансового управления. Оплата услуг принимает разные формы: проценты от объёма продаж или прибыли, разовые вознаграждения и т.д. Существуют различные модели франчайзинга:

1. Классическая модель – это модель, при которой франчайзер продаёт франшизу напрямую местному предпринимателю (франчайзи). Это самый лучший способ, чтобы обеспечить хорошую связь между франчайзером и франчайзи.
2. Региональный франчайзинг – это метод, по которому франчайзер решает охватить своей деятельностью какой-то географический район. Франчайзер, осознавая, что не обладает такими средствами и коллективом, чтобы развиваться так быстро, как хотелось, опирается на поддержку главного франчайзи
3. Развивающийся франчайзинг – это метод, при котором функции главного франчайзи выполняет группа, обладающая исключительными правами на развитие региона (территории) [2].

## 2.2 Территория как фактор развития сетевого гостиничного предприятия

Выбор территории для развития сетевого гостиничного предприятия определяется целым рядом факторов:

1. Градостроительные факторы – это факторы, которые определяют необходимую площадь территории с учётом специфики эксплуатации гостиничного комплекса и его ёмкости, оптимальные геометрические очертания участка, рациональное размещение с учётом транспортных коммуникаций и наличие хорошей связи с центром города, ж/д вокзалом, аэропортом.
2. Архитектурно-ландшафтные – это факторы, определяющие наличие природных компонентов на участке или на прилегающей территории: озеленения, водных поверхностей, рельефа.
3. Экологические – это факторы, показывающие комфортность территории: соответствие санитарно-гигиенических параметров среды нормативным требованиям (чистота воздушного бассейна, шум, инсоляция.
4. Инженерно-экономические – это факторы, оценивающие наличие городских инженерных коммуникаций (водопровод, канализация, газ), возможность телефонизации и подключения к инженерным городским сетям [6].

Участок, выбранный для строительства сетевого гостиничного комплекса должен быть прямоугольной формы и не более, чем с двух сторон, ограничен магистральными улицами. Нецелесообразно размещать гостиничные комплексы на территориях с острыми углами, поскольку это усложняет процесс проектирования и строительства гостиничного здания.

Предполагается также наличие свободных территорий для устройства под съезды и стоянки для пассажирских, экскурсионных автобусов, автомашин. Кроме этого, служба снабжения многочисленных и разнообразных групп помещений комплекса (рестораны, торговля) имеет свои специальные подсобные и складские зоны, которые предусматривают отдельный подъезд грузового транспорта и организацию независимого его загрузки и разгрузки, хранения товаров.

Желательно, чтобы рядом с гостиницей находился парк, сад или сквер. При проектировании гостиниц нужно правильно использовать рельеф и ландшафтное окружение для достижения органической связи внешнего и внутреннего пространства. Особенно целесообразно размещать гостиницы на террасах, холмах. Так, крупный американский отель «Hilton» расположен на холме и органично вписан в его планировочную структуру.

Рельеф и природное окружение являются основными компонентами для достижения эстетической выразительности гостиничного комплекса. Поэтому нужно сохранять и усиливать ландшафтные особенности участков за счет укрепления природных доминант холмов, мысов, террас [1].

Одной из обязательные условий, которыми должен характеризоваться площадка для строительства гостиничного комплекса, является его экологическая комфортность. Он не должен размещаться в экологически

На развитие гостиничных предприятий оказывает большое влияние на их расположение в планировочной структуре города. Градостроительный анализ размещения гостиниц в планировочной структуре крупных и крупнейших городов позволяет выделить несколько характерных приемов их расположения. Модель размещения гостиниц в планировочной структуре города такова:

1) в центре города;

2) на территориях, прилегающих к центру;

3) в центре жилых районов и микрорайонов;

4) на пороге города;

5) за пределами города.

Практика эксплуатации гостиниц показывает, что наиболее эффективным является их размещение в центре городов по многим причинам, поскольку именно центр любого города, как правило, хорошо связан в транспортном отношении со всеми районами и основными коммуникациями. На территории исторического центра города сконцентрированы основные архитектурные и исторические памятники, создаются комфортные условия для туристов, поскольку объекты их интересов находятся в зоне пешеходной доступности. Расположение отелей в центре города – важный фактор экономии времени для многих приезжих людей.

Гостиничные здания чаще всего располагают в зоне, прилегающей к центру. Здесь гораздо больше пригодных для строительства территорий, стоимость земли ниже, комфортность среды выше, шумовое загрязнение относительно невелико. При этом варианте несколько ухудшается транспортная доступность гостиниц по отношению к центру, но экономические показатели эффективности строительства намного выше.

В связи с тем, что современные отели – это многофункциональные комплексы, куда включены и собственно гостиничный фонд, и различные залы (выставочные, банкетные, конференц и др.), многочисленные пищевые блоки, учитывая растущее общественное значение гостиниц, в отечественной и зарубежной практике в последние годы развивается тенденция строительства новых гостиниц как композиционных центров жилых районов и микрорайонов.

Размещения гостиниц на «пороге» города и за его пределами имеет свою специфику. Такие отели, в основном, предназначены для автотуристов. Они, как правило, располагаются на основных автомагистралях города, в зоне въезда в большие города. Неотъемлемым условием участка должны быть удобные места для с съезда с транспортных артерий и хорошая видимость здания на дальних подступах к ней [14].

Загородное расположение отелей порождает определенные трудности, повязкам связанные с доступностью центра города и работой отдельных блоков гостиницы (ресторанов, парикмахерских, бытовых учреждений), рассчитанных и на обслуживание городского населения.

## 2.3 Сетевые гостиничные предприятия г. Сочи

В г.-к. Сочи осуществляют свою деятельность 6 гостиничных сетей. Такие, как Alean Family Resort Collection, Hyatt, Mercure, Radisson, Swissotel Hotels and Resorts, Маринс Парк Отель.

Семейный отель Alean Family Resort 4\*, занимает площадь 5,9 га, располагает собственным пляжем, набережной и большой парковой зоной с терренкурами и экзотическими растениями. К услугам гостей 270 номеров различных категорий, в том числе номера увеличенной площади для больших семей и компаний. С балконов многих номеров открываются панорамные виды на море и горы. Питание предоставляется с раннего утра до позднего вечера. Завтрак, обед и ужин предлагают в ресторане Monvert, снек-бары с закусками и полноценными блюдами – на пляже и в зоне бассейнов, детское кафе. Комплекс бассейнов с детским аквапарком, площадки для игр и занятий спортом, насыщенная анимационная программа создают все условия для насыщенного семейного отдыха с детьми любого возраста. Термальный комплекс с баней и саунами, оборудованный медицинский центр с широким ассортиментом процедур, близость к бальнеологическому курорту «Мацеста» предоставляют уникальную возможность для оздоровления взрослых и детей. Стоимость номеров за проживание 2 человек в течение суток варьируется от 12 090 р. до 37 180 р. [7].

Хаятт Ридженси Сочи 5\* идеально расположен в центре легендарного Черноморского курорта, в самом престижном районе города на первой береговой линии, всего в нескольких минутах ходьбы от основных культурных и развлекательных заведений. К услугам гостей 198 номеров (включая 28 Люксов) с множеством удобств для комфорта клиента, таких как письменный стол, высокоскоростной интернет, кондиционер, принадлежности для приготовления чая и кофе, мини-бар, круглосуточное обслуживание в номерах. В летний период к услугам гостей предлагается обустроенный комфортабельный пляж, расположенный в нескольких минутах ходьбы от отеля. Услуги пляжа входят в стоимость номера. Гостям отеля предоставляются в пользование полотенца, шезлонги, зонтики, душевые кабины и другие услуги на пляже. На территории отеля имеется круглогодичный подогреваемый открытый бассейн, окруженный пляжными зонтиками и шезлонгами. Отель предлагает отличные конференц-возможности прямо в центре города-курорта Сочи на берегу Черного моря. К услугам гостей 1500 кв. м. современного стильного бизнес-пространства: большой Бальный зал с возможностью его разделения на два независимых зала, 6 переговорных комнат, 2 уютных зала для кофе-брейка и просторное фойе. Все залы оборудованы панорамными окнами и террасами. Так же гостям отеля Хаятт Ридженси Сочи предлагается круглосуточный тренажерный зал с самым современным кардиоваскулярным оборудованием и прекрасным видом на черноморское побережье [15]. Стоимость номеров за ночь варьируется зависимо от категории от 8 190 р. до 48 190 р.

В самом центре курортного города Сочи, неподалеку от Черноморского побережья и рядом с торговыми центрами, располагается сетевой отель «Mercure Сочи Центр 4\*». До него совсем можно добраться как от аэропорта, так и от ж/д вокзала. Номерной фонд отеля включает в себя 200 оборудованных номеров, которые делятся на категории standart, privilege и люкс. Из окон номеров открывается замечательный вид на курортный город и Черное море. К услугам гостей предоставлены бассейн, сауна, фитнес-центр, собственный пляж. Стоимость номеров за ночь варьируется зависимо от категории и сезонности [4].

Radisson Blu Resort & Congress Centre 5\* в Сочи расположен в Имеретинской низменности на побережье Черного моря. Отель находится всего в 10 минутах езды от Международного аэропорта Сочи и железнодорожного вокзала Адлера.  Рядом с отелем находятся горнолыжные курорты Красной поляны, достопримечательности Олимпийского парка и автодром, на котором проходит Гран-при «Формулы-1» в России. Отель Radisson Blu Resort & Congress Centre, Sochi насчитывает 508 номеров как для деловых поездок, так и для отдыха. Каждый номер оснащен бесплатным Wi-Fi и принадлежностями для приготовления чая и кофе [3]. В конгресс-центре отеля есть девять элегантных конференц-залов и пять залов для мероприятий. Стоимость номеров за ночь варьируется зависимо от категории от 5 220 р. до 41 500 р.

Курортный отель «Swissôtel Сочи Камелия 5\*» расположен в природном парке на берегу Черного моря. К услугам гостей частный песчаный пляж в нескольких минутах ходьбы от отеля, а также детская игровая площадка и открытый бассейн на территории. В спа-центре с сауной предлагают массажные процедуры. В числе удобств на территории фитнес-центр и теннисный корт. Железнодорожный вокзал Сочи находится в 5 км от курортного отеля «Swissôtel Сочи Камелия» [12]. Поездка до аэропорта Адлера занимает 30 минут. Стоимость номеров за ночь варьируется зависимо от категории от 8 900 р. до 50 100 р.

Маринс Парк Отель 4\* – один из крупнейших отелей черноморского побережья Краснодарского края. Гостиница, расположенная в центре Сочи. Вшаговой доступности железнодорожный вокзал и автовокзал, концертный зал «Фестивальный», Зимний Театр, Художественный музей, Аквапарк, Приморская набережная. Также отель расположен вблизи парка аттракционов Ривьера. Черное море располагается в шаговой доступности от отеля. В «Маринс Парк-Отель» номера для туристов имеют разную категорию, всего в здании их более 400. Среди них имеются простые и улучшенные стандартные комнаты, люксы, «Студио» и «Апартаменты». Отель располагает 5 конференц-залами. Стоимость номеров за ночь варьируется зависимо от категории и сезонности [5].

# 3 Организация обслуживания в сетевом предприятии размещения г.- к. Сочи

## 3.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности отеля «Marins Park Hotel Sochi»

Общество с ограниченной ответственностью "Маринс Парк Отель-Сочи" – это четырёхзвёздочный отель в Центральном районе города Сочи, Краснодарский край, Россия.

Одиннадцатиэтажная гостиница построена в конце 1966 г. по проекту архитектора Л. Ю. Гальперина как гостиница «Ленинград». Открыта 5 ноября 1966 г. В ней могли разместиться 825 гостей. В 2000 г. на конкурсной основе контрольный пакет акций гостиницы «Ленинград» выкупила американская управляющая компания Radisson SAS Hotels & Resorts. ОАО гостиница «Ленинград» приобрела торговую марку Рэдиссон и получила новое название Рэдиссон Лазурная Парк Отель, торжественное открытие которой состоялось в июне 2002 г. С 2007 г. отель входит в состав Кинокомпании «Союз Маринс Групп» под новым названием «Маринс Парк Отель Сочи» [5]. Адрес: 354000 Россия, г. Сочи, пер. Морской, 2.

Marins Park Hotel Sochi 4\* – один из крупнейших отелей черноморского побережья Краснодарского края. Гостиница, расположенная в центре Сочи, утопает в вековой зелени тропического парка на самом берегу моря. В шаговой доступности от отеля располагаются такие достопримечательности, как площадь «Искусств» и «Художественный Музей», парк «Ривьера», концертный зал «Фестивальный», «Зимний Театр», живописная улица «Навагинская», «сердце» города Сочи – «Морской вокзал», «Собор Святого Архангела Михаила», библиотека «Им. Пушкина», аквапарк «Маяк», «Зал органной и камерной музыки», Дендрарий.  В пределах двух километров находится музей истории Сочи, Кооперативный сквер, Видовая башня. До пляжа можно дойти за несколько минут. Расстояние до железнодорожного вокзала составит 3 километра, а до аэропорта около 25 км. Организации развлечения, располагающиеся в отеле и являющиеся арендаторами отеля: ночной клуб «MonAmi», кофейня «CoffeWood», ресторан «Бургерная», ресторан «Cenador».

Marins Park Hotel Sochi 4\* обладает большим номерным фондом. Гостиница состоит из 11 этажей. Гостевые номера начинаются с 3 этажа (2 этаж предназначен для сотрудников гостиницы, проживающих на территории отеля). Каждый этаж, начиная с 3 располагает 50 номерами: 25 номеров – южное крыло и 25 номеров – северное крыло. Общее количество номеров, представленных в продажу – 400. Номерной фонд включает в себя следующие категории:

1. Стандарт с одной большой кроватью;
2. Стандарт с двумя раздельными кроватями;
3. Стандарт улучшенный с двумя раздельными кроватями;
4. Стандарт улучшенный с одной большой кроватью;
5. Стандарт улучшенный с одной большой кроватью и балконом;
6. Люкс Студио;
7. Люкс двухкомнатный;
8. Люкс Апартаменты;

Стандартный номер (19 м²) – однокомнатный номер с одной широкой французской кроватью или двумя раздельными кроватями, расположенный с 2-11 этаж. Номер с ванной комнатой, меблирован платяным шкафом, трюмо со стулом, креслом, журнальным столиком, а также оснащен телефоном.   
 Стандарт Улучшенный двухместный однокомнатный (19 м²) – в номере одна двуспальная или две односпальные кровати, гардероб, зеркало. Основное отличие от обычного стандартного номера – обновлённый ремонт: серые обои и серый ковролин; в стандартном номере – жёлтые обои и зелёный ковролин.  
 Люкс-студио – однокомнатный номер с балконом, расположенный на каждом гостевом этаже с 2-11, меблирован большой французской кроватью, мягкой мебелью (раскладывающийся диван и 2 кресла), журнальным столиком, комодом, трюмо, платяным шкафом [5].

Люкс двухместный двухкомнатный (46 м²) – в спальне одна французская кровать и мягкая мебель, в гостиной раскладной диван и два кресла, трюмо, журнальный cтолик, письменный стол, платяной шкаф, кондиционер, мини-бар (гости, проживающие в данной категории номера пользуются мини-баром бесплатно), спутниковое телевидение, плазменная панель. В ванной комнате: фен, тапочки, набор фирменных ванных принадлежностей. Номера расположены на 10-11 этажах отеля.  
 Люкс-апартамент – 2 комнатный номер с балконом, площадью 80м2, располагается на 9 и 10 этажах. Спальная комната меблирована широкой французской кроватью, платяным шкафом, трюмо, 2 креслами, журнальным столиком, а также оснащена телефоном и телевизором. Особенностью номера является гидромассажная ванна, расположенная непосредственно в спальне. Помимо этого к услугам гостей ванная комната оснащенная феном и душевой кабинкой. Гостиная обставлена элегантной мягкой мебелью, стеклянным журнальным столиком, круглым обеденным столом, книжным шкафом, тумбочкой для документов и оснащена телефоном и телевизором. В гостиной находится отдельная туалетная комната [5].

Все номера оснащены кондиционером, холодильником, сейфом, спутниковым телевидением, телефоном, бесплатным Wi-fi. Стоимость номеров зависит от сезонного цикла работы отеля. Так стоимость стандартного номера в начале марта составляет 4410 р., а стоимость люкс студио – 12100 р.

Обслуживание клиентов и деятельность отеля осуществляется следующими службами:

1. Служба приема и размещения;
2. Отдел бронирования;
3. Служба обслуживания;
4. Служба эксплуатации номерного фонда;
5. Служба питания;
6. Служба безопасности;
7. Отдел маркетинга и связей с общественностью;
8. Отдел по обучению персонала;
9. Коммерческий отдел.

Служба приёма и размещения состоит из двух частей: контактная зона и бесконтактная зона (back office). Сотрудниками контактной зоны являются портье, в их обязанности входит встреча и регистрация гостей; подносчик багажа (швейцар). Бесконтактная зона (back office) включает следующий набор персонала: директор службы приёма и размещения, заместитель директора, менеджер по миграционному учёту, консьержи. В обязанности консьерж-службы входит: приём звонков и заявок от гостей, передача заявок в соответствующие службы, регистрация и отслеживание выполнения заявок, подача заявок в ресторан на комплименты в случае Дня рождения, годовщины свадьбы и др. в виде тарелки с фруктами и шампанского.

Служба эксплуатации номерного фонда включает в себя следующий набор персонала: директор службы эксплуатации номерного фонда, заместитель директора, менеджер контроля качества, менеджер по выводу номеров в продажу, основные и дополнительные горничные, сотрудники прачечной, хаусмены, бегунки. Менеджер контроля качества номерного фонда осуществляет проверку номеров до и после заселения гостей, отмечает недостатки и передаёт менеджеру по выводу номеров в продажу. Менеджер по выводу номеров в продажу регистрирует заявку и передаёт сведения о поломке в соответствующие службы, после чего в течение дня отслеживает выполнение заявки и принимает решение либо об удержании номера, либо о выводе номера в продажу. Также менеджер по выводу номеров в продажу совместно с заместителем директора по эксплуатации номерного фонда раздают задания горничным и отслеживают их работу. Хаусмены выполняют мелкие заявки такие, как: постановка дополнительного спального места, зачистка ковролина, замена штор в ванной и в жилой комнатах. Бегунки также ответственны за выполнение мелких заявок, например: заправка дополнительно спального места, поднос зубных, швейных наборов гостям, халатов, тапочек и тд.

Служба питания представлена рестораном «Синема» и Лобби-баром. Персонал службы питания: шеф-повара, бармены, официанты, метрдотель.

В обязанности метрдотеля входит встреча и размещение гостей в ресторане; приём оплаты, обедов и ужинов в случае, если гость не оплатил питание на стойке приёма и размещения; приём заявок на комплименты.

Стоит обратить особое внимание на Отдел по обучению персонала, так как именно с этого места начинается будущая карьера всего персонала, независимо от того, будет ли работник непосредственно участвовать в контакте с гостем или нет. В обязанности сотрудников по обучению персонала входит представление полной информации об отеле новым сотрудникам и обучение коммуникации с гостями. Также обучение проводится и для тех сотрудников, которые долгое время работают в отеле. Сотрудники изучают различные правила гостиницы и стандарты отеля, которые имеют тенденцию к изменению. Обучение проходит в комфортабельных кабинетах, которые оснащены интерактивным оборудованием. Данный отдел играет важную роль в работе отеля.

Marins Park Hotel Sochi 4\* имеет четкую иерархию менеджмента, в рамках которого все его члены занимают определенное место в соответствии со своим статусом. Высший уровень управления гостиничным предприятием представлен владельцем гостиницы и ее управляющим (генеральным директором), которые принимают общие решения стратегического характера. Генеральному директору подчиняются директора отделов и менеджеры среднего управленческого звена. Управляющий вместе с группой исполнительных директоров ответствен за все главные решения, влияющие на жизнь гостиницы. Директора отделов, каждый из которых отвечает за порученную ему службу, составляют прогнозы заполняемости и планируют бюджет, рассчитывая прибыли и убытки. С управляющим они периодически (раз в неделю или чаще) собираются вместе для совместного решения насущных проблем, круг которых бесконечно широк: качество управления, прогнозы на заполняемость, планы маркетинга и сбыта, обучение персонала, статьи расходов, вопросы реконструкции, отношения с владельцами, проблема переработки отходов, новости законодательства и т.д. Одна из главных функций группы директоров – вести переговоры и вверх, и вниз по иерархической лестнице, что помогает создавать и поддерживать связи между отделами. Управленческая структура Marins Park Hotel Sochi 4\* включает должности 6 директоров отделов, которые подчиняются генеральному директору. Они представляют средний уровень управления и обеспечивают реализацию политики функционирования предприятия, разработанной высшим руководством, отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Директора отделов, как правило, имеют широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Помимо выполнения функций перевода общих постановочных задач в конкретные управленческие решения, они также решают ряд задач, направленных на удовлетворение потребностей гостей. В прямом подчинении директоров отделов находятся менеджеры среднего звена – руководители отдельных служб. Руководители всех уровней управления выполняют также исполнительские функции.

## 3.2 Основные и дополнительные услуги в отеле «Marins Park Hotel Sochi»

«Marins Park Hotel Sochi 4\*» обладает широким спектром основных и дополнительных услуг [5]. В Отеле предоставляются услуги, стоимость которых включена в стоимость проживания (основные услуги):

1. завтрак «шведский стол» с вкуснейшими блюдами всегда из свежих и натуральных продуктов в собственном ресторане отеля «Cinema» предоставляется с 07:00 до 11:00;
2. ужин предоставляется с 18:00 до 22:00 (при выборе Гостем соответствующего тарифа на проживание);
3. высокоскоростной Интернет «Wi-Fi» 300 Мбит/с на всей территории Отеля;
4. услуги городской телефонной связи;
5. ежедневная уборка номеров;
6. смена постельного белья и полотенец через три ночи проживания (в номерах категории «Люкс» смена постельного белья производится через две ночи проживания);
7. акватермальная зона (бассейн, финская сауна, тёплые мраморные столы);
8. пользование гладильной комнатой;
9. услуги прачечной (стирка и утюжка следующих видов одежды: рубашка, блузка, футболка, джинсы);
10. услуги швейной мастерской (мелкий ремонт одежды);
11. камера хранения для крупногабаритного багажа;
12. услуги по продаже билетов;
13. вызов такси;
14. охраняемая автомобильная парковка для Гостей Отеля [5].

В Отеле предоставляются дополнительные услуги, стоимость которых не включена в стоимость проживания (дополнительные услуги):

* 1. обед предоставляется с 13:00 до 16:00. В меню входят различные мясные, вегетарианские, постные блюда по принципу «шведский стол», так же предусмотрено детское меню. Стоимость обеда составляет 550 р.;
  2. ужин предоставляется с 18:00 до 22:00. В меню входят различные мясные, вегетарианские, постные блюда по принципу «шведский стол», так же предусмотрено детское меню. Стоимость обеда составляет 700 р.;
  3. организация конференций, семинаров, тренингов. Отель располагает небольшим конференц-залом, полная вместимость которого составляет 30 человек. Зал оснащён интерактивным оборудованием и комфортабельными сидениями. Стоимость аренды конференц-зала составляет 1800 р./ 1 ч.;
  4. междугородняя/международная связь;
  5. копирование, распечатка документов. Гости могут воспользоваться данной услугой, обратившись к портье на стойку ресепшн. Стоимость услуги – 7 р./ 1 лист.;
  6. прокат ноутбука. Стоимость – 200 р. / 1ч. ;
  7. услуги салона красоты;
  8. услуги оздоровительного центра (хамам, массажный кабинет, крытый бассейн, city SPA);
  9. трансфер. Гости могут заказать трансфер в любую точку города при бронировании номера или непосредственно по тел. 8-800-600-8-888. После того как гость сделал заказ трансфера, служащий гостиницы отмечает все данные о заказе и пожелания гостя в индивидуальном номере бронирования;
  10. прокат автомобилей;
  11. автостоянка для посетителей Отеля [5].

## 3.3 Сезонные циклы обслуживания в отеле «Marins Park Hotel Sochi»

Сезонность в гостиницах прямо пропорционально зависит от сезонности в туризме. Зачастую эти колебания предсказуемы и прогнозируемы, так как привязаны к смене сезонов года или к определённым событиям. Влияние фактора сезонности всегда отражается на загрузке номерного фонда гостиницы, которая является важнейшим показателем эффективности работы гостиничного предприятия.

«Marins Park Hotel Sochi 4\*» является курортным отелем, следовательно направлен на гостей, которые приезжают с целью пляжной рекреации. Сезонные циклы обслуживания в Маринс Парк Отель Сочи разделяются на высокий, низкий сезон и межсезонье. Высоким сезоном принято считать период с 15 мая по 1 октября. Именно это время является самым благоприятным для отдыха в связи с природными, климатическими и социальными факторами. Большая часть отпусков и каникул приходятся на летнее время. Именно в этот период многие люди индивидуально, с семьёй или знакомыми, в группах совершают туристические поездки. Этот период наибольшей деятельной активности в туризме, самое популярное время года для поездок, период наиболее высоких тарифов на туристские услуги. Пора бархатного сезона, многим туристам очень любима. Уже в первые осенние дни жаркая погода в Сочи меняется на приятно тёплую. Вода в это время все еще прогрета до +23C. Как правило, бархатный сезон в Сочи длится целый сентябрь, иногда перетекая в первые недели октября. Все эти факторы влияют на высокую загрузку в отеле. Из-за притока туристов у отеля возникали проблемы с размещением, когда количество туристов превышало количество свободных номеров. Зачастую в связи с большим потоком гостей сотрудникам Маринс Парк Отеля приходилось отказывать в продлении номеров. В высокий сезон стоимость номеров возрастает примерно вдвое, что способствует росту прибыли, учитывая издержки [5].

Период с середины декабря по середину февраля принято считать межсезоньем. Межсезонье – период между высоким и низким сезонами, когда ярко выражен спад или увеличение притока туристов. В этот период Маринс Парк Отель принимает гостей, которые посещают г. Сочи с целью проведения новогодних праздников. В этот период загрузка отеля ниже, чем в высокий сезон, но ценовые тарифы возрастают примерно одинаково. Но в такой сезонный цикл отель часто предлагает постоянным клиентам или клиентам, которые хоть раз останавливались в отеле не особо тяжёлые для финансов предприятия скидки и бонусы: бесплатная третья ночь, бесплатный обед в ресторане, трансфер и т.п.

Низкий сезон характеризуется пониженным спросом из-за занятости потенциальных туристов на работе и в школах или не слишком благоприятными погодными условиями. В этот период гостями отеля зачастую являются люди, которые посещают г. Сочи в рабочих целях, бизнесмены. Ведь Маринс Парк Отель имеет очень выгодное расположение в центре города, как для рабочих целей, так и для отдыха. В низкий сезон – большая часть номерного фонда остаётся практически невостребованной. В низкий сезон отель принимает ряд мер, позволяющих повысить заполняемость отеля [5]. Наиболее распространенными из них являются ввод пакетных спецпредложений для клиентов, а также предоставление скидок, специальных акций, направленных на привлечение гостей. Главной задачей для владельца отеля в этот период является максимизация дохода и уровня занятости, несмотря на последствия сезонности. Существуют две основные тактики работы в «низкий сезон». Первая предполагает стимулирование сбыта, вторая – минимизацию расходов. Для решения этой проблемы Маринс Парк отель использует следующие дополнительные способы:

1. Гибкая ценовая политика, которая включает в себя: ценообразование с учётом спроса, различные скидки и бонусы, программу лояльности;
2. Конгрессное обслуживание, то есть организация конференций, семинаров, встреч и иных торжеств по специальным, отличным от «высокого» сезона, ценам;
3. Развитие деловых связей. Отель использует освободившееся время и ресурсы для активного взаимодействия с партнёрами, например, посещения мероприятий – форумов, выставок, презентаций, бизнес-завтраков;
4. Увеличение продаж «от стойки». Внедряется программа лояльности, чтобы обеспечить повторные прямые заказы. Это относится не только к «прямым» гостям, но и к тем, кто забронировал через сайты онлайн бронирования. Например, можно отправлять им электронные письма, предлагающие скидки или оповещающие об акциях и специальных предложениях;

Также от сезонности зависит прибыль предприятия. Получение прибыли – это основная цель деятельности гостиничного предприятия. Прибыль считается главным финансовым результатом деятельности и экономической категорией. В результате соединения факторов производства (труда, капитала, природных ресурсов) и предпринимательских способностей менеджмента производится гостиничный продукт, который становится товаром при условии его реализации потребителю. Проанализируем финансовую отчётность организации ООО «Маринс Парк Отель Сочи» с 2013 г. по 2018 г. на рисунке 1.

Таблица 1 – Финансовая отчётность организации ООО «Маринс Парк Отель Сочи» с 2013 г. по 2018 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Год | Прибыль |
| 2018 | -188 тыс. р. |
| 2017 | 57 тыс. р. |
| 2016 | -634 тыс. р. |
| 2015 | 211 тыс. р. |
| 2014 | 90 тыс. р. |
| 2013 | -91 тыс. р. |

Финансовый анализ показывает нестабильную ситуацию в работе отеля [8]. Возможно снижение прибыли в 2018 г. заключается в следующих моментах:

1. Предприятие работает за счет постоянных клиентов, а приток новых – незначительный. В этом случае опять нужно обратиться к своей целевой аудитории и провести грамотную рекламную компании. Эффективными бывают акции для привлечения новых клиентов;
2. Сезонность товара. Прибыль могла упасть из-за непредвиденной длительности низкого сезона;
3. Выплата зарплат и отпускных;
4. Бытовые расходы;
5. Снижение прибыли могло быть спровоцировано недостатками в организации обслуживания отеля. Этому следует уделить особое внимание.

## 3.4 Совершенствование организации обслуживания в отеле «Marins Park Hotel Sochi»

Маринс Парк Отель Сочи – это четырёхзвёздочная гостиница. Четырёхзвездочные гостиницы имеют установленный порядок и принятые стандарты обслуживания, отличающиеся от гостиниц других уровней. Для того, чтобы понять на какие аспекты следует обратить внимание для совершенствования организации обслуживания, нужно изучить требования к четырёхзвёздочной гостинице по постановлению Правительства РФ от 16.02.2019 N 158 "Об утверждении Положения о классификации гостиниц", а также следует обратить особое внимание на отзывы гостей.

Проанализировав требования к четырёхзвездочному отелю и отзывы гостей Маринс Парк отеля, я пришла к выводу о том, что в гостинице требуется провести капитальный ремонт. Большинство посетителей отеля недовольны состоянием номерного фонда. Исходя из собственного опыта работы на данном предприятии я могу выделить следующие аспекты, на которые гостинице следовало бы обратить внимание. В первую очередь необходимо провести капитальный ремонт несмотря на то, что это требует колоссальных затрат. Следует произвести замену напольных и настенных покрытий в номерах, так как на данный момент состояние ковролина практически во всех номерах оценивается как удовлетворительное. Сотрудниками отеля принимались меры по механической чистке напольного покрытия, но данная процедура не давала должного результата. Неоднократно от посетителей отеля поступали жалобы на состояние мебели и ковролина. Частые поломки шкафов и тумб, нехватка в некоторых номерах стульев и кресел создавали для гостей значительные неудобства. Также следует отметить то, что система кондиционирования в номерах достаточно устарела и требует замены. Следующим фактором, подрывающим качество обслуживания в Маринс Парк Отеле является неотлаженная коммуникация между службами отеля и нехватка персонала. Зачастую от непонимания между сотрудниками разных служб отеля страдали гости.

Принимая заявку от гостя, сотрудник консьерж-службы (диспетчер) поручает её выполнение соответствующей службе. Затем следует этап ведения учёта сотрудником консьерж-службы выполнения заявки, на котором возникают следующие трудности:

1. Сотрудники службы обслуживания номерного фонда (хаусмен, бегунок, горничная) не всегда уведомляют о выполнении заявки, поэтому диспетчеру зачастую приходится тратить время на выяснение об исполнении поручения. Только после уверенности в том, что заявка выполнена сотрудник консьерж-службы может позвонить гостю и удостовериться в том, что гость не имеет претензий. Процедура от поступления заявки до подтверждения от гостя информации о том, что ему всё понравилось, занимает слишком много времени;
2. Недостаток вспомогательного персонала (бегунков, хаусменов) приводит к тому, что заявка от гостя выполняется очень долго. Иногда этот процесс занимает от 40 мин. до 2 ч. Постояльцы отеля очень часто высказывали своё недовольство и писали жалобы;

Также недостаточная мотивация труда сотрудников приводила к очень высокой текучести кадров и нежеланию выполнять поручения. Новые сотрудники, не разобравшись до конца с правилами и услугами отеля, не могли предоставить гостю полную информацию о средстве размещения, что подрывало репутацию и имидж отеля. Анализ недостатков отеля и работа над ними помогут поддержать высокий имидж, улучшить качество обслуживания и привлечь наибольшее количество гостей, что определённо приведёт к росту прибыли.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной курсовой работе были выявлены особенности организации обслуживания в сетевых отелях, представлено теоретическое и практическое исследование процесса совершенствования качества обслуживания клиентов в ООО «Маринс Парк Отель Сочи». Каждое предприятие стремится удержать свои позиции на рынке, завоевать определенный сегмент потребителей, сформировать лояльность клиентов к компании. Это невозможно сделать без качественного сервиса. В ходе теоретического анализа научной литература по проблеме исследования были сделаны следующие выводы. Процесс обслуживания является неотъемлемой частью сервиса. Организация обслуживания клиентов в гостиничном предприятии строится в первую очередь с ориентацией на клиента. Наиболее важными моментами для клиента являются: безопасность; стабильность; набор услуг; доступность услуг; оперативность оказания услуг; культура поведения персонала. Процесс обслуживания туристов в гостинице предусматривает минимальный набор основных служб, в которые входят: служба управления номерным фондом; административная служба; служба общественного питания; коммерческая служба; технические службы; вспомогательные и дополнительные службы.

Также были выявлены особенности функционирования сетевых отелей, которые заключаются в глобализации, бурном росте гостиничных сетей. Особое значение имеет экспансия международных гостиничных сетей, которые позволяют обеспечить одинаковое качество обслуживания клиентов в разных частях мира. Наличие в разных странах мира гостиниц, объединенных в интегрированные сети, облегчает условия путешествий для туристов и способствует росту оборота международных туристических услуг. Кроме того, международные гостиничные сети позволяют их собственникам находиться в выгодном положении на высоко-конкурентном туристическом рынке. В связи с этим значительную актуальность приобретает изучение современных тенденций роста международных гостиничных сетей и особенностей их развития в РФ.

Анализ качества обслуживания на предприятии ООО «Маринс Парк Отель Сочи» показал, что требуются улучшения по ряду параметров как в номерном фонде, так и в работе персонала. Но не смотря на замечания, большинство клиентов отеля остались довольны качеством обслуживания на предприятии и являются его постоянными клиентами.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫ ИСТОЧНИКОВ

1. Боголюбова С.А. Эколого-экономическая оценка рекреационных ресурсов: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / С.А. Боголюбова – М.: Издательский центр «Академия», 2009. – 256 с.
2. Миненкова В.В. Основы гостиничного бизнеса: учебно-методический комплекс / В.В. Миненкова – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2015. – 160 с.
3. Курорт в Сочи Radisson Collection Paradise Resort & Spa, Sochi [Электронный ресурс]: – URL: https://www.radissonhotels.com/ (дата обращения: 23.02.2020).
4. Mercure Сочи Центр [Электронный ресурс]: – URL: https://mercur-sochi.ru/ (дата обращения: 23.02.2020).
5. Маринс Парк Отель Сочи [Электронный ресурс]: – URL: https://www.parkhotel-sochi.ru/ (дата обращения: 23.02.2020).
6. Николаенко Д.В. Рекреационная география: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Д. В. Николаенко – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. – 288с.
7. Национальный туроператор Алеан [Электронный ресурс]: – URL: <https://www.alean.ru/> (дата обращения: 23.02.2020).
8. ООО «Маринс Парк Отель-Сочи» [Электронный ресурс]: – URL: <https://www.rusprofile.ru/> (дата обращения: 23.02.2020).
9. Постановление Правительства РФ от 16.02.2019 N 158 "Об утверждении Положения о классификации гостиниц" [Электронный ресурс]: – URL: <http://www.consultant.ru/document> (дата обращения: 23.02.2020).
10. Рейтинг HOTELS’325. Номерной фонд Marriott, франшизы Wyndham, прямое управление China Lodging Group [Электронный ресурс]: – URL: <https://hotelier.pro/> (дата обращения:12.01.2020).
11. Сорокина А.В. Организация в гостиницах и туристских комплексах: учебное пособие / А.В. Сорокина – М.: Альфа-М: ИНФА-М, 2016. – 304 с.
12. Swissôtel Resort Сочи Камелия [Электронный ресурс]: – URL: https://www.swissotel.com/hotels/sochi-kamelia/ (дата обращения:12.01.2020).
13. Основные службы гостиницы [Электронный ресурс]: – URL: https://studref.com/385375/turizm/ (дата обращения:12.01.2020).
14. Особенности выбора площадок для строительства гостиничных комплексов [Электронный ресурс]: – URL: <https://studbooks.net/24015/turizm/> (дата обращения: 03.02.2020);
15. Хаятт Ридженси Сочи [Электронный ресурс]: – URL: https://www.hyatt.com/ru-RU/ (дата обращения: 23.02.2020).
16. Электронная версия журнала «Комсомольская правда». Обслуживание в гостиницах. Повышение лояльности клиентов через улучшение качества обслуживания [Электронный ресурс]: – URL: <https://www.kp.ru/guide/> (дата обращения:12.01.2020);
17. Чудновский А.Д. Индустрия гостеприимства: основы организации и управления / А.Д. Чудновский – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФА-М, 2011.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

В настоящее время на российском рынке представлено 22 международных гостиничных оператора. К 2023 г. на рынок планируют выйти еще минимум три оператора, работающих в верхнем ценовом сегменте, – Jumeirah Group, Mandarin Oriental Hotel Group и TASIGO. Пять гостиничных операторов формируют 80% рыночного номерного фонда и 78% гостиниц – Accor Hotels, Radisson Hotel Group, Marriott International, IHG, Hilton Worldwide. Accor Hotels выступает лидером по количеству гостиниц в России. В активе оператора находятся 47 отелей на 8 274 номеров. Второе место по количеству гостиниц занимает лидер предыдущих лет – Radisson Hotel Group. В управлении Radisson HG находится 36 гостиниц (с рыночной долей в 17%) на 9 896 номеров. Radisson HG характеризуется наибольшей рыночной долей по номерному фонду – 23%. Замыкает тройку лидеров Marriott International. На начало 2019 года в портфеле американского оператора функционировало 27 гостиниц с общим номерным фондов в количестве 6 072 шт.

Источник: анализ PwC На российском рынке представлено 35 отечественных гостиничных операторов. В отличие от международных операторов, концентрация российских сетей более низкая. Топ-5 гостиничных операторов формируют 54% рыночного номерного фонда и 27% от общего количества гостиниц. Наибольший объем номерного фонда принадлежит сети «Бархатные Сезоны» – 7 412 номеров, что соответствует 17% от общего предложения. Далее следуют Azimut Hotels (12%) и «ГОСТ Отель Менеджмент» (9%). Лидирующим оператором по количеству гостиниц является Azimut Hotels, возобновивший активную региональную экспансию в 2017 году. На сегодняшний день Azimut Hotels управляет 28 гостиницами, что составляет 9% от общего числа российских сетевых гостиниц. Второе место занимает «ГОСТ Отель Менеджмент» (27 гостиниц – 9%), третье – Amaks Hotels&Resorts (19 гостиниц – 6%). На остальные 30 сетей приходится 73% общего числа отелей и 46% общего номерного фонда (в т. ч. «Славянка», Cosmos Group, Hotel Marton и другие).