

Евгений Савельев

Отель без хозяина не работает

Как управлять гостиницей,
чтобы гости возвращались,
а собственник видел деньги

порядок • сервис • деньги

ЕВГЕНИЙ Савельев

Отель без хозяина не работает

«Автор»

2026

Савельев Е. А.

Отель без хозяина не работает / Е. А. Савельев — «Автор», 2026

Практическая книга о том, как на самом деле управлять отелем: через порядок, людей, уборку, отзывы, деньги и ежедневный контроль. Отельный бизнес выглядит простым только снаружи. Внутри это система мелочей, где один равнодушный администратор, одна плохая уборка или один забытый ответ гостю могут стоить репутации и прибыли. Для собственников, управляющих и тех, кто хочет открыть гостиницу без хаоса.

© Савельев Е. А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

От автора. Почему отель без хозяина не работает	5
Глава 1. Отель начинается не с номеров, а с порядка	6
Глава 2. Администратор: лицо отеля или источник убытков	7
Глава 3. Уборка — это не хозяйственная часть, а маркетинг	8
Конец ознакомительного фрагмента.	9

Евгений Савельев

Отель без хозяина не работает

От автора. Почему отель без хозяина не работает

В отеле всегда видно, есть у него хозяин или только вывеска.

Я давно понял одну простую вещь: отель не держится на красивом ремонте, на удачном адресе и даже не на количестве номеров. Отель держится на порядке. А порядок появляется только там, где есть хозяин. Не обязательно собственник, который каждый день стоит за стойкой. Хозяин в правильном смысле — это человек, который видит систему, понимает деньги, замечает грязь до гостя, слышит интонацию администратора и не позволяет отелю жить самоотком.

Многие думают, что гостиничный бизнес — это недвижимость. Купил помещение, сделал номера, поставил кровати, завел карточку на площадках, и дальше деньги должны идти сами. На практике это не бизнес недвижимости, а бизнес ежедневного внимания. Каждый день кто-то приезжает, кто-то уезжает, кто-то недоволен, кто-то потерял ключ, где-то сломался кондиционер, где-то не убрали волос в ванной, где-то администратор ответил так, что гость уже пишет плохой отзыв в голове.

Отель — это не объект. Это живой организм. У него есть настроение, запах, голос, память, слабые места. И если руководитель не чувствует этот организм, он начинает болеть. Сначала незаметно: один плохой отзыв, один ленивый администратор, одна горничная, которая сегодня «не успела», один гость, которому не перезвонили. Потом болезнь становится системой. Номера вроде есть, сайт вроде есть, персонал вроде работает, а деньги уходят, оценки падают, сотрудники расслабляются, гости не возвращаются.

Эта книга написана для собственников, управляющих и тех, кто только собирается открыть отель. Я не буду рассказывать сказки про гостеприимство как красивое слово на презентации. Гостеприимство — это когда у гостя чисто, понятно, спокойно и предсказуемо. Когда его встретили нормально. Когда ему не надо доказывать, что кондиционер не работает. Когда администратор не прячется за фразой «я ничего не знаю». Когда собственник видит не только выручку, но и качество процесса.

Хороший отель можно построить только из мелочей, которые повторяются каждый день. Плохой отель тоже строится из мелочей. Разница в том, кто эти мелочи контролирует.

Глава 1. Отель начинается не с номеров, а с порядка

Гость покупает номер, но оценивает систему.

Самая распространенная ошибка в гостиничном бизнесе — думать, что отель начинается с ремонта. Конечно, ремонт важен. Номер должен быть аккуратным, кровать удобной, санузел нормальным, свет рабочим. Но ремонт сам по себе не управляет гостем, персоналом и деньгами. Он просто создает оболочку. Если внутри этой оболочки нет порядка, хороший ремонт быстро превращается в дорогую декорацию.

Порядок в отеле — это не папка с инструкциями, которая лежит в шкафу. Порядок — это когда каждое повторяющееся действие имеет ответственного, стандарт и контроль. Кто отвечает за первый звонок гостя? Кто проверяет брони на завтра? Кто видит ранние заезды? Кто контролирует уборку после выезда? Кто отвечает на отзывы? Кто замечает, что в номере перегорела лампочка? Кто проверяет, что администратор не забыл взять оплату?

Если на эти вопросы нет коротких ответов, отель управляется надеждой. А надежда в отельном бизнесе стоит дорого. Надежда, что администратор сам догадается. Надежда, что горничная сама увидит. Надежда, что гость не заметит. Надежда, что негативный отзыв не повлияет. Надежда, что сезон все исправит.

Сезон ничего не исправляет. Сезон только маскирует ошибки. Когда спрос высокий, плохой отель тоже может продаваться. Но высокий спрос заканчивается, а отзывы остаются. Привычки персонала остаются. Разболтанность остается. И потом собственник удивляется: почему загрузка упала, почему приходится снижать цену, почему гости выбирают конкурентов.

Порядок начинается с ежедневного ритма. Утром руководитель или управляющий должен понимать три вещи: кто сегодня заезжает, кто выезжает, какие номера требуют внимания. Днем — какие проблемы возникли и кто их решил. Вечером — какая выручка, какие жалобы, что перенесено на завтра. Это звучит просто, но именно в простоте и находится управление.

Нельзя руководить отелем только по ощущениям. Нужны списки, отчеты, чек-листы, фотографии, правила передачи смены. Но нельзя и превращать отель в бумажную бюрократию. Документы нужны не ради документов. Они нужны, чтобы человеческая забывчивость не разрушала качество.

Первый признак сильного отеля — предсказуемость. Гость получает то, что обещано. Сотрудник понимает, что делать. Управляющий видит отклонения. Собственник видит деньги и причины проблем. Если этого нет, любой успех будет случайным.

Отель начинается не с того, сколько денег вложили в стены. Он начинается с того, сколько внимания вложили в повторяемость. Потому что гость может простить скромный интерьер, если всё честно, чисто и понятно. Но он не простит хаос, особенно если хаос пытаются продать как сервис.

Глава 2. Администратор: лицо отеля или источник убытков

Стойка регистрации — это место, где деньги встречаются с человеческим характером.

Администратор в отеле — это не человек, который просто выдает ключи. Это первый фильтр качества, первый продавец, первый психолог, первый источник конфликтов и иногда первый человек, который тихо сливает деньги. Если администратор слабый, невнимательный или равнодушный, отель будет терять больше, чем кажется.

Гость судит об отеле с первой коммуникации. Это может быть звонок, сообщение, встреча у стойки. Тон администратора сразу показывает, куда человек попал. Его здесь ждут или терпят? Ему помогут или отправят читать правила? Его вопрос услышали или он мешает сотруднику сидеть в телефоне?

Плохой администратор редко выглядит как катастрофа. Чаще он выглядит нормально. Пришел на смену, сидит, отвечает, выдает ключи. Но в деталях он ломает бизнес. Не предложил прямое бронирование. Не уточнил время заезда. Не предупредил горничную. Не записал просьбу гостя. Не взял контакт. Не сообщил о поломке. Не улыбнулся тогда, когда это могло снять напряжение. Не извинился там, где нужно было спасти отзыв.

Хороший администратор понимает, что он управляет не стойкой, а впечатлением. Он не обязан быть артистом. Он обязан быть внимательным, спокойным и точным. В отеле не всегда нужны яркие люди. Часто нужны надежные люди, которые не теряются в простых, но важных действиях.

Руководитель должен обучать администратора не общими фразами, а сценариями. Как отвечать на звонок. Как подтверждать бронь. Как действовать при раннем заезде. Что говорить, если номер еще не готов. Как реагировать на жалобу. Когда можно решить вопрос самому, а когда нужно звать управляющего. Как фиксировать деньги. Как передавать смену.

Администратор без сценариев начинает работать характером. Если характер хороший — повезло. Если плохой — отель платит. Сценарии нужны не для того, чтобы сделать людей роботами, а чтобы убрать опасную самодеятельность там, где она бьет по гостю и выручке.

Отдельная тема — контроль. Нельзя один раз объяснить и считать, что человек понял навсегда. Нужно слушать звонки, читать переписки, смотреть отчеты, проверять кассу, иногда самому проходить путь гостя. Не для того, чтобы унижать сотрудника. А чтобы система не жила отдельно от реальности.

Администратор может стать сильнейшим активом отеля. Он может продавать лучше площадок, сглаживать конфликты, собирать обратную связь, возвращать гостей, видеть проблемы раньше руководителя. Но для этого его нужно не просто посадить за стойку, а встроить в систему управления.

Если администратор говорит: «Я не знаю», «это не моя смена», «я передам», но ничего не передает, — это не проблема одного сотрудника. Это проблема руководства. Значит, в отеле нет стандарта ответственности.

Сильный отель начинается с сильной стойки. А сильная стойка начинается с того, что руководитель перестает воспринимать администратора как дежурного человека у двери. Это точка продаж, сервиса и репутации.

Глава 3. Уборка — это не хозяйственная часть, а маркетинг

Чистота продает тише рекламы, но сильнее ее.

В отеле есть вещи, которые гость может не заметить, если они сделаны хорошо. Но он обязательно заметит, если они сделаны плохо. Уборка — первая из таких вещей. Чистый номер редко вызывает восторг сам по себе. Гость считает чистоту нормой. Но один волос в ванной, пятно на белье, пыль на тумбочке или запах в санузле могут разрушить всё впечатление.

Многие собственники относятся к уборке как к расходу. Горничные, белье, химия, контроль — всё это кажется хозяйственной частью. Но в реальности уборка — это маркетинг. Потому что отзывы о чистоте напрямую влияют на продажи. Гость может простить маленький номер, скромный вид из окна или простую мебель. Грязь он не простит.

Чистота должна быть не настроением горничной, а стандартом. Что проверяется после каждого выезда? Кто проверяет? Как фиксируется готовность номера? Что считается недопустимым? Есть ли фото-отчет по проблемным зонам? Есть ли список мест, которые чаще всего забывают: пульта, выключатели, ручки дверей, душевые лейки, углы, под кроватью, холодильник, чайник?

Уборка не может держаться только на совести. Совесть — хорошее качество, но система надежнее. Горничная может устать, торопиться, привыкнуть, не заметить. Поэтому нужен контроль. Не тотальный террор, а нормальный рабочий контроль: выборочные проверки, понятные чек-листы, обратная связь, ответственность за повторяющиеся ошибки.

Особенно важно белье. Для гостя постель — это самая интимная зона доверия. Если белье выглядит сомнительно, человек уже не расслабится. Даже если оно чистое, но старое, серое, с пятнами, с запахом прачечной или влажности, отель проиграл на уровне тела. Гость может не написать длинную претензию, но он не вернется.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.