

**Формирования механизма бизнес-администрирования операционными процессами гостиничного обслуживания для российских несетевых гостиничных предприятий**

**Валединская Е.Н.**, к.э.н., доцент кафедры гостиничного и туристического бизнеса, ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова

**Гареев Р.Р.**, к.э.н., доцент кафедры гостиничного и туристического бизнеса, ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова

**Кошелева А.И.**, к.э.н., доцент кафедры гостиничного и туристического бизнеса, ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова

**Аннотация.** В статье представлена методика формирования механизма бизнес-администрирования операционными процессами гостиничного обслуживания, обеспечивающая устойчивое развитие российских несетевых гостиничных предприятий в условиях нестабильной конкурентной ситуации на рынке услуг. Авторами представлена доказательная база актуальности внедрения предложенного механизма, а также проанализированы ключевые аспекты каждого из этапов методики.

**Ключевые слова:** бизнес-администрирование, операционное управление, гостиничное обслуживание, несетевые отели, системный подход.

*Статья подготовлена на основе научных исследований, выполненных при финансовой поддержке гранта Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова*

**Formation the business administration mechanism of operating hotel services processes for Russian non-chain hotel companies**

**Valedinskaya E.N.**, Ph.D (Economics), Assistant professor of Hospitality and tourism business department, Plekhanov Russian University of Economics

**Gareev R.R.**, Ph.D (Economics), Assistant professor of Hospitality and tourism business department, Plekhanov Russian University of Economics

**Kosheleva A.I.**, Ph.D (Economics), Assistant professor of Hospitality and tourism business department, Plekhanov Russian University of Economics

**Annotation.** The article presents the methodology of formation the business administration mechanism of operating hotel services processes to ensure sustainable development of Russian non-chain hotel companies in the volatile competitive situation in the market. The authors present the evidence base of relevance to the proposed mechanism implementation and analyze the key aspects of each stage of the methodology.

**Key words:** business administration, operational management, hotel services, non-chain hotels, systematic approach.

Проведение крупных спортивных мероприятий, таких как Олимпийские игры, ЧМ по футболу создают, с одной стороны, благоприятные инвестиционно-политические и информационные условия для успешного развития гостиничной индустрии в принимающих дестинациях. С другой стороны, наращивание критической массы объектов гостеприимства на конкретной территории исчерпывают возможности быстрого количественного роста после проведения масштабных мероприятий в силу ужесточения конкурентной борьбы и снижения потребительской активности. Возникает необходимость искать новые пути повышения эффективности бизнеса, ориентированные на повышение качества управления всеми бизнес-процессами.

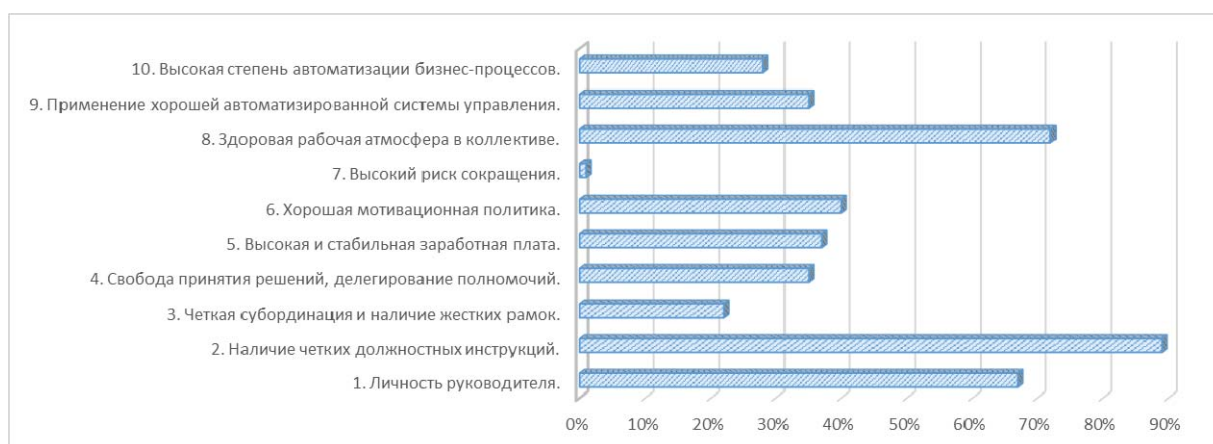
В рамках гранта Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова авторами настоящей статьи к настоящему моменту был проведен ряд исследований, в том числе сравнительный анализ международного опыта и российской практики эффективного управления гостиничными предприятиями, на основании которого можно представить следующую классификацию проблем управления отечественными средствами размещения (табл. 1).

### Классификация проблем управления отечественными средствами размещения<sup>1</sup>

Проблема	Решение
Проблема управления качеством гостиничных услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение современных методик анализа удовлетворенности потребителей;</li> <li>• Детальная классификация средств размещения;</li> <li>• Организация гостиничного обслуживания на основе определенной категории, полученной в рамках государственной системы классификации.</li> </ul>
Низкая эффективность операционного управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализировать результаты деятельности гостиничного предприятия на основе системы сбалансированных показателей работы компании;</li> <li>• Развитие внутрикорпоративных стандартов качества;</li> <li>• Формированием комплекса бизнес-процессов с назначением конкретных работников, которые будут обеспечивать каждый операционный процесс.</li> </ul>
Низкая эффективность работы с персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение профессиональных стандартов и оценки квалификаций работников посредством создаваемой сети центров независимой оценки квалификаций в РФ;</li> <li>• Формирование модель управления бизнес-процессами на предприятии на основе мониторинга и развития компетенций персонала;</li> <li>• Разработка мотивационных программ работы с персоналом</li> <li>• Внедрение антиконфликтной модели поведения сотрудников контактных служб.</li> </ul>

В продолжении данных исследований с использованием метода экспертных оценок на основе анкетирования сотрудников российских несетевых гостиничных предприятий (объем репрезентативной выборки N=100) был выявлен диссонанс между признанными в сетевых западных гостиницах инструментами воздействия на эффективность работы персонала с российскими реалиями ведения гостиничного бизнеса, прежде всего в таких аспектах как высокая степень автоматизации бизнес-процессов (28%), хорошая мотивационная политика (40%) и четкая субординация (22%) (рис.1).

<sup>1</sup> Составлено авторами с исп. Лайко М.Ю., Кошелева А.И., Евстегнеева Д.К. «Международный опыт и российская практика эффективного управления гостиничными предприятиями» // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал, № 4, 2016.

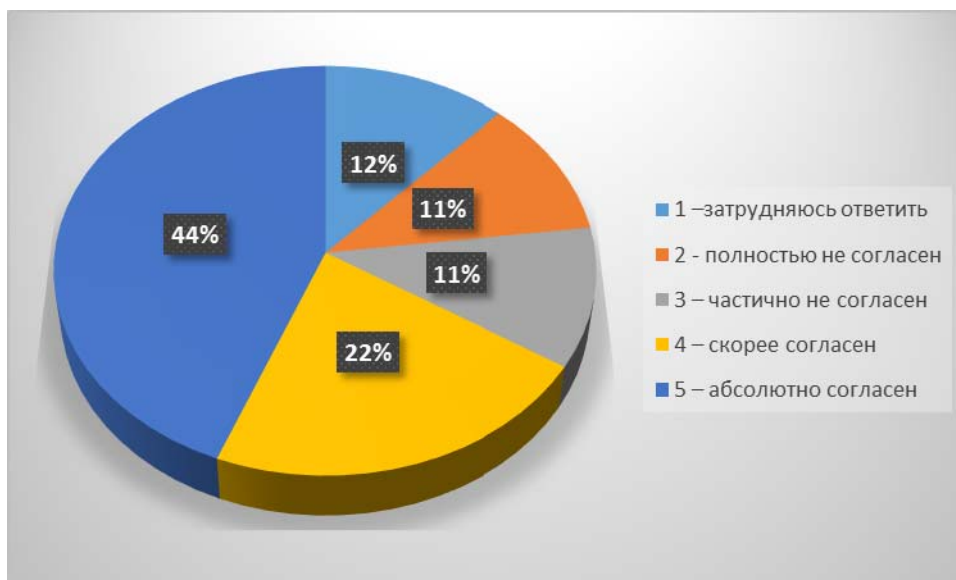


**Рис. 1 – Распределение ответов на вопрос (N=100): «Что влияет на эффективность работы персонала Вашего гостиничного предприятия?», %<sup>2</sup>**

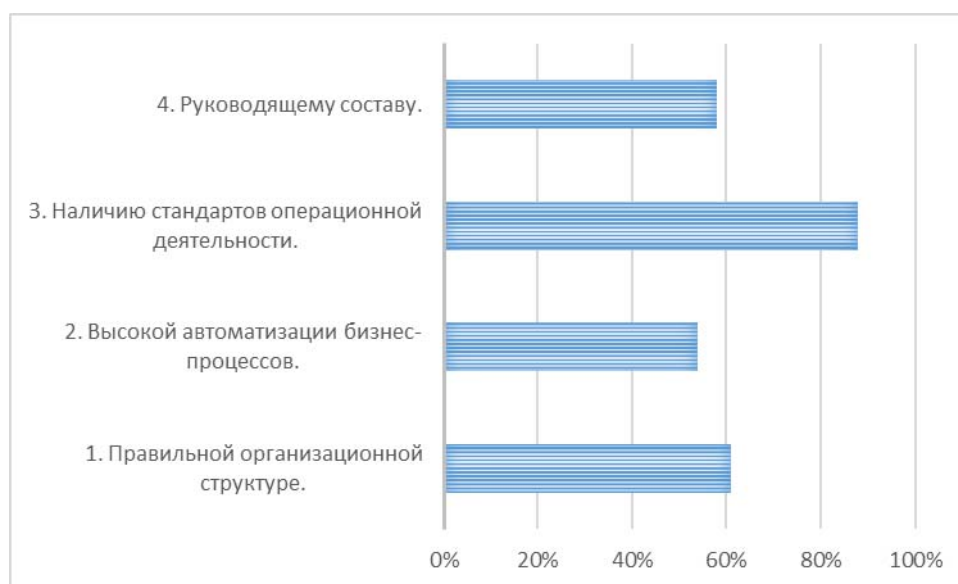
Лишь 44% опрошенных представителей российских несетевых гостиничных предприятий точно подтвердили, что в их отеле приветствуется и поощряется развитие сотрудников в карьерном плане, обеспечиваются перспективы карьерного роста и проводится политика по подготовке кадрового резерва (рис. 2).

Между тем 88% опрошенных экспертов признают важность наличия стандартов операционной деятельности для построения системы внутренних коммуникаций и слаженной эффективной работы всех подразделений гостиничного предприятия. И лишь 54% могут констатировать, что система внутренних коммуникаций и эффективная работа всех подразделений гостиничного предприятия достигаются благодаря высокой автоматизации бизнес-процессов у них в гостинице (рис. 3).

<sup>2</sup> По данным анкетирования, проведенного авторами



**Рис. 2 – Распределение ответов на вопрос (N=100): «Наш отель приветствует и поощряет развитие сотрудников в карьерном плане, обеспечивает хорошие перспективы карьерного роста, проводит политику по подготовке кадрового резерва», %<sup>3</sup>**



**Рис. 3 – Распределение ответов на вопрос (N=100): «Благодаря каким аспектам в гостинице четко отлажена система внутренних коммуникаций и редко возникают недопонимания между отделами гостиницы?», %<sup>4</sup>**

На фоне выделенных проблем, высокие перспективы успешного развития после проведения ЧМ по футболу – 2018 имеют лишь международные сетевые

<sup>3</sup> По данным анкетирования, проведенного авторами

<sup>4</sup> По данным анкетирования, проведенного авторами

отели, в то время как российские несетевые гостиничные предприятия практически лишаются возможности с ними конкурировать и обеспечить устойчивое развитие бизнеса, на фоне резкого снижения потребительской активности после проведения ЧМ по футболу – 2018, подкрепленную политической и экономической нестабильностью. Вышеперечисленные обстоятельства обуславливают объективную необходимость разработки и внедрения механизмов операционного управления в целях повышения эффективности работы и устойчивого развития российских несетевых гостиничных предприятий после проведения ЧМ по футболу-2018.

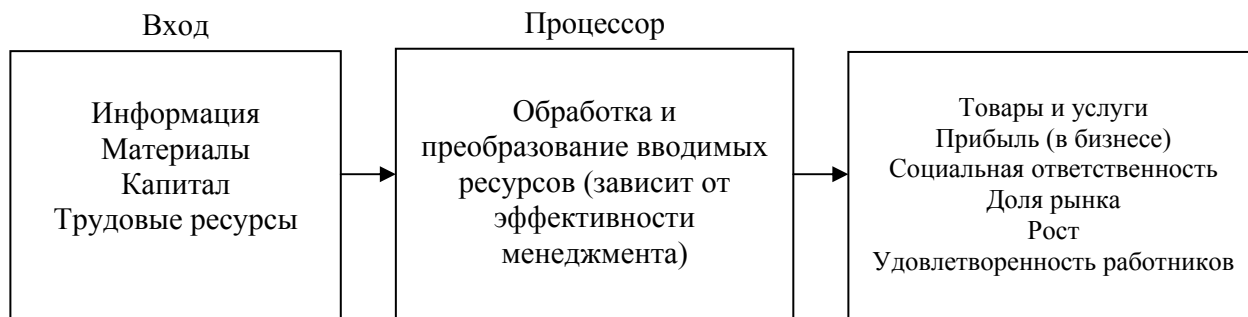
Бизнес-администрирование операционными процессами гостиничного обслуживания в настоящих условиях выступает особым профилем менеджмента, обеспечивающим дополнительные возможности для решения сложных задач, стоящих перед отечественной гостиничной индустрией. Механизм бизнес-администрирования операционными процессами гостиничного обслуживания предполагает наличие системной модели организации данного направления в гостиничном предприятии. Создание механизма бизнес-администрирования операционными процессами гостиничного обслуживания на основе системного подхода требует знаний об элементах гостиничной деятельности, их взаимосвязях, функциях, процессах внутри предприятия и людях, действующих в нем. Таким образом, при построении модели необходимо показать структуру ее основных компонентов, а также взаимосвязь между ними.

Как известно из общей теории менеджмента, любая организация может быть представлена в виде открытой системы (рис. 4), каждое отдельное направление ее деятельности в конструктивном плане может быть полностью описано с помощью четырех системных элементов (функция, вход, выход, процессор).<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.

Особое значение представляет процессор, отражающий множество внутренних факторов и характеристик гостиничного предприятия, т.е. все то, что требуется для преобразования ресурсов/затрат («входов») в ценность для потребителей («выходы»). Процессор включает в себя:



*Рис. 4 – Организация как открытая система<sup>6</sup>*

1) цепочку создания ценности, характеризующую операционную деятельность компании, структуру и последовательность различных видов работ и операций (основных, вспомогательных), в процессе которых создается ценность для потребителя;

2) ресурсы, в первую очередь человеческие (персонал и его ключевые характеристики), так как речь идет о предоставлении услуг; материальные активы компании (оснащение и оборудование гостиничного предприятия в соответствии с заявленной категорией звездности и принятыми стандартами); а также информационное оснащение (сетевые системы связи, Интернет и др.)<sup>7</sup>;

3) катализатор, характеризующий совокупность всех тех внутренних факторов, которые способствуют ускорению процессов преобразования «входов» в «выходы» (ключевые компетенции, динамические способности, корпоративная культура и др.).<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Составлено на основе Источник: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.

<sup>7</sup> Романюк А.В. Оценка влияния различных факторов на эффективность деятельности гостиничных предприятий // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 4- С. 1184-1187.

<sup>8</sup> Стрекалова Н.Д. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления // Проблемы современной экономики, N 2 (30), 2009.

Гостиничное обслуживание включает в себя комплекс услуг различной направленности и требует четкого понимания структуры и последовательности основных операций в рамках предоставления всего комплекса гостиничных услуг. Ценность для потребителя в данном случае создается не только на этапе непосредственного оказания (потребления) услуги, но и в процессе разработки программы обслуживания для потребителя.<sup>9</sup> Разработка программы обслуживания представляет собой определенную вновь созданную ценность, соответственно в цепочке создания ценности необходимо учитывать процессы интерпретации и доведения до потребителя этой ценности (продвижения)<sup>10</sup>, а также мониторинга и корректировки предложения на основе обратной связи с потребителем.

На основании вышесказанного в рамках механизма бизнес-администрирования операционными процессами гостиничного обслуживания необходимо рассматривать службы приема и размещения, питания и обслуживания в номерах, как основных центров прибыли в гостинице, а также службы обслуживания и эксплуатации номерного фонда, маркетинга и продаж, которые непосредственно участвуют в процессе создания ценности для потребителя, как было показано выше.

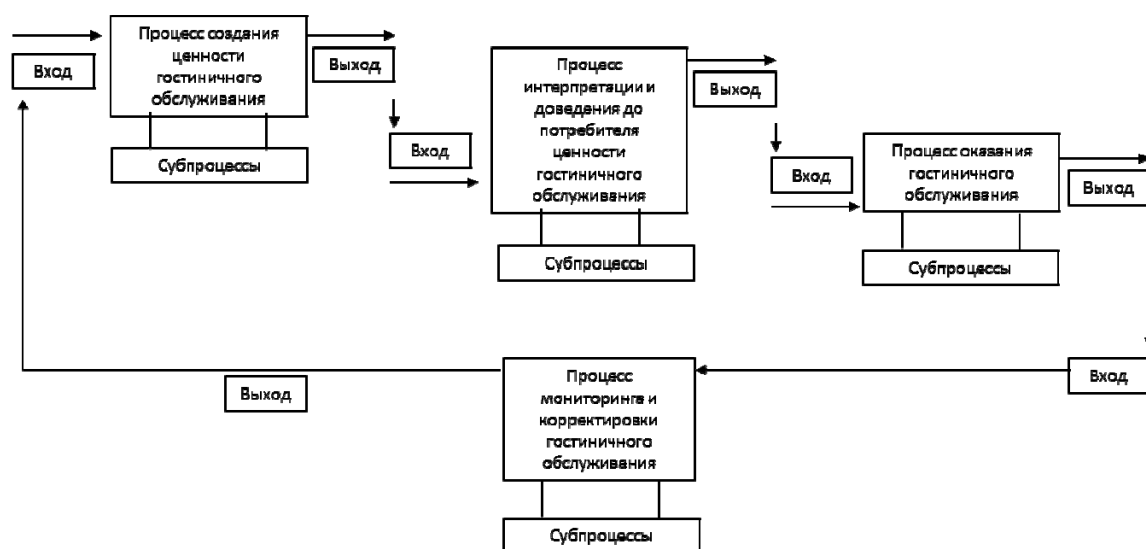
Авторами исследования предлагается механизм бизнес-администрирования операционными процессами гостиничного обслуживания в рамках системного подхода рассматривать в виде системы взаимосвязанных процессов в неразрывной связи с внешней средой (рис. 5).

---

<sup>9</sup> Гаранина Е.Л. Клиентоцентричность как инструмент повышения потребительской ценности гостиничных услуг: Автореферат дис. канд. экон. наук – 08.00.05.– М.: РЭА им. Г. В. Плеханова, 2010.

<sup>10</sup> Кобяк М.В., Ильина Е.Л., Латкин А.Н., Валединая Е.Н., Евтеев М.А. Современные технологии продвижения гостиничного продукта: учебное пособие / Москва, 2014.



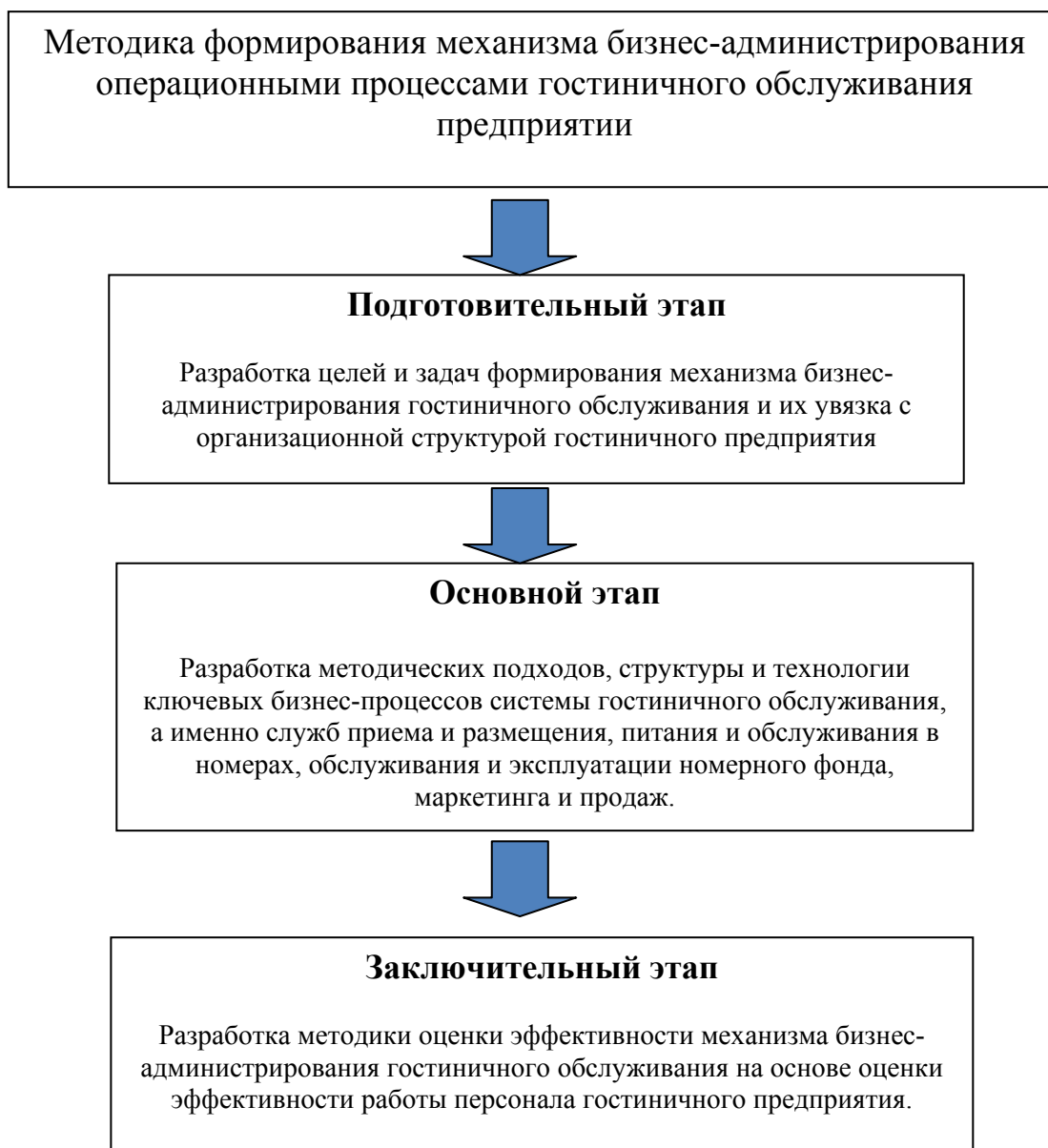


**Рис. 5 – Механизм бизнес-администрирования операционными процессами гостиничного обслуживания<sup>11</sup>**

Методика формирования механизма бизнес-администрирования гостиничного обслуживания на основе выше предложенной модели включает три последовательных этапа (рис. 6).

На подготовительном этапе формирования механизма бизнес-администрирования операционными процессами гостиничного обслуживания на гостиничном предприятии необходимо создание базовой структуры в соответствии с целями и задачами гостиничного обслуживания с поправкой на размеры и звёздность гостиничного предприятия. В дальнейшем, каждое гостиничное предприятие приспособливает свою структуру к собственным задачам и потребностям. В этой связи наши рекомендации по поводу организационной структуры будут касаться лишь основных стратегических моментов, которые позволят скоординировать деятельность гостиничного предприятия в ходе внедрения совокупности бизнес-процессов гостиничного обслуживания. В частности, каждому конкретному предприятию следует доработать предлагаемую организационную структуру в силу своих особенностей.

<sup>11</sup> Разработано авторами



***Рис. 6 – Методика формирования механизма бизнес-администрирования операционными процессами гостиничного обслуживания предприятия<sup>12</sup>***

Своеобразной матрицей, формирующей рамки бизнес-процессов в системе работы подразделений гостиничного предприятия, являются стандарты операционной деятельности, которые документируют последовательность выполнения операций и обеспечивают постоянство качества оказываемых услуг.<sup>13</sup> Международная отельная практика ориентирована на четкую регламентацию процедур, прописанных в корпоративных стандартах.

<sup>12</sup> Разработано авторами

<sup>13</sup> Попов Л.А., Ковальчук А.П., Романюк А.В., Дедусенко Е.А. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства и туризма: Учебное пособие. // Казань: Изд-во ООО «Бук», 2016. -80 с.

Благодаря этому персонал, проходящий регулярные тренинги быстро и точно понимает поставленные задачи, легко ориентируется даже в нестандартных ситуациях.

В рамках формирования механизма бизнес-администрирования операционными процессами гостиничного обслуживания предлагается совокупность основных-бизнес-процессов с привязкой к отделам гостиничного предприятия, представленная в таблице 2.

Основной этап включает разработку методических подходов, структуры и технологии ключевых бизнес-процессов. При этом важно учитывать, что в настоящее время одной из важнейших и жизненно важных проблем является использование информационных технологий при разработке управленческих решений. Современный уровень развития бизнеса предъявляет принципиально новые требования к информационному обслуживанию, происходят коренные изменения в технологии управления, а именно, автоматизируются процессы обоснования и принятия решений, автоматизируются организация их выполнения, контроль, регулирование и оценка деятельности персонала.

Наиболее слабой стороной в большинстве несетевых российских гостиниц является то, что даже при наличии стандартов работы они не охватывают системно все аспекты деятельности и все департаменты.<sup>14</sup> Отсутствуют четкие и главное, применимые, должностные инструкции, методические рекомендации и другие внутренние документы, охватывающие все хозяйственные операции, включая также формы взаимодействия подразделений в различных ситуациях и систему документооборота. Данные документы должны быть не только наглядными и удобными в использовании, но и содержать четкие алгоритмы действий, а также формы и методики контроля за ними.

---

<sup>14</sup> Гареев Р.Р. Автоматизация систем бизнес-администрирования в гостиничных предприятиях. // В сборнике: ИННОВАЦИОННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ сборник статей международной научно-практической конференции. Уфа, 2016. С. 25-29.

**Совокупность основных бизнес-процессов операционного управления  
гостиничным обслуживанием<sup>15</sup>**

Название отдела	Бизнес-процессы
<b>Служба приема и размещения (Front Office)</b>	Процедура по заселению Процедура по выселению Процедура по выселению выездных номеров Процедура выставления no-show Процедура по переселению гостя Процедура по принятию багажа на хранение Процедура по проверке кредитных лимитов Процедура по работе с журналом log book Процедура по работе с жалобой об утрате имущества гостя Процедура по работе телефонных операторов Процедура Wake up call Процедура по действиям в случае нанесения ущерба имуществу гостиницы Процедура по работе с жалобами гостей на ухудшение здоровья Обязанности дежурного менеджера Процедура по действиям персонала при ограблении или применении к персоналу насильственных действий Процедура по действиям службы приема и размещения при пожаре
<b>Служба обслуживания и эксплуатации номерного фонда</b>	Проверка готовности номера Проверка готовности мест общего пользования Дотация рабочей тележки Процедура движения белья. Ресторан. Процедура движения белья для номеров Процедура приема и возврата вещей гостя сотрудниками химчистки Процедура по использованию униформы Процедура использования мастер ключей Процедура lost and found Процедура DND Правила поведения в гостевой зоне Правила уборки номера Правила уборки мест общего пользования Процедура по выселению выездных номеров Процедура по действиям персонала при ограблении или применении к персоналу насильственных действий Правила устранения технических неисправностей
<b>Отдел маркетинга и продаж</b>	Процедура выставления no-show Процедура обслуживания постоянных гостей Процедура бронирования по аннуляции бронирования Upselling Процедура соблюдения конфиденциальности Процедура соблюдения тарифной политики гостиницы Процедура бронирования Процедура выдачи Welcome Drinks Процедура предоставления комплимента от гостиницы для постоянных гостей Обязанности менеджера по работе с постоянными гостями Процедура работы с жалобами гостей Процедура работы с отзывами гостей
<b>Служба питания и обслуживания в номерах</b>	Процедура движения белья. Ресторан. Регламент внешнего вида сотрудников ресторана Общие правила обслуживания в ресторане Сервировка стола в ресторане Правила этикета при обслуживании гостей в ресторане UP selling в ресторане Процедура предоставления комплимента от гостиницы для постоянных гостей Стандарты обслуживания room service Правила гигиены на кухне Процедура произведения уборки оборудования Правила гигиены НААСР на кухне

<sup>15</sup> Разработано авторами

Большой массив информации в контуре бизнес-администрирования операционными процессами гостиничного обслуживания требует разработки программы для ЭВМ (базы данных), позволяющей выполнять все вышеназванные задачи.

Особо важным представляется определить не только технологию, характеризующую операционную деятельность компании, структуру и последовательность различных видов работ и операций (основных, вспомогательных), в процессе которых создается ценность для потребителя, но и выявить катализатор каждого бизнес-процесса, характеризующий совокупность всех тех внутренних факторов, который способствует ускорению процессов и их качественному преобразованию из «входов» в «выходы».

Катализатором каждого бизнес-процесса гостиничного обслуживания является определенный набор компетенций персонала, вовлеченного в тот или иной процесс с возможностью их мониторинга и совершенствования<sup>16</sup>.

До определенного времени многие частные российские гостиничные предприятия эффективно работали, не уделяя особого внимания профессиональной подготовке персонала. Однако, процессы глобализации, рост конкуренции на рынке, а также постоянно меняющиеся запросы и требования клиентов к своему проживанию и оказываемым услугам, вынуждают отельеров пересмотреть свое отношение к подготовке и работе персонала<sup>17</sup>. В настоящее время конкурентное преимущество получают те организации, для которых сотрудники являются важным активом, для формирования и развития которого целенаправленно создают и применяют передовые, научно-обоснованные методы управления человеческими ресурсами.

Как показывает международный опыт, управление бизнес-процессами необходимо сочетать с управлением и развитием компетенций персонала.

---

<sup>16</sup> Никольская Е.Ю. Методы оценки компетенций персонала в индустрии гостеприимства // Социально-экономические и правовые основы развития экономики. Коллективная монография. – 2015. – С. 65-72.

<sup>17</sup> Романова М.М., Дедусенко Е.А. Подготовка персонала для гостиничного бизнеса в современных реалиях // Сборник статей международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы индустрии гостеприимства и туризма». – 2016. – С. 143-148.

Универсальность системы профессиональных компетенций как инструмента в управлении персоналом заключается в следующем, она:

- позволяет напрямую связать систему управления человеческими ресурсами с бизнес-целями организации как в текущем периоде, так и, в стратегической перспективе.

- лежит в основе системы работы с персоналом, когда все элементы и стороны этой системы ориентированы только на максимально возможный результат в данном бизнесе.

- одинаково применима к различным типам организаций, т.к. выстраивается на базе механизмов координации, обеспечивая тем самым единство и согласованность в работе всех структурных подразделений.

- использует язык, понятный и доступный всем работникам и менеджерам организации, что значительно повышает отдачу при использовании этого инструмента.<sup>18</sup>

Каждый сотрудник гостиничного предприятия должен обладать определенными компетенциями, которые позволяют ему обеспечивать эффективный и качественный процесс оказания услуг. Кроме того, формируя модель управления бизнес-процессами на предприятии, отельерам необходимо учитывать компетенции персонала при составлении взаимосвязанных процессов.

Авторами предлагается следующая модель компетенций для персонала, вовлеченного в операционные процессы гостиничного обслуживания. (табл. 3).

Многие российские компании с некоторым предубеждением относятся к необходимости вкладывать средства в разработку компетенций, полагая, что дешевле найти готовых специалистов. Поэтому на компетенции обращают внимание только лишь при приеме на работу, и иногда формально – при аттестациях.

---

<sup>18</sup> <http://www.hr-portal.ru/articles/>

**Модель компетенций для персонала контактных служб гостиничного предложения<sup>19</sup>**

Группы	Компетенции
Профессиональные компетенции	Владение профессиональными стандартами
	Умения работать с информацией
	Способности к аналитическому мышлению
	Коммуникативные навыки
	Способность к построению эффективных межличностных отношений
	Ориентация на клиента
	Коммерческие способности
	Умение пользоваться современными информационными технологиями и средствами коммуникации
Поведенческие компетенции	Работоспособность, стрессоустойчивость
	Организованность
Корпоративные компетенции	Способность к внутрикорпоративному взаимодействию
	Преданность компании
Инновационная активность	Инновационный потенциал
	Обучаемость

Однако на базе компетенций должны выстраиваться не только система подбора и оценки персонала, но и программы обучения и развития, кадрового резерва, материальной и нематериальной мотивации. Именно модель компетенций и создает ту точку опоры, на основании которой можно строить эффективную работу с персоналом.

### **Библиографический список**

1. Гареев Р.Р. Автоматизация систем бизнес-администрирования в гостиничных предприятиях. // В сборнике: **ИННОВАЦИОННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ** сборник статей международной научно-практической конференции. Уфа, 2016. С. 25-29.
2. Гаранина Е.Л. Клиентоцентричность как инструмент повышения потребительской ценности гостиничных услуг: Автореферат дис. канд. экон. наук – 08.00.05.– М.: РЭА им. Г. В. Плеханова, 2010.

<sup>19</sup> Разработано авторами

3. Кобяк М.В., Ильина Е.Л., Латкин А.Н., Валединская Е.Н., Евтеев М.А. Современные технологии продвижения гостиничного продукта: учебное пособие / Москва, 2014.

4. Лайко М.Ю., Кошелева А.И., Евстегнеева Д.К. «Международный опыт и российская практика эффективного управления гостиничными предприятиями» // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал, № 4, 2016.

5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.

6. Никольская Е.Ю. Методы оценки компетенций персонала в индустрии гостеприимства // Социально-экономические и правовые основы развития экономики. Коллективная монография. – 2015. – С. 65-72.

7. Попов Л.А., Ковальчук А.П., Романюк А.В., Дедусенко Е.А. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства и туризма: Учебное пособие. // Казань: Изд-во ООО «Бук», 2016. – 80 с.

8. Романюк А.В. Оценка влияния различных факторов на эффективность деятельности гостиничных предприятий // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 4-6. – С. 1184-1187.

9. Романова М.М., Дедусенко Е.А. Подготовка персонала для гостиничного бизнеса в современных реалиях // Сборник статей международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы индустрии гостеприимства и туризма». – 2016. – С. 143-148.

10. Стрекалова Н.Д. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления // Проблемы современной экономики, № 2 (30), 2009.

11. <http://www.hr-portal.ru/articles/>