

**АМИРОВА М.Г.**

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО  
БИЗНЕСА**

**МОНОГРАФИЯ**

Махачкала 2023 г.

**УДК 640.4**  
**ББК 65.432**  
**А62**

Амирова М.Г. **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА.** Монография. Махачкала: ДГУ, 2023 г. 37 с.

Индустрия туризма, несомненно, является одной из самых специфических отраслей экономики. Несмотря на ряд препятствующих глобальных факторов, таких как, нестабильная политическая, экономическая обстановка в мире, капризы природы и сезонность, туризм продолжает развиваться стремительными темпами. В современной литературе все чаще встречается термин «индустрия туризма и гостеприимства». Задачей гостеприимства является удовлетворение потребностей и запросов не только туристов, но и потребителей вообще.

Деятельность гостиничных предприятий заключается в организации краткосрочного проживания за денежное вознаграждение. Услуги, оказываемые гостиничными предприятиями, являются неотъемлемой частью сферы услуг в туризме. Предоставление такого рода услуг показывает готовность принимающей туристов стороны обеспечить путешественника всем необходимым для комфортного отдыха, так как, зачастую, современный гостиничный комплекс может удовлетворить как первостепенные потребности туриста в проживании и качественном питании, так и ряд второстепенных потребностей.

В настоящее время, сектор средств размещения представлен разнообразными типами гостиничных предприятий. В современном понимании гостиницей можно считать средство размещения, которое состоит из определенного количества номеров, обладает единым руководством, предоставляет установленный комплекс услуг и предназначается для обслуживания индивидуальных и организованных групп туристов.

В монографии рассматривается система мотивации и стимулирования персонала к повышению эффективности функционирования предприятий гостиничного бизнеса и информационное обеспечение.

Для студентов, аспирантов, преподавателей, а также всех, кто интересуется проблемами гостиничного бизнеса.

**ISBN**  
**DOI**

© Амирова М.Г., 2023.  
© Оформление. ИП Тагиев Р.Х., 2023.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. Основные направления оптимизации бизнес-процессов на предприятиях гостиничного бизнеса .....	4
Глава 2. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала к повышению эффективности функционирования предприятий гостиничного бизнеса.....	17
Глава 3. Информационное обеспечение повышения эффективности функционирования предприятий гостиничного бизнеса .....	26
Список литературы .....	35

# ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

Прием гостя на предприятии гостиничного бизнеса – сложный комплекс взаимосвязанных процессов, каждый из которых содержит ключевые точки общего успеха деятельности гостиницы. Из многочисленных исследований в области психологии известно, что человек склонен больше замечать и запоминать недостатки, чем положительные стороны обслуживания. Из многочисленных проблем, возникающих при работе любой гостиницы, можно выделить ряд основных:

- низкий уровень заполняемости, практически не зависящий от сезона;
- низкий уровень прибылей, поскольку конкурентоспособность более всего определяется разницей в стоимости обслуживания;
- отсутствие или плохие продажи дополнительных услуг, практически одинаковых для большинства отелей и гостиниц в локальной зоне расположения;
- низкий уровень присутствия постоянных клиентов или их полное отсутствие; - низкий уровень сервиса.

Перечисленные проблемы вызваны постоянным наличием следующих причин:

- отсутствие представления о целевом клиенте, приводящее к низкой эффективности или отсутствию действий по привлечению наиболее выгодных категорий гостей;
- отсутствие уникального собственного торгового предложения, повышающего конкурентоспособность предприятия;
- недостаточно четкая формулировка собственного предложения или недостаточно эффективные способы его донесения до потенциальных клиентов, стандартные, совпадающие с методами конкурентов, методы распространения информации о своем предложении, недостаточное внимание к точкам контакта с потенциальными клиентами, что приводит к потерям еще на уровне контакта;
- отсутствие систематического сбора информации о клиентах, приводящее к невозможности создания базы данных постоянных клиентов;

- отсутствие системы установления и повышения лояльности клиентов, приводящее к малому количеству повторных продаж;
- недостаточная мотивация персонала и, как следствие, низкий уровень качества обслуживания;
- недостаточное соответствие предлагаемых услуг и уровня сервиса ожиданиям клиентов;
- отсутствие управления бизнес-процессами и формирования системы дополнительных услуг, привлекающих внимание и повышающих лояльность клиента.

Создать гостиницу, в деятельности которой все процессы были бы организованы и отлажены в направлении максимального привлечения потенциального клиента с последующим его закреплением в качестве постоянного гостя и распространителя информации о высоком качестве услуг и сервиса в гостинице – результат использования налаженной системы управления бизнес-процессами и стандартизированных механизмов эффективного управления. Любой бизнес или предприятие являются механизмом, успешность работы которого зависит не столько от эффективной работы с одним клиентом, а от применения ко всем клиентам самых высоких стандартов качества обслуживания. Добиться этого возможно только при условии создания системы деятельности и управления процессами, позволяющими применять эффективные методики в разных ситуациях, адаптируя обслуживание под запросы конкретного гостя. Для выполнения этого требования понадобится построить гибкую систему управления услугами, предусматривающую множество различных вариантов обслуживания, стандартизированных в виде нормативных управленческих схем и подготовленных в виде алгоритмов действий для персонала.

Провести подобную работу можно с помощью методики моделирования бизнес-процессов, начинающегося с построения модели самой организации. Применение модели позволяет эффективно выявить наиболее проблемные области в деятельности гостиницы. Построение модели относится к формированию образа организации «как есть» - AS-IS, который позволяет создать наглядное, выраженное в понятных показателях, представление о предприятии, его деятельности и процессах, в том числе – и об эффективности деятельности и тех областях, которые ее снижают. В процессе построения модели «как будет» - TO-BE – происходит формирование многовариантного представления о том, что должно получиться в результате принимае-

мых мер организационного и управленческого характера. Для достижения цели необходимо применить технологии бизнес-процессинга, позволяющие контролировать и корректировать происходящие в системе предприятия процессы с трех точек зрения:

- функциональность системы – методология моделирования IDEF0 представляет бизнес – процессы в виде связанных функций, активно взаимодействующих и влияющих на состояние друг друга. Одновременно создается представление о ресурсной базе и потребности для каждой отдельной функции;

- информационная обеспеченность системы, представленная в виде потоков данных с описанием их структуры, мест хранения и методик обработки информации;

- событийное моделирование – необходимость формирования причинно-следственных связей и представлений о них, позволяющих установить точные зависимости процессов в системе предприятия друг от друга и от их временной и событийной последовательности.

На основании таких моделей можно разрабатывать алгоритмы реакций персонала и управления на различные ситуации, возникающие в процессе деятельности организации. При моделировании связанных процессов следует учитывать необходимость отделения функций от объектов их реализации для получения наиболее объективной картины взаимодействия.

Поскольку построение модели будущей картины деятельности связано с прогнозированием, которое предполагает различные варианты развития событий, то в самой модели должно присутствовать несколько сценариев, предусматривающих различные варианты развития событий и разные результаты деятельности. Имеет смысл при построении модели рассмотреть несколько траекторий движения системы к различным вероятным и предполагаемым состояниям:

- вариант оптимистического развития событий, связанный с проведением успешного реинжиниринга;

- варианты развития событий по наиболее вероятным сценариям;

- вариант наименее успешного развития событий. Взаимосвязанные и взаимодействующие виды деятельности, имеющие позиции «входа и выхода», имеющие результативную ценность для потребителя, являются бизнес-процессами (ИСО 9000 : 2000).

Процесс состоит из определенных частей, список которых варьируется в зависимости от глубины рассмотрения и воздействия

на состояние системы, но наиболее важными и определяющими успешность процесса, следует считать пять частей: метод – технологию, персонал, оборудование, материалы и ресурсы, производственную среду. Исходя из перечисленного выше, можно установить сущность бизнес-процесса в виде результата набора последовательных, логичных, заранее спланированных мероприятий, в которых учтены ресурсы, цели и задачи. Синонимом этого понятия считается термин «процесс», использованный в ISO 9000:2000. Оптимизировать деятельность компании можно только в том случае, когда она ясно представлена, что достигается путем создания модели бизнеспроцессов.

Методология создания модели предполагает использование совокупности нескольких способов установления связей между событиями и объектами деятельности при условии описания атрибутов объектов и закономерностей их взаимодействия. Средства моделирования могут использоваться интегрированно, что дает возможность получать более широкие и объективные описания и формировать наиболее точно формирующие представления модели. Один из продуктов, создающих интегрированные модели - ARIS (Architecture of Integrated Information Systems), разработанный германской фирмой IDS Scheer. В состав продукта включено четыре алгоритма моделирования:

- организационного, создающего модель структуры организации и ее привязки к территориальному расположению элементов структуры;

- функционального, подразумевающего моделирование целей, путей и способов их достижения с описанием конкретных функций для каждого введенного в модель подразделения;

- информационного, отображающего тип и структуру системной информации, на основе которой осуществляется управление системой и ее функционирование;

- управленческого, формирующего комплексные схемы управления и реализации решений управленческого характера.

Под бизнес-процессом с этой точки зрения следует понимать набор целенаправленных структурированных действий, направленных на достижение сформулированного прогнозируемого результата, получаемого клиентом и организацией в условиях конкретного рынка. Система бизнес-процессов формируется из трех типов деятельности и процессов:

- управленческих, относящихся к стратегическому менеджменту;

- оперативных, относящихся к основной деятельности в реальном времени и реальных условиях ограниченного временного промежутка и конкретно поставленных в этом промежутке целей;

- технические, относящиеся к поддержке основной деятельности и обеспечению условий для ее ведения. При этом успешность бизнес-процессинга может оцениваться по степени достижения указанных или запланированных целей .

При проведении анализа данных о бизнес-процессах зачастую можно получить результаты, указывающие на правильность интуитивного построения модели деятельности, основанного на опыте и прогнозировании. Это может привести к выводу о необходимости поиска резервов эффективности в необозначенных в смоделированных процессах местах и частях системы. Применение бизнес-процессинга на практике обусловлено наличием пяти основных целей:

- регламентация, смысл которой состоит в создании условий для понимания менеджментом и персоналом собственных задач и их связи с целями и методами деятельности организации. Регламентация может происходить на основании документов двух типов: положения о подразделениях и должностных инструкций. Каждый из этих документов определяет роль подразделения или сотрудника в деятельности и положение в структуре организации;

- управление на основе процессингового подхода, описанного в стандартах менеджмента качества ISO, определяющего границы и уровень ответственности и полномочий для владельцев процессов;

- оптимизация на основе четко сформулированных задач, целей и подходов, сформулированных благодаря описаниям процессов;

- информатизация и автоматизация, основанные на формировании информационной структуры, позволяющей описать деятельность компании в алгоритмизированных образах, которые можно использовать в современных системах обработки информации и управления процессами.

При создании системы руководители получают возможность закладывать в нее заранее разработанные сценарии реагирования для повышения эффективности управляющих воздействий;

- тиражирование методики и бизнеса с помощью заранее подготовленного набора алгоритмизированных методов и приемов созда-



ния предприятия в рамках компании на основании стандартизированных описаний процессов .

Внедрение системы бизнес-процессинга не всегда оказывается полезным для компании, например, в случаях, когда деятельность фирмы идет по нарастающей за счет ее недавнего открытия, внедрение жесткой регламентации опасно: оно снизит свободу в принятии новых решений и потенциально может закрепить в качестве стандартов ошибочные или непроверенные процессы. Во всех случаях, когда гибкость и оперативность являются основными преимуществами, от регламентации и стандартизации лучше временно отказаться, но моделировать процессы имеет смысл, чтобы постоянно иметь возможность наблюдения за картиной деятельности.

По мере формирования регулярного менеджмента гибкость и оперативность могут трансформироваться в хаотические процессы, и тут спасением станет введение регламента и стандарта, в основе которого лежит накопленный опыт деятельности и отработанная на практике система управления. Особое значение это имеет при естественном росте штата и появлении все большего количества задач для постоянно растущего числа сотрудников. Регламентировать в компании любого уровня и масштаба имеет смысл только регулярные процессы, чтобы не внести элементы хаоса в систему стандартов. Кроме того, в организациях проектного типа, где задачи зачастую значительно разнятся, применение процессинга может снизить, а на предприятии регулярного производственного цикла процессинг только сформирует более высокий уровень точности и соответствия результата запланированному, в том числе – и по качеству.

Алгоритмизации подлежат только процессы, в которых закономерность выявлена благодаря цикличности протекания процессов, которые можно и должно оптимизировать для снижения затрат на деятельность. В этом случае процессинг может выполнить функцию «автопилота», возвращающего систему в устойчивое состояние по сигналу датчиков – показателей результативности. В качестве таких эффективных датчиков состояния процессов удобно использовать известную систему сбалансированных показателей, учитывающую следующие блоки процессов:

- операционные действия и менеджмент;
- клиентские контакты и система взаимоотношений;
- инновационная деятельность;
- социальная значимость деятельности компании.

В представлении, бытовавшем до недавнего времени, операционным действиям и менеджменты отводилась исключительно технологическая роль: производство и доставка продукта. При более подробном современном рассмотрении процессов в системе компании можно составить более широкое представление об операционной деятельности:

- отношения с поставщиками и клиентами;
- производственная деятельность и доставка продукта потребителю;
- превентивная антикризисная деятельность в виде организации управления рисками.

Направление бизнес-процессов на повышение производительности и эффективности деятельности позволяет формировать предложение продукта высокого качества, что повышает его потребительскую ценность:

- ценовая привлекательность и соответственная конкурентоспособность;
- высокий уровень качества продукта;
- своевременность предложения и быстрота реализации;
- наличие выбора для клиента.

В части взаимоотношений с потенциальными и действительными потребителями услуг бизнес-процессинг условно разделяется на следующие последовательности действий:

- выбор и привлечение клиентуры;
- формирование и поддержание клиентской базы;
- совершенствование взаимоотношений с потребителями услуг, как действующими, так и потенциальными. Следует отметить, что каждый из перечисленных процессов может быть представлен в виде совокупности подпроцессов. В частности, взаимоотношения с клиентами, как и выбор потребителей продукта, формируются из нескольких самостоятельных процессов в виде создания предложений, разработки услуг, повышения привлекательности.

Инновационная деятельность определяет способность организации к осуществлению гибкой политики постоянного обновления и использования более эффективных и рациональных технологий производства и методик управления. Подобная деятельность становится возможной при создании необходимых условий для внедрения инноваций, выявлении соответствующих возможностей, прогнозировании и проектировании инновационных подходов и технологий, продви-

жении результатов инновационной деятельности в виде новых продуктов с обновленными свойствами и более высоким уровнем качества. Сами бизнес-процессы должны находиться под постоянным наблюдением в связи с необходимостью их совершенствования.

В этом направлении в настоящее время остаются наиболее актуальными две основные концепции:

- поэтапное совершенствование при сохранении действующей структуры организации процессов по Демингу;

- переход кардинального характера с внесением существенных изменений в структуру организации процессов и управленческих систем. В рамках обеих концепций действуют общие закономерности совершенствования в виде выявления узких мест и скрытых возможностей, однако, второе решение связано с большими капиталовложениями и существенным повышением уровня риска, поскольку изменение структуры системы может привести к возникновению в ней новых закономерностей, не учтенных в ранее разработанных алгоритмах оперативного реагирования.

Первая концепция рассматривает более детализированный и фрагментарный подход к каждому из процессов и осторожное, с постоянным наблюдением и созданием контрольных точек для «отката» системы к прежнему, более безопасному состоянию, изменение отдельных подпроцессов. При этом следует помнить, что минимизация рисков может обернуться снижением эффективности совершенствования процессов. В процессе такого совершенствования передача функций внутри структуры организации может привести к дублированию, а затяжной переход станет причиной снижения эффективности от потери рациональности. Кроме того, возникает узкая специализация управления, связанная с уменьшением видимого пространства решений.

Второй подход предполагает более широкое рассмотрение деятельности, с позиций стратегического масштаба, но его применение ограничивается возможностями рискованного прогнозирования – оценка риска должна быть качественной, а заранее разработанные алгоритмы реагирования должны иметь высокую гибкость и множество контрольных показателей. Следует отметить, что при изменении структуры системы ее возвращение к прежнему состоянию может оказаться крайне затруднительным и связанным с потерей эффективности деятельности.

Совершенствование бизнес-процессов проводится с применением нескольких методик:

- быстрый анализ;
- бенчмаркинг;
- изменение проекта процесса;
- инжиниринг и реинжиниринг процесса.

Быстрый анализ заключается в интуитивной оценке результативности и эффективности процесса специально сформированной группой с помощью метода экспертной оценки и генерации идей методом «мозгового штурма». При уровне ошибок, находящемся в границах от 5 до 15 % метод позволяет снизить затраты на процесс и сократить длительность цикла, при этом контрольным сроком следует считать период в 90 дней, за который должен быть достигнут первый результат, а уровень ошибок – снизиться. Преимущества методики очевидны: скорость и достижение очевидного результата. Недостатки состоят в локализации внимания группы на данном процессе, что препятствует его рассмотрению в системной взаимосвязанности с другими процессами, а это повышает риск критического изменения в других процессах. За скорость получения результата приходится расплачиваться непродолжительным периодом роста эффективности.

Метод бенчмаркинга состоит в применении сравнительных показателей результативности и эффективности деятельности собственно организации и эталонных показателей. В результате этого сравнения могут быть выявлены расхождения, следствием которых стало снижение эффективности или ее недостаточность. Использование метода не требует длительной подготовки при условии, что организация занимается постоянным мониторингом процессов. К преимуществам метода следует отнести снижение уровня ошибок в процессах до 50 % в течение короткого периода. Недостатком следует считать копирование ошибочных процессов с признанных эталонными показателей. Применение бенчмаркинга связано с максимально критичным подходом к эталонам, исследованием их надежности и пониманием механизмов получения эталонных показателей.

Эффективно применяется бенчмаркинг в интеграции с перепроектированием, которое происходит на основании полученных 93 оценок. Следует отметить, что перепроектирование процесса имеет смысл в случаях ожидаемых глубоких изменений, поскольку оно неизбежно затрагивает саму структуру не только самого процесса, но и связанной с ним функциональной части системы. Непродуманное пе-

репроектирование может снизить ценность мероприятия, однако при верном проведении можно снизить уровень ошибок на величину до 60 % в стодневный период. Эффектом от перепроектирования следует считать уменьшение продолжительности цикла и снижение затрат на процесс. Перепроектирование прежде всего отражается на структуре управления, не изменяя сути самого процесса, но, в зависимости от масштаба процесса и его значимости в системе, может давать непредсказуемые эффекты возникновения новых закономерностей в системе. Перепроектирование в любом случае должно быть интегрированным. Опасность перепроектирования состоит и в возможности подмены функций, при которой фактические изменения касаются только наименований ответственных за процесс элементов структуры без изменения характера внутренних взаимодействий.

Инжиниринг можно сравнить с проектированием процесса, поскольку он предполагает создание характерной архитектуры и создание взаимосвязей с прочими процессами. По мнению А. Большакова и В. Михайлова, инжиниринг следует рассматривать как способ мышления, способствующий формированию новых систем в структуре и деятельности компании. П. Кутелев предлагает на более детальном уровне рассматривать инжиниринг как проектирование процессов в рамках единого информационного поля. В рамках настоящего исследования сложно углубляться в столь фундаментальный подход, поскольку он предполагает выход за пределы экономических разработок и углубление в теорию сложных систем, что более относится к области математики.

К бизнес инжинирингу можно подойти и как к процессу создания новой системы, компании с самого начала, от позиции «чистого листа». С точки зрения совершенствования уже функционирующей системы, инжиниринг вряд ли предоставит широкие возможности совершенствования, поскольку в системе уже действуют собственные закономерности, которые можно глубоко изменить, но вред ли удастся сконструировать заново. Инжиниринг при создании не только новых компаний, но и отдельных подразделений существующих, если создатели стремятся изменить характер деятельности или изыскать альтернативу существующей системе.

В качестве инструмента совершенствования процессов возможно использование инжиниринга для создания в функционирующей системе новых процессов, которые могут потенциально оказать положительное оптимизирующее воздействие на существующие про-

цессы. При достижении положительного результата инжиниринг можно считать совершившимся улучшением. Перечисленные условия позволяют косвенно причислить инжиниринг к процессинговым действиям и методам совершенствования процессов.

Понятие реинжиниринга было введено 1990 г. в США принадлежит М. Хаммером и Д. Чампи, которые предложили рассматривать его сущность как полное переосмысление и перестраивание имеющихся процессов на фундаментах для данного вида деятельности уровне. Естественно, что авторы изначально предъявляют высокие требования к ожидаемому результату, который должен соответствовать масштабам перестройки. В этой части следует ожидать и добиваться значительного повышения результативности, снижения затрат и высокого уровня оптимизации всей деятельности с повышением эффективности. Проведение реинжиниринга может дать сильный эффект при возникновении синергетического эффекта, поскольку перестройке должны подвергаться одновременно несколько связанных процессов. Следует отметить, что успешным можно считать реинжиниринг, давший в результате эффект глубокого, фундаментального изменения качественного уровня системы. Без этого эффекта, связанного с формированием новой архитектуры, основанной на иной концепции процесса, реинжиниринг просто теряет смысл.

Существующая система в процессе реинжиниринга должна претерпеть столь глубокие изменения, что сама ее сущность может измениться. Реинжиниринг можно отнести к разряду наиболее радикальных усовершенствований, если учесть те глубокие и радикальные изменения, которые он вносит в систему взаимосвязанных процессов. Невозможно в этом случае рассматривать глубинные изменения на уровне одного процесса, поскольку в процессе перестройки возникнут новые закономерности, требующие изменений в прочих процессах. Это указывает на интегральный и системный уровень реинжиниринга, уводящего усовершенствование на глубину залегания корней дерева из нескольких процессов. Следует отметить, что реинжиниринг должен практически проигнорировать выполнение процессом своих функций на существующем уровне. Естественно, что перечисленные признаки позволяют отнести реинжиниринг к методу процессного управления.

Многочисленное осуществление реинжиниринга в результате приведет к полному обновлению системы на основе вновь сформированных закономерностей и взаимодействий. С точки зрения объектного

приложения, реинжиниринг затрагивает процессы, которые определяют всю деятельность организации. Проведение реинжиниринга с учетом современных требований к организации и управлению предприятием основано на максимальной открытости для инновационных решений и методов деятельности. В известном смысле реинжиниринг может повлиять на осознание стратегических целей организации, так как способен вызвать новые закономерности, открывающие принципиально новые возможности для развития системы. Естественным результатом реинжиниринга становится повышение качества деятельности организации, рост эффективности и оптимизация системы на уровне процессов, главным же требованием остается формирование понятных, простых и описываемых процессов с возможностью постановки конкретных задач на уровне управления, менеджмента и исполнения управленческих решений.

Анализ состояния организации должен приводить к выводу о глубине планируемых усовершенствований – от проведения корректировки в рамках действующих процессов до реинжиниринга структуры и формирования новых системных закономерностей. Грань между глубоким и реинжинирингом с перестройкой архитектуры системы и инжинирингом – разработкой принципиально новой архитектуры – преодолевается просто, а зачастую – незаметно. При этом важно помнить, что оптимизация процессов предполагает внесение изменения в лучшую сторону в рамках существующих закономерностей. Ожидать от оптимизации процесса глубоких системных изменений не стоит, поскольку она затрагивает ограниченную область результатов, даваемых одним процессом или двумя – связанными прямыми связями, где легко прослеживаются причинно следственные цепочки.

Если результатом оптимизации становится некоторое изменение в себестоимости продукта и незначительное повышение рентабельности предприятия, то результатом реинжиниринга должно стать коренное изменение качества системы. Применение оптимизации имеет смысл при нормально протекающих процессах, когда можно добиться некоторого увеличения прибыли за счет внесения не критических и несистемных изменений. Реинжиниринг применяется при прогнозировании критического состояния системы либо при прогнозе значительного изменения положения предприятия. Связанные с реинжинирингом риски значительно выше, поскольку прогнозирование потенциальных критических состояний системы затрудняется гораздо

большим количеством учитываемых факторов. Это может создать естественные информационные искажения, приводящие к неверной интерпретации ожидаемых последствий и, соответственно – к неверному прогнозу.

Достаточность применения оптимизации или реинжиниринга определяется с помощью относительных показателей экономического характера: при необходимости роста основных показателей и снижения затрат на 10-15 % (как и уменьшения времени на обслуживание одного клиента без потери качества обслуживания), то достаточно проведения оптимизирующих мероприятий. Применение реинжиниринга оправдано в случаях, когда уровень потерь или риска достигает критических величин и становится угрожающим для самого существования организации – например, при падении прибыли в разы от деятельности конкурентов.

Бизнес-процессинг – эффективный метод формирования условий для более эффективной деятельности, его недооценка может не только привести к отсутствию развития, но и к потерям в условиях быстро меняющихся условий рынка гостиничных услуг и конкурентной среды.



## **ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА.**

Побуждающие к деятельности влияния со стороны внешних и внутренних сил, создающие ограничения или стимулирующие деятельность человека в определенных условиях, задающие ей направленность, в совокупности образуют мотивацию, которая движет человеком в достижении им поставленных целей. В процессе управления персоналом использование мотивации – эффективный инструмент повышения производительности труда и результативности деятельности гостиницы. Цель мотивации - создать комплекс условий, создающих побудительные мотивы к действиям эффективному достижению поставленной цели. Инструментом повышения мотивации служит стимулирование.

Процесс формирования и поддержания мотивации развивается в направлении развития активности персонала – внутренняя мотивация. Создание стимулов, побуждающих к труду – мотивация внешняя. Существует ряд факторов, негативно влияющих на мотивацию в силу неясности практики ее развертывания.

Человеческий фактор – сложный комплекс причин и последствий, которые не всегда имеют очевидную внешнюю взаимосвязь, поэтому выявление эффективно действующих направленных мотивирующих влияний не может проходить высоким уровнем точности. Определение ведущих мотивов может стать результатом длительного наблюдения и анализа большого количества факторов. Иницирующие мотивационный процесс потребности имеют свойство изменяться, поэтому невозможно говорить о стабильно применяемых инструментах – выбор стимулов определяется тем, что в настоящий момент способно оказать максимально эффективное воздействие в качестве побуждающего сигнала.

Взаимодействие потребностей – активный и динамичный процесс, который не описывается простыми зависимостями и не может быть эффективно спрогнозирован даже на относительно короткий промежуток времени. Мотивирующее воздействие может иметь непредсказуемые и неожиданные последствия. Человеческая индивидуальность, влияние эмоций и темперамента, реакция на обстоятельства, зачастую не зависящие от непосредственной деятельности на ра-

боте, могут оказаться совершенно неожиданными и глубоко различными у разных людей. Не существует универсального действия, одинаково эффективно побуждающего разных людей к деятельности. Более того, контакты и взаимодействие работников оказывают на их состояние достаточно сложное влияние, которое тоже имеет нелинейный характер.

Поэтому применение одного и того же мотивирующего инструмента может вызвать разные реакции и привести к разным, вплоть до противоположных, эффектам. Все перечисленные особенности говорят о необходимости с максимальной серьезностью подходить к формированию мотивирующих влияний, при этом учитывать, что мотивация – один из важнейших инструментов повышения эффективности деятельности как одного работника, так предприятия в целом. Кроме того, зависимость гостиничного бизнеса от человеческого фактора значительно повышает роль персонала в обеспечении деятельности, делая мотивацию ценным инструментом роста конкурентоспособности предприятия.

Если еще недавно главной мотивирующей силой были денежные стимулы, то в настоящее время ситуация меняется. Не стоит забывать, что по мере развития гостиничного дела и проникновения в страну иностранных гостиничных цепей потребители уделяют гораздо больше внимания уровню сервиса. Удовлетворение клиента достигается не только хорошими условиями проживания, но эффективной работой персонала. Именно проявляется роль мотивации в росте конкурентоспособности и эффективности гостиничного бизнеса. С точки зрения руководства гостиницей стало невыгодным терять проверенный и подготовленный персонал, который теперь необходимо привлекать не только деньгами – невозможно бесконечно поднимать уровень зарплаты, это тупиковый путь – но и созданием условий, при которых работник чувствует себя комфортно на работе и достойно – вне работы.

Один из инструментов такого стимулирования – повышение квалификации персонала. Развитие кадрового потенциала в крупных гостиницах обходится в значительные суммы – затраты могут составлять 2 – 10% от фонда оплаты труда. Подобные затраты руководители гостиниц рассматривают в качестве важного капиталовложения в человеческий ресурс, от которого зависит конкурентоспособность их предприятия. Естественным ожиданием становится прогнозирование отдачи от этого вложения, выражающейся в росте производительности

сти труда в повышении общего уровня качества обслуживания гостей.

Мотивация и высокая профессиональная квалификация персонала формируют в коллективе благоприятную атмосферу, способствующую более эффективной работе и росту качества обслуживания клиентов. Кроме того, растет уровень лояльности работников, заинтересованности в корпоративном успехе, с которым связан их личный успех на работе и повышение качества жизни.

Недостаток кадров на уровне среднего звена сегодня остается большой проблемой гостиничного бизнеса в России. Корень и источник проблемы кроется не в относительной молодости самой отрасли, а в недостаточной проработке или в полном отсутствии систем мотивирующих воздействий на персонал. Традиционное отношение к мотивации, выражающееся в построении прямой зависимости побуждения от материального вознаграждения, не всегда срабатывает по указанным выше причинам. Необходимость искать новые методы стимулирования заставляет руководителей задумываться о поиске иных инструментов повышения лояльности работников и производительности труда. Это психологические аспекты, которые традиционно остаются вне сферы понимания многих руководителей гостиниц.

В теории вознаграждений учитывается фактор валентности персонала – степени удовлетворенности полученным вознаграждением. На это состояние можно воздействовать не только прямым увеличением самого вознаграждения, но и приемами, которыми сопровождается его вручение. Степень удовлетворенности включает в себя и тот моральный бонус, который получает работник, а этот бонус совместно с материальным стимулом может давать синергетический эффект, выражающийся в росте производительности труда.

Человек должен чувствовать прямую связь между вознаграждением и результатами своего труда. Сформировать эту связь можно многочисленными нематериальными методами, позволяющими осознать ценность корпоративной принадлежности и связанный с ней повышенный статус. Со стороны руководителя гостиничного департамента должна исходить инициатива общения с подчиненными, причем это общение должно носить разумно сдержанный характер, не позволяющий перейти в фамильярность. Огромным стимулом для работников оказывается осведомленность руководителя среднего звена о некоторых подробностях их семейного положения, успехах детей, сложностях, о которых люди предпочитают заговорить сами. При

этом руководитель должен стимулировать рабочую обстановку, указывая работнику на его очевидные успехи, анализируя пути их достижения, обсуждая планы в той части деятельности, которая входит в компетенцию этого работника. Совместное обсуждение проблем создает чувство причастности к успеху и необходимости устранения сложностей, а руководитель таким образом получает возможность заработать доверие персонала.

Повышение квалификации работников может производиться с помощью тренингов и специально разработанных программ, в ходе реализации которых и по их результатам необходимо подчеркнуть явный успех мероприятий и профессиональный рост каждого работника лично. Это способствует формированию чувства корпоративной причастности к успеху в работе всей организации. Система бонусов в виде возможности использовать корпоративный тариф в гостинице своей же сети при поездке во время отпуска отлично стимулирует работоспособность и создает ощущение повышенного статуса, кроме того, по результатам такого отдыха можно подтолкнуть работника к выводам об улучшениях в работе, основанных на наблюдении сервиса глазами потребителя услуги.

В работе с материальными компенсациями следует строго придерживаться принципа справедливости, соразмерности, адекватности – вознаграждение должно соответствовать масштабам заслуг, не вызывать у других работников чувства зависти, назначаться только за реальные достижения и соответствовать доле работника в общем успехе. Вводить вознаграждения в систему, при которой они назначаются просто по графику или по традиции не стоит – это приведет к снижению мотивации при их ограничении. Незначительные размеры вознаграждения могут привести к раздражению, если работники почувствуют себя униженными.

Система мотивации практически не может быть перенята у другой организации – специфика конкретного гостиничного предприятия не позволяет перенести в работу с персоналом приемы и принципы другого предприятия. Руководителям придется самостоятельно продумать и спланировать реализацию системы, основываясь на собственном знании ситуации на своем предприятии. Отели и гостиницы Республики Дагестан в настоящее время не практикуют использование даже самых простых систем мотивации персонала. Ее разработка необходима, причем заинтересованность в ней обоюдная: руководство получает дополнительные инструменты эффективного управ-

ления и экономические выгоды от роста результативности труда, а персонал – систему стимулирующих и мотивирующих бонусов, делающих работу приятнее и выгоднее. Система стимуляции и мотивации базируется в первую очередь на потребностях самих работников, но с точки зрения руководства ее формирование должно иметь конкретную цель: использовать возможности удовлетворения этих потребностей в интересах предприятия, извлекая выгоду из более эффективного труда. Внутренние стимулы поддерживаются за счет направления на них потенциала самих работников предприятия.

Стабильность комплекса мероприятий по повышению и поддержанию мотивации обеспечивается системным подходом, на основании которого и строится система мотивированного труда, делающего предприятие конкурентоспособным в условиях ограниченности спроса и ресурсов.

Задачи, решаемые системой мотивации персонала:

- формирование в коллективе понимания задач и целей предприятия и связанных с реализацией этих целей мероприятий по мотивации персонала;
- формирование психологических знаний в части основ корпоративного и внутрифирменного поведения;
- создание в среде руководства и менеджмента демократического подхода в отношениях с персоналом;
- эффективное управление персоналом.

Введение системы мотивации и ее дальнейшее функционирование требуют проведения анализа мотивационных процессов и приемов, методов групповой и индивидуальной мотивации, если в таковой имеется необходимость.

Мотивация персонала является предметом исследований специалистов в области психологии трудовых отношений, в частности, М.И. Магуры, чье рассмотрение мотивации представляет интерес с точки зрения характеристики типов.

«Чистая» мотивация: - люмпенизированный работник – мотивация низкая, тяга к труду на невысоком уровне, не считает необходимым повышать квалификацию и профессиональный уровень, избегает ответственности и работы как таковой. Активность практически отсутствует, усилия минимизируются всеми доступными способами;

- инструментальная мотивация присуща работникам, которые способны на очень качественный и производительный труд при условии оплаты, которую они полагают достойной своего труда. Не вос-

принимает иной стимуляции, кроме материальной. В работе как в деятельности не заинтересован, рассматривает ее лишь в качестве способа получения материального вознаграждения;

- профессиональная мотивация присуща работникам, любящим свое дело, но и умеющим ценить свой добросовестный и заинтересованный труд. Развит, квалифицирован, амбициозен, стремится доказать и продемонстрировать свои способности;

- патриотическая мотивация присуща типу людей, всюду стремящихся проявить себя на благо для общего дела. Трудится старательно, руководится идейными соображениями общественного блага, ценит поощрения в виде отличий и наград, общественное признание своего вклада. Будучи разочарован, может потерять интерес к делу, который вернуть материальными способами невозможно, воздействовать на амбиции бесполезно, зато эффективным оказывается предложение содействовать выходу предприятия из сложного положения, наведению порядка самоотверженным трудом и общественным примером;

- хозяйская мотивация – максимально эффективен и рационален, поскольку к работе относится по-хозяйски, бережет имущество и доходы фирмы, не терпит беспорядка в себе и других, принимает ответственность. К контролю нетерпелив, самостоятелен и инициативен.

Следует отметить, что ни один из перечисленных типов личной мотивации, как и темперамент, не бывает представлен в чистом, идеальном виде, имеет место комплекс признаков, объединенных характером в некоторой пропорции с преобладанием одного из типов.

Персонал гостиницы является наиболее важной, а, с другой стороны, наиболее уязвимой в силу особенностей человеческого поведения частью предприятия. Специфику гостиницы определяет уровень оказываемых ею услуг, заявленный сервис, клиентский сегмент в определенной потребительской аудитории, сезонные закономерности спроса на услуги, система управления, конкурентная среда и подготовка персонала – едва ли не главной составляющей конкурентного и потребительского успеха деятельности. От всех этих и многих дополнительных факторов зависит выбор модели управления и системы мотивации персонала.

От управления требуются простота и гибкость, способность взаимодействовать с особенностями человеческого фактора и извлекать коммерческую выгоду из направления этих особенностей в деловое русло. При этом большинство руководителей гостиниц предпо-

читает отдавать освободившиеся должности работниками предприятия, неохотно привлекая сторонних, даже опытных специалистов. Для эффективного исполнения такими работниками своих новых обязанностей требуется проведение серьезного обучения, построенного на системных требованиях:

- связь целей и процессов обучения со стратегическими целями гостиницы и методами достижения этих целей;
- взгляд на обучение как непрременную рабочую функцию и обязанность привилегированного положения, дающего право на доверие;
- формирование постоянных связей с менеджментом для обеспечения информационного обмена по вопросам обучения;
- создание учебного продукта, отвечающего целям обучения и стратегии компании;
- информированность о состоянии рынка услуг тренинга;
- мониторинг обучения и оценка его качества.

Современная система мотивации – сложный комплекс взаимодействий, ее внедрение связано с преодолением ряда барьеров психологического характера:

- признание мотивирующим фактором самого рабочего места. Необходимо повышать производительность труда, чтобы не оказаться в слабом конкурентном положении относительно других членов коллектива;
- карательная мотивация, разрушающая доверие и делающая из работников потенциальных недоброжелателей, для которых неудача фирмы становится своего рода компенсацией их моральных и материальных потерь. Необходимо формировать положительный образ организации и руководства для получения позитивной мотивации, стимулирующей созидательную деятельность;
- разочарования работников в ожиданиях относительно личного результата приложенных усилий. Необходимо учитывать потребности работников при формировании системы мотивации;
- мониторинг системы мотивации, которая постепенно становится своего рода рутиной и перестает оказывать стимулирующее действие. Необходимо постоянно рассматривать и внедрять новые методы мотивации, избегая их вертикального развития, поскольку усиление методов воздействия имеет закономерные ограничения, а снижать мотивационный уровень недопустимо – это приводит к разочарованию, гораздо более глубокому, чем при отсутствии мотивации вообще;

- отсутствие информации о методах стимулирования и мотивации, отсутствие ожиданий со стороны персонала и поддержки мотивации со стороны руководства.

Система работает эффективно при условии готовности персонала и руководства к взаимодействию с целью получения понятного и ожидаемого результата; - нестабильность работы мотивирующей системы, приводящая к разочарованиям и сокращению ожиданий. Персонал отлично мотивируется пунктуальностью и дисциплиной самого руководства, уверенностью в обдуманности и взвешенности принимаемых решений. В этом случае даже вынужденное снижение мотивирующих мер удастся довести до сознания людей как необходимость, а не каприз или результат начальственной безответственности;

Исследования в области психологии трудовых отношений говорят о потенциале роста производительности до 40% у грамотного мотивированного специалиста. Однако, ошибки и сбои в работе системы могут привести к снижению производительности и результативности труда. Очень типичными являются мотивационные ошибки в виде выплаты регулярных, необоснованных реальными результатами труда премий гарантированного типа, премий в виде призов, формирование требований, при которых бонусы становятся недостижимыми, назначение премий за труд, выполненный другими работниками.

Мотивация может быть эффективной при условии лояльности персонала, осознанной продуктивности работы, привлекательности образа предприятия в качестве работодателя с точки зрения внешней – на рынке труда.

Эффективная система мотивации создается при соблюдении пяти основных требований:

- понимание целей деятельности организации, подразделения, лично работника; - наличие понятной на всех уровнях системы стимулирования и мотивации, отвечающей ожиданиям персонала;

- существенность мотивирующего фактора, сопоставимость его масштабов с представлениями и ожиданиями персонала;

- незамедлительное предоставление вознаграждение при достижении поставленных целей и решении задач;

- доброжелательный и позитивный психологический климат в коллективе, поддерживаемый корпоративно и не с помощью раздражающих, несвойственных в данном социальном кругу приемов. Примером такого неудачного приема можно считать попытку бездумного внедрения ритуала утренних рукопожатий всех со всеми – в опреде-



ленных ситуациях человека это раздражает, кому-то неприятно в силу брезгливости, кто-то полагает это принуждением... Исследования показывают, что внутренним препятствием к смене места работы может стать нежелание терять коллектив с хорошим внутренним климатом, при условии, что разница в уровне оплаты на новом месте не превышает 30%.

Система мотивации должна постоянно контролироваться и обновляться в зависимости от изменения обстановки на предприятии и изменения потребностей работников. Эффективной можно считать деятельность мотивационной системы, позволяющей добиться наибольшей трудовой отдачи при рациональной организации производства, что определяется конструктивной направленностью персонала.

Для достижения перечисленных результатов необходимо выявить проблемы в работе мотивационной системы предприятия и сформировать потенциально работающий профиль для такой системы, предполагая определенные «настройки» для различных ситуаций. Это дает возможность создать адекватную стимулирующую и мотивирующую системы, довести до сотрудников понимание целей предприятия и понимание зависимость качества жизни от участия успешной деятельности всего предприятия. Формирование коллектива и кадрового ресурса из мотивированного персонала позволяет расширить перспективы роста производительности и результативности труда и создать все условия для достижения стратегических целей деятельности предприятия оптимальными и эффективными методами.

### **ГЛАВА 3. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

Применение инноваций в деятельности гостиничного предприятия имеет ту же причину, что и в любой другой деятельности: это закономерное стремление руководителя и владельца бизнеса привлечь большее количество клиентов, реализовать больше услуг, создать вокруг своей гостиницы группу постоянных гостей. В практике управления современным отелем огромную роль играют инновационные решения, связанные с применением систем автоматизации управленческих и производственных процессов.

Система электронного управления предприятием не может работать в информационном или технологическом вакууме, для ее деятельности требуется соответствие определенным требованиям, кроме того, она должна работать в формате, совместимом с системой управления самой гостиницей. Необходимо не только принять решение и приобрести современное оборудование и программное обеспечение, но и подобрать такое сочетание параметров, при котором применение информационной технологии станет эффективным вложением средств, способствующим повышению производительности труда и результативности работы предприятия.

Среди представленных на рынке систем информирования наибольшей популярностью пользуются простые в доступе и информативные в результатах сетевые продукты OperaFidelio и Epitome PMS, имеющих удобные параметры доступа и систему утилит и сторонних продуктов для осуществления управленческих функций. Следует отметить, что в последнее время все большее развитие получают системы с удаленным доступом, основанные на использовании «облачных» или SaaS-технологий. К преимуществам таких систем относится возможность обойтись без приобретения дорогостоящих аппаратных и программных средств – все операции производятся на удаленных защищенных компьютерах, а данные передаются с помощью простой программы ввода и вывода, установленной на компьютер, удовлетворяющий нормальным потребительским требованиям.

Такая система вполне способна помочь в организации процессингового управления даже гостиницей на 10 номеров. Не менее эффективной может быть система оперативного бронирования, которая

работает в сети интернет и позволяет предоставлять места для бронирования гостями за небольшие абонентские отчисления. В таких системах часто реализуются услуги подписки, пользуясь которыми, владелец гостиницы может получать определённую информацию, представляющую для него конкретный интерес.

Совмещение системы внутреннего управления и удаленного бронирования в «облачном» сервисе решает одну из главных проблем небольшой гостиницы: ограниченность в средствах на приобретение дорогого оборудования и ПО. Грамотное использование информационных каналов позволяет постоянно быть в курсе рыночных событий и получать оперативную информацию о запросах, соответствующих типу и профилю конкретного отеля. Поскольку информационных систем сейчас несколько, то имеет смысл подключиться хотя бы к двум: общего глобального профиля и узкого, соответствующего бизнес-профилю самой гостиницы.

Информационные технологии способны значительно повысить эффективность деятельности гостиницы, поскольку с их помощью решается несколько задач, определяющих конкурентоспособность в своем сегменте:

- участие в системе оперативного бронирования;
- установление контактов с операторами и агентами по бронированию;
- заявка о собственном существовании, выводящая гостиницу на иной уровень в системе отельного бизнеса;
- автоматизация расчетов с потребителями и поставщиками услуг;
- оптимизация бухгалтерского учета;
- контроль доступа в номера;
- обеспечение работы с терминалами и платежными системами;
- контроль использования номерного фонда;
- контроль работы персонала; - сокращение наличных расчетов, вывод персонала из операций с наличными деньгами;
- мониторинг доходности;
- обеспечение жизнедеятельности предприятия, бесперебойность мониторинга работы коммунальных и инженерных систем.

Перечисленные задачи указывают на актуальность использования в современном гостиничном деле продуктов информационных технологий, которые способны значительно воздействовать на конкурентоспособность предприятия, повышая качество обслуживания и

эффективность всей деятельности – от учета номерного фонда до обеспечения безопасности, в том числе – экономической безопасности предприятия. Систему управления следует рассматривать в качестве информационного поля, анализ составляющих которого создает ясную и полномасштабную картину деятельности предприятия.

Грамотное использование автоматизированной системы управления способствует формированию положительного образа предприятия в глазах его клиентов и партнеров, поскольку обеспечивает рост качества услуг и повышает четкость работы всей структуры. Общепринятым для таких систем считается название PropertyManagementSystem (PMS). В функции системы входит:

- ценообразование, информирование, бронирование, оперативное тарифное регулирование;
- оперативное управление в процессе обслуживания, решение дополнительных задач по переездам, предоставлению дополнительных мест, обработки заездов и выездов в ранее время, ведению отчетности, составлению документов;
- ведение отчётности и внутренней статистики для собственного анализа эффективности деятельности.

Среди современных систем автоматизированного управления появились новые эффективные решения, в которых функции регулировки загруженности и текущей цены совмещены с функциями организации управления. Этот метод называется revenue-management, его сильной стороной можно считать возможность формирования эффективной ценовой политики. В составе любой современной информационной системы встраиваются модули, которые позволяют расширить ее функциональность и применить в зависимости от возникающей потребности для управления. Встроенные программные модули подсистемы ориентированы на основные аспекты гостиничной деятельности – информационный, правовой, организационный, финансовый, технический.

Модульное конструирование систем информационного обеспечения появилось с развитием универсальных программных решений, заменив собой более ранние виды систем управления, которые создавать по индивидуальным проектам для конкретных гостиниц и сетей. Архитектура современного автоматизированного управления универсальна, компактна, имеет модульную сборку и гибкие настройки. Разработчики таких систем помимо предпродажной подготовки осуществляют их техническое сопровождение, а SAS-продукты могут

обновляться и обслуживаться в режиме удаленного доступа. Распространение модульных продуктов на основе элементов типовой архитектуры сделала возможной чрезвычайно гибкую настройку системы управления под запросы конкретного предприятия.

В процессе выбора программного продукта для управления гостиницей необходимо обратить внимание на несколько факторов, делающих этот продукт наиболее эффективным при использовании:

- совместимость системы управления гостиницей с предлагаемой продуктом системой;
- близость функциональности продукта к задачам, которые будут решаться с его использованием;
- совместимость продукта с имеющимися аппаратными средствами;
- соответствие продукта законодательству;
- условия обслуживания продукта;
- потенциальная возможность обновления продукта;
- наличие опыта использования продукта в отрасли, возможность получить сторонние подсказки, ознакомиться с практически выработанными приемами работы с продуктом.

Использование автоматизированных систем управления должно ориентироваться на решение следующих управленческих задач:

- эффективный мониторинг и получения достоверной картины деятельности предприятия;
- оптимизация процессов управления и производства; - снижение зависимости от бумажного документооборота;
- мониторинг и оптимизация операционных расходов;
- обеспечение сбора и анализа статистической информации.

Сетевые гостиницы используют системы управления, выбор которых происходил в головной организации – таким образом обеспечивается оптимизация архитектуры и функциональности системы управления в работе цепи. Независимые гостиницы приобретают типовой, настраиваемый или заказной программный продукт, причем последнее решение при правильном подходе может принести немалый эффект: разработчик, используя типовые элементы архитектуры и функциональности, может создать из них систему, наиболее подходящую к запросам конкретного предприятия, но с заложенным потенциалом развития и обновления по мере роста запросов или интеграции в более высокоранговые структуры.

Наиболее востребованным типом программного продукта для гостиниц остается тот, который способен обеспечить интеграцию в системы бронирования и удаленного информирования – это создает для предприятия возможности снять ограничения, налагаемые на деятельность локальными или региональными условиями. При разработке отдельной программы управления гостиницей важно учитывать, что ориентирование продукта под заданную структуру предприятия неизбежно приводит к копированию недостатков системы в функционал и структуру управляющего алгоритма. Происходит не просто перенос недостатков, но и закрепление их в управляющей системе, поскольку корректировка осложняется наличием привязки к уже действующей системе.

Принятие решения о внедрении автоматизированной системы управления должно сопровождаться анализом существующей системы управления и разработкой мероприятий по устранению ее недостатков. В этом случае возможно достижение синергетического эффекта роста эффективности деятельности после внедрения высокотехнологичной системы автоматизированного управления. Использование стандартного программного продукта или продукта, основанного на модульной архитектуре с типовыми элементами, позволяет заранее принять меры к оптимизации системы управления и максимально использовать функциональность управляющей программы.

Основываясь на использовании модульного принципа, современные разработчики формируют архитектуру систем из автоматизированных рабочих мест (АРМ), представляющих собой комплект модулей, подобранных для решения определенных задач, но с возможностью гибкого расширения функциональности и перенастройки в рамках существующей инфраструктуры.

Применяемые в системах автоматизированного управления технологии условно разделяются на виды:

- обработка данных, применяемая на рабочих местах, не требующих высоко квалификационного уровня, где происходят операции ввода и простого линейного анализа с выводом информации на бумажный носитель или с передачей ее в виде стандартных форм в высшие по системной иерархии уровни. Эти технологии могут эффективно ускорить процесс рутинного ввода и вывода информации, ее циклического сбора;

- управление – технологии, позволяющие составлять прогнозы различного уровня, формулировать и документировать выводы, оце-

нивать степень расхождений полученных результатов с нормативными или сравнительными, составлять аналитические отчеты;

- офисной или процессной автоматизации – технологии создания эффективных коммуникаций для формирования оптимальных потоков информации и создания единого информационного поля для получения, обработки и отправки информации в нескольких представлениях.

Для гостиничного бизнеса характерна более детальная и привязанная к реальным задачам классификация по набору признаков:

- способ реализации на программном и аппаратном уровне;
- широта охвата управленческих задач;
- класс операций, реализуемых с помощью системы управления;
- тип интерфейса или совокупность типов в системе с двух- и более уровневой организацией;
- технические варианты использования сетей; - область обслуживания и прочие.

В российском гостиничном бизнесе достигнут уровень понимания роли информационных технологий в повышении эффективности деятельности, но отечественные отельеры не используют всех возможностей, останавливаясь на более понятных при простейшем рассмотрении: создание сайтов и участие в системах бронирования мест стало распространенным явлением, при этом использование программного продукта с функциональностью управления ограничено. Причиной тому служит внутренняя, ментальная неготовность к применению аналитических методик.

Российский бизнесмен охотно полагается чутье, нюх и интуицию и настороженно относится к прогнозированию и планированию, не говоря уже об организации управленческих процессов. Результатом такого отставания становится потеря более 60% прибыли при сезонных провалах или несвоевременном реагировании на изменения рыночной и конкурентной среды. При этом мысль о вложении средств в современную технологию управления вызывает улыбку и откровенное непонимание, основанное на соображении: «Эта программа лучше меня дело знает?!»

С точки зрения использования сетевого информационного пространства российский бизнес делает определенные шаги вперед: интеграция в глобальные системы бронирования и извлечение из этих систем видимого организационного опыта западных конкурентов наталкивают отельеров на мысль о формировании целевой аудитории,

создании профильных программ обслуживания и проведении различных маркетинговых мероприятий.

Хорошие перспективы перед владельцами отелей открывают технологии SMO, SMM и SEO, применяемые в качестве сетевых инструментов продвижения информации о гостинице. Сеть интернет позволяет расширить пространство информирования о наличии гостиницы и ее услугах, одновременно направляя информацию как целевым группам, так и широкой аудитории. Инструменты продвижения позволяют использовать различные методы, комбинируя их в зависимости от целей и результатов.

Еще одним достоинством этих инструментов продвижения является возможность конкретного наблюдения за расходами и расчета, позволяющего учесть стоимость продвижения в расчете на каждого клиента.

Smo (от англ. socialmediaoptimization) – привлечение на сайт гостиницы потенциальных потребителей услуг и распространителей информации о гостинице через социальные сети.

Smm (от англ. socialmediamarketing) – брендинг и последующее продвижение в социальных сетях, проводимое с помощью двух технологий одновременно, во взаимодействии. Разница состоит в том, что первая технология касается работы непосредственно со своим сайтом, а вторая – с социальными сетями и целевыми группами в них. Маркетинг SMM подразделяется на четыре основных вида:

- мониторинг в социальных сетях;
- продвижение в социальных сетях;
- формирование репутации в социальных сетях;
- поддержка клиентов в социальных сетях.

Seo (от англ. searchengineoptimization) – технология продвижения сайта гостиницы с помощью специфических приемов оптимизации контента для повышения статуса ресурса в поисковой выдаче при формировании потребителями целевых запросов, направленных на поиск гостиниц и предоставляемых ими услуг. Использование этой технологии расширяется и приобретает все большее значение по мере развития технологий поиска и индексирования информации в сети интернет. В последние несколько лет к ней прибегают не только владельцы мелкого и среднего бизнеса, но и крупные компании и цепи. Для достижения максимального эффекта привлечения внимания и формирования клиентского круга имеет смысл использовать все перечисленные технологии в совокупности и взаимодействии, которые



позволяют значительно расширить аудиторию, привлечь внимание к гостинице и одновременно сформировать положительный образ предприятия, срабатывающий у потенциального клиента при необходимости найти самому или подсказать кому-либо гостиницу для размещения.

При этом следует учитывать, что заполняемость номерного фонда зависит от специфики спроса, формируемой особенностями региона: имеют значение причины, по которым люди прибывают в населенный пункт, где расположена гостиница, а это означает, что можно выявить целевую аудиторию в зависимости от характера посетителей региона или населенного пункта. Именно в этом развитие технологий и их внедрение создает все больше перспектив, но и требует постоянного обновления программного обеспечения и тщательного мониторинга рынка услуг и сетевых ресурсов. Изначальное использование сетевых ресурсов отелями сформировало систему индивидуального создания и распространения элементов сетевой инфраструктуры.

В настоящее время, по мере развития технологий сетевого доступа, «облачных» и виртуальных серверов формируется новый уровень интеграции в сеть интернет – локальные управляющие системы объединяются в иерархические сетевые узлы, обеспечивающие большую эффективность взаимодействия аппаратного и программного комплекса. Аналитическая компания Gartner приводит данные анализа, в соответствии с которыми уже в 2024-м году не менее 80% серверов будет виртуального типа, это говорит об осознании промышленностью важной роли этой тенденции в развитии информационных технологий.

Для предприятий это возможность хранения информации с меньшими затратами на использование физических носителей информации и постоянный контроль со стороны персонала, поскольку виртуальная машина не требует физического присутствия человека. Одновременно увеличивается пропускная способность сети на всех уровнях, а для систем бронирования это имеет огромное значение. Владельцы гостиниц получают возможность сократить программно-аппаратный комплекс, используя удаленные и распределенные ресурсы виртуальных серверов, если примут меры к обеспечению хорошей полосы пропускания данных.

Для этого необходимо заняться формированием системы подключения с помощью эффективных мобильных технологий, которые

демонстрируют тенденцию активного развития – к 2025-му году мобильные устройства должны занять доминирующее положение на рынках коммуникаций. Не следует забывать и о том, что клиенты отеля будут использовать предоставляемый им доступ в интернет, что значительно повысит нагрузку на сеть и потребует принятия мер к использованию самостоятельного канала связи для обеспечения служебной передачи данных.

Виртуальные серверы и грамотное распределение сетевой нагрузки могут позволить владельцу отеля использование технологий автоматизированного управления для оптимизации текущих процессов и организации деятельности на рациональных принципах. При этом с точки зрения клиента использование предоставленного отелем трафика создает дополнительные удобства, а ориентированная на клиента часть серверного пространства отеля в «облака» может обеспечить ему доступ к картам, маршрутам, сервисам сопровождения, что скажется на положительном образе гостиницы и повысит качество обслуживания.

В настоящее время переход к виртуальным серверам хорошо выполняется с помощью WAN Optimization, технологии, которая создает эффективно сжатые кэши данных, оптимизированные для пакетной передачи и значительно сокращающие объем занятого дискового пространства. Технически необходимо создать архитектуру системы доступа и обработки, соответствующую эталонным требованиям, выполнение которых делает использование виртуальных серверов наиболее эффективным, в том числе и для обмена данными в сетях гостиничных цепей.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Быстров, С. А. Организация гостиничного дела : учебное пособие / С.А. Быстров. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 432 с.
3. Все гостиницы России// режим доступа: <http://www.all-hotels.r>
4. Вакуленко, Р. Я. Управление гостиничным предприятием: учебное пособие / Р. Я. Вакуленко, Е. А. Кочкурова. – Москва : Университетская книга ; Логос, 2020. – 320 с.
5. Гареев, Р.Р., Инновации в гостиничном и туристском бизнесе.: учебное пособие / Р.Р. Гареев. — Москва: КноРус, 2021. — 228 с. — ISBN 978-5-406-05040-8. — URL:<https://book.ru/book/939125>. — Текст: электронный
6. Глазков, В. Н. Методы научных исследований в сфере туризма и гостиничного дела : учебное пособие для вузов / В. Н. Глазков. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 177 с.
7. Гостиничное дело : словарь / Н.С. Морозова, М.А. Морозов, Т.И. Зворыкина [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук, проф. Н.С. Морозовой. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 247 с.
8. Гостиничное дело : учебное пособие / И. Ф. Игнатьева, И. Н. Чурилина, Т. Ю. Анисимов [и др.] ; Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена. – Санкт-Петербург : Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, 2020. – 300 с.
9. Гостиничный менеджмент : учебное пособие / Н.В. Дмитриева, Н.А. Зайцева, С.В. Огнева, Р.Н. Ушаков ; под ред. Н.А. Зайцевой. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 352 с.
10. Гостиничный и туристический бизнес. Под ред. Проф. Чудновского А.Д., М., Ассоциация авторов и издателей "Тандем"., "ЭКМОС
11. Джозеф Д. Уэст Стратегия обслуживания в предприятиях индустрии гостеприимства. Государственный университет штат Флорида.
12. Джанджугазова, Е. А. Туристско-рекреационное проектирование : учебное пособие для вузов / Е. А. Джанджугазова. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 257 с.
13. Джум, Т. А. Организация гостиничного хозяйства : учебное пособие / Т. А. Джум, Н. И. Денисова. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2019. — 400 с.
14. Иванов, В. В. Антикризисный менеджмент в гостиничном бизнесе / В. В. Иванов, А. Б. Волов. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 336 с.

- 15.Кобяк, М. В. Управление качеством гостиничного предприятия : учебник для вузов / М. В. Кобяк, С. С. Скобкин ; под редакцией С. С. Скобкина. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 518 с.
- 16.Котанс, А. Я. Технология социально-культурного сервиса и туризма : учебное пособие / А. Я. Котанс. – 3-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2019. – 384 с.
- 17.Можаева, Н. Г. Гостиничный сервис : учебник / Н.Г. Можаева, Г.В. Рыбачек. – 2-е изд., испр. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 242 с.
- 18.Николенко, П. Г. Предпринимательская деятельность в сфере гостиничного бизнеса : администрирование отеля : учебник и практикум для среднего профессионального образования / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 451 с.
- 19.Николенко, П. Г. Проектирование гостиничной деятельности : учебник и практикум для вузов / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 413 с.
- 20.Никольская, Е. Ю. Основы менеджмента и управление персоналом в индустрии гостеприимства / Е. Ю. Никольская, Л. В. Семенова. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2020. – 226 с.
- 21.Пажитнова В.Г. Эффективный логотип - залог успеха // Экономика и социум. - 2017. - № 1-2. - С. 296 - 298.
- 22.Пеша А.В. Фирменный стиль как один из инструментов формирования корпоративной культуры организаций сферы обслуживания // Костюмология. - 2017. - № 1. - С. 1 - 8.
23. Погорелова Э.И., Сергеев А.А. Качество обслуживания туристов в гостиницах как фактор привлечения туристов // Интерактивная наука. - 2017. - № 1. - С. 193 - 196.
- 24.Регионы России - новые возможности для развития// режим доступа: [http://next-stop.ru/pokaz/pokaz\\_rf/regiony-rossii-novye-vozmozhnostidlja.html](http://next-stop.ru/pokaz/pokaz_rf/regiony-rossii-novye-vozmozhnostidlja.html)
- 25.Скобкин, С. С. Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма : учебник для среднего профессионального образования / С. С. Скобкин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 442 с.
- 26.Тимохина, Т. Л. Организация гостиничного дела : учебник для вузов / Т. Л. Тимохина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 297 с. — (Высшее образование). — ISBN

978-5-534-14414-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489283>

27. Тимохина, Т. Л. Технологии гостиничной деятельности: теория и практика : учебник для вузов / Т. Л. Тимохина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021.

– 336 с.

28. Фаустова, Н. В. Организация и специфика предоставления гостиничных услуг в гостиницах : учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. В. Фаустова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 188 с.

29. Федосеева А.В. Характеристика элементов фирменного стиля предприятий сервиса // Решение. - 2017. - С. 245 - 246.

30. Чуваткин, П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий : учебник для среднего профессионального образования / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов ; под редакцией П. П. Чуваткина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.

31. Щербакова Е.Н., Савицкая В.Ю. Фирменный стиль в системе воздействия на потребителя // Экономические исследования и разработки. - 2017. - № 4. - С. 46 - 50.

Амирова М.Г.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

Монография

Амирова Марьям Гатамовна – к.э.н., старший преподаватель кафедры экономических и общеобразовательных дисциплин филиала Дагестанского Государственного Университетат в г. Избербаше.

Формат 60x84 1/16. Бумага офсет 1. Печать ризографная. Гарнитура Таймс.  
Усл.п.л. 2,3. Заказ № 157-23. Тир. 300 экз. Отпеч. в тип. ИП Тагиева Р.Х.  
г.Махачкала, ул. Батырая, 149. Тел.: 8 928 048 10 45

**“ФОРМАТ”**