

© 2023 Сочинский государственный университет



Издается в Российской Федерации с 2007 г.  
Социально-экономическое пространство регионов  
Все права защищены  
ISSN: 2949-3943  
2023. 17(2): 139-146

[www.vestnik.sutr.ru](http://www.vestnik.sutr.ru)



## Improvement of Hospitality Management based on Business Process Optimization

Marina A. Zhukova <sup>a, \*</sup>

<sup>a</sup> State University of Management, Russian Federation

### Abstract

The purpose of the study in this article is to further improve business processes in hotels based on their analysis and identification of factors affecting the satisfaction of demand for hotel services in different target consumer segments. The subject of the study is the economic relations that arise in the process of functioning of enterprises in the hotel industry, taking into account current trends and prospects for their development. The following tasks were performed in the study: business processes that underlie the functioning of accommodation facilities were identified; a classification of hotel business processes into groups (main, auxiliary and managerial) is proposed; the business processes of the reception and accommodation service at the hotel were studied and the features of the implementation of each of them were determined; three target groups of consumers (domestic tourists, business travelers and foreign tourists) who most often stay in hotels were identified, which made it possible to determine their preferences, requirements and factors that influence them when choosing a means of accommodation. Based on a detailed analysis of the business processes of the hotel reception and accommodation service, the expediency of taking into account the specifics of servicing each selected target consumer segment when planning, organizing and implementing business processes in the accommodation facility is substantiated.

**Keywords:** hotel, business process, personnel, management, consumer segment.

### 1. Введение

Бизнес-процесс — это отработанная система последовательной и систематизированной деятельности, направленная на создание продукта или услуги для дальнейшего получения прибыли. От правильности построения бизнес-процесса будет зависеть итоговый результат деятельности: чем детальнее и качественнее будет построен процесс, тем более положительный результат он принесет.

Именно развитие и совершенствование бизнес-процессов является важным фактором успешной конкуренции предприятия на рынке. Персонал в отеле должен четко знать, понимать и выполнять, учитывая специфику обслуживания гостей, технологию ведения бизнес-процессов в средстве размещения. Для обеспечения высококачественного обслуживания в гостиницах существуют стандарты обслуживания, которые четко описывают технологию обслуживания клиентов на каждом рабочем месте в средстве размещения. Эти стандарты разработаны для повышения качества и производительности работы сотрудников гостиницы.

В настоящее время гостиничный рынок характеризуется большим разнообразием услуг и динамичностью развития, что подтверждает необходимость развития и актуализации системы бизнес-процессов гостиницы, так как это будет воздействовать на выбор потребителя.

\* Corresponding author

E-mail addresses: [zhukova\\_ma@guu.ru](mailto:zhukova_ma@guu.ru) (M.A. Zhukova)

Вопросам эффективного управления бизнес-процессами в отелях в России уделяется специалистами значительное внимание (Закипной, 2015; Куцай, 2018; Скабеева, 2020), но, новые реалии, индивидуализации услуг, их дифференциация в зависимости от предпочтений различных целевых потребительских сегментов ставят перед предприятиями гостиничной отрасли новые задачи по дальнейшему совершенствованию бизнес-процессов. Решение данной задачи позволит российским средствам размещения увеличить количество постоянных клиентов, повысить загрузку номерного фонда, что в конечном счете будет способствовать повышению эффективности деятельности отечественных средств размещения и всей отрасли в целом.

**Научная новизна** исследования заключается в выявлении основных целевых сегментов клиентуры гостиниц и их требований к гостиничным услугам, а также факторов, которые влияют на выбор ими того или иного средства размещения. На основе данного исследования в статье обоснована необходимость постоянного мониторинга и совершенствования бизнес-процессов гостиницы с учетом требований различных потребительских сегментов.

## 2. Материалы и методы

Информационную базу для написания статьи составили отечественные и зарубежные теоретические, методические и практические разработки в сфере гостиничных услуг, материалы и рекомендации научных конференций, симпозиумов и семинаров, а также материалы периодической печати, данные сети Интернет, опросы экспертов сферы гостиничных услуг, наблюдения и выводы автора. При исследовании применялись такие общие методы, как: дедукция и индукция, анализ и синтез, а также специальные методы: организационно-функционального, сравнительного анализа, экспертные методы.

## 3. Обсуждение

Бизнес-процесс гостиницы — это отлаженный процесс работы каждого сотрудника, который уникален для каждого предприятия. Он имеет свои стандарты, но зависит от определенных критериев, которые должны регламентироваться в гостиничной отрасли (Рындина и др., 2019). Таким образом, бизнес-процесс можно отнести к внутренней среде предприятия.

Гостиничная отрасль и ее кадры нуждаются в детальной разработке и повышении эффективности организации бизнес-процессов, так как постоянная работа с гостями идет на всех этапах его пребывания в отеле и даже раньше с момента бронирования. Именно поэтому важно правильно организовать внутреннюю среду каждого предприятия.

На **Рисунке 1** показана схема внутренней среды гостиницы (Балиев, Кунтаева, 2022).



**Рис. 1.** Внутренняя среда гостиницы

При производстве товаров чаще всего используется автоматизация бизнес-процессов, так как есть возможность задать определенный алгоритм действий, чтобы получить готовый продукт. Для предоставления услуг, в свою очередь, незаменимы трудовые ресурсы, которые влияют на результат. В современном мире некоторые виды предоставления услуг в гостинице пробуют автоматизировать посредством внедрения новейших технологий, но это

используется для ускорения процесса предоставления услуги, а не для замещения человеческого труда (Нурмухаметов, 2020; Куцуня, 2018).

Бизнес-процессы гостиничного предприятия принято делить на три группы: основные, вспомогательные и бизнес-процессы управления. Рассмотрим каждую группу подробнее.

Основные бизнес-процессы:

1. Оказание услуг бронирования, приема и размещения;
2. Оказание дополнительных услуг;
3. Обслуживание номеров;
4. Отбор, найм, обучение и мотивация персонала;
5. Технология и контроль качества оказания услуг;
6. Маркетинг.

К вспомогательным бизнес-процессам относят:

1. Обеспечение безопасности;
2. Инженерно-техническое обеспечение;
3. Хозяйственное обеспечение;
4. Бухгалтерский и налоговый учет, юридическое сопровождение;
5. Программное обеспечение.

Бизнес-процессы управления:

1. Стратегическое управление;
2. Управление нематериальными активами (гостиницей, персоналом, маркетингом, технологией);
3. Управление материальными активами;
4. Управление финансами.

Из всего вышперечисленного можно сделать вывод о том, что деятельность гостиничного предприятия базируется на отлаженных бизнес-процессах.

Чётко отлаженные бизнес-процессы очень важны каждому предприятию, поскольку именно они определяют, какой порядок действий нужно сделать сотруднику. Благодаря точным бизнес-процессам снижается риск предоставления некачественных услуг.

Качество услуг стоит рядом с бизнес-процессами, поэтому так важно более подробно изучить данный вопрос. Для гостиниц важным фактором является высокое качество предоставления услуг, так как от этого зависит приток гостей. Качество обслуживания и предоставления услуг, в свою очередь, зависит от правильности исполнения бизнес-процессов.

Для начала необходимо привести определение качества услуг. Качество услуг — это комплекс определенных характеристик предоставляемой услуги, которые влияют на степень удовлетворенности потребителя (Фахрутдинова и др., 2021). Определение качества услуг тесно связано с понятием качества обслуживания, ведь их главная цель — это не только удовлетворить все потребности клиента, но и предугадать его возможные пожелания. В гостиничной сфере эти определения являются ключевыми, так как в сфере предоставления услуг происходит постоянный контакт с гостем (Арсений, 2022). Самым важным фактором является идеальное обслуживание гостя с самого начала и до конца. Желание гостя остановиться в гостинице ещё раз — это главный показатель качества услуг.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что у каждой гостиницы есть свой отработанный набор бизнес-процессов, которые напрямую влияют на качество услуг. Далее необходимо рассмотреть каждый бизнес-процесс более детально.

Так, рассмотрим работу службы приёма и размещения (СПиР). Данный отдел является одним из основных в гостинице, так как он влияет на первое впечатление гостя. Ниже предоставлено подробное описание бизнес-процесса СПиР.

Служба приёма и размещения — это начальный этап, с которого начинается знакомство гостя с гостиницей. Именно поэтому персонал, работающий в этом отделе, играет ключевую роль в процессе обслуживания гостей. Работа СПиР позволяет обеспечить гостинице большое количество гостей. Работники данной службы влияют на первое впечатление гостей, являясь непосредственно лицом страны. В подобной ситуации правильное обслуживание гостя играет ещё более важную роль.

**Таблица 1.** Бизнес-процесс СПиР

Этап бизнес-процесса	Характеристика
Заселение гостя	Как только гость заходит в гостиницу, начинается этап его заселения. По международным стандартам заселение начинается с 14:00. Сначала сотрудник смены СПиР находит бронь на имя гостя или просит сказать номер заявки, выбирает нужный модуль в системе и после вежливо просит предоставить документ, подтверждающий личность (паспорт, заграничный паспорт или свидетельство о рождении для ребенка). Сотруднику необходимо снять копию документа, а после озвучить информацию об услугах гостиницы: количество ночей, категория номера, включенные в стоимость номера и дополнительные платные услуги. После этого сотрудник регистрирует гостя и заполняет анкету. Гость расписывается и получает итоговый счёт на оплату. Сотрудник предоставляет информацию о правилах гостиницы, часах работы места общественного питания и даёт ключ от номера. В конце все документы гостя помещаются в специально отведенное для этого место.
Обслуживание гостя на протяжении его пребывания в гостинице	Этот процесс включает в себя оказание различных дополнительных услуг. После заселения на имя гостя открывается счёт, на который идут все его расходы.
Выезд гостя	Выезд гостя по международным стандартам осуществляется до 12:00. За дополнительную плату гость может оформить хранение своих вещей в специальной камере до необходимого времени. На данном этапе администратор СПиР производит окончательный расчёт гостя со всеми основными и дополнительными услугами. Далее гость получает чек, производит оплату и возвращает ключ от номера. Все документы гостя переходят в отдел хранения историй прибывших в гостиницу гостей.

Источник: Мохов, Шумакова, 2014; Генералов, Стародворский, 2022

Для обеспечения бизнес-процессов необходимо соблюдать множество критериев (Будник, Силина, 2019). Соблюдение всех критериев необходимо для поддержания высокого уровня сервиса. Уделяя внимание каждому бизнес-процессу, удастся понять, какие моменты могут быть не доработаны, какие из них можно усовершенствовать, а какие вовсе исключить. Производить подобный анализ необходимо всем предпринимателям, которые связаны с гостиничной индустрией, так как он позволит выявить проблемы, имеющие влияние на весь процесс работы гостиничного предприятия. В настоящее время анализ бизнес-процессов стоит делать на постоянной основе, если финансовые ресурсы предприятия это позволяют.

#### 4. Результаты

Необходимо отметить, что выполнение работы на всех этапах напрямую зависит от того, на какой сегмент гостей рассчитана гостиница. Гостиничная сфера очень индивидуализирована, поэтому каждому предприятию необходимо точно понимать, на какой сегмент нужно делать больший упор. Именно фактор индивидуального обслуживания играет ведущую роль в развитии гостиницы.

Чтобы сегментировать гостиничное предприятие, необходимо знать особенности обслуживания разных категорий гостей. В Таблице 2, представленной ниже, выбраны три основных сегмента потребителей.

**Таблица 2.** Основные сегменты потребителей и их требования

Сегмент потребителей	Восприятие услуги	Факторы, влияющие на спрос	Требования потребителей
Отечественные туристы	Ожидают достаточно высокий уровень сервиса и предоставления услуг, но не готовы платить за дополнительные услуги. Рационально подходят к финансовым вопросам.	Доверяют рекомендациям знакомых и друзей, просматривают отзывы на отечественных интернет-ресурсах. Удобный и информативный сайт, располагающий всей необходимой информацией, помогает в выборе. Успешное позиционирование гостиницы в социальных сетях также стимулирует спрос.	Важность включения в стоимость различных дополнительных услуг: завтрак, спортзал и т. д.
Бизнес-путешественники	Высокий уровень обслуживания, основанный на уважении.	Важную роль играет бренд гостиницы, удобный и быстрый сайт, хорошее транспортное расположение и все услуги должны предоставляться максимально быстро и комфортно.	Эту категорию туристов интересует наличие конференц-залов, тренажерного зала, постоянный и бесперебойный доступ к сети WI-FI, услуги трансфера и прачечной. Обязательно круглосуточное обслуживание. Расположение гостиницы рядом с бизнес-инфраструктурой.
Иностранные туристы	Очень важен высокий уровень обслуживания, который строится на уважении к различным менталитетам и национальным традициям. Эта категория туристов готова доплачивать за свой комфорт (оказание дополнительных услуг, повышение категории номера).	Бренд гостиницы, удобный сайт с возможностью выбора из трёх и более иностранных языков, возможность найти гостиницу на популярных международных ресурсах.	Важное требование — это соотношение цены и качества. Учет менталитета и национальных особенностей гостей.

Источник: Книжникова, Казакова, 2022; Оборин, 2020



## 5. Заключение

Таким образом, можно сделать вывод, что в обслуживании любого гостя необходимо использовать индивидуальный подход. Необходимо настроить бизнес-процессы так, чтобы пребывание любого гостя было максимально комфортным.

Описывая бизнес-процессы гостиницы, становится ясным то, что это достаточно трудоёмкий процесс, включающий в себя большое количество этапов и требующий максимум затрат.

Стоит отметить тот факт, что бизнес-процессы в гостинице в большинстве своём невозможно ощутить, так как предоставление услуг имеет такие качества, как непостоянство и несохраняемость. Услугу невозможно физически ощутить, поэтому гостю становится тяжелее дать ей полную оценку. Резюмируя все вышесказанное, стоит сказать, что для идеального обслуживания необходимо чётко настроить все бизнес-процессы, которые будут клиентоориентированны и подстроены под потенциальные потребности гостя. Основная задача персонала гостиницы — это создание по-настоящему комфортной атмосферы и обеспечение гостям положительных эмоций.

## Литература

**Арсений, 2022** – Арсений Р.М. Проблемы обеспечения качества гостиничных услуг в новых условиях // *Сервис в России и за рубежом*. 2022. Т. 16. № 3 (100). С. 45-55.

**Балиев, Кунтаева, 2022** – Балиев И.В., Кунтаева Х.М. Анализ конкурентоспособности гостиничного предприятия // *Экономика и предпринимательство*. 2022. № 5(142). С. 731-735.

**Будник, Силина, 2019** – Будник В.Н., Силина Е.Д. Инновационные технологии управления в сфере гостеприимства на основе внедрения внутренних стандартов обслуживания: российский и зарубежный опыт // *Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса*. 2019. № 13(2). С. 13-21.

**Генералов, Стародворский, 2022** – Генералов И.Г., Стародворский А.В. Описание бизнес-процесса заселения в «Гранд отель Ока» / В сборнике: *Основные направления развития техники, технологии, индустрии сервиса и туризма. Материалы и доклады VI Всероссийской научно-практической конференции*. Княгинино. 2022. С. 14-16.

**Закипной, 2015** – Закипной М.В. Систематизация бизнес-процессов в гостеприимстве как фактор в увеличении прибыли отеля / *Материалы Афанасьевских чтений*. 2015. № 13. С. 329-333.

**Книжникова, Казакова, 2022** – Книжникова М.И., Казакова Д.Е. Управление качеством услуг в конкурентной среде гостиничной индустрии // *Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса*. 2022. Т. 16. № 1. С. 109-115.

**Куцая, 2018** – Куцая Ю.П. Управление бизнес-процессами отеля с применением информационных технологий, систем и моделирования / В сборнике: *Бизнес-технологии в туризме и гостеприимстве. Сборник статей и тезисов научных докладов студентов и аспирантов по итогам научно-практической конференции*. 2018. С. 165-171.

**Мохов, Шумакова, 2014** – Мохов В.Г., Шумакова Е.П. Анализ бизнес-процессов в отеле эконом-класса // *Управление инвестициями и инновациями*. 2014. № 4. С. 27-37.

**Нурмухаметов, 2020** – Нурмухаметов Д.Р. Рейнжиниринг бизнес-процесса управления документами в отеле // *Инновации. Наука. Образование*. 2020. № 22. С. 1392-1402.

**Оборин, 2020** – Оборин М.С. Стратегические направления развития гостиничной индустрии // *Сервис plus*. 2020. Т. 14. № 4. С. 56-65.

**Рындина и др., 2019** – Рындина С.В., Куликова С.В., Михайлова К.Д. Процессный подход в гостиничном деле: переход на проактивное управление бизнес-процессами // *Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе*. 2019. № 3. С. 71-82.

**Скабеева, 2022** – Скабеева Л.И. Аспекты разработки стандартов операционных процедур гостиничного предприятия // *Сервис plus*. 2022. № 14(2). С. 3-12.

**Фахрутдинова и др., 2021** – Фахрутдинова Л.Р., Эйдельман Б.М., Найда А.М. Развитие системы стандартизации и сертификации в индустрии туризма в России в современных условиях // *Казанский экономический вестник*. 2021. № 1(51). С. 10-14.

## References

**Arseniy, 2022** – Arseniy, R.M. (2022).. Problemy obespecheniya kachestva gostinichnykh uslug v novykh usloviyakh [Problems of ensuring the quality of hotel services in the new conditions]. *Servis v Rossii i za rubezhom*. 16. 3(100): 45-55. [in Russian]

[Baliyev, Kuntayeva, 2022](#) – *Baliyev, I.V., Kuntayeva, Kh.M.* (2022). Analiz konkurentosposobnosti gostinichnogo predpriyatiya [Analysis of the competitiveness of a hotel enterprise]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 5(142): 731-735. [in Russian]

[Budnik, Silina, 2019](#) – *Budnik, V.N., Silina, Ye.D.* (2019). Innovatsionnyye tekhnologii upravleniya v sfere gostepriimstva na osnove vnedreniya vnutrennikh standartov obsluzhivaniya: rossiyskiy i zarubezhnyy opyt [Innovative management technologies in the field of hospitality based on the implementation of internal service standards: Russian and foreign experience]. *Vestnik Assotsiatsii vuzov turizma i servisa*. 13(2): 13-21. [in Russian]

[Fakhrutdinova i dr., 2021](#) – *Fakhrutdinova, L.R., Eydel'man, B.M., Nayda, A.M.* (2021). Razvitiye sistemy standartizatsii i sertifikatsii v industrii turizma v Rossii v sovremennykh usloviyakh [Development of the system of standardization and certification in the tourism industry in Russia in modern conditions]. *Kazanskiy ekonomicheskii vestnik*. 1(51): 10-14. [in Russian]

[Generalov, Starodvorskiy, 2022](#) – *Generalov, I.G., Starodvorskiy, A.V.* (2022). Opisaniye biznes-protssessa zaseleniya v «Grand otel' Oka» [Description of the business process of settling in the “Grand Hotel Oka”]. *V sbornike: Osnovnyye napravleniya razvitiya tekhniki, tekhnologii, industrii servisa i turizma. Materialy i doklady VI Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Knyaginino. Pp. 14-16. [in Russian]

[Knizhnikova, Kazakova, 2022](#) – *Knizhnikova, M.I., Kazakova, D.Ye.* (2022). Upravleniye kachestvom uslug v konkurentnoy srede gostinichnoy industrii [Quality management of services in the competitive environment of the hotel industry]. *Vestnik Assotsiatsii vuzov turizma i servisa*. 16(1): 109-115. [in Russian]

[Kutsaya, 2018](#) – *Kutsaya, Yu.P.* (2018). Upravleniye biznes-protssessami otelya s primeneniym informatsionnykh tekhnologiy, sistem i modelirovaniya. V sbornike: *Biznes-tekhnologii v turizme i gostepriimstve* [Management of hotel business processes using information technologies, systems and modeling]. *Sbornik statey i tezisov nauchnykh dokladov studentov i aspirantov po itogam nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Pp. 165-171. [in Russian]

[Mokhov, Shumakova, 2014](#) – *Mokhov, V.G., Shumakova, Ye.P.* (2014). Analiz biznes-protssessov v otele ekonom-klassa [Analysis of business processes in an economy class hotel]. *Upravleniye investitsiyami i innovatsiyami*. 4: 27-37. [in Russian]

[Nurmukhametov, 2020](#) – *Nurmukhametov, D.R.* (2020). Reinzhiniring biznes-protssessa upravleniya dokumentami v otele [Reengineering of the business process of document management in a hotel]. *Innovatsii. Nauka. Obrazovaniye*. 22: 1392-1402. [in Russian]

[Oborin, 2020](#) – *Oborin, M.S.* (2020). Strategicheskiye napravleniya razvitiya gostinichnoy industrii [Strategic directions for the development of the hotel industry]. *Servis plus*. 14(4): 56-65. [in Russian]

[Ryndina i dr., 2019](#) – *Ryndina, S.V., Kulikova, S.V., Mikhaylova, K.D.* (2019). Protssessnyy podkhod v gostinichnom dele: perekhod na proaktivnoye upravleniye biznes-protssessami [Process approach in hotel business: transition to proactive business process management]. *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve*. 3: 71-82. [in Russian]

[Skabeyeva, 2022](#) – *Skabeyeva, L.I.* (2022). Aspekty razrabotki standartov operatsionnykh protsedur gostinichnogo predpriyatiya [Aspects of developing standards for operating procedures of a hotel enterprise]. *Servis plus*. 14(2): 3-12. [in Russian]

[Zakipnoy, 2015](#) – *Zakipnoy, M.V.* (2015). Sistematizatsiya biznes-protssessov v gostepriimstve kak faktor v uvelichenii pribyli otelya [Systematization of business processes in hospitality as a factor in increasing hotel profits]. *Materialy Afanas'yevskikh chteniy*. 13. Pp. 329-333. [in Russian]

## Совершенствование управления в сфере гостеприимства на основе оптимизации бизнес-процессов

Марина Александровна Жукова <sup>a, \*</sup>

<sup>a</sup> Государственный университет управления, Российская Федерация

\* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: [zhukova\\_ma@guu.ru](mailto:zhukova_ma@guu.ru) (М.А. Жукова)

**Аннотация.** Целью исследования в данной статье является дальнейшее совершенствование бизнес-процессов в гостиницы на основе их анализа и выявления факторов, влияющих на удовлетворение спроса на гостиничные услуги у разных целевых потребительских сегментов. Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе функционирования предприятий гостиничной индустрии с учетом современных тенденций и перспектив их развития. В исследовании выполнены следующие задачи: определены бизнес-процессы, которые лежат в основе функционирования средств размещения; предложена классификация бизнес-процессов гостиниц на группы (основные, вспомогательные и управленческие); исследованы бизнес-процессы службы приема и размещения в отеле и определены особенности реализации каждого из них; выделены три целевые группы потребителей (отечественные туристы, деловые путешественники и иностранные туристы), которые наиболее часто останавливаются в гостиницах, что позволило определить их предпочтения, требования и факторы, которые оказывают на них влияние при выборе средства размещения. На основе детального анализа бизнес-процессов службы приема и размещения в гостинице обоснована целесообразность учета специфики обслуживания каждого выделенного целевого потребительского сегмента при планировании, организации и реализации бизнес-процессов в средстве размещения.

**Ключевые слова:** гостиница, бизнес-процесс, персонал, управление, потребительские сегмент.