МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра сервиса и туризма

Норкин Родион Павлович

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ СЛУЖБЫ ПРИЁМА И РАЗМЕЩЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА TIGRE DE CRISTAL

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по образовательной программе подготовки магистров
по направлению 43.04.03 «Гостиничное дело»
профиль «Гостиничный бизнес»

г. Владивосток
2018

Автор работы _____
(подпись)

«_____» _____ 2018 г.

Консультант (если имеется)

_____ _____
(подпись) (Ф.И.О)

«_____» _____ 2018 г.

Руководитель ВКР Канд. полит. наук, доцент
(должность, ученое звание)

_____

_____ Гринцевич. М. В.
(подпись) (Ф.И.О)

«_____»_____ 2018 г.

Назначен рецензент _____
(ученое звание)

_____

(фамилия, имя, отчество)

Защищена в ГЭК с оценкой _____

Секретарь ГЭК (для ВКР)

_____

_____ _____
(подпись) (Ф.И.О)

«_____» _____ 2018 г.

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой _____
(ученое звание)

_____

_____ _____
(подпись) (Ф.И.О)

«_____»_____ 2018 г.

ЗАВЕРЯЮ

Е.Б. Гаффорова /_____/
. Подпись

Директор Школы экономики и менеджмента
Директор/ наименование структурного подразделения

«_____» _____ 2018 г.

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.

Е.А. Тюрина /_____/
. Подпись

Заместитель директора по науке и инновациям
Школы экономики и менеджмента_____
Уполномоченный по экспортному контролю

«____» _____ 2018 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра сервиса и туризма
З А Д А Н И Е
на выпускную квалификационную работу

студенту *Норкин Родион Павлович* *группы М1209гб*
(фамилия, имя, отчество)

на тему *Совершенствование бизнес-процессов службы приёма и размещения на примере гостиничного комплекса «Tigre De Cristal»*

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию):
исследовать методики анализа бизнес-процессов, исследовать информационные системы и программные продукты для анализа бизнес-процессов; создать модель деятельности «Tigre De Cristal», разработать функциональные модели организации службы приёма и размещения;

Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы
Обзор и анализ периодической, непериодической литературы и данных сети Интернет соответствующий теме исследования.

Срок представления работы «_____» _____ 2018 г.

Дата выдачи задания «_____» _____ 201 г.

Руководитель ВКР Канд. полит. наук, доцент _____ М. В. Гринцевич
(должность, уч. звание) (подпись) (и.о.ф)

Задание получил _____ Р. П. Норкин
(подпись) (и.о.ф)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра сервиса и туризма

Г Р А Ф И К

подготовки и оформления выпускной квалификационной работы
студента Норкин Родион Павлович группы М1209гб
(фамилия, имя, отчество)
на тему: Совершенствование бизнес-процессов службы приёма и размещения на примере гостиничного комплекса «Tigre De Cristal»

№ п/п	Выполняемые работы и мероприятия	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Выбор темы и согласование с руководителем	до 30.01.2017	
2	Составление библиографии	до 20.05.2017	
3	Составление плана работы и согласования с руководителем	до 30.09.2017	
4	Разработка и представление руководителю:		
	главы 1	до 30.12.2017	
	главы 2	до 15.02.2018	
	главы 3	до 01.04.2018	
5	Подготовка и согласование с руководителем выводов и предложений, введения и заключения. Подготовка презентации работы	до 10.04.2018	
6	Доработка ВКР в соответствии с замечаниями руководителя	до 15.05.2018	
7	Получение отзыва научного руководителя и предзащита ВКР на заседании выпускающей кафедры	до 1.06.2018	
8	Доработка ВКР в соответствии с замечаниями, высказанными на предзащите, окончательное оформление	до 15.06.2018	
9	Передача работы на рецензирование	до 20.06 2018	
10	Получение рецензии, передача работы на кафедру	до 25.06.2018	
11	Завершение подготовки к защите (доклад, презентация в Power Point)	до 01.07.2018	
12	Защита ВКР в ГЭК	Июль 2018	

Студент _____ Р. П. Норкин
(подпись) (и.о.фамилия)
«___»_____2017 г.

Руководитель ВКР _____ М. В. Гринцевич
(подпись) (и.о.фамилия)
«___»_____2017 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра сервиса и туризма

Р Е Ц Е Н З И Я

на выпускную квалификационную работу студента Норкин Родион Павлович

(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) 43.04.03 «Гостиничное дело», квалификация: магистр гостиничного дела группа М1209гб

на тему Совершенствование бизнес-процессов службы приёма и размещения на примере гостиничного комплекса «Tigre De Cristal»

Руководитель ВКР Кандидат политических наук, доцент, Мария Валерьевна Гринцевич

(ученая степень, ученое звание, и. о. фамилия)

Дата защиты ВКР «___» _____ 2018 г.

1 Актуальность ВКР, ее научное, практическое значение и соответствие заданию
Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью совершенствования качества обслуживания в пятизвездочных гостиницах России как всего отеля в целом, так и отдельных его структур.

2 Достоинства работы: умение работать с литературой, последовательно и грамотно излагать материал, оригинальность идей, раскрытие темы, достижение поставленных целей и задач

В ходе исследовательской работы были проанализированы ключевые бизнес-процессы компании, рассмотрена: периодическая, непериодическая литература. Магистерская диссертация имеет практическую значимость, часть идей, уже изложенных, в данной работе внедрены в рабочий процесс компании.

3 Недостатки и замечания (как по содержанию, так и по оформлению)

Все недостатки по оформлению были устранены в срок.

4 Целесообразность внедрения, использования в учебном процессе, публикации и т. п.

Необходимость постоянно контролировать операционную деятельность жизненная необходимость каждого предприятия, поэтому важность мониторинга и совершенствования бизнес-процессов нельзя отрицать.

5 Общий вывод: (о присвоении дипломнику соответствующей квалификации и оценка: отлично, хорошо, удовлетворительно).

Считаю, дипломная работа выполнена на отлично, и необходимор присвоить квалификацию магистр Гостиничного дела.

Оценка _____

Рецензент

Руководитель СПиР _____ В. А. Шкода
(должность по основному месту работы, ученая степень, ученое звание) (подпись) (и.о.ф.)

«_ _»_____2018 г.

С П Р А В К А

о внедрении результатов выпускной квалификационной работы

на тему: Совершенствование бизнес-процессов службы приёма и размещения на примере гостиничного комплекса Tigre De Cristal

Выдана студенту 2 курса магистратуры очной формы обучения Дальневосточный Федеральный Университет, школа Экономики и менеджмента

(наименование института)

Норкин Родион Павлович

(фамилия, имя, отчество)

в том, что в практику в ООО «Джи1 Интертеймент» в гостиничном комплексе «Tigre De Cristal»

(наименование организации)

в 2018 году внедрены следующие результаты (выводы, рекомендации) выпускной квалификационной работы:

Проведён анализ бизнес-процессов службы приёма и размещения, внедрён метод анализа бизнес-процессов с помощью программного обеспечения. Внедрена практика групповых совещаний и собраний всего отдела СПиР на регулярной основе.

Частично внедрены (или планируются) в 2019 году рекомендации:

Разработка миссии отеля и компании. Введение социальных гарантий сотрудников.

Руководитель организации В. А. Шкода

М.П.

«____» _____ 2018г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра сервиса и туризма

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента Норкин Родион Павлович

(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) 43.04.03 «Гостиничное дело», квалификация: магистр гостиничного дела группа М1209гб

Руководитель ВКР Кандидат политических наук, доцент, Мария Валерьевна Гринцевич

(ученая степень, ученое звание, и.о.фамилия)

на тему Совершенствование бизнес-процессов службы приема и размещения на примере гостиничного комплекса Tigre De Cristal

Дата защиты ВКР «___» июля 2018 г.

Оригинальность текста ВКР составляет 89,02 %.

Актуальность, теоретическая, практическая значимость темы исследования: Выпускная квалификационная работа Норкина Р.П. посвящена актуальной проблеме совершенствования качества обслуживания в пятизвездочных гостиницах России. В связи с открытием на территории Приморского края казино «Tigre de Cristal» и одноименной пятизвездочной гостиницы, увеличивается поток иностранных туристов в регион, которые готовы платить за качественные туристские услуги и за услуги проживания, в частности. Поэтому необходим постоянный мониторинг организации работы гостиниц высокого класса и их совершенствование.

Соответствие содержания работы заданию (полное или неполное):

Содержание работы полностью соответствует заданию.

Основные достоинства и недостатки квалификационной работы:

Основным достоинствами работы над выпускной квалификационной работой

Родиона Павловича является самостоятельность и творческий подход к выбору темы и исследование значимой проблемы.

Недостатки по оформлению и содержанию выпускной квалификационной работы не выявлены.

Степень самостоятельности и способности дипломника к исследовательской работе (умение и навыки искать, обобщать, анализировать материал и делать выводы):

Степень самостоятельности и способности к исследовательской работе у студента Норкина Р.П. хорошие. Автор использует актуальные источники и литературу, обобщает, анализирует собранный материал, делает самостоятельные выводы и прогнозы.

Оценка деятельности студента в период выполнения квалификационной работы (степень добросовестности, работоспособности, ответственности, аккуратности и т.п.): Норкин Р.П. в период написания выпускной квалификационной работы проявил такие качества как работоспособность, аккуратность и ответственность.

Соответствие его оформления требованиям ГОСТ, образовательным и научным стандартам:

Выпускная квалификационная работа соответствует всем необходимым требованиям ГОСТ, образовательным и научным стандартам.

Заключение: Выпускная квалификационная работа Норкина Р.П. заслуживает хорошей оценки, а автор- присвоения квалификации «магистр» по направлению 43.04.03 «Гостиничное дело».

Руководитель ВКР Канд. Полит. наук, доцент _____ М. В. Гринцевич___
(уч. степень, уч. звание) (подпись) (и.о.фамилия)

«___»_____2018 г.

Защищено | https://www.antiplagiat.ru/report/short/26

Уважаемые пользователи, для подключения стали доступны модули поиска перефразирований Интернет и eLIBRARY.RU. Тарифы для частных клиентов.

АНТИПЛАГИАТ
ТВОРИТЕ СОБСТВЕННЫМ УМОМ

ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ ex-rodion@mail.ru | БАЛЛОВ 0 | ТАРИФ Бесплатный доступ (0/0) | МОДУЛИ И КОЛЛЕКЦИИ Подключено: 1 смотреть | МЕНЮ

ГЛАВНАЯ / КАБИНЕТ /

Краткий отчет

ПОЛУЧИТЬ ПОЛНЫЙ ОТЧЕТ

ВЕРСИЯ ДЛЯ ПЕЧАТИ | ЭКСПОРТ | ИСТОРИЯ ОТЧЕТОВ | РУКОВОДСТВО | ВЫЙТИ В КАБИНЕТ

Дисертация Норкин Р.П. М1209б

ПРОВЕРЕНО: 29.06.2018 17:55:29

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник		Актуальна на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	5,97%	5,97%	Анализ направлений развития гостин...		09 Янв 2016	Модуль поиска Интернет	2	2
[02]	0%	5,88%	Анализ направлений развития гостин...		09 Окт 2016	Модуль поиска Интернет	0	2
[03]	1,77%	5,01%	Скачать файл		28 Янв 2017	Модуль поиска Интернет	2	5

ЗАИМСТВОВАНИЯ 10,98%

ЦИТИРОВАНИЯ 0%

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ 89,02%

ИСТОЧНИКОВ: 5

ЕЩЕ НАЙДЕНО ИСТОЧНИКОВ: 2

ЗАИМСТВОВАНИЯ: 3,25%

РУС 13:23 01.07.2018

Автор работы _____
(подпись)

«_____» _____ 2018г.

Нормоконтроль

_____ _____
(подпись) (Ф.И.О)

«_____» _____ 2018г.

Аннотация

Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование бизнес-процессов службы приёма и размещения на примере гостиничного комплекса Tigre De Cristal».

Магистерская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Выпускная квалификационная работа выполнена на 122 страницах, содержит 11 таблиц, 26 рисунков и 9 приложений. Список литературы представлен 63 источниками периодической, непериодической литературы, данных сети Интернет, включая 1 иностранный источник.

Ключевые слова: гостиничное хозяйство, игорная зона, служба приема и размещения, бизнес-процессы.

Во введении рассказывается актуальность выбранной темы, указаны цели, задачи, объект и предмет исследования.

В первом главе рассмотрены основные теоретические и методологические основы анализа бизнес-процессов, представлена классификация видов анализа бизнес-процессов и произведено сравнение методик анализа процессов.

Вторая глава содержит особенности организации работы службы приема и размещения в ООО «Джи 1 Интертеймент», а также проанализирована работа сотрудников службы приема и размещения исследуемого предприятия, выявлены недостатки в работе, анализ существующих бизнес-процессов «Tigre De Cristal».

В третьей главе рассмотрены существующие направления развития гостиничных предприятий и предложены рекомендации для совершенствования бизнес-процессов СПиР в Tigre De Cristal.

Цель дипломной работы – разработка мероприятий по совершенствованию организации бизнес-процессов службы приёма и размещения гостиницы в структуре, интегрированной курортной развлекательной зоны «Приморье».

Объект исследования в дипломной работе – служба приема и размещения в гостиничных предприятиях.

Предмет исследования дипломной работы – совершенствование бизнес-процессов службы приема и размещения в гостиничном комплексе «Tigre De

Cristal».

В работе использованы следующие методы исследования, как:

– метод обзора и анализа периодической, непериодической литературы и данных сети Интернет;

– метод наблюдения и сравнения;

– метод математической обработки результатов исследований;

– метод прогнозирования.

Практическая значимость дипломной работы заключается в перспективе реализации разработанного предложения по совершенствованию бизнес-процессов СПиР в гостиничном комплексе «Tigre De Cristal» с целью повышения качества предоставляемых услуг на предприятии, повышению производительности труда, и улучшении качества работы сотрудников.

Оглавление

Введение……... 4
1 Теоретические и методологические основы анализа бизнес-процессов …… 7
1.1 Сущность, цель и классификация анализа бизнес-процессов в современных условиях…… 7
1.2 Методы анализа бизнес-процессов…… 11
1.3 Международный и отечественный опыт анализа бизнес-процессов…….. 35
2 Оценка бизнес-процессов гостиничного комплекса Tigre De Cristal…….. 46
2.1 Характеристика деятельности предприятия ООО «Джи1 Интертеймент»…… 46
2.2. Моделирование бизнес-процессов СПиР в гостиничном комплексе Tigre De Cristal... 55
2.3 Анализ эффективности используемых бизнес-процессов в гостиничном комплексе Tigre De Cristal…… 65
3. Предложения по совершенствованию бизнес-процессов СПиР в гостиничном комплексе Tigre De Cristal…… 71
3.1 Анализ направлений развития гостиничных предприятий в современных условиях в России…… 71
3.2 Предложения по совершенствованию бизнес-процессов СПиР в гостиничном комплексе Tigre De Cristal…….. 81
3.3 Экономический эффект…… 88
Заключение…… 93
Список использованных источников…….. 95
Приложение А. Должностные обязанности сотрудников СПИР ООО «Джи 1 Интертеймент»: Гардеробщик……... 104
Приложение Б. Должностные обязанности сотрудников СПИР ООО «Джи 1 Интертеймент»: Швейцар…….. 105
Приложение В. Должностные обязанности сотрудников СПИР ООО «Джи 1 Интертеймент»: Портье……... 107
Приложение Г. Должностные обязанности сотрудников СПИР ООО «Джи 1 Интертеймент»: Посыльный……... 109
Приложение Д. Должностные обязанности сотрудников СПИР ООО «Джи 1 Интертеймент»: Консьерж …….. 111
Приложение Е. Должностные обязанности сотрудников СПИР ООО «Джи 1 Интертеймент»: Супервайзер……... 113
Приложение Ж. Должностные обязанности сотрудников СПИР ООО «Джи 1 Интертеймент»: Специалист контактного центра……... 115
Приложение И. Должностные обязанности сотрудников СПИР ООО «Джи 1 Интертеймент»: Специалист отдела бронирования…….. 117
Приложение К. Должностные обязанности сотрудников СПИР ООО «Джи 1 Интертеймент»: Супервайзер отдела бронирования…… 119

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью совершенствования качества обслуживания в пятизвездочных гостиницах России как всего отеля в целом, так и отдельных его структур.

Индустрия туризма и гостеприимства является быстро растущей и высокорентабельной сферой бизнеса, являясь одной из наиболее важных составляющих на рынке услуг. В России как самостоятельный сектор она образовалась сравнительно недавно. Во многом развитие гостиничного бизнеса в современной России происходило методом проб и ошибок, и научные методы организации и управления отечественными предпринимателями по ряду причин практически не были востребованы.

За последние 15 лет реформирования отечественной экономики и сферы услуг гостиничное хозяйство не претерпело радикальных изменений. Важным положительным изменением является лишь выход на российский рынок иностранных гостиничных компаний и сетей, что обострило конкуренцию, повысило уровень требований, которым необходимо соответствовать. Индустрия гостиниц России является одной из самых быстро и успешно развивающихся отраслей экономики, прирастая ежегодно на 15-20 %.

В связи с открытием на территории Приморского края казино «Tigre de Cristal» и одноименной пятизвездочной гостиницы, увеличивается поток иностранных туристов в регион, которые готовы платить за качественные туристские услуги и за услуги проживания, в частности. Поэтому необходим постоянный мониторинг организации работы гостиниц высокого класса и их совершенствование.

Основной структурой каждой гостиницы, с сотрудниками которой гости отеля непосредственно взаимодействуют и чаще всего, выступает служба приема и размещения. Эта служба является основным связующим и информационным узлом любого отеля, так как здесь находится текущая информация о пребывающих, проживающих и выбывших гостях, проводимых в отеле мероприятиях, состоянии номерного фонда, гостевых счетов и т.д., а

также от службы приема и размещения зависит первое впечатление, которое получает гость от гостиницы. Для гостя Служба приёма и размещения — это лицо отеля и более того, зачастую все общение гостя с отелем ограничивается общением с персоналом за стойкой службы приема.

Целью магистерской диссертации является анализ ключевых бизнес-процессов управления «Tigre De Cristal» и разработка рекомендаций по управлению совершенствованию деятельности «Tigre De Cristal».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать методики анализа бизнес-процессов;
- исследовать информационные системы и программные продукты для анализа бизнес-процессов;
- создать модель деятельности «Tigre De Cristal»
- разработать функциональные модели организации СПиР;

Объект исследования – управление бизнес-процессами «Tigre De Cristal».

Предметом исследования является совершенствование процесса организации бизнес-процессов СПиР на предприятии «Tigre De Cristal».

Практическая значимость заключается в том, что разработанные рекомендации позволят повысить эффективность работы СПиР, сократить трудозатраты персонала, снизить расходы и издержки, связанные с некорректным планированием рабочего времени. Магистерская диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения списка использованных источников, приложения.

В первом разделе рассмотрены основные теоретические и методологические основы анализа бизнес-процессов, представлена классификация видов анализа бизнес-процессов и произведено сравнение методик анализа процессов.

Во втором разделе проведен анализ существующих бизнес-процессов «Tigre De Cristal». В данном разделе представлена общая характеристика

предприятия, анализ деятельности и анализ эффективности, произведено моделирование бизнес-процессов «Tigre De Cristal».

На основании проделанного анализа бизнес-процессов предложены методы совершенствования и внедрения данных рекомендаций.

Информационной базой для написания выпускной квалифицированной работы послужили нормативная документация, труды ведущих отечественных и зарубежных авторов, периодическая печать, Интернет.

1 Теоретические и методологические основы анализа бизнес-процессов

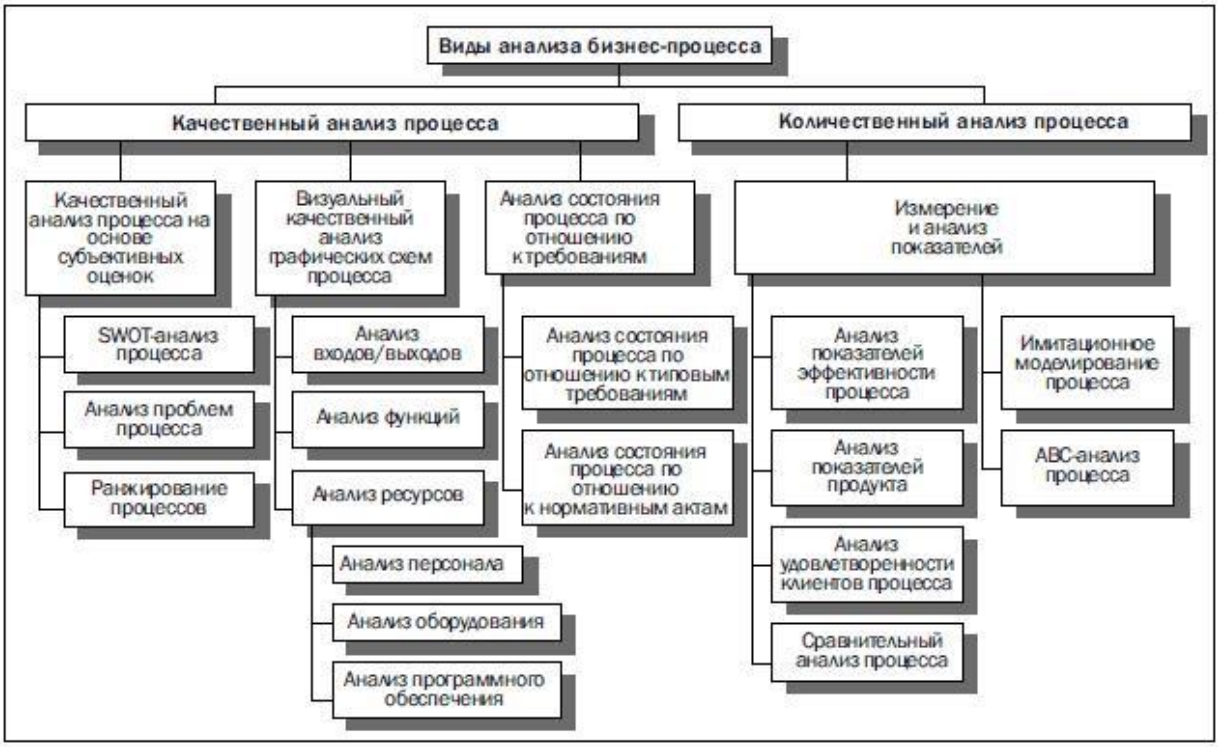
1.1 Сущность, цель и классификация анализа бизнес-процессов в современных условиях

В век всеобщей компьютеризации одним из основных ресурсов общества становится информация. Чтобы считаться квалифицированным специалистом,

необходимо уметь обрабатывать имеющуюся информацию для получения желаемого результата, причем делать это правильно и быстро [23].

Суть анализа бизнес-процессов заключается как в работе с графическими схемами, так и в анализе абсолютно всей доступной информации по процессам, измерении их показателей, сравнительном анализе и т.д. Именно поэтому анализ процессов необходимо рассматривать в широком смысле.

Классификация видов анализа процессов представлена на Рисунке 1.



Источник: [57]

Рисунок 1 – Классификация видов анализа процессов

Слово «информация» происходит от латинского слова «informatio», что в переводе означает «сведение, ознакомление, разъяснение». Дословная трактовка означает то, что присуще человеческому сознанию и общению и не отражает многообразия свойств информации, которое проявляется не только на уровне общения между людьми, но и на уровне живой и неживой природы, включая и технические устройства, созданные человеком [32].

Понятие бизнес-процесс состоит из двух структурных элементов: бизнес и процесс. Под процессом, в общем и целом, понимают некоторую последовательность логично взаимосвязанных действий, которые преобразуют вход (первоначальный продукт) с использованием ресурсов в выход (продукт, преобразованный для клиента компании).

Понятие бизнес-процесс используется в сфере менеджмента и бизнеса, существует несколько определений данного термина.

Понятие процесса в бизнесе понимают устойчивую и целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы и выходы, представляющие ценность для потребителя [57].

В.В. Кондратьев и М.Н. Кузнецов определяют бизнес-процесс как несколько связанных работ или процедур, в совокупности реализующих конкретную цель текущей деятельности компании в рамках существующей организационной структуры [33].

М. Хаммер и Д. Чампи определяют понятие бизнес-процесс как совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя [].

Бизнес-процесс — это регулярно повторяющаяся последовательность взаимосвязанных мероприятий (операций, процедур, действий), при выполнении которых используются ресурсы внешней среды, создается ценность для потребителя и выдается ему результат [3].

Организация – это группа людей, которые координируют свою работу для создания ценности. Работа каждого сотрудника складывается в цепочку, которая имеет вход (начало) и выход (конец), где на выходе получается именно та ценность (прибыль), которая является целью организации и бизнеса. В ходе работе было авторское определение термина бизнес-процесс. Таким образом, бизнес-процесс – последовательность логически взаимосвязанных действий, которые выполняют определенную организационную задачу и участвуют в создании ценности, как для клиента, так и для организации.

Бизнес-процессы существуют внутри каждой организации. Однако не каждая организация формализует свои бизнес-процессы и занимается их совершенствованием и оптимизацией. Для успешной конкуренции на рынке компаниям следует предпринимать функциональный подход к управлению внутренними процессами. Именно поэтому в компаниях существуют подразделения и дивизионы, которые ответственны за исполнение определенных функций в компании.

В. В. Репин выделяет три основные группы процессов:

- сквозные процессы (межфункциональные процессы), которые проходят через всю организацию или несколько ее подразделений, пересекая границы функциональных подразделений организации;

– процессы подразделений (внутрифункциональные процессы), которые ограничены рамками одного подразделения организации;

– операции (функции) это самый нижний уровень декомпозиции деятельности организации, где операцию выполняет, как правило, один человек.

В. В. Репин также выделяет в своей схеме владельца процесса, который является должностным лицом или группой лиц, ответственных за результат процесса, и имеет необходимые ресурсы для выполнения процесса. Также выделяют понятие входа и выхода в схеме бизнес-процесса. Под входом понимают продукт, который в ходе процесса преобразуется в выход (продукт) для внешнего по отношению к процессу клиенту. Под выходом понимают

продукт или услугу, который является результатом преобразования в ходе выполнения процесса. Ресурс бизнес-процесса – объект, который постоянно используется для выполнения процесса, но не является входом процесса [42].

Управление бизнес-процессами — это систематический подход к совершенствованию этих процессов. Если организация не может самостоятельно выполнять определенные бизнес-процессы из-за стоимости или отсутствия ресурсов, то компания может использовать аутсорсинг бизнес-процессов.

Для того чтобы управлять бизнес-процессами необходимо детально и схематично описать существующие бизнес-процессы. Целью, описания является дальнейшая работа с данными бизнес-процессами, например, их формализация, мониторинг, реорганизация, совершенствование и прочее. Формализация бизнес-процессов позволяет детально сформировать понимание алгоритма в ходе процесса. Реорганизация бизнес-процессов приводит к изменению цепочки действий процесса, например, это может быть снижение затрат, повышение качества обслуживания клиентов, внедрение новой технологии или информационной системы, создание или изменение должностных и рабочих инструкций, новое распределение зон ответственности сотрудников и другое.

В последние годы мониторинг соответствия бизнес-процессов соответствующим нормативным требованиям и правилам выполнения, стала главной проблемой в литературе и практике. Мониторинг касается не только постоянного наблюдения за соблюдением нарушений, но также включает в себя возможность предоставления детально обратной связи и прогнозирования возможных нарушений в будущем.

Оптимизацией бизнес-процессов является частичное улучшение существующих бизнес-процессов компании, где в ходе анализа выявляются недостатки процесса и последующее избавление от найденных недостатков.

Для успешного функционирования компании необходимо организовывать свои бизнес-процессы. Под организацией понимается ряд

мероприятий по формализации внутренний структуры данных процессов с технологической, временной, пространственной и организационной сторон. Такими мероприятиями являются, например, определение организационной структуры, формализация хода процесса или группы процессов, определение ресурсов и должностных лиц, составление необходимой документации и другие аспекты. По итогам проведенных мероприятий создается модель, описывающая процессы, которая является ориентиром для сотрудников компании.

1.2 Методы анализа бизнес-процессов

Один из существующих способов анализа бизнес-процессов является качественный анализ. Основной целью качественного анализа на основе субъективных оценок является выявление возможных факторов риска, а также способность определить этапы работы, при выполнении которых этот риск появляется. Данный вид анализа бизнес-процессов является сравнительно простым и при этом помогает определить потенциальные области риска, после чего происходит процесс идентификации всех возможных рисков.

При помощи качественного анализа выявляются, описываются и группируются риски проекта. Чаще всего, определяются проектные риски, специфические, юридические, управленческие и форс-мажорные. Следующим этапом происходит деление проектных рисков на стадии: прединвестиционная, инвестиционная и эксплуатационная. В результате качественного анализа рисков появляется карта рисков проекта.

Ранжирование бизнес-процессов осуществляется на подготовительной стадии проекта, когда появляется необходимость характеризовать каждый крупный процесс организации. На основе проведенного ранжирования принимается решение о том, какие из процессов следует подвергнуть модернизации в первую очередь [2].

Выделяют различные подходы к ранжированию процессов. Мы для наглядности рассмотрим самую простую методику. Сначала нам необходимо выявить перечень основных бизнес-процессов компании. Следующим этапом

является составление таблицы определенного вида. Данная таблица представлена в Таблице 1.

Таблица 1 – Поиск неиспользуемых выходов процесса

Важность процесса/состояние процесса	Высокая эффективность	Средняя эффективность	Низкая эффективность
Очень важный процесс	Процесс 1	—	Процесс 2
Важный процесс	Процесс 6	Процесс 3	—
Второстепенный процесс	Процесс 5	Процесс 7	Процесс 4

Источник: [2]

Благодаря проведенному анализу таблицы 1, можно сделать вывод, что процесс 2 очень важен для деятельности организации и в то же время наименее эффективен. Таким образом, в первую очередь необходимо направить усилия на анализ и реорганизацию процесса 2. После реорганизации процессов с низкой эффективностью, расположение процессов в ячейках таблицы может измениться [13].

Необходимо изначально понимать, что ранжирование бизнес-процессов с использованием такой таблицы весьма субъективно. Долгосрочные проекты по усовершенствованию деятельности организации не могут основываться на применении подобных методов анализа.

Рассмотренный метод анализа бизнес-процессов чаще всего используется для организации семинаров-тренингов для руководителей, совещаний, мозговых штурмов и подобных мероприятий, основной целью которых является воплощение быстрого анализа ситуации с процессами предприятия на основе качественных показателей.

Следующий метод анализа бизнес-процессов – визуальный качественный анализ. Визуальный качественный анализ бизнес-процессов имеет несколько

значительных ограничений. Данный процесс представляет собой сложный объект, описать который в виде одной графической схемы невозможно. Составление любой графической схемы процесса возможно только в соответствии с определенным средством описания (нотацией). Любые ошибки или недоработки при формировании графической схемы приводят к невозможности эффективного анализа [4].

Диагностику проблемы можно осуществлять следующими методами анализа: экономический, статистический, маркетинговый, SWOT-анализ, комплексная диагностика [3].

Следующий аспект, который необходимо выделить, заключается в наличии знаний об идеальном процессе. Рассматривая графическую схему процесса, можно сделать определенные выводы об отсутствии каких-то нужных элементов.

Следует заметить, что данные выводы будут сделаны только при наличии сотрудников, у которых есть практический опыт в данном вопросе и знания необходимой нормативной документации. При этом поиск таких профессионалов будет достаточно сложным. Поэтому данный факт ограничивает эффективность визуального анализа.

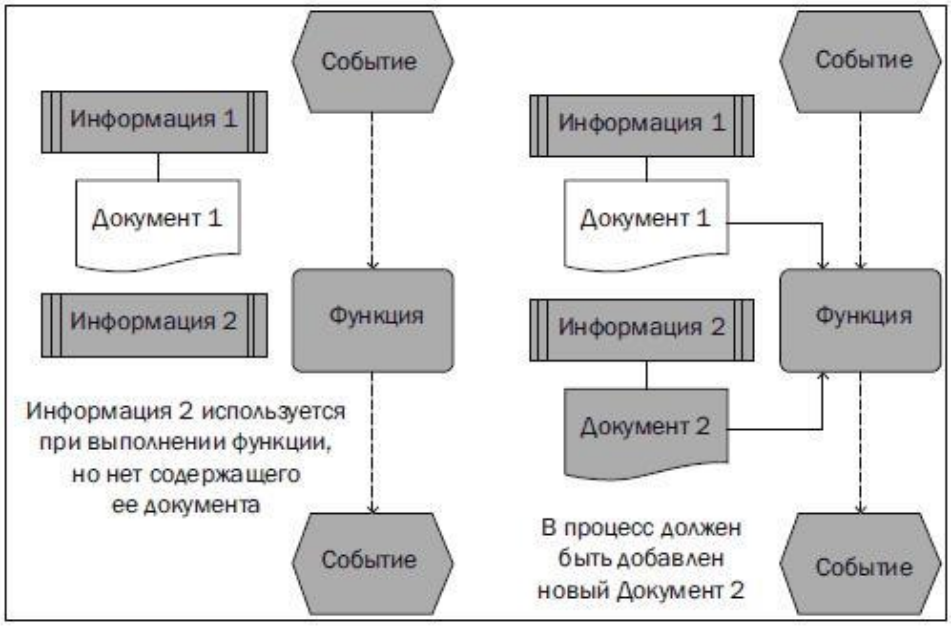
Существует множество различных типов диаграмм и графиков, отличающихся способом визуального представления связанных с ними данных [28].

После того как выявлены вводные замечания, рассмотрим основные подходы к анализу графических схем процессов. Отметим, что все приведенные ниже виды анализа можно было бы выполнить без применения графических схем.

Первоначально схему процесса следует проанализировать с помощи анализа входов и выходов. Анализ входов/выходов состоит их двух частей:

- анализ потребности во входах/анализ потребности в выходах;
- анализ неиспользуемых выходов.

Анализ потребности во входах выполняется следующим образом. Каждая функция бизнес-процесса рассматривается в определенной последовательности, затем осуществляется ее содержательный анализ. Выявляется объем информации, необходимой для проведения анализа. Осуществляется проверка наличия данной информации во входящих документах. В том случае, если необходимые сведения не найдены ни в одном документе, это может означать отсутствие необходимого для выполнения функции документа, как это показано на Рисунке 2.



Источник: [28]

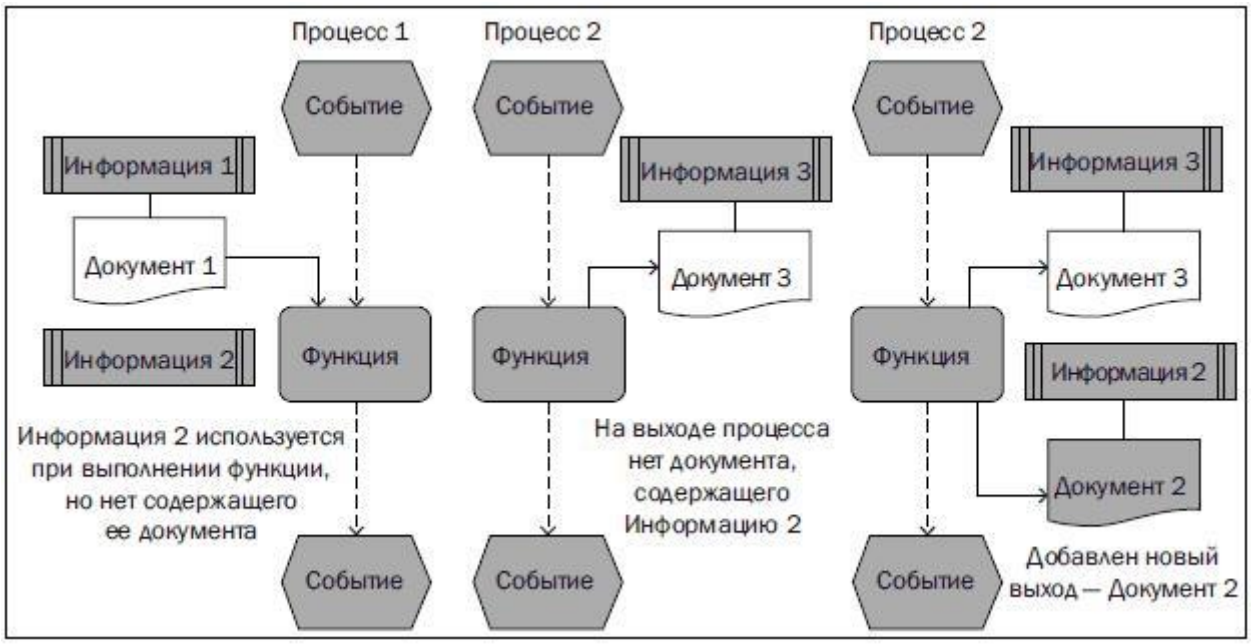
Рисунок 2 – Выявление потребности во входах

Аналогично выполняется анализ по материальным входам, персоналу, инфраструктуре.

Следует отметить, что при обнаружении в какой-либо части процесса недостающего входящего документа, нужно выявить функцию, для которой он является выходом [17].

Для этого следует опросить соответствующих исполнителей, ведь определить искомую функцию при помощи схем моделей не предоставляется возможным. Далее выяснить, почему данная информация не оформляется

документально и не передается заинтересованному в ее получении должностному лицу. Данный анализ потребности в выходах представлен на Рисунке 3.



Источник: [28]

Рисунок 3 – Выявление потребности в выходах

При помощи анализа неиспользуемых выходов осуществляется поиск тех выходов процесса (функции), которые не используются в других процессах (функциях). Практика показывает, что на предприятиях существует достаточно много документов, которые формируются, но в дальнейшем либо не используются, либо используются формально.

Последний случай означает, что на подготовку и создание документа будет затрачено большое количество времени и сил, он будет передаваться по назначению, а затем будет просто помещен в соответствующую папку и будет пылиться там годами [26].

Подобные документы можно смело относить к неиспользуемым. На них обязательно нужно обратить внимание и изыскать возможность уменьшить их объем или вовсе избавляться от них.

Чтобы выявить неиспользуемые выходы потребуется составить следующую таблицу:

Таблица 2 – Поиск неиспользуемых выходов процесса

Функция	**Наименование документа**			
	Документ 1	**Документ 2**	…	…
Разработка документа	Функция 1	Функция 2		
Использование документа	Функции, 25	Не используется		

Источник: [45]

С целью выяснить, какие документы не используются в организации, необходимо один за другим проследить всю цепочку перемещения документа. В качестве начальной точки используется функция процесса, на выходе которой рассматриваемый документ появляется в первый раз. Затем последовательно производится анализ всех функций, имеющих отношение к его обработке, использованию и хранению [45].

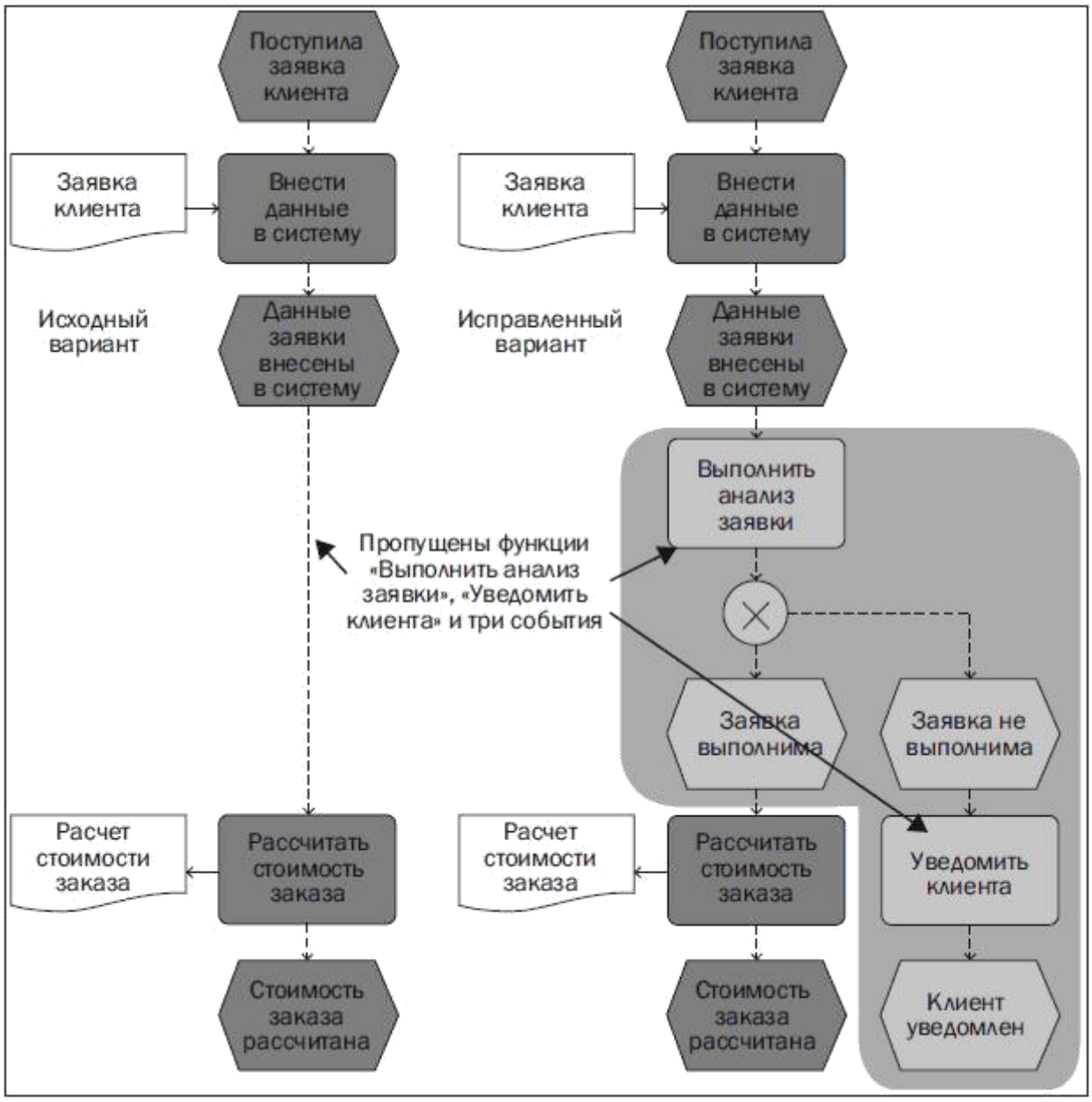
Для того, чтобы понять используется документ или нет, на практике необходимо встречаться с соответствующими людьми и анализировать их деятельность.

Следует последовательно рассмотреть все функции процесса и исходящую документацию, как только будут обнаружены все неиспользуемые документы.

Рассмотрим возможности графического анализа функций процесса. Он позволяет выявить:

- отсутствие необходимых функций;
- наличие излишних функций;
- дублирование функций.

Анализ отсутствия необходимых функций осуществляется сотрудником с применением знаний о том, как следует организовать эффективно функционирующий процесс (Рисунок 4).



Источник: [37]

Рисунок 4 – Отсутствие необходимой функции в модели процесса

Существует возможность дать несколько рекомендаций о том, какие функции должны обязательно присутствовать в процессе. Для моделей верхнего уровня, подготовленных в нотации IDEF0, это функции планирования, учета, контроля и принятия решений [37].

Для моделей нижнего уровня, подготовленных в формате IDEF3 (ARIS eEPC), нужно определить важные функции, о которых не следует забывать при построении модели:

– функции контроля: входной контроль, статистический контроль процесса;

– функции, выполняемые во внештатных ситуациях;

– функции по обработке несоответствующей продукции;

– функции по учету фактической информации по процессу.

Рассмотрим функции контроля. На рисунке 5 представлен пример процесса, в который дополнительно внесено две такие функции.

Одна из этих функций предназначена для выполнения выборочного входного контроля, результаты которого будут зафиксированы документально — на рисунке 5 показан документ «Результаты входного контроля». В результате выполнения функции существует возможность наступления двух альтернативных событий: «Вход не соответствует требованиям» и «Вход соответствует требованиям» [8].

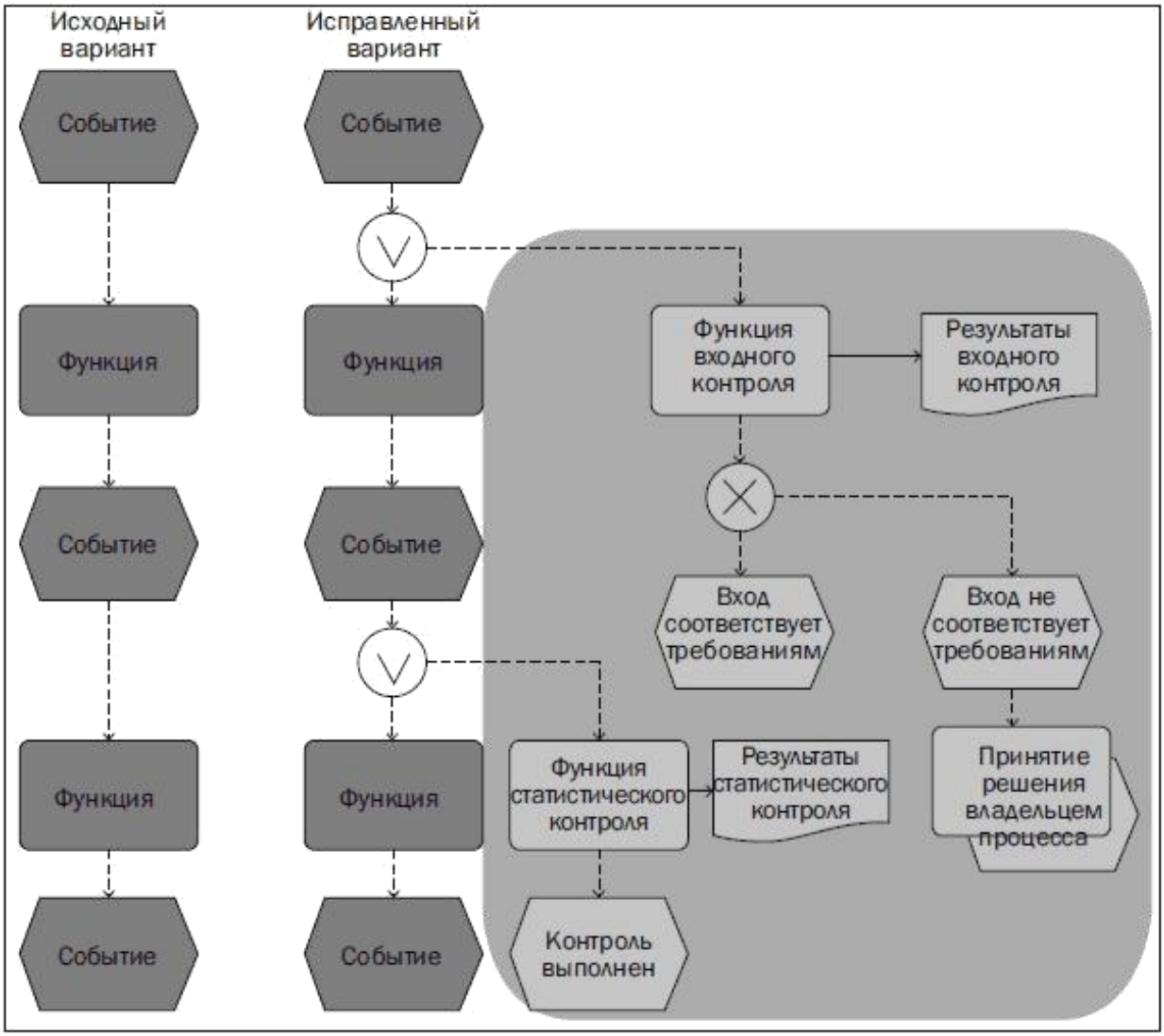
В первом случае происходит переход на выполнение функции «Принятие решения владельцем процесса». Данная функция скорей всего будет описана в виде отдельного процесса управления либо решение будет принято исполнителем данного процесса.

Следующая функция контроля носит статистический характер. Осуществляется выборочная проверка выходов процесса. Производится проверка некоторых выходов процесса с целью зафиксировать результаты проведенного исследования в документе «Результаты статистического контроля» и в дальнейшем с пользой применять их для управления бизнес-процессом [16].

Следует отметить, что при описании процессов чаще всего забывают возможном возникновении различных внештатных ситуациях и действиях в случае их наступления. Ценность таких схем процессов существенно снижается. Пример отображения внештатной ситуации показан на Рисунке 6.

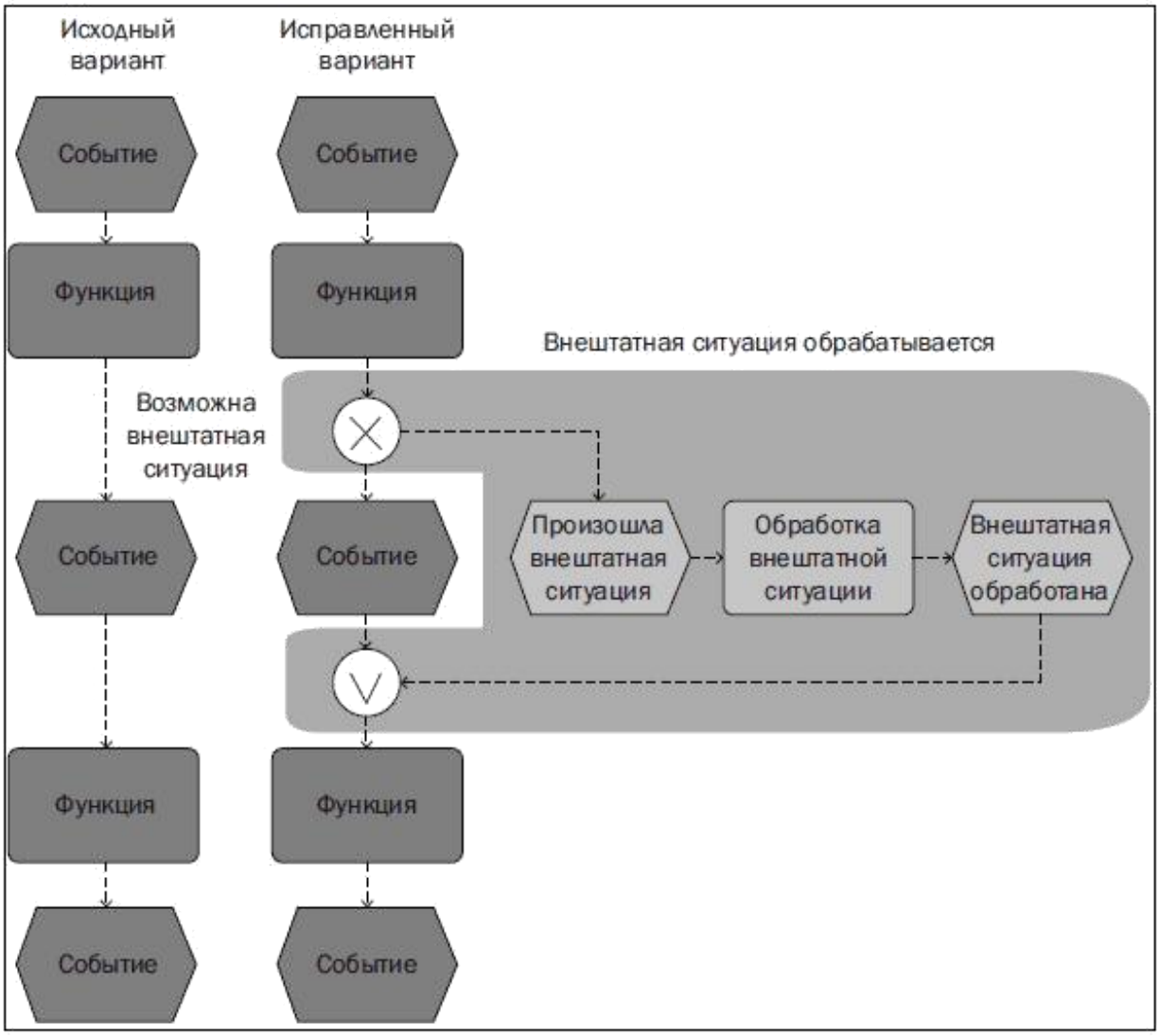
При рассмотрении Рисунка 6, можно предположить, что после выполнения первой функции процесса возможна внештатная ситуация. В этом случае, она должна быть обработана. Для этого в процесс включается функция

«Обработка внештатной ситуации», два новых события и символы логики исключающего и обычного «ИЛИ».



Источник: [31]

Рисунок 5 – Отсутствие функций контроля

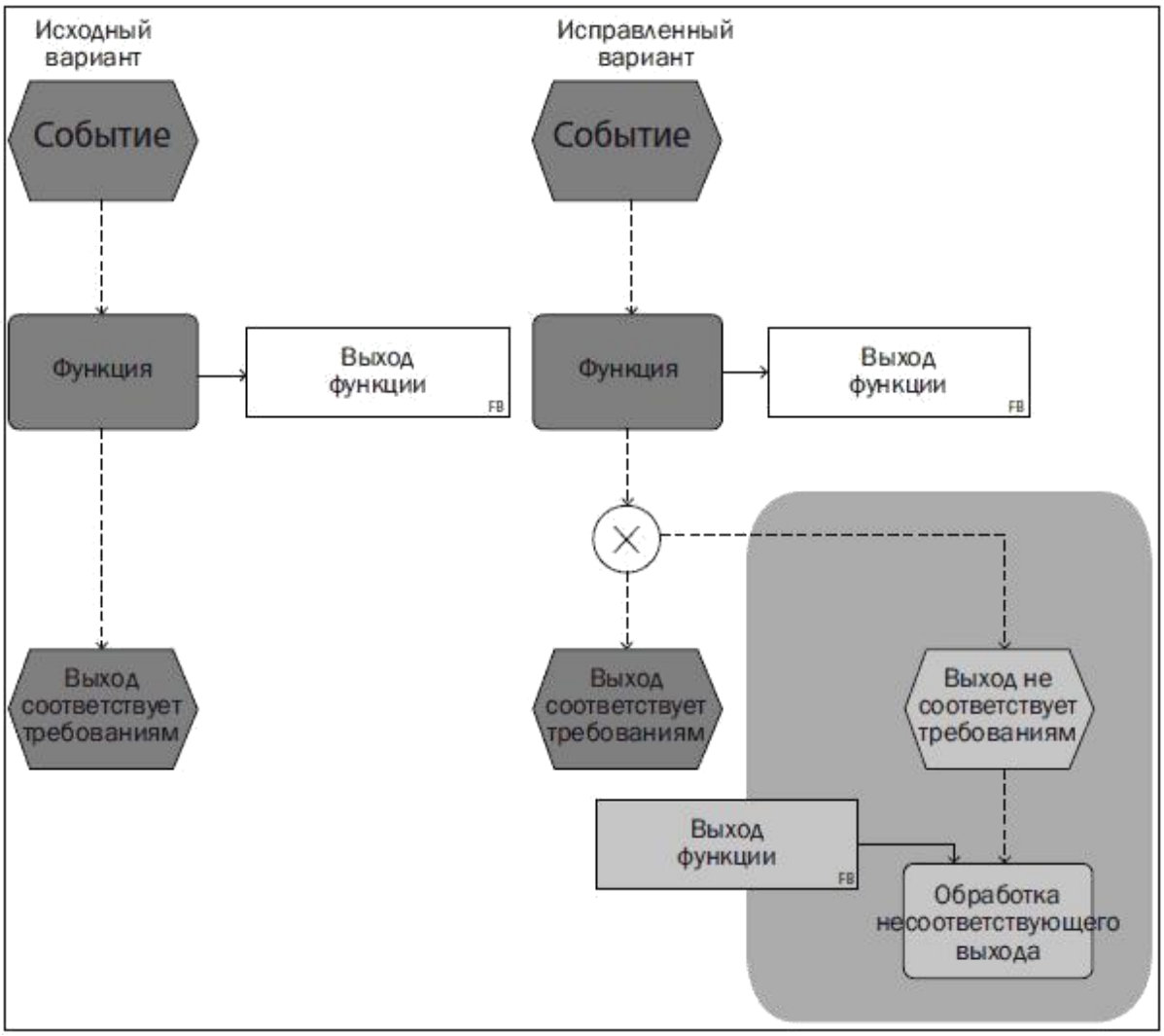


Источник: [37]

Рисунок 6 – Отсутствие функции по обработке внештатной ситуации

На схемах процессов может недоставать функций по работе с несоответствующей продукцией (услугами, документами). Иллюстрация данного процесса приведена на рисунке 7. Функции по учету фактической информации позволяют накапливать управленческую информацию по параметрам выполнения процесса, поэтому они являются очень важными.

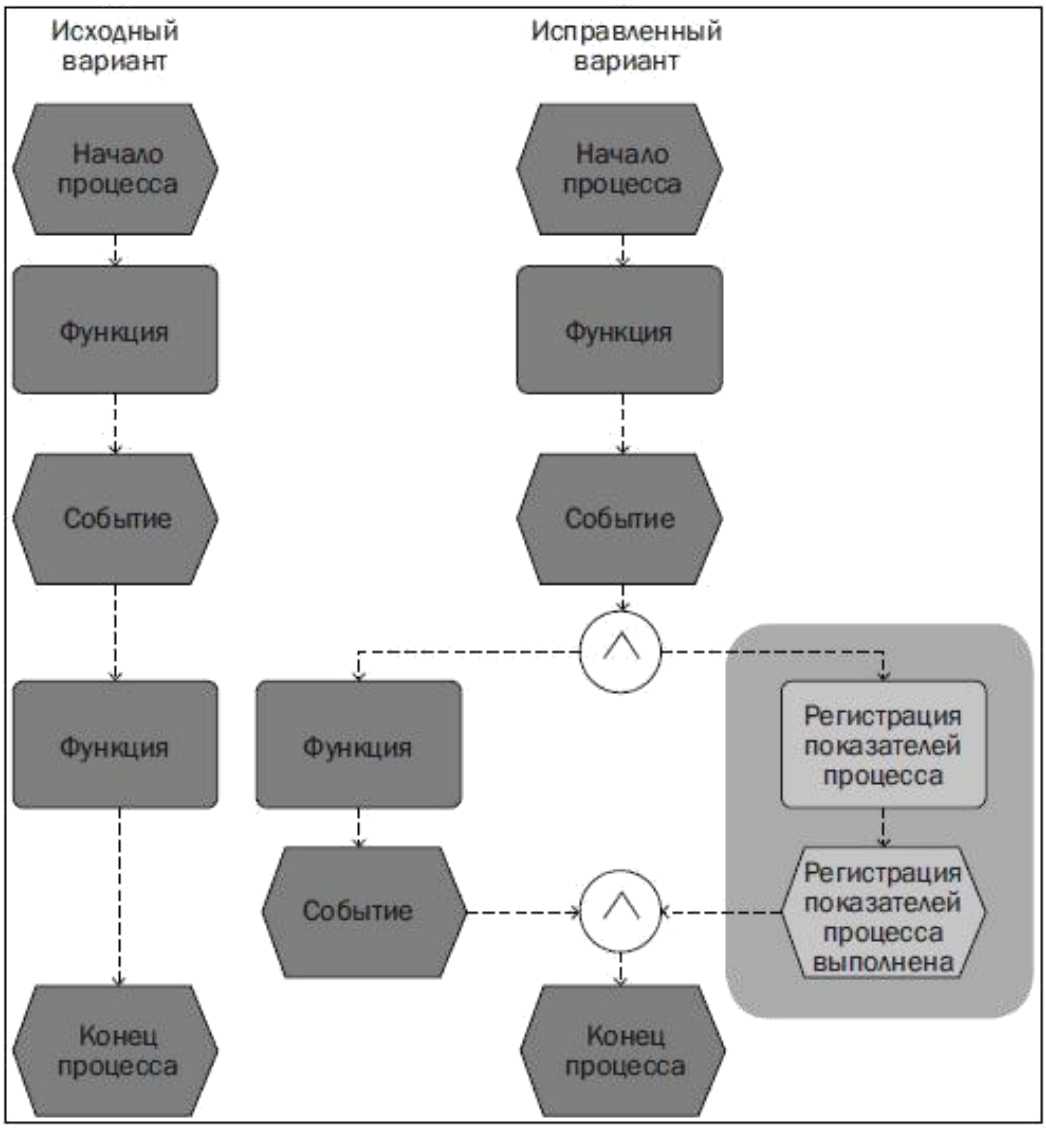
В дальнейшем, эта информация может быть использована для анализа и совершенствования этого бизнес-процесса. Теоретически, нужно определять результаты выполнения любой функции. С точки зрения практики, необходимо фиксировать ту фактическую информацию, использование которой уместно в дальнейшем [31].



Источник: [37]

Рисунок 7 – Отсутствие функции по обработке несоответствующей продукции

Приведем простейший пример отсутствующей функции по регистрации параметров выполнения процесса (Рисунок 8).

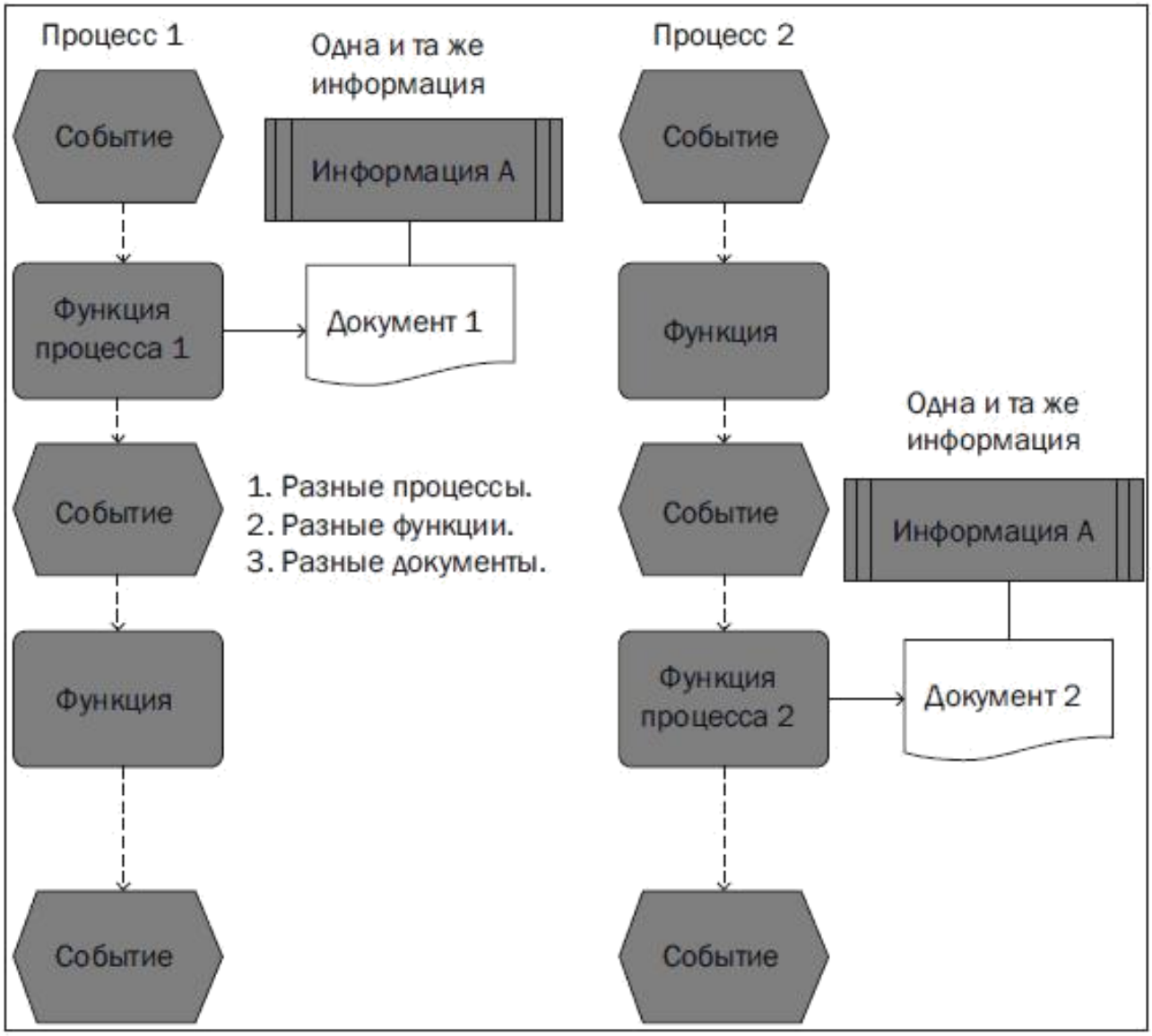


Источник: [37]

Рисунок 8 – Отсутствие функции по регистрации фактической информации о процессе

Первоначально проводится проверка графической схемы процесса с целью выявить наличие излишних функций. Существует определенный алгоритм такого анализа. На первом этапе рассматриваются все функции процесса, а потом проводится анализ каждой из них. Следующим этапом нужно выяснить есть ли возможность исключить данную функцию из процесса. Существует вероятность ситуации, когда в нем выявляются ненужные функции. От них следует незамедлительно избавиться [39].

В заключение подраздела по анализу графических схем процессов остановимся на анализе дублирования функций. Иллюстрация проведения такого анализа представлена на Рисунке 9.



Источник: [39]

Рисунок 9 – Анализ дублирования функций процесса

На Рисунке 9 изображены два различных процесса. Они могут выполняться в разных подразделениях. Рассматривается две функции: «функция процесса 1» и «функция процесса 2». Их названия могут существенно отличаться. Выходы этих функций также различны: «документ 1» и «документ

2». Чтобы распознать дублирование, необходимо выполнить анализ выходов этих двух функций по следующим направлениям:

- анализ информации, содержащейся в каждом документе;
- анализ потребителей каждого документа;
- решения, принимаемые на основе информации, содержащейся в документах.

На рисунке 9 показано, что в обоих документах содержится одна и та же «информация А». Исходя из этого, можно сделать вывод, что рассматриваемые функции полностью или частично дублируют друг друга. Именно поэтому, необходимо уделить им особое внимание. Нужно понимать, что сравнивать функции процессов между собой невозможно. Для того, чтобы определить дублированные функции на практике, необходимо в первую очередь составить список функций, которые вероятней всего будут выявлены как дублированные. Подобная информация может быть получена при помощи проведения интервью с сотрудниками и руководителями подразделений [48].

Чтобы выявить дублированные функции, аналитику, работающему с процессами достаточно долгое время, необходимо владеть предварительной информации о возможном дублировании функций.

Необходимо отметить, что анализ графических схем процессов в значительной степени должен базироваться на здравом смысле и опыте работы.

Трудно оценить каждый из бизнес-процессов организации без применения анализа на соответствие требованиям. С точки зрения удовлетворения некоторым требованиям можно анализировать любой процесс организации. В настоящее время в мире нет специализированных стандартов, регламентирующих требования к процессам бизнеса (ИСО/МЭК 15504-2:2003). С этой целью нами была разработана структура требований к организации процесса с учетом требований стандарта ИСО 9001 [20].

Для того, чтобы создать систему постоянного совершенствования процесса, рекомендовано стандартами ИСО серии 9000 применять цикл PDCA

(Plan-Do-Check-Act). Мы считаем, исключительным требованием применение данного цикла, которое обязательно нужно предъявлять к процессам.

Важно помнить, что помимо рассмотренных выше требований, процесс должен включать в себя схему управления по отклонениям: «планирование процесса — выполнение процесса — учет — контроль — принятие решений».

Исходя из вышеперечисленного, типовой процесс должен соответствовать определенным группам требований:

- регламентация всех составляющих процесса;
- использование цикла постоянного улучшения процесса PDCA [43].

Требования к организации процесса, учитывающие рекомендации стандарта ИСО 9001, представлены в таблице 3.

Информация должна быть собрана в соответствии с требованиями, представленными в таблице 3, при проведении анализа процесса. Осуществление подобной работы может быть оправданным при выполнении проекта реорганизации процессов на предприятии. Процесс подвергается анализу на наличие цикла PDCA. Следует помнить, что цикл PDCA образуется вокруг процесса, как это проиллюстрировано на рисунке 10.

Назначение функций цикла постоянного улучшения процесса показано в таблице 4.

Процесс необходимо в обязательном порядке подвергнуть анализу на наличия цикла управления по отклонениям. Этот цикл состоит из пяти групп функций процесса, назначение которых представлено в таблице 5.

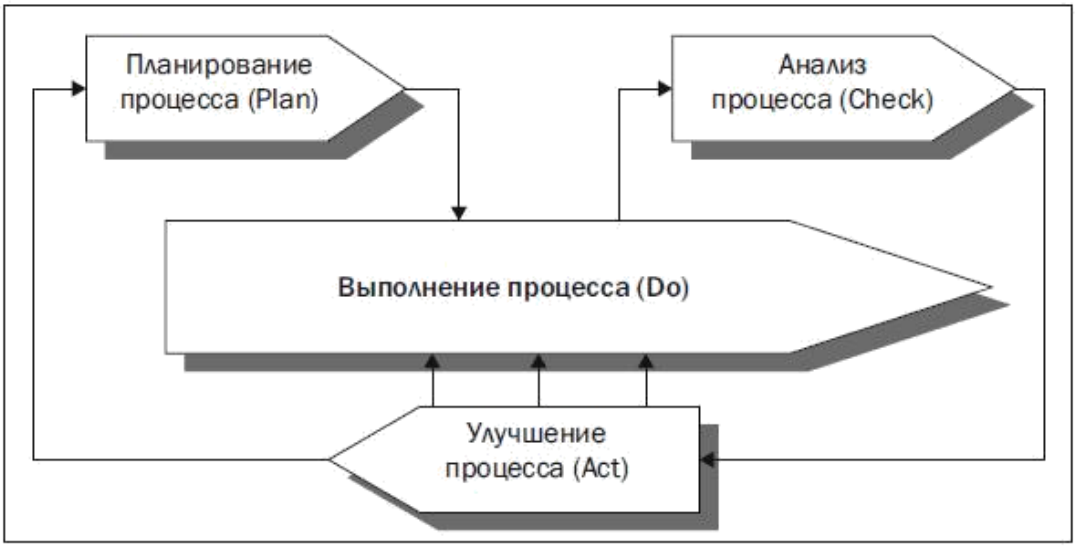
Таблица 3 – Вопросник для анализа процесса по отношению к типовым требованиям

Требование к типовому процессу
1. Требования к владельцу процесса
а). Должен существовать один владелец процесса
б) Полномочия и ответственность владельца процесса должны быть четко определены
в) Не должно быть пересечений полномочий и ответственности с другими руководителями организации

Окончание таблицы 3

Требование к типовому процессу
2. Границы процесса
а) Границы процесса должны быть четко определены (по функциям и ответственности руководителей) и зафиксированы документально
б) Границы функциональных подразделений процесса должны быть четко определены
3. Регламентирующие документы
а) Должно существовать действующее описание процесса в целом
б) Должны существовать действующие положения о подразделениях
в) Должны существовать действующие должностные инструкции
г) Должны существовать действующие методики (внутренние стандарты)
д) Должна функционировать система актуализации документации
е) Процесс должен соответствовать существующим законодательным актам и нормативным документам
4. Выходы процесса
а) Входы процесса должны быть четко определены
б) Пользователи каждого выхода процесса должны быть четко определены, потребности пользователей специфицированы
в) Должны существовать спецификации требований на каждый выход процесса
г) Каждый выход должен быть закреплен за ответственным исполнителем
д) Должна функционировать система контроля качества выходов процесса
5. Входы процесса
а) Входы должны быть четко определены
б) Поставщики каждого входа процесса должны быть четко определены, требования к поставщикам специфицированы
в) Должны существовать спецификация требований на каждый вход процесса
г) Каждый вход должен быть закреплен за ответственным исполнителем
д) Должна существовать система входного контроля качества
6. Ресурсы
а) Ресурсы должны быть четко определены
б) Должна существовать спецификация требований к каждому ресурсы
в) Каждый ресурс должен быть закреплен за ответственным исполнителем (материально ответственным лицом)
7. Показатели процесса
а) Должны быть определены и использоваться показатели эффективности процесса
б) Должны быть определены и использоваться показатели услуг процесса
в) Должна существовать система сбора и использования данных удовлетворённости клиентов процесса

Источник: [43]



Источник: [47]

Рисунок 10 – Цикл PDCA

Таблица 4 – Цикл PDCA для процесса

Функция цикла PDCA	Описание
1. Планирование процесса	Группа функций по планирования: • показателей эффективности процесса • показателей продукта
2. Анализ процесса	Группа функций по анализу: • показателей эффективности процесса • показателей продукта • данных удовлетворенности клиентов процесса
3. Улучшение процесса	Группа функций по улучшения процесса за счёт изменения: • регламентирующих документов процесса • персонала • инфраструктуры

Источник: [47]

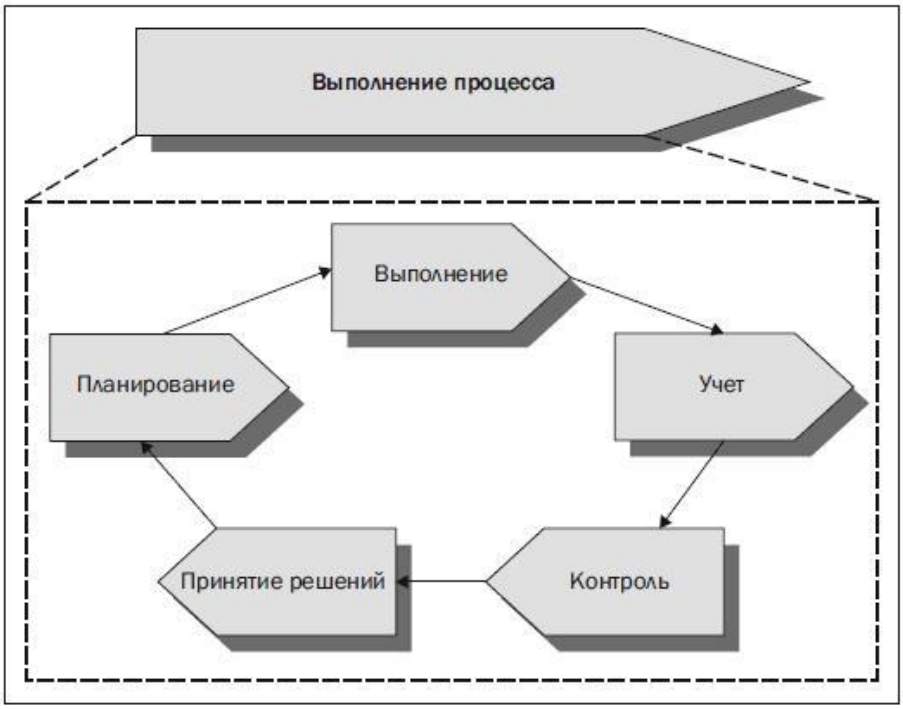
Сетевое планирование – это комплекс графических и расчетных методов, организационных мероприятий, обеспечивающих моделирование, анализ и динамическую перестройку плана выполнения сложных проектов и разработок [47].

Таблица 5 – Функции цикла управления

Функция цикла управления	Описание
1. Планирование	Группа функций по технико-экономическому и финансовому планированию выполнения работ по процессу
2. Выполнение	Группа функций по выполнению процесса (примеры: подготовка документа, производство продукции и т. д.)
3. Учет	Группа функций по регистрации фактической информации по выполнению процесса
4. Контроль	Группа функций по контролю выполнения плановых показателей деятельности в сравнении с фактическими
5. Принятие решений	Группа функций по подготовке и принятию управленческих решений на основании данных по отклонениям от плановых показателей деятельности

Источник: [42]

Схема цикла управления по отклонениям показана на Рисунке 11.



Источник: [11]

Рисунок 11 – Цикл управления по отклонениям

Любой файл, создаваемый или обрабатываемый с помощью приложений, называется документом [42].

При выяснении в результате анализа того, что процесс удовлетворяет всем указанным, выше трем группам требований, организация процесса в полной мере может считаться удовлетворительной. Дальнейшая работа по улучшению такого процесса будет заключаться в анализе и улучшении его показателей.

Методы количественного анализа процессов более подробно разработаны в мировой практике. Основная их часть этих методов предполагает сборе, обработку и анализ статистической информации о процессах.

В развитии современного общества важнейшую роль играют накопление и рациональное потребление информации [11].

Фактически данные методы статистического анализа процессов предназначаются для внедрения систем менеджмента качества.

Из всех методов количественного анализа, наиболее распространены следующие:

- имитационное моделирование процессов;
- ABC-анализ процессов (операционный анализ затрат).

ABC-анализ (ABC-analysis) — метод количественного анализа, с помощью которого становится возможным определение наиболее значимых ресурсов организации с точки зрения валовых продаж и валовой прибыли.

В маркетинговых исследованиях преимущество отдается ABC-анализу ассортимента, который проводится как для отдельного бренда, так и для организации в целом. Подобный метод позволяет выявить нерентабельные или низкорентабельные группы товаров, своевременно улучшить и рационализировать ассортимент организации [51].

Цель ABC анализа – простое, удобное и наглядное разделение и перераспределение ресурсов с точки зрения их продаж и влияния на прибыль.

При помощи применения подобного ранжирования появляется возможность верно расставить приоритеты деятельности организации, сфокусировать использование ограниченных ресурсов компании (трудовые,

временные, инвестиции и т.д.), определить использование ресурсов сверх нормы и своевременно предпринять корректирующие меры.

ABC анализ необходимо проводить как минимум 1 раз в год, чтобы его реализация носила стратегический характер, на ежеквартальной основе.

Для принятия стратегически верных решений результаты данного метода рекомендуется отслеживать в динамике за несколько периодов. Проводить ежемесячный анализ можно, но данный промежуток времени слишком мал для реализации принятых решений и слишком мал для отслеживания динамики ситуации [22].

Плюсы ABC анализа: простота проведения, универсальность и наглядность.

Минусы ABC-анализа: метод не всегда может учесть стратегические цели организации.

В основе метода ABC-анализа лежит «Правило Парето», которое звучит следующим образом: 20% усилий обеспечивают 80% результата.

Метод строится по принципу классификации анализируемых ресурсов на 3 группы: A, B и C:

A – группа: обеспечивает 80% продаж и составляет 15-20% от всех ресурсов

B – группа: обеспечивает 15% продаж и составляет 35-20% от всех ресурсов

C – группа: обеспечивает 5% продаж и составляет 50-60% от всех ресурсов

Границы групп 80%-15%-5% могут изменяться и могут устанавливаться индивидуально каждой организацией.

На усмотрение исполнителя анализа остается и показатель, который будет взят в основу ABC анализа – валовые продажи или прибыль. Данное решение принимается в зависимости от целей анализа [34].

Например, если у организации цель увеличить рентабельность в короткие сроки, то необходимо проводить анализ по показателю прибыль.

В том случае, если цели организации – сфокусировать сбытовые усилия на самых продаваемых товарах, тогда стоит выбрать валовые продажи.

Методика ABC анализа распространена в различных отраслях и видах деятельности благодаря своей универсальности. Может использоваться в стратегическом и тактическом управлении, планировании и бюджетировании, логистике и управлении запасами компании [38].

Разновидности ABC-анализа:

- ABC-анализ товаров отдельного бренда или всего ассортимента компании;
- ABC-анализ запасов компании;
- ABC-анализ сырья и любых закупаемых материалов;
- ABC-анализ клиентов или групп потребителей;
- ABC-анализ поставщиков;
- ABC-анализ эффективности работы подразделений и анализ трудовых ресурсов;
- ABC-анализ бюджета инвестиций или любых затрат.

После разделения всех товаров на группы ABC, формируются решения относительно каждой товарной группы. Основные направления выводов, которые могут быть сделаны в результате проведения ABC-анализа:

1) Группа A – самые важные ресурсы, которые = приносят максимальную прибыль или продажи. Компания будет нести большие потери при резком снижении эффективности данной группы ресурсов, а следовательно, ресурсы группы A должны жестко контролироваться, четко прогнозироваться, быть максимально конкурентоспособными и не терять свои сильные стороны [43].

На данную группу ресурсов должны быть выделены максимальные инвестиции, лучшие ресурсы. Успехи группы A должны быть проанализированы и максимально транслироваться на другие категории.

2) Группа B – группа ресурсов, которые обеспечивают хорошие стабильные продажи/ прибыль компании. Данные ресурсы также важны для

компании, но могут модулироваться более спокойными и умеренными темпами [49].

Данные ресурсы обычно являются «дойными коровами», относительно стабильны в краткосрочной перспективе. Инвестиции в данный вид ресурсов компании не значительны и необходимы только для поддержания существующего уровня.

3) Группа С – наименее важная группа в компании. Обычно ресурсы группы тянут компанию вниз или не приносят дохода. При анализе данной группы необходимо быть очень внимательным и в первую очередь понять причину низкого вклада.

Другой метод количественного анализа – имитационное моделирование [9]. Моделирование — метод решения задач, основанный на замене исследуемой системы более простым объектом, который описывает существующую систему и называется моделью.

В этом случае, если провести эксперимент над существующей системой не представляется возможным или рациональным в виду хрупкости, или долговременного проведения эксперимента в режиме реального времени, или дороговизны разработки прототипа [14].

Моделирование подразделяется на два вида:

- математическое моделирование;
- физическое моделирование [18].

При использовании математического моделирования поведение системы представляется при помощи различных математических и формально-логических выражений.

Следует обратить пристальное внимание на особый вид математических моделей — имитационные модели.

Имитационная модель — это компьютерная программа, которая описывает структуру и воспроизводит поведение реальной системы во времени.

С помощью данной модели можно получить подробную статистику о разнообразных аспектах функционирования системы, зависящих от входных данных.

Применение метода имитационного моделирования целесообразно только в тех случаях, если:

- используется процесс распознавания объекта моделирования;
- применяются аналитические методы исследования с целью упростить математические процедуры;
- нужно производить наблюдение за поведением компонент системы в течение долгого времени;
- нужно осуществлять контроль над протеканием процессов в системе с целью в ходе имитации замедлить или ускорить явления;
- модель применяется для определения «узких» мест системы;
- используется для помощи сотрудников в приобретении нужных навыков в эксплуатации нового оборудования;
- кроме имитационного моделирования не существует других способов исследований в виду невозможности проведения реальных экспериментов [6].

У имитационного моделирования, как и у других методов проведения исследований, существуют положительные и отрицательные стороны.

В качестве положительных сторон выступают:

- экономия времени с целью определить вероятный исход какого-либо события;
- проведение большого числа экспериментов с разными параметрами для того, чтобы определить, что лучше сделать, чтобы принять верное решение и обеспечить успешный исход ситуации;
- возможность сконструировать систему и её процессы в непосредственном виде, воздерживаясь от использования форм и математических зависимостей;

– возможность использовать имитационное моделирование в различных сферах;

– способность имитационного моделирования наглядно отобразить процессы работы системы [30].

Отрицательные стороны проявляются в том, что:

– не существует гарантий, что имитационная модель сможет дать ответы на все интересующие вопросы;

– невозможно доказать, что реальная модель будет работать точно также, как и воссозданная модель;

– не существует определенных стандартов создания имитационной модели, поэтому воссозданные разными специалистами модели, могут отличаться [33].

Сравнение методик анализа с выявлением их достоинств и недостатков представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Сравнение методик анализа бизнес-процессов

Название	Достоинства	Недостатки
Качественный анализ бизнес-процесса на основе субъективных оценок.	Универсальность использования в разных сферах экономики и управления. Возможность адаптировать к объекту исследования любого уровня. Возможность использования для оперативного контроля деятельности организации, и для стратегического планирования на длительный период.	Показывает только общие цели, а специальные мероприятия для достижения каждой в отдельности необходимо разрабатывать индивидуально. Затрудненный процесс мониторинга из-за результатов, представленных в виде качественного описания. Привлечение огромного числа профессионалов из соответствующих областей, из-за чего происходит процесс увеличения стоимости. Требуются значительные усилия и затраты для нахождения больших массивов информации.

Окончание таблицы 6

Название	Достоинства	Недостатки
Визуальный качественный анализ	Можно сделать определенные выводы об отсутствии каких- то нужных элементов, рассматривая графическую схему процесса.	Невозможность описать сложный бизнес-процесс в виде одной графической схемы. Каждая схема процесса отображает информацию в зависимости от средства описания (нотации). Все недоработки или ошибки при формировании графической схемы приведут к невозможности осуществления эффективного анализа.
Анализ на соответствие требованиям	Возможность оптимизировать систему управление, сделать ее способной эластично реагировать на изменение внешней среды. Конкретизация управления в стратегических процессах. Можно реализовать качество выпускаемой продукции в соответствии с требованиями ИСО 9000 и получение сертификата.	Сложность реализации, заключающаяся в необходимости документального оформления каждого процесса, регламентации управления и разработки стандартов. Возникает необходимость в приобретении сотрудниками предприятия новых навыков и знаний.
Количественный анализ процесса	Возможность использовать качественный анализ в различных сферах.	Согласованность ранее полученных данных, их взаимодополняемость, логичность, прозрачность. Доступность этих данных к пониманию важна для дальнейших процессов, которые будут использовать их для своих внутренних механизмов.

Источник: [33]

1.3 Международный и отечественный опыт анализа бизнес-процессов.

SWOT-анализ – это классический инструмент, который широко используется современными организациями и предприятиями для изучения и анализа возможностей рынка, способностей организации в их достижении и существующих угроз, а также для своевременного решения проблем и выявления шагов для дальнейшего развития [1].

SWOT-анализ является одним из подтипов качественного анализа на основе субъективных оценок, поэтому его составление при помощи упорядоченной и четко организованной информационной системы достаточно трудоемко и возможно не в каждой его ситуации.

На рынке программных продуктов существует несколько видов программного обеспечения для проведения SWOT-анализа. При этом, в большинстве организации используется программа KonSi – SWOT Analysisfor.

С помощью этой программы любая организация сможет выявить свои слабые и сильные стороны, угрозы и возможности.

Программное обеспечение поддерживает все необходимые для проведения SWOT-анализа процедуры, модели и методы.

Применив программу KonSi – SWOT Analysisfor, организация сможет: разработать модель конкурентного окружения: в данной программе реализованы и адаптированы к использованию предприятиями любых сфер деятельности различные модели конкурентного окружения PEST, модель пяти сил Porter, Value Chain модель, TELESCOPIC OBSERVATIONS модель и многие другие модели. При проведении SWOT-анализа объекта можно реализовать собственную модель окружения, либо совсем не строить ее.

SWOT-анализа содержит четыре клетки, в которых отображаются параметры описания сильных сторон организации, слабых сторон, а также ее возможностей угроз. При построении модели можно составить список параметров описания внутренней и внешней среды. Список параметров может быть составлен для каждого отдельного фактора из модели конкурентного окружения (PEST, Портера и т.д.). Для описания параметров SWOT модели могут быть использованы качественные и количественные оценки. Количественные оценки формируются как оценки значения параметра, неопределенности его появления, значимости. Для каждого параметра могут быть установлены коэффициенты важности. Введенные количественные оценки позволяют вычислить по каждому изучаемого объекту уровень потенциала сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз деятельности организации. При помощи данной программы предоставляется возможность сопоставить потенциал внешнего и внутреннего состояния объекта, рассматривая различные факторы конкурентной среды.

– разработать динамическую SWOT-модель: любая организация сможет создать SWOT-модели в рамках трех горизонтов планирования: прошлого, настоящего и будущего. Существует возможность отследить динамику изменений важности параметров сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз. При помощи данной программы становится возможно провести анализ динамических изменений внутренних и внешних факторов во времени, а также появляется возможность выполнить сопоставительный анализ динамических изменений SWOT-моделей для различных факторов конкурентной среды и с учетом сценариев развития ситуации на рынке.

– разрабатывать SWOT-стратегии: у данной программы существует возможность создания расширенной SWOT-модели (модель проф. H. Weihrich). Проектирование стратегий становится возможным после разработки SWOT-модели. При помощи программного обеспечения KonSi - SWOT Analysisfor можно спроектировать следующие стратегий:

а) стратегии WT слабости - угрозы (mini-mini);

б) стратегии WO слабости - возможности (mini-maxi);

в) стратегия ST силы - угрозы (maxi-mini);

г) стратегии SO силы - возможности (maxi-maxi).

Нередко для упрощения и ускорения процесса анализа бизнес-процессов используют различные информационные системы. В связи с всеобщей глобализацией используется программное обеспечение от одного разработчика, как отечественными, так и зарубежными специалистами.

Визуальный качественный анализ предприятия можно провести при помощи программного комплекса «Onvision», который предназначен для оперативного анализа получаемых из учетных систем данных.

Программное обеспечение позволяет сотрудникам аналитических служб организации и руководителям предприятий самостоятельно, без помощи программистов решать следующие задачи:

– оперативно получать нужную информацию из хранилищ данных;

– анализировать полученные данные в различных разрезах и с необходимым уровнем детализации;

– выводить результаты этого анализа в виде, удобном для восприятия и принятия решений [25].

В программном комплексе «Onvision» реализована технология OLAP.

При помощи данного программного обеспечения пользователям доступны следующие возможности:

– использование различных типов хранилищ данных (OLAP-сервер, автономный OLAP-куб, XML-файл);

– высокая скорость загрузки нужной информации из хранилища данных;

– оперативная обработка полученной информации:

– фильтрация, группировка и сортировка исходных данных;

– добавление вычисляемых полей и промежуточных итогов;

– определение трендов.

– представление данных в табличном и графическом видах;

– сохранение аналитических отчетов в файл и печать отчетов. При вызове сохраненного отчета исходные данные автоматически обновляются, а расчетные — пересчитываются;

– публикация отчетов в Интернет. Просмотр опубликованных отчетов можно осуществлять в MS Internet Explorer без установки «Onvision»;

– создание файла автономного куба для работы с исходными данными в автономном режиме. При создании автономного куба можно выполнить полное копирование всех полей источника, а можно с целью уменьшения объема файла скопировать только необходимые для работы поля. Файл автономного куба можно разместить в сети для общего пользования или переслать адресату по электронной почте;

– экспорт отчета в MS Excel в виде сводной таблицы, книги или графического изображения.

Также широкое распространение в практической деятельности многих компаний получил цикл PDCA. Модель PDCA может использоваться в рамках концепция «Шесть Сигм», довольно популярная в настоящее время.

Кроме того, цикл Деминга-Шухарта, в том или ином виде, применяется в многочисленных инструментах. Так, например, продукт "ПитерСофт: Управление процессами" на платформе 1С реализует данный метод, организуя управление процессами по циклу Проектирование - Выполнение - Анализ - Корректировка.

«ПитерСофт: Управление процессами» - продукт класса BPMS (Business-Process Management Solution), предназначенный для автоматизации бизнес-процессов, организации электронного документооборота, ведения электронного архива документации, а также управления с помощью системы показателей KPI.

Принцип работы программного продукта «ПитерСофт: Управление процессами» заключается в том, что он работает на платформе «1С:Предприятие 8» с возможностью использования веб-интерфейса. Продукт может работать в единой базе с любой учетной системой (конфигурацией 1С) или отдельно.

Бизнес-процесс однократно моделируется в виде графической схемы. Настройки модели процесса производятся без участия программистов. В бизнес-процессе настраиваются исполнители задач, передаваемая информация и её вид, сроки выполнения и описание задач, варианты маршрутов, условия, связь с данными учетной системы, права пользователей.

Настроенная модель позволяет запускать бизнес-процесс многократно. В рамках экземпляра бизнес-процесса программа автоматически ставит задачи пользователям и контролирует заложенные регламенты. Собираемая статистика и система отчетов предоставляют возможности для контроля деятельности компании и оптимизации бизнес-процессов.

Все документы будут передаваться, и храниться в электронном виде. Ни один документ не потеряется, т.к. все задействованные в бизнес-процессах

документы помещаются в электронный архив. Система обеспечивает структурирование документов, хранение учетных карточек, совместное редактирование, хранение версий и поиск, в том числе по содержимому документов.

Руководитель может одним взглядом оценить состояние дел компании, используя подсистему сбора и расчета ключевых показателей эффективности KPI (Key Performance Indicators). Подсистема в онлайн-режиме контролирует эффективность работы сотрудников и предприятия в целом, опираясь на значения фактических показателей бизнес-процессов и сравнивая их с эталонными (плановыми).

Пользователи быстро обучаются работе в системе благодаря простому интерфейсу, построенному по принципу отображения невыполненных задач. Вся необходимая информация доступна пользователю из карточки задачи, которая содержит необходимый минимум и не более того. Запутаться в таком интерфейсе невозможно.

Продукт позволяет:

- Контролировать и направлять деятельность компании;
- Повысить прозрачность и управляемость процессов, протекающих в организации;
- Повысить исполнительскую дисциплину, выявить «узкие места» в работе организации;
- Ускорить протекание бизнес-процессов, сократить время согласований;
- Построить эффективную систему мотивации персонала;
- Экономить время руководителей и сотрудников;
- Повысить качество работы организации в целом.

Существует несколько программных продуктов для проведения количественного анализа бизнес-процесса предприятия [46].

Программа «ABC анализ продаж: Проф» – это авторский набор утилит (макросов и пользовательских функций на языке VBA), расширяющих

возможности стандартного Excel, позволяющая провести полнофункциональный профессиональный маркетинговый анализ.

Исходные данные для анализа представляют списки, организованные на листе MS Excel. Для анализа продаж необходимо минимальный объем информации- три колонки: колонка с информацией о контрагенте (наименование поставщика/покупателя), информацией о товаре и колонка с числовыми значениями (количество, прибыль, выручка или др.).

Данные можно либо внести вручную, либо выгрузить из бухгалтерской программы (к примеру - бухсофт, либо 1С).

Принятие решений, касающихся развития, оптимизации или реорганизации производства, обусловлены множеством факторов. Часто довольно трудно заранее оценить потенциальную прибыль или убыток от реализации такого рода решений. Традиционно, принятие решений основано на прошлом опыте и интуиции, иногда решения принимаются при помощи Excel-таблиц. Эти подходы рискованны и далеки от современных систем поддержки принятия решений. Одним из наиболее мощных средств для анализа производства является имитационное моделирование. Проведение имитационных экспериментов позволяет оценить влияние изменения различных параметров системы и принять правильное решение.

Имитационное моделирование широко используется в производстве для решения различных проблем от оптимизации промежуточных процессов до стратегического управления. Моделирование позволяет анализировать не только конкретный процесс, но и систему производства в целом, что дает возможность проверить капиталоемкость той или иной стратегии управления. Проведение экспериментов с использованием модели, избавляет от необходимости проведения экспериментов в реальной жизни и не мешает работе производства.

Другой программный продукт для проведения количественного анализа бизнес-процесса предприятия – Arena.

Одним из наиболее эффективных инструментов имитационного моделирования является система Arena фирмы System Modeling Corporation.

Arena позволяет строить имитационные модели, проигрывать их и анализировать результаты для самых разных сфер деятельности - производственных технологических операций, складского учета, банковской деятельности, обслуживания клиентов и т.д.

Имитационная модель Arena включает следующие основные элементы: источники и стоки (Create и Dispose), процессы (Process) и очереди (Queue).

Источники - элементы, от которых в модель поступает информация или объекты. Скорость поступления данных или объектов от источника обычно задается статистической функцией.

Сток представляет собой устройство для приема информации или объектов. Перед стоками могут накапливаться объекты, которые организуются двумя способами: очередь и стек.

Очередь — это место хранения данных, где они ожидают обработки. Время обработки объектов (производительность) в разных процессах может быть разным. В результате перед некоторыми процессами могут накапливаться объекты, ожидающие своей очереди. Часто целью имитационного моделирования является минимизация количества объектов в очередях. Тип очереди в имитационной модели может быть конкретизирован. Очередь работает по принципу [прим. корр.: здесь название принципа идет сразу за называемым словом, двоеточие не нужно] "первым пришел - первым обслужился" (FIFO: first-in - first-out).

Стек - пришедшие последними к стоку объекты первыми отправляются на дальнейшую обработку (LIFO: last-in - first-out). Альтернативой стеку может быть последовательная обработка в очереди.

Могут быть заданы и более сложные алгоритмы обработки очереди.

Процессы — это аналог работ в функциональной модели. В имитационной модели может быть много процессов, и для каждого задана своя производительность, временные и технологические характеристики.

Другим средством построения компьютерных имитационных моделей на рынке программных продуктов является система MATLAB в сочетании с пакетом визуального моделирования Simulink компании MathWorks [9].

Возможности пакета Simulink:

− визуальное представление логики функционирования компонент сложной системы и их взаимодействия;

− работа во внешнем режиме при использовании раздела PCTagert (универсальных PCI-контроллеров);

− управление и работа с внешними системами в режиме реального времени.

На рынке отечественных разработчиков существует универсальный пакет имитационного моделирования AnyLogic 4.1 российской компании XJ Technologies. В AnyLogic представление модели является визуальным и иерархическим. Простой графический язык моделирования (основанный на UML-RT) оперирует понятиями объектов и связей между ними - дискретными (отправка сообщений произвольной структуры) и непрерывными (отслеживание показателей). Для описания сложного поведения пользователь может применять графические диаграммы переходов и состояний. Такие диаграммы позволяют визуально проектировать сложные бизнес-процессы и многошаговые действия с альтернативами.

Описание поведения объектов производится с помощью фрагментов кода на языке Java: пользователю необходимо определить действия в специальных полях свойств элементов объектов, а весь рутинный код генерируется пакетом автоматически. При разработке моделей доступны все возможности языка Java. Это касается и организации доступа к базам данных. Когда базовых возможностей AnyLogic недостаточно (в некоторых случаях нужны многомерные массивы и календари), разработчик модели может использовать язык Java для создания дополнительных классов.

Как и все выше рассмотренные пакеты, AnyLogic существенно снижает трудоемкость разработки модели по сравнению с универсальными системами

разработки программного обеспечения, поскольку предоставляет в готовом виде:

- визуальный язык проектирования модели;
- ядро моделирования - планировщик событий, механизм обмена и распределения сообщений в соответствии с графическими связями;
- средства представления результатов моделирования - графики, сбор статистики, анимация;
- средства инспекции модели - отображение всех имеющихся в системе объектов, информации о состояниях объектов, параметров и переменных;
- численные методы решения систем дифференциальных уравнений;
- классы распределений случайных величин;
- библиотеки блоков, аналогичных MATLAB/ Simulink.

Перечисленные возможности в комплексе позволяют разработчику не тратить время на базовые функции, а сосредоточиться на логике имитационной модели.

Во всех случаях создавать имитационные модели без предварительного анализа бизнес-процессов не всегда представляется возможным. Действительно, не поняв сути бизнес-процессов предприятия, бессмысленно пытаться оптимизировать конкретные технологические процессы. Поэтому функциональные и имитационные модели не заменяют, а дополняют друг друга, при этом они могут быть тесно взаимосвязаны.

На современном предприятии необходимо проведение различных видов анализа бизнес-процессов в совокупности.

Следует отметить, что рассмотренные информационные системы и программные продукты являются интеллектуальной собственностью разных разработчиков и производителей. Соответственно, все эти программы имеют различный интерфейс, работают с определенными формами исходных данных и предоставляют отчетность в разных форматах данных, что представляет собой неудобство для конечного пользователя.

В рамках существования крупной организации процесс анализа ее финансово-хозяйственной деятельности должен быть автоматизирован и рассмотрен с учетом различных аспектов во всех разрезах данных.

На предприятии для учета товарно-материальных ценностей, анализа производства и запасов материалов и оборудования разработана и внедрена собственная информационная система.

Данная информационная система позволяет сотруднику отдела маркетинга, отдела оборудования, отдела материально-технического снабжения или любого структурного подразделения, а также всем руководителям, формировать отчеты в необходимом разрезе данных, проводить анализ актуальности закупки либо количества складских запасов.

Отдел контроля может оценить актуальность цен на поставку продукции в любом временном диапазоне и провести анализ цен и выявить тенденции в удобном для себя разрезе данных.

Руководители отделов управления закупок при помощи данной программы формируют отчеты в рамках проведения анализа на соответствия требованиям, а именно: формируют отчетность о процессе закупки с момента появления заявки, заключения договора, поставки оборудования и оплаты до выдачи оборудования в подразделение.

При помощи имитационного моделирования в рамках собственной информационной системы Alfa у специалистов существует возможность проведения анализа технологических процессов и возможность их оптимизации.

Для оценки конкурентоспособности предприятия, в информационной системе реализована возможность разработать динамическую SWOT-модель в рамках трех горизонтов планирования: прошлого, настоящего и будущего.

2. Оценка бизнес-процессов гостиничного комплекса Tigre De Cristal

2.1 Характеристика деятельности предприятия ООО «Джи1 Интертеймент»

Игорная зона Приморье − одна из пяти официально установленных игорных зон в России.

Интегрированная развлекательная зона «Приморье» расположена в бухте Муравьиная недалеко от еще одного примечательного объекта города Владивостока – «Фетисов Арена», в 20 минутах езды от международного аэропорта, и в 50 км расстояния от краевого центра.

Под строительство объектов игорной зоны было выделено 620 гектаров земли. Помимо развлекательных центров и казино предполагается возвести 15 отелей, 12 гостевых вилл, яхт-клуб, многофункциональный торгово-выставочный комплекс и другие объекты туристско-рекреационного назначения. Проект планируется реализовать в несколько этапов до 2022 год и по оценкам экспертов сможет привлекать до 8-10 млн. человек в год [5]. На Рисунке 12 представлена схема игорной зоны.

Источник: [40]

Рисунок 12 − Схема игорной зоны «Приморье»

В соответствии с документацией по планировке территории курорта сформировано 25 участков под освоение и строительство:

- внутренней транспортной и инженерной инфраструктуры;
- комплексных игорных заведений и гостиниц класса 3,4,5 звезд;
- объектов спортивно-развлекательного назначения (яхт-клуб, гольф-клуб, аквапарк, горнолыжный склон);
- торгово-развлекательного и административного центра;
- концертного зала;
- гостевых вилл;
- ресторанов и кафе.

Образование зоны предусмотрено распоряжением Правительства РФ № 1213-р от 20 августа 2009 года. Торжественное открытие с разрезанием красной ленты первого казино компании ООО «Джи1 Интертеймент» «Tigre De Cristal» состоялось 11 ноября 2015 года. Юридический адрес: 692751, Россия, г.Артем, Муравьиная бухта, 73.

ООО «Джи1 Интертеймент» является Обществом с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – это юридическое лицо (компания), которое создано одним или несколькими лицами (учредителями). Уставный капитал делится между учредителями на доли, каждый из учредителей отвечает за риски лишь суммой, принадлежащей ему доли. [40]

Исполнительный директор организации Общество с ограниченной ответственностью «Джи1 Интертеймент» Тсифетакис Стелиос. Основным видом деятельности компании является деятельность по организации азартных игр. Также ООО «Джи1 Интертеймент», работает еще по 20 направлениям. Размер уставного капитала 1 190 795 312 руб.

Организация насчитывает 1 филиал и 1 дочернюю компанию. Имеет 3 лицензии.

Общество с ограниченной ответственностью «Джи1 Интертеймент» (прежнее наименование – «Первая игровая компания Востока») было основано в 2010 году. В настоящее время компания имеет 100% иностранных инвестиций, привлеченных на Гонконгской фондовой бирже путем размещения IPO и SPO. Основным бенефициаром компании является «Summit Ascent Holding Limited». В состав руководства «Джи1 Интертеймент» входят высококвалифицированные менеджеры, имеющие большой стаж работы в ведущих западных и российских компаниях.

В структуру предприятия входят различные подразделения, указные на рисунке 13.

Источник: [исследование автора]

Рисунок 13 – Организация предприятия ООО «Джи1 Интертеймент».

Развлекательный комплекс «Tigre De Cristal» — это международная компания, основной целью которой является создание на Дальнем Востоке первого в России многофункционального курорта, интегрированного с игровыми заведениями. Многофункциональный комплекс заведений включает казино, пятизвездочный отель, рестораны и бары международного уровня. Легитимность деятельности компании утверждена на государственном уровне соответствующими постановлениями Правительства РФ. Наша цель – обеспечить гостям сервис мирового уровня, а сотрудникам уникальные возможности для развития и карьерного роста.

«Tigre De Cristal» – (перевод с французского языка Кристальный Тигр) где тигр является главным символом Приморского края и говорит о локальной принадлежности комплекса, а Кристалл – символ прозрачного (кристально-чистого) бизнеса и честной игры. Казино «Tigre De Cristal» – являлось самым большим казино в России, до открытия казино «Сочи» в 2017 году. И остаётся первым казино в игорной зоне Приморье. Руководство компании не собирается останавливаться на этом и планирует открыть вторую очередь к 2021 году.

«Soft Opening» (Техническое открытие) – 8 октября 2015 года. «Grand Opening» (Торжественное открытие) – 11 ноября 2015 года.

Игровой комплекс «Tigre De Cristal» включает в себя игровую зону, гостиничный комплекс Tigre De Cristal Hotel на 121 номер, бары (Nouveau, Whiskers, Tantalus) и рестораны (Cascade – стейк хаус европейского класса и 88 – паназиатский ресторан). Трехуровневая автомобильная парковка для гостей, рассчитанная на 350 мест. Общая площадь составляет порядка 8 тысяч квадратных метров. Высота потолков в главном зале: 9 метров.

Всего в комплексе расположено 121 номер разной категории и стоимости, что указано в таблице 6. Время заезда/выезда 16:00/16:00.

Таблица 7 – Номерной фонд гостиницы «Tiger De Cristal»

	Категория	Стоимость, в руб.	Площадь, кв. м	Интерьер/Отличительные черты	Количество
SK	Standard King	от 13000.	26-33	1 комната, мини бар, туалет не отделен от душа	SK-34 ST- 4 38
DK	Deluxe King	от 16000.	38-42	1 комната, буфетный шкаф, шкаф купе, рабочее место, унитаз отделен от душа и раковины стеклянной перегородкой	DK-27 DT-16 43
JNS	Junior Suite	от 26000.	46	1 комната, большая прихожая, прикроватная, банкетка, угловой диван, 2 раковины	30

Окончание таблицы 7

	Категория	Стоимость, в руб.	Площадь, кв. м	Интерьер/Отличительные черты	Количество
DXS	Deluxe Suite	от 35000.	81	2 комнаты, гостевой туалет, обеденная зона, стеклянная дверь в спальню	6
CRS	Corner Suite	от 55000.	130	2 комнаты: гостиная и спальня, большой квадратный пуф, обеденная зона окно в ванной комнате, джакузи, дамский уголок	2
PMS	Premier Suite	от 91000.	164	2 комнаты, большая прихожая, раздвижные стеклянные двери в гостиную, кухня, обеденная зона, гостевой туалет, ванная и душ	1
PRS	Presidential Suite	от 110000	211	3 комнаты, большая прихожая, раздвижные стеклянные двери в гостиную, кабинет, кухня, обеденная зона, гостевой туалет, ванна, душ и сауна	1

Источник: [40]

Как следует из Таблицы 7, номера отличаются материальным оснащением, площадью от 26 до 211 кв.м и стоимостью. Больше всего номеров категории «Deluxe King» – 43 и меньше по количеству «Premier Suite» и «Presidential Suite» по 1 номеру.

Характеристика номерного фонда: «Standard King» (одноместный номер).

В номере: двуспальная кровать, прикроватные тумбочки, рабочий стол, стул, журнальный столик, кресло, шкаф, сейф, mini-bar, электрический чайник, чайный набор, телевизор, кабельное телевидение, телефон, кондиционер. В ванной: душ, раковина, туалет, средства личной гигиены, фен, халат, тапочки.

«Standard Twin» (стандарт, однокомнатный, с двумя кроватями).

В номере: две односпальные кровати (или двуспальная кровать), прикроватные тумбочки, стул, журнальный столик, кресло, шкаф, сейф, mini-bar, электрический чайник, чайный набор, телевизор, кабельное телевидение, телефон, кондиционер. В ванной: ванна, раковина, туалет, средства личной гигиены, фен, халат, тапочки.

«Deluxe King». В номере: одна двуспальная кровать, прикроватные тумбочки, телевизор, кондиционер. Мягкая зона отдыха, рабочий стол, стул, чайный набор, холодильник, телевизор, телефон, кондиционер, сейф. В ванной: душевая кабина, раковина, туалет, средства личной гигиены, фен, халат, тапочки [40].

Бытовое обслуживание номеров направлено на удовлетворение потребностей гостей, возникших во время их проживания в гостинице. Система мер, обеспечивающих высокий уровень комфорта, удовлетворяющих разнообразные бытовые и хозяйственные запросы гостей, называется в гостиничном хозяйстве сервисом.

Сервис может быть очень разным – от быстрого и профессионального оформления службой приема до безупречной работы сантехнического оборудования. Каждое звено в цепи сервиса важно. Отель может взимать дополнительную плату за эти услуги, даже в случае последующей отмены бронирования. Все договоренности осуществляются исключительно между вами и отелем.

Администрация гостиницы анализирует недостатки, выявленные в работе отдельных служб и принимает меры для их устранения. Заполненные анкеты обычно сдаются вместе с ключами в службу приема и размещения, а затем их изучают в службе маркетинга и рекламы. Ответственность за взимание штрафов возлагается на материально-ответственных лиц, оценка ущерба, принесенного проживающими лицами, производится в присутствии дежурного администратора. Взимание штрафа оформляется актом в 2-х экземплярах. Также проверяется минибар по прайс-листу. Если клиент воспользовался продукцией гостиницы, то он расплачивается с администратором при выезде.

Услуги, предоставляемые в гостинице «Tiger De Cristal», подразделяются на основные и дополнительные. Они могут быть бесплатными и платными.

Таблица 8 – Дополнительные услуги гостиницы «Tigre De Cristal»

Дополнительные платные услуги	Дополнительные бесплатные услуги	Дополнительный сервис
а) Услуги ресторанов «88» и «Cascade». б) Казино в) Спа-центр г) Организация и проведение банкетов, фуршетов. д) Услуги прачечной. е) Бронирование билетов на самолет, поезд, в театр, кино. ж) Прокат автомобилей. з) Аренда авто с водителем. и) Ювелирный магазин. к) Гольф симулятор. л) Магазин часов.	а) WI – FI. б) Обслуживание в номерах (Room service). в) Круглосуточное бронирование по телефону, факсу, электронной почте, через системы бронирования). г) Услуги камеры хранения. д) Охраняемая парковка. е) Заказ такси. ж) Трансфер с аэропорта и до аэропорта з) Предоставление медицинской аптечки. и) Обслуживание гостей в медицинском центре «Фальк» к) Услуга «звонок-будильник». л) Предоставление, комплекта посуды и столовых приборов. м) Свежая корреспонденция.	а) Ежедневная уборка номера б) Вода бесплатно (2 бут.) в номере в) Чайный набор в номере г) Бесплатные фрукты,

Источник: [исследование автора]

Казино включает в себя 29 игровых стола (22 в общем зале, 7 в премиум зале) и 310 игровых аппаратов/слот-машин/слотов (294 в общем зале, 16 в премиум зале). По периметру казино рассредоточены терминалы банков ПримСоцБанк, СберБанк, Альфабанк, ChinaConstructionBank, а также присутствует отделение ПримСоцБанка, где возможно обменять валюту. Помимо общего зала существует Премиум зал, куда вход осуществляется исключительно по Diamond картам. Гость с Diamond картой может провести в премиум зал вместе с собой еще одного человека. Обладатели других карт тоже могут поиграть в премиум зале, но только если они будут играть с суммой не меньше, чем $10 000, хостесс (хост) или специалист по работе с гостями должен проводить гостя до кассы, где гость обменяет данную сумму на фишки.

Завтрак, обед и ужин для гостей отеля предоставляется по ваучерам (Таблица 9).

Таблица 9 – Стоимость и время проведения приемов пищи

Прием пищи	Время	Стоимость шведского стола, в руб.
Завтрак	7:00-11:00	650,00
Обед	12:00-17:00	950,00
Ужин	18:00-01:00	1200,00
Итого		2,800.00

Источник: [исследование автора]

Как видно из данных Таблицы 8, питание по типу пансион обойдется в 2800,00 руб.

Питание гостей по ваучерам производится в пана-азиатском ресторане «88». Азиатский ресторан «88» –Укомплектованный баром и быстрым сервисом. Завтрак – буфет, все остальные приемы пищи обслуживаются за столом. Отличительной чертой азиатского ресторана является открытая кухня. Ресторан «Cascade» – высококлассный европейский ресторан, который открывается к обеду. Ресторан предлагает большой выбор вин, форма одежды для входа полуофициальная/повседневная. [40]

Европейский ресторан расположен на нижнем уровне казино и идеально подходит как для деловых встреч и бесед, так и для роскошного ужина с друзьями поздним вечером [40]. В выходные дни, после полуночи, ресторан превращается в современный и престижный ночной клуб.

Рестораны комплекса «Джи1 Интертеймент» обслуживает как гостиничную клиентуру, так и других граждан.

Организация питания, отдыха и развлечений является одной из основных функций ресторанов «88» и «Cascade».

Бар Whiskers - центральный и главный бар в казино/отеле с быстрым сервисом, расположен перед сценой. Бар предлагает небольшое меню, которое будет подаваться на специальные посадочные места в стороне от бара.

В баре Nouveau самая большая площадь для обслуживания гостей, есть собственная кладовая и широкий ассортимент водки.

ВИП игровая зона с высокоуровневым сервисом и баром. В Tantalus веет атмосфера джентльмен клуба и престижного бара. Есть свое собственное меню.

В «Tigre De Cristal» расположено большое количество баров, два ресторана и большая зона под казино, а также доступен спа-центр, караоке для китайских гостей и гольф симулятор.

Для организации трансфера необходимо связаться с отелем до приезда по телефону, указанному в подтверждении бронирования.

Услуги прачечной предоставляются на предприятии. Цены колеблются от 500 рублей до 20 тыс. рублей за стирку сложных пятен и большого количества вещей. Свои вещи гости могут сдать в камеру хранения бесплатно. Камера хранения расположена в гардеробе. При сдаче вещей нужно заполнить соответствующую форму. После сдачи гостям выдается номерок.

Обслуживание в номерах: доставка еды в номер, вызов высококвалифицированного массажиста, услуги няни, приготовление еды в номере шеф поваром ресторана на вашей личной кухне.

«Фальк Медикал Владивосток» – единственная частная больница европейского уровня во Владивостоке и на всем Дальнем Востоке России, использующая европейские стандарты и доступное, не дорогое обслуживание. Именно в этом центре оказывают медицинскую помощь гостям предприятия. Так же в самом комплексе присутствует врач, который может оказать первую помощь посетителям и работникам предприятия.

«Cristal Golf» – единственный в Приморском крае гольф симулятор, использующий систему GolfZone от корейского производителя имеющий около 160 полей для игры. В помещении для игры в гольф предоставлены все удобства: кондиционер, диван, стол, шкафчики для одежды, заказ напитков и еды. [40]

Совсем не давно был открыт Ювелирный магазин для гостей и сотрудников «Tigre De Cristal».

При оказании услуг важным является не только их количество, но и качество. Поэтому во многих гостиницах, проживающих при отъезде, просят заполнить небольшие анкеты, либо оставить отзыв в гостевой книге на официальном сайте. Кроме высококачественного обслуживания гостям предоставляется проведение корпоративных вечеринок и банкетов. Сотрудники СПиР в «Tigre De Cristal» предлагают гостям планшет, на котором гостю будет предложено пройти опрос из 10 вопросов, касающихся проживания и услуг, предложенных в отеле.

2.2. Моделирование бизнес-процессов СПиР в гостиничном комплексе Tigre De Cristal

Служба приёма и размещения гостей (Front Office) в свою очередь является отдельным подразделением со своей внутренней структурой.

Служба приёма и размещения (СПиР), как правило, расположена в непосредственной близости от входа, в холле гостиницы и является сердцем любой гостиницы. Работники службы приема и размещения первыми встречают гостей и вступают с ним в тесный контакт. Именно первые 5-7 минут контакта сильное впечатление о гостинице. Служба, как правило, состоит из двух частей: Front Office, стойка ресепш (Reception), и Back Office – помещение за стойкой, вне поля зрения гостей [36].

Трудовой коллектив предприятия составляют граждане, участвующие своим трудом в его деятельности на основе трудового или гражданского договора (контракта).

Предприятие самостоятельно определяет общую численность штатных работников, их профессиональный и квалификационный состав. Форма, система и размер заработной платы работников предприятия, включая оплату в натуральной форме, а также другие виды их доходов, устанавливаются предприятием самостоятельно.

Основная цель работы СПиР совпадает с главной задачей всей гостиницы – это предоставление гостям услуг самого высокого качества, а также увеличение процента заполняемости гостиницы. Сотрудники этой службы должны быть предельно внимательны и корректны, их разговор с клиентами никогда не должен прерываться телефонным разговором.

Задачами службы являются:

− продажа номеров, регистрация гостей, распределение («приписывание») комнат гостям;

− осуществлять бронирование для будущих гостей (в отсутствие службы бронирования),

− координация работы по обслуживанию проживающих гостей;

− обеспечение гостей всей необходимой информацией о гостинице, о том, что есть неподалеку, о любых интересных событиях и развлечениях;

− поддержание в режиме онлайн достоверной информации о наличии/статусе комнат в отеле;

− отслеживание осуществления гостями финансовых операций, касающихся их проживания в номерах (пользование мини-баром, платными телеканалами, рум-сервисом и т. п.),

− контроль состояния счетов гостей;

− расчет и выписка гостей из отеля;

− ведение необходимой финансовой отчетности [38].

− Как правило, СПиР включает в себя работников нескольких должностей:

1) специалист по приему и размещению гостей или дежурный администратор;

2) кассир, принимающий оплату и выписывающий счет клиенту;

3) клерк, ответственный за предоставление информации гостю о функциональных подразделениях гостиницы, а также за сбор, подшивку и хранение информации/почты в любом виде;

4) телефонный оператор, поддерживающий связь с междугородними и

международными телефонными станциями, фиксирующий телефонные звонки из номеров, контролирующий их оплату, и оказывающий услуги по побудке;

5) агент по бронированию номеров в гостинице;

6) портье по выдаче ключей [37].

В отеле «Tigre De Cristal» за основу приняты две смены работы службы приёма и размещения: дневная с 8.00 до 20.00; ночная с 20.00 до 8.00, также при необходимости сотрудники могут выходить в другие смены, например с 16:00 до 04:00.

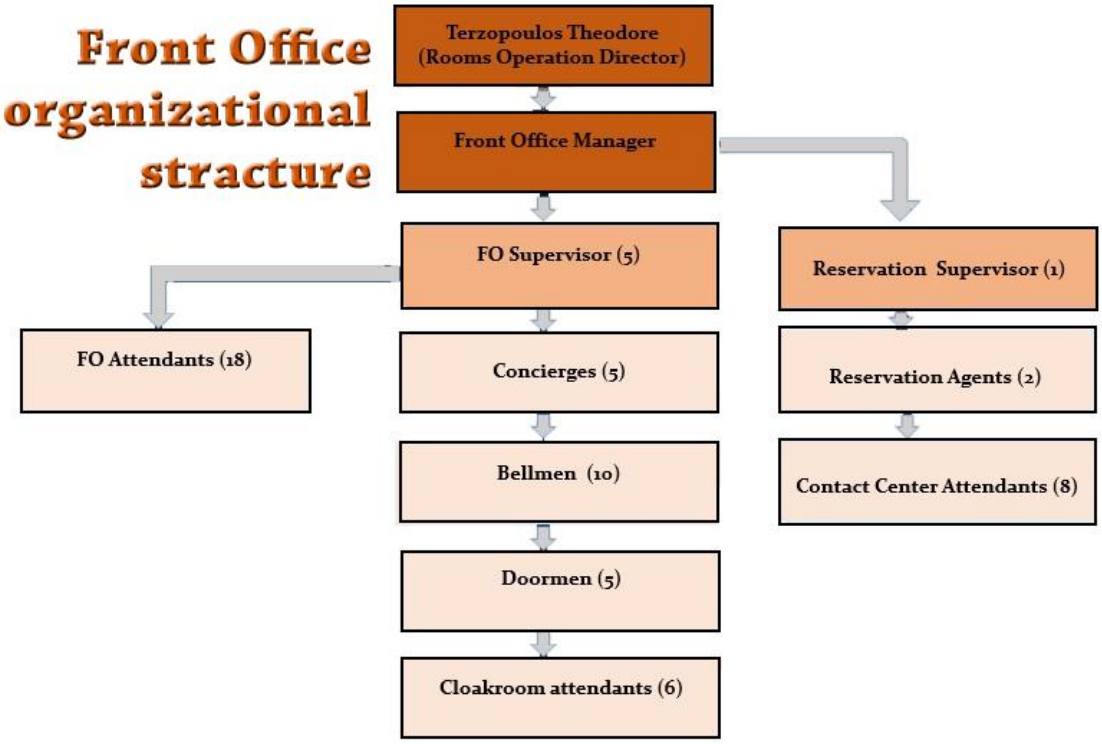
Организационную структуру отеля «Tigre De Cristal» следует отнести к линейно-функциональному типу организации управления. Она основана на принципе построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. Организационная структура представлена на Рисунке 14.

Источник: [исследование автора]

Рисунок 14 – Организационно-управленческая структура отеля «Tigre De Cristal»

Важнейшим элементом структуры управления является руководитель высшего звена – главный акционер и исполнительный директор, отношения между ними и другими элементами структуры управления поддерживаются благодаря вертикальным связям или связям поощрения.

Организационная структура департамента структурирована достаточно четко и насчитывает в своем штате 60 сотрудников.



Источник: [исследование автора]

Рисунок 15 - Организационно-управленческая структура департамента Front Office отеля «Tigre De Cristal»

Менеджер службы приема и размещения гостей (Front Office Manager) починяется Руководителю службы приема и размещения гостей (Rooms Operation Director). В свою очередь он руководит работой руководителя отдела бронирования (Reservation Supervisor) и Супервайзерами службы приема и размещения (FO Supervisors). FO Supervisors руководят работой консьержей (Concierge), Портье, Посыльных (Bellman), швейцаров (Doorman) и

гардеробщиков (Cloackroom Attendant). Специалисты отдела бронирования (Reservation Agents) и специалисты контактного центра (Contact Center Attendants) подчиняются руководителю отдела бронирования. Секретари (FO Attendants) подчиняются Супервайзерами службы приема и размещения. Преимуществом этой структуры является распределение обязанностей и всеобъемлемость множества услуг.

На каждого сотрудника сформирована папка со следующей документацией:

- должностные инструкции;
- абсолютные стандарты (всегда улыбаться, предлагать посетить ресторан отеля, предложить членство в системе);
- процедуры (подробные действия и их последовательность, вплоть до мельчайших нюансов; это своего рода подсказки и пояснения ко всему, что приходится делать на рабочем месте);
- приказы и дополнительные документы, которые регулируют работу данного сотрудника;
- положение о персонале – документ, в котором регламентируется вопросы о требованиях к внешнему виду и поведению на работе, об испытательном сроке, обучении, условиях работы, обеденном времени, месте парковки личного транспорта, правилах курения, телефонных разговорах и.т.д.

Под каждым из перечисленных документов вновь принимаемый сотрудник расписывается. Правила заучиваются наизусть.

Должностная инструкция состоит из следующих пунктов:

- Общие положения;
- Требования к квалификации и знаниям;
- Должностные обязанности;
- Права;
- Ответственность;
- Заключительные положения;
- Отметка об ознакомлении.

Остановимся более подробно на должностных инструкциях каждого сотрудника, чтобы определить обязанности СПиР и подчеркнуть роль каждого работника в общей системе.

Самая начальная должность, на которую может устроиться сотрудник, — это гардеробщик (Cloackroom Attendant).

На должность Гардеробщика назначается лицо, имеющее образование не ниже среднего и опыт работы на аналогичной должности.

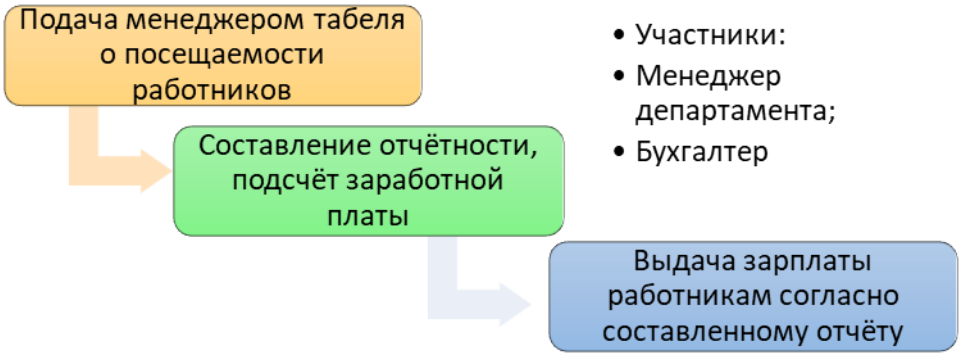
Каждому в департаменте очень четко определена своя роль и свои обязанности. Должностные инструкции построены таким образом, чтобы охватывать весь спектр обязанностей департамента, и обязанности распределены между сотрудниками, чтобы избежать дублирования. Контрольные функции распределены между супервайзерами каждой ветви, с целью обеспечения качества услуг и работы сотрудников.

Все работники предприятия подлежат обязательному страхованию, установленному законом, проходят ежегодную медицинскую комиссию.

Трудовой коллектив предприятия составляют граждане, участвующие своим трудом в его деятельности на основе трудового или гражданского договора (контракта). Форма, система и размер заработной платы работников предприятия, включая оплату в натуральной форме, а также другие виды их доходов, устанавливаются предприятием самостоятельно.

Рассмотрим организационные бизнес-процессы, такие как:

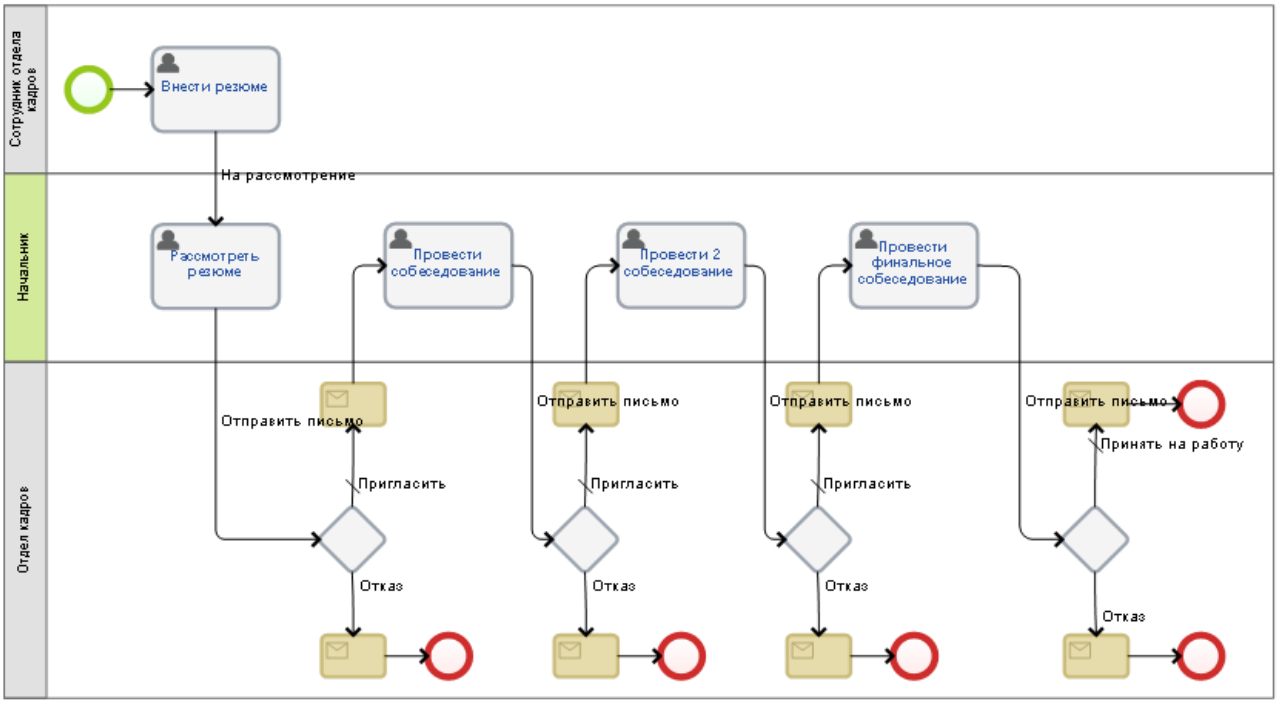
1) Заработная плата
2) Приём нового сотрудника



Источник: [исследование автора]

Рисунок 16 – Бизнес-процесс выплаты заработной платы в «Tigre De Cristal»

Все сотрудники в компании ООО «Джи1 Интертеймент» работают согласно трудовому законодательству Российской Федерации, у каждого сотрудника в зависимости от его должности, личных качеств и профессиональных качеств может быть персональная ставка за час рабочего времени. Ежемесячно создается и подаётся табель учетного времени, который создаётся с помощью информационной системы «1С». Благодаря



Источник: [исследование автора]

Рисунок 17 – Бизнес-процесс найма нового сотруника СПиР в «Tigre De Cristal»

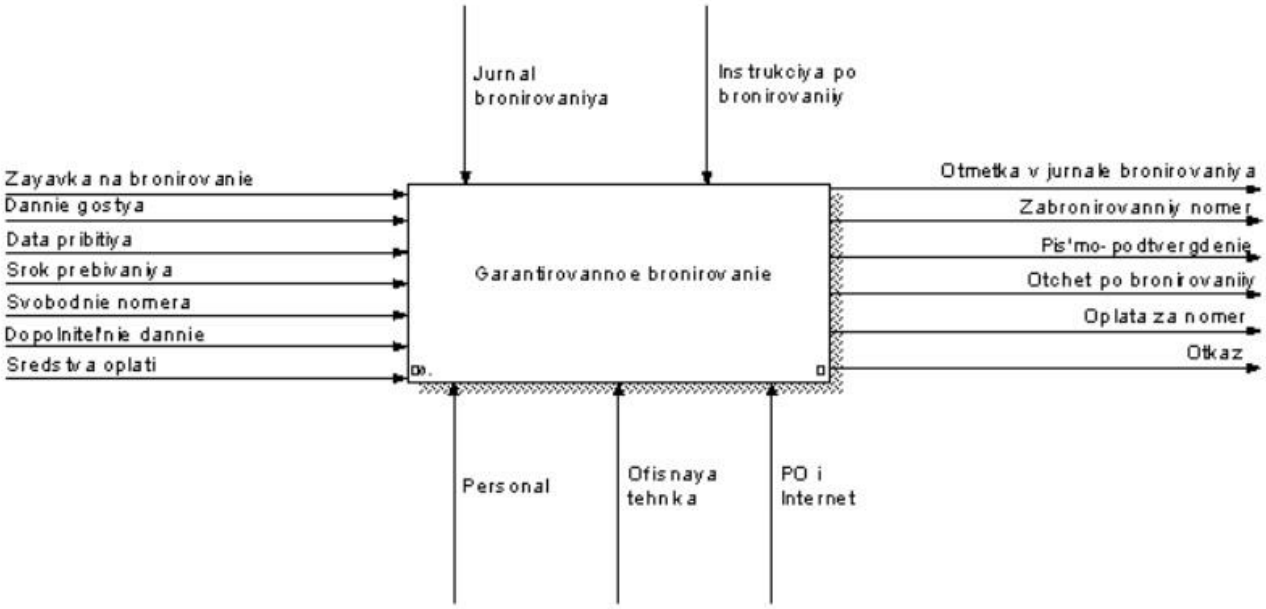
Рассмотрим следующую группу бизнес-процессов, которые уже непосредственно отвечают за взаимодействие с гостем. (Рисунок 18)

Рисунок 18 – Полный цикл обслуживания гостя в «Tigre De Cristal»

Источник: [исследование автора]

Для моделирования бизнес-процессов обслуживания номерного фонда была использована методология IDEF0, основа которой – построение функциональной древовидной модели деятельности, отражающей принцип построения модели от общего к частному.

На первом этапе моделирования была создана контекстная диаграмма организации процесса гарантированного бронирования номера гостиницы (Рисунок 19), которая предполагает объединение входных и выходных данных исследуемого процесса, а также его механизм (ресурсы для обеспечения) выполнения и управление им.



Источник [исследование автора]

Рис. 19 - Контекстная диаграмма процесса гарантированного бронирования номера гостиницы

Элементы бизнес-процесса бронирования номера:

– «вход» - заявка на бронирование, данные клиента, дата прибытия, срок пребывания, свободные номера, дополнительные данные, средства оплаты;

– «выход» - отметка в журнале бронирования, забронированный номер, письмо-подтверждение клиенту, отчет по бронированию, оплата за номер или отказ в бронировании;

– «управление» - журнал бронирования, инструкция по бронированию;

– «механизм» - персонал, офисная техника (компьютер, телефон, МФУ), программное обеспечение и Интернет.

Контекстная диаграмма включает только один блок, характеризующий всю совокупность моделируемых процессов. В дальнейшем для подразделения этого процесса на подпроцессы был использован прием декомпозиции контекстной диаграммы, когда каждый подпроцесс декомпозируется на более мелкие.

На Рисунке 20 представлена декомпозиционная диаграмма, включающая в себя 4 процесса: оформление заявки на бронирование, регистрацию предварительного заказа, определение наличия номеров и выполнение заказа.

Моделирование бизнес-процессов бронирования номеров гостиницы позволяет:

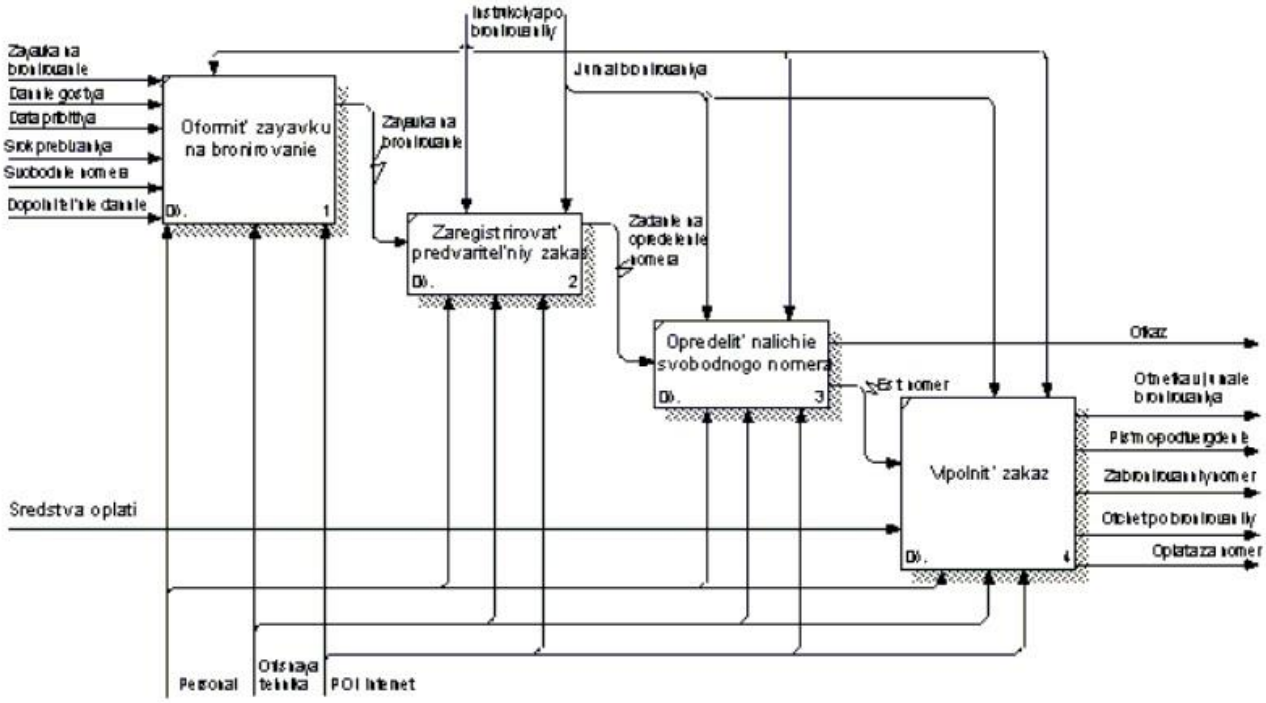
– определить, что поступает в службу на «входе», что важно для детального понимания процесса;

– какие функции и в какой последовательности выполняются в рамках службы, ответственной за данный процесс или подпроцесс;

– чем руководствуется исполнитель при выполнении каждого процесса;

– определить ресурсы, которые необходимы для реализации определенных операций и проанализировать их наличие и количество;

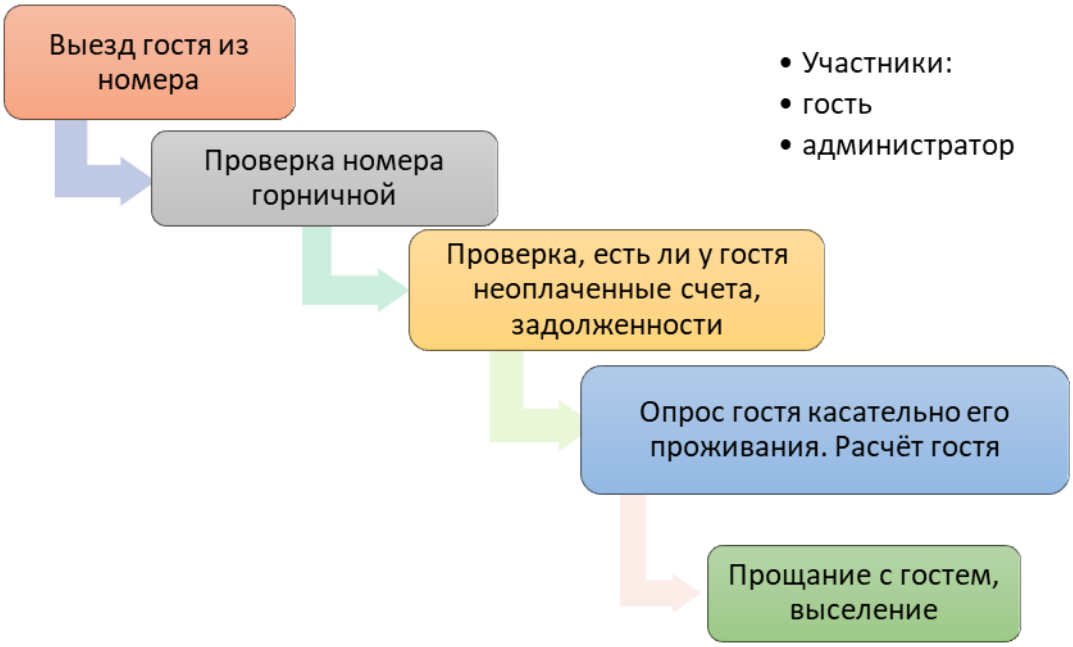
– что является результатом работы службы (на выходе).



Источник [исследование автора]

Рис. 20 - Декомпозиционная диаграмма процесса гарантированного бронирования номера гостиницы

Таким образом, при использовании методологии IDEF0 можно определить потенциальные недостатки процесса и возможности для его улучшения во время предстоящей оптимизации, а также использовать созданную модель в качестве инструкции для новых сотрудников предприятия.



Источник [исследования автора]

Рисунок – 21 Бизнес-процесс СПиР «Выезд гостя»

2.3 Анализ эффективности используемых бизнес-процессов в гостиничном комплексе Tigre De Cristal

Теперь необходимо выделить слабые и сильные стороны гостиницы «Tigre De Cristal». Проанализируем сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность гостиницы. В таблице 9 приведены данные об анализе сильных и слабых сторон гостиницы.

Таблица 9. Матрица SWOT для гостиницы «Tigre De Cristal»

	Возможности 1. Лидерство на рынке среди конкурентов 2. Увеличение турпотока 3. Выход на новые сегменты	Угрозы 1. Возрастающее конкурентное давление 2. Рост платы на ресурсы
Сильные стороны 1. Привлекательное расположение гостиницы для туристов 2. Уровень культуры сервиса выше, чем у основного конкурента 3. Известный лидер рынка	Стратегии 1. Стратегия развития рынка 2.Стратегия центрированной диверсификации 3. Стратегия развития продукта	Стратегии 1. Стратегия ценообразования 2.Стратегия лидерства по издержкам
Слабые стороны 1. Неудобное расположение для местных клиентов 2. Отсутствие четкого стратегического направления 3. Отсутствие другой инфраструктуры в непосредственной близости от комплекса	Стратегии 1. Стратегия усиления позиции на рынке 2. Стратегия реагирования на потребности рынка	Стратегии 1. Стратегия рекламы 2. Стратегия ухода с рынка

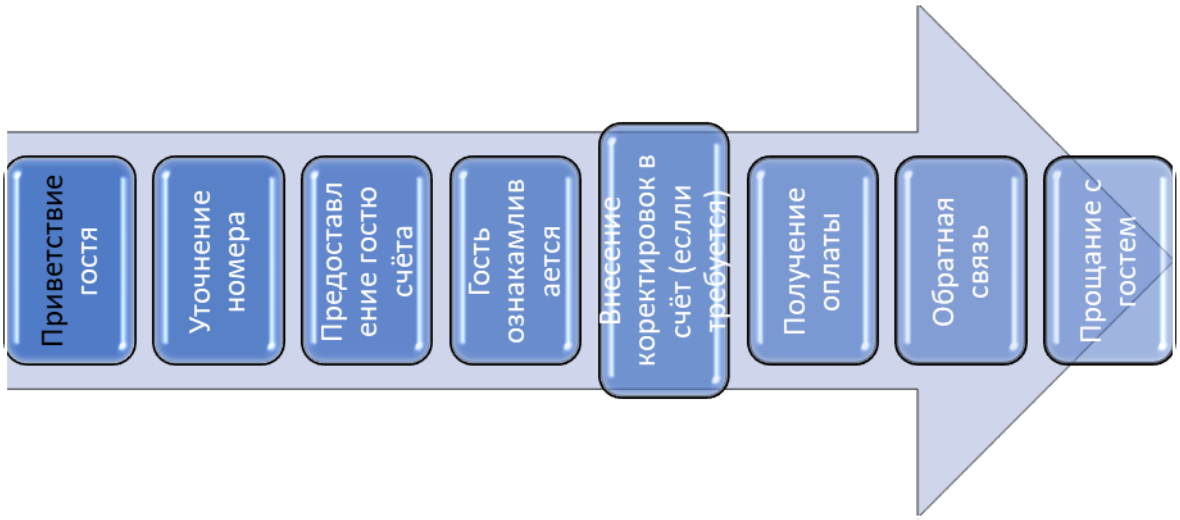
Источник [исследование автора]

Руководство компании ООО «Джи1 Интертеймент» и гостиницы «Tigre De Cristal» помимо определённых финансовых целей на год ставят перед сотрудниками СПиР задачу по сбору и анкетированию гостей. По итогам взаимодействия с руководством, была проанализирован бизнес-процесс выезда гостя (check-out).

В данный момент анкетирование гостя происходит во время финального расчёта гостя. Гостю предлагается планшет (iPad) в котором представлены 10 вопросов на 4х языках:

- Русском
- Английском
- Китайском
- Корейском

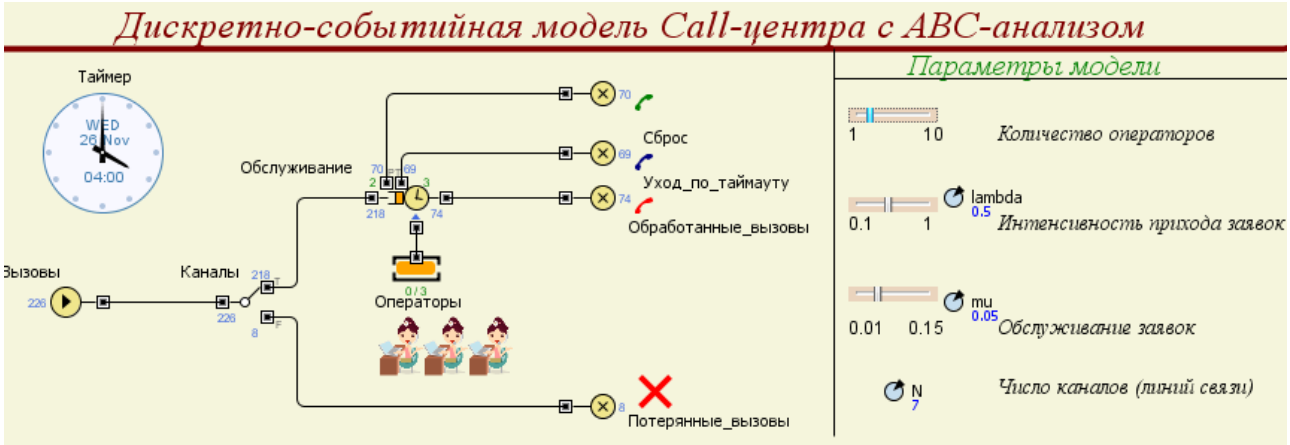
Бизнес-процесс выезда гостя представлен на Рисунке 22.



Источник [исследование автора]

Рисунок 22 Бизнес-процесс выезд гостя (check-out)

В компании также существует контактный центр – «CristalLine», который отвечает за коммуникацию со всеми внешними посетителями, а также координирует работу внутри компании, по средствам перевода звонков. Проведем анализ работы Call-центра по средства анализа ABC. (Рисунок 23)



Источник [исследование автора]

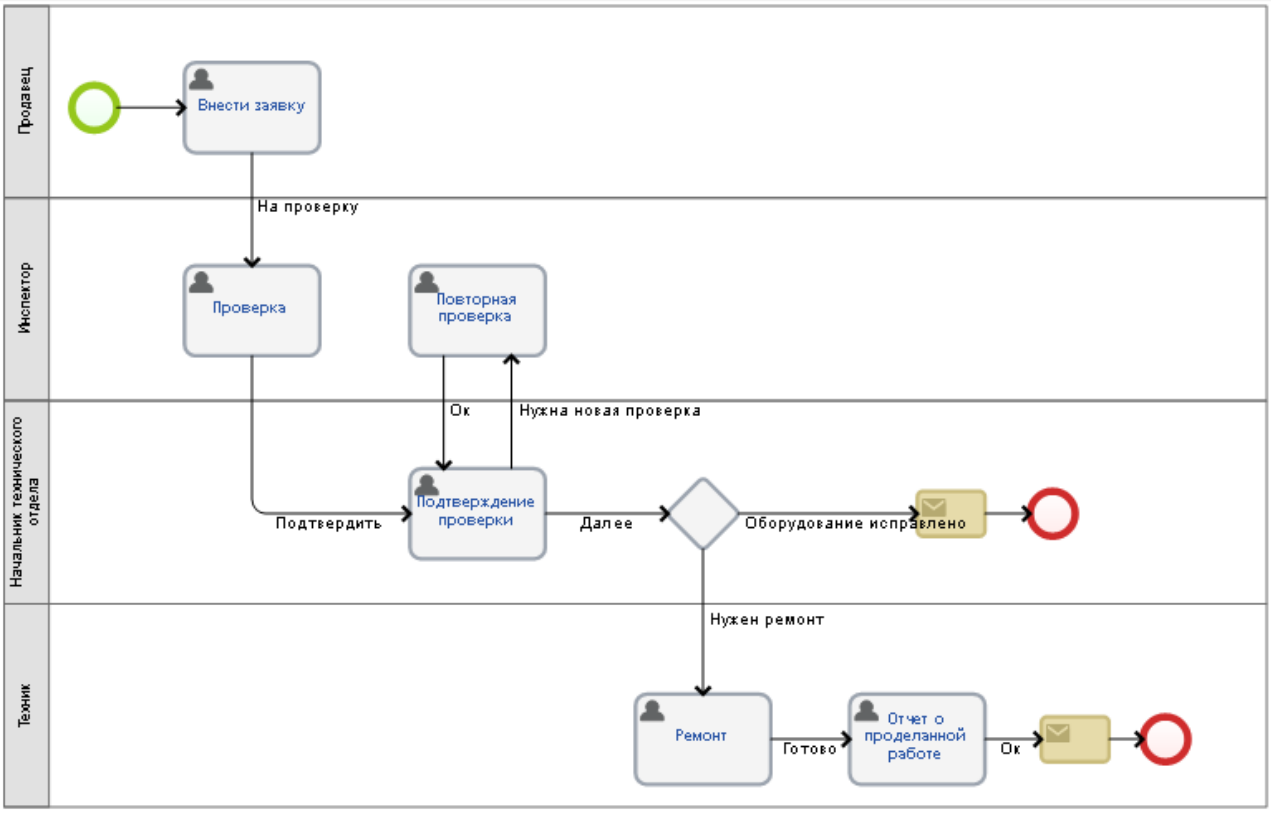
Рисунок 23 дискретно событийная модель Call-центра с AVC анализом.

Эффективность работы Call-центра зависит от многих факторов: каналы связи, мощность оборудования, скорость доступа к информации, защита данных, непрерывность работы, загруженность линий и другие.

Разработанная программа представляет собой дискретно-событийную модель Call-центра с ABC-анализом разработанную для исследования процесса обслуживания клиентов Call-центра, созданную в среде имитационного моделирования AnylogicProfessional6.4.1, разработанной российской компанией XJ Technologies.

Бизнес-процессы СПиР постоянно затрагивают работу с другими отделами, это отдел эксплуатации номерного фонда (ОЭНФ), и работу с инженерами, и работа с информационным отделом.

Данные бизнес-процессы организуются следующим способом: (Рисунок 24)



Источник [исследование автора]

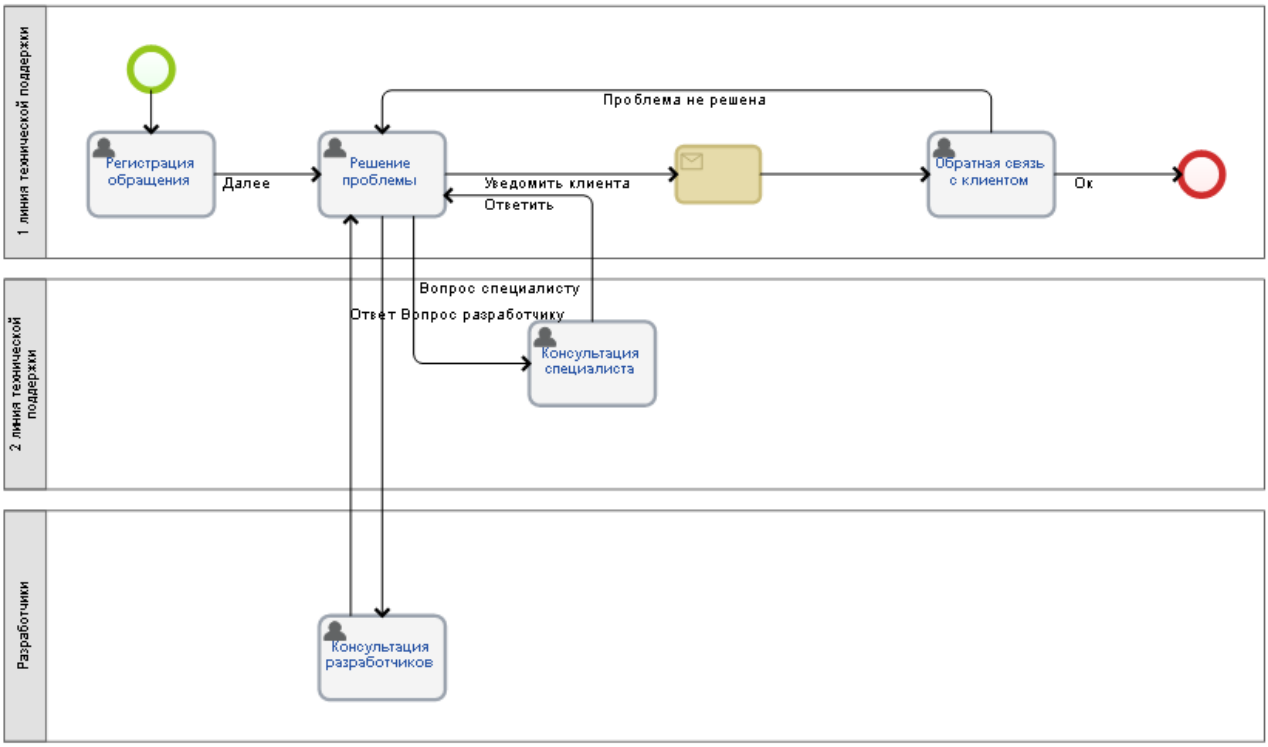
Рисунок 24 Взаимодействие СПиР с техническим отделом.

Всё взаимодействие устроено, через телефонные звонки, корпоративную электронную почту, сотрудники СПиР вносят заявки в журнал учёта Excel, а затем проверяют ход выполнения и получают обратную связь, когда поломка

была устранена, или сколько времени потребуется, исходя из этих данных, сотрудники СПиР уже вносят поправки в свою работу.

Если технический отдел отвечает за устранение всех механических повреждений и за ремонт в помещениях, как мелкий, так и крупный, то информационный отдел отвечает за информационную безопасность и устранение проблем с программным обеспечением.

В обязанности данного отдела входит обеспечение доступа всех отделов к интернету, внутренним корпоративным документам, помощь гостям с подключением к внутренним сервисам отеля.



Источник [исследование автора]

Рисунок 25 Взаимодействие СПиР с информационным отделом.

Основной поток гостей в «Tigre De Cristal» составляют игроки казино, которые приезжают, как правило, на выходные, за организацию групповых заездов – Джанкет туров, отвечает агент, в данный момент основными агентами являются компании Red Star, Dong Bei Hui, Lucky Star, Lucky 9, Meg Star, Sun

City, Nice Rich. Для организатора важно, чтобы размещение гостей происходило, как можно быстрей.

В данный момент на одного гостя уходит не более 3х минут на полную регистрацию, что соответствует внутренним и мировым стандартам, но не устраивает гостей и организаторов. Проблема заключается, что организатор не может сказать точно, сколько будет у него гостей до момента их прибытия.

Гостиничный комплекс располагается в непосредственной близости от аэропорта г. Владивостока, при возможности установить точный список гостей в аэропорту и заранее узнать, как гости хотят располагаться, это бы позволило существенно сократить время заезда.

3. Предложения по совершенствованию бизнес-процессов СПиР в гостиничном комплексе Tigre De Cristal

3.1 Анализ направлений развития гостиничных предприятий в современных условиях в России

Сложившаяся инфраструктура индустрии гостеприимства в России на протяжении нескольких десятков лет функционировала в условиях государственного контроля и финансовых дотаций, в связи с чем она была абсолютно не приспособлена к требованиям рынка. Экономические реформы 90-х гг., приведшие к снижению уровня доходов населения, сделали услуги даже самых недорогих гостиниц недоступными для массового российского потребителя. С другой стороны, увеличивающийся въездной поток иностранных бизнесменов и туристов в Россию, готовых оплачивать услуги по высокой цене, столкнулись с неразвитой инфраструктурой индустрии гостеприимства, отставанием от международных стандартов обслуживания клиентов.

В настоящее время в гостиничной отрасли в России идет целый ряд процессов, способных существенно повлиять на ее развитие.

Во-первых, высокие объемы туристских потоков, а также их качественный состав предъявляют соответствующие требования к российским гостиницам. Туристы, в свою очередь, располагая в современных условиях большим количеством источников информации о туристических услугах, способны принимать взвешенные, обдуманные решения об их приобретении.

Момент истины при обслуживании - так называемый сервис-контакт, т.е. уровень коммуникабельности, гостеприимности сотрудников гостиницы уже на этапе первичного обращения клиента. При сервис-контактах не бывает репетиций. Если сервис-контакт прошел не очень хорошо, то у человека «накипает» - от неудовлетворенности. В сервисе очень сложно достичь качества. Но необходимо достигать, потому что у сервиса есть определенные характеристики, он неосязаем и плохо поддается измерению. По данным American Express - крупнейшей в мире корпорации по обслуживанию - до 90%

неудовлетворённых клиентов не возвращаются, тем не менее до 70% жалобщиков можно вернуть, если их убедить в том, что вас волнуют их проблемы, и, если вы прочувствовали, что действительно что-то не так. А до 95% жалобщиков, возможно, станут лояльными клиентами отеля, если хорошо и быстро решить их проблемы.

Во-вторых, рынок персонала (имеется в виду линейный персонал гостиниц) пришел в то состояние, в котором он находится во всем мире: у людей поменялось отношение к работе в отеле. К людям постепенно приходит понимание, что работа в гостинице — это тяжелый, низкооплачиваемый труд. Логичным следствием данного процесса становится высокая текучесть кадров в индустрии гостеприимства.

Ситуация в индустрии гостеприимства постепенно обостряется на фоне общего роста цен на номера отелей высшей категории. В частности, среднегодовая стоимость проживания в гостинице цепи Holiday Inn превышает отметку в 200 долл. (1 сут.). Для сравнения - стоимость проживания в гостинице подобного класса в США составит 60 долл. В Европе эта цифра составляет 89 долл. Поскольку 70% клиентов российских гостиниц Holiday Inn иностранцы, возникает психологическая проблема: люди приезжают, платят за ту же услугу в два раза больше денег, а получают сервис на более низком уровне.

В-третьих, современный этап развития гостиничной отрасли характеризуется активным проникновением глобальных гостиничных цепей, причем главное направление связано с практикой предоставления франшиз и услуг гостиничных операторов. Отечественные управляющие компании находятся в стадии становления, их бренды пока малоизвестны, а стандарты уступают западным аналогам. При этом дальнейший курс правительства РФ на международную интеграцию, повышение международного авторитета России, реализация крупных национальных проектов позволяют сделать вывод о возрастании активности крупных игроков отрасли на российском рынке.

В-четвертых, обостряется конкуренция на рынке как между мировыми игроками отрасли (крупными цепями и операторами), так и между отечественными и зарубежными цепями (управляющими компаниями). В такой ситуации конкурентоспособность гостиницы во многом будет определяться наличием интеллектуального капитала, обеспечивающего соответствие инфраструктуры предприятия общемировой практике.

Особенностью сегодняшнего рынка является неудовлетворенный спрос на услуги отрасли. Но в верхнем сегменте с открытием ряда отелей класса «люкс» этот показатель стабилизируется, и основные усилия участников рынка будут направлены на средний и низший сегменты. Это требует высокой готовности отечественных цепей и управляющих компаний к полноценной конкуренции, где залог успеха - изменение отношения к выработке собственных стандартов на основе имеющегося интеллектуального потенциала человеческого капитала в отрасли. Несомненно, наличие продуманных систем оценки интеллектуального капитала в индустрии гостеприимства будет способствовать успешному развитию московского рынка гостеприимства.

Изменение отношения крупных инвесторов к гостиничному бизнесу, как следствие активности международных компаний, должно способствовать оживлению отечественных инвесторов. Появление новых игроков на рынке гостиничной недвижимости, политика региональных властей (например, Правительства Москвы) по стимулированию строительства гостиниц на выделяемых площадках, рост потока туристов и, как следствие, повышение интереса к среднему и низшему сегментам рынка в ближайшие годы будут определять тенденции в отрасли.

Однако строительные компании и специалисты по операциям с недвижимостью в крупных городах России по-прежнему предпочитают использовать «накатанные» схемы реализации офисных площадей в противовес сложностям с разработкой и освоением базовых принципов работы с объектами гостиничного и туристического комплекса. Так, например, в Москве, по данным Комитета ВЭД правительства Москвы потенциальных инвесторов

интересуют земельные участки в престижных районах столицы, их застройка под гостиничный фонд обычно окупается быстрее и приносит большие доходы, а в других районах города, с точки зрения инвестора, гораздо выгоднее инвестировать средства в строительство жилья и офисных центров. В таком случае риск возможной утраты прав собственности гораздо меньше (например, при возникновении материальной ответственности), а отдача от капитала выше.

Строительство торгово-офисного комплекса в Москве обходится в среднем около 500 долл. США за 1 кв.м. Готовый объект сразу же может быть сдан в аренду различным компаниям по ценам, сопоставимым со стоимостью строительства.

Таким образом, конкуренцию московским отелям на рынке инвесторов составляют офисные и торговые здания. Офисный сегмент пользуется у инвесторов явным предпочтением. Если по данным специализирующихся на офисном рынке компаний (к примеру, Collers International) в Москве в 2010 г. было построено 111.066 кв.м. офисных площадей, а в стадии строительства находилось еще 308.157 кв.м., то гостиничных площадей в этот период было возведено не более 80–100 тыс. метров.

Логика строителей и девелоперов проста и понятна: они сравнивают несопоставимые величины - сколько можно получить с продажи 1 кв.м. площадей различной функциональной принадлежности. Если пользоваться строительно-риэлторской логикой и далее, то 1 кв.м. гостиничный или туристический оказывается в заведомо проигрышном положении. Действительно, реальный доход генерирует только те площади, на которых разворачивается основная бизнес-активность. Для офисных зданий — это площадь офисов, для гостиничных - площадь гостиничных номеров. В то же время соотношение полезной площади к общей для различных видов деловой активности неодинаково: по офисам это примерно 80/20, для гостиниц - от 75/25 до 40/60 в зависимости от классности объекта. В таком контексте получается, что 1 кв. м. городской гостиницы на 250–300 номеров даст

владельцу прибыли в лучшем случае по 250 долл., в то время как стоимость 1 кв. м. аренды офиса составит в разы больше.

Если изменить концепцию использования помещений, т.е. отель освободить от «общественной нагрузки» в виде холлов на этажах, прочих помещений, предназначенных для общественных нужд, то каждый квадратный метр гостиничной площади будет приносить доход, сравнимый со сдачей в аренду офисов, что подтверждается простым примером (Таблица 10).

Таблица 10 Доходность офисной / гостиничной площадей

Сравнительные параметры	Офисы	Гостиница
Общая площадь, м²	6.000	6.000
Соотношение вспомогательной и полезной площади	20 / 80	30 / 70
Площадь одной единицы, м²	24	24
Количество единиц	200	175
Общий доход (за вычетом по эксплуатации и управлению), $млн.	2,4	2,49
Доход в год, $/м²	400	415

Источник [исследование автора]

Однако не факт, что даже после рационализации площадей гостиничных помещений, рентабельность компании, эксплуатирующей гостиницу, возрастет. В большинстве случаев причина ясна - на стабильность компании и окупаемость инвестиций в целом влияет множество факторов, экономических и политических. Они, в целом, характеризует инвестиционный климат в регионе.

На сегодняшний день в целом на российском гостиничном рынке складывается благоприятная ситуация для вхождения новых игроков. Достаточно посмотреть немного вперед, чтобы заметить, что вскоре положение в гостиничной отрасли Москвы может существенно измениться. При этом изменения коснутся, в первую очередь, отелей верхнего сегмента.

Например, правительство Москвы заявляет о планах удвоения и даже утроения существующего номерного фонда уже в ближайшей перспективе. Основная доля вновь возводимых объектов фактически будет

позиционироваться в верхнем сегменте. Кроме того, планы строительства гостиниц в столице предполагают, что новые объекты будут позиционироваться в среднем сегменте, но объёмы инвестиций, которые необходимо привлечь для реализации этих планов, вряд ли позволят окупить эти объекты в приемлемые сроки (за 8–10 лет), не повышая стоимости оказываемых услуг до уровня гостиниц верхнего сегмента.

Кроме нового строительства, правительство Москвы проводит реконструкцию действующих объектов. Ведь большинство столичных гостиниц требует реконструкции с последующим применением специальных мер к повышению качества предоставляемых услуг. Их предложение по цене не соответствует уровню услуг и спросу, имеющемуся на рынке. Это говорит о том, что не все гостиницы приспособились к новым условиям по привлечению инвестиционных и кадровых ресурсов. В отличие от высококлассных гостиниц (Рэдиссон-Славянская, Мариотт и т.д.), сумевших привлечь иностранные инвестиции и обеспечить коренное обновление основных средств, остальным гостиницам приходится надеяться только на свои силы. Сложившаяся ситуация в гостиничном и туристическом комплексе не позволяет в одностороннем порядке рассчитывать на решение финансовых проблем сверху, а требует проявления инициативы непосредственно от управленческого звена компаний в поисках источников инвестиций, хотя в сложившейся ситуации лучше всего сработала бы инициатива, подкрепленная поддержкой государства.

Следует отметить, что основной ролью государства должно стать создание правовой и коммерческой основы для использования частных инвестиций. Инвестиции в инфраструктуру гостиничного и туристического комплекса способствуют улучшению качества предоставляемых услуг размещения и, как следствие, росту стабильности компаний.

Составной частью инвестиционной оценки является определение качества управленческих решений, инновационной, развития персонала, имиджа гостиничного предприятия. Эти положения отражает оценка интеллектуального капитала предприятия как дополнение к традиционной

бухгалтерской отчетности. Сам факт наличия подобной системы у предприятия отрасли повышает интерес и значимость данного участника рынка в глазах экспертного и инвестиционного сообществ. [42]

В сложившейся ситуации одним из наиболее перспективных направлений развития гостиничных предприятий становится привлечение и эффективное использование инвестиционных ресурсов. Последнее предполагает, прежде всего, наличие достоверной информации о финансово-хозяйственной деятельности гостиничных предприятий, управляющих компаний.

Однако в российской экономике еще не сложилась необходимая рыночная инфраструктура, обеспечивающая свободный обмен информацией между всеми участниками рынка, недостаточно развиты вспомогательные инструменты для эффективного управления инвестициями. Такими инструментами в странах с развитыми экономиками обычно являются беззалоговое кредитование гостиничных предприятий, страхование инвестиционных рисков, венчурное финансирование, предоставление специальных налоговых режимов (льгот), государственных дотаций и т.д. В России находят свое применение лишь некоторые из них.

Анализ особенностей развития гостиничных предприятий в России позволяет в целом выявить ряд взаимосвязанных проблем, требующих первоочередного решения. К таким проблемам относятся:

- создание благоприятных условий для привлечения инвестиций;
- решение вопросов законодательного установления нормативов налоговых платежей, которые бы учитывали особенности отрасли;
- приведение существующей нормативно-правовой базы международным требованиям и практике функционирования аналогичных предприятий за границей;
- разработка концепции финансово-экономической поддержки предприятий отрасли со стороны федеральных и местных органов власти;

– разработка механизмов содействия повышению загруженности гостиниц на уровне государства и развитие рекламы туристического российского продукта за границей и т.п.

В целом, повышение производительности и эффективности работы гостиничных комплексов достигается благодаря оптимизации использования ресурсов гостиницы, экономии затрат, эффективному осуществлению основных производственных операций и целевых задач по производству услуг и обслуживанию клиентов.

Характер потенциала развития гостиничных предприятий в России обусловлен переходным состоянием российской экономики, для которой характерно проявление ряда факторов, тормозящих развитие отрасли. К ним относятся:

– кризисные явления в экономике (так, в кризисный 2009 г. в РФ загрузка отелей упала на 22,8% по сравнению с 2008 г.

– несовершенство законодательства (нестабильность законодательной базы

– происходит постоянное изменение правил деятельности предприятий);

– несовершенство налоговой системы (уровень действующих ставок налогов превышает все разумные пределы, а перечень налоговых льгот для вновь создающихся предприятий ограничен);

– безопасность деятельности предприятия (развитие предпринимательства в России характеризуется целым рядом источников потенциальных угроз предприятиям и отсутствием практических возможностей противодействия им на основе закона);

– длительный срок окупаемости инвестиций в объекты индустрии гостеприимства (от 7 до 10 лет);

– проблемы финансирования проектов из-за сложности получения земельных участков (неопределенность инвестиционных затрат при

оформлении землеотводной документации и других разрешающих документов);

- недостаточность или дороговизна банковских кредитов;
- нехватка и текучесть квалифицированных кадров в отрасли;
- неравномерное распределение номерного фонда в пользу крупных городов (предпринимателей интересуют объекты капиталовложений в крупных городах, где инвестиции окупаются быстрее и приносит большие доходы).

Особенностями развития отечественных гостиничных предприятий в индустрии гостеприимства являются проблемы, ограниченность собственных ресурсов и риски в конкурентной борьбе с зарубежными гостиничными цепями. Отсутствие достаточных стартовых капиталов усугубляется сложностью получения кредитов. Большинство банков предпочитают работать с крупными заемщиками, имеющими достаточное залоговое обеспечение. Поэтому, поиск долгосрочных финансовых ресурсов для реализации инфраструктурных проектов является довольно сложной задачей для отечественных предпринимателей. Обеспечение кредитами представляется возможным в большей степени для предприятий, имеющих финансовую устойчивость и занимающих стабильное положение на рынке услуг. Российское предпринимательство существует не более двадцати лет, и устойчивых, действительно успешных предприятий, имеющих сложившуюся репутацию и кредитную историю, не так уж и много. Предоставлению же кредита предшествует большая подготовительная работа, направленная на получение максимально полной информации о потенциальном заемщике.

В целом, анализируя сложившуюся ситуацию в стране, можно сделать вывод: развитие отечественных гостиничных предприятий представляет собой сложный и трудоемкий процесс, сопровождающийся многочисленными проблемами, встречающимися на его пути. С развитием рыночных отношений предпринимательскую деятельность в нашей стране приходится осуществлять в условиях нарастающей неопределенности и изменчивости экономической среды. Значит, возникает неясность и неуверенность в получении ожидаемого

конечного результата, а, следовательно, возрастает риск, т.е. опасность неудачи, непредвиденных потерь. В особенности это присуще начальным стадиям освоения предпринимательства.

В такой ситуации предприятия, работающие в условиях рыночной экономики, должны обладать большой гибкостью, способностью быстро реагировать на изменение макроэкономической среды. В современной предпринимательской деятельности частота обновления технологий и методов ведения бизнеса подразумевает его постоянное движение и развитие, отсутствие изменений практически всегда приводит к кризису.

Главной задачей управления предприятием в таких условиях является реализация мероприятий по поддержанию их финансового положения и укрепление конкурентного потенциала, а основным средством реализации - осуществление изменений.

Параметры финансового состояния предприятия - одна из наиболее часто встречающихся причин упадка гостиничного предприятия. Речь идет о необходимости в непрерывном режиме проводить анализ динамики финансового состояния предприятия, обращая особенное внимание на следующие тревожные сигналы:

– увеличение затрат на производство услуг - предприятие, затраты которого превышают затраты конкурентов, всегда будет находиться в проигрышном состоянии;

– необоснованный рост расходов предприятия (представительских, на командировки, участие в нерентабельных проектах, покупка дорогостоящего оборудования и т.п.);

– хроническая нехватка оборотных средств финансирования операционной деятельности отеля, нерегулярная и неполная выплата заработной платы, вынужденное использование новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях;

– устойчиво низкие значения ключевых показателей деятельности отеля (прибыльность, рентабельность, уровень доходов, загрузка, средняя цена номера и т.п.) в сравнении со среднерыночными показателями;

– низкое значение ликвидности, неоптимальное соотношение между увеличением дебиторской задолженности, запасами продуктов на складе, уменьшением наличности, с одной стороны, и потребностями в краткосрочных финансовых ресурсах, с другой.

Управление гостиничным предприятием должно базироваться на ряде управленческих инструментов, направленных, в первую очередь, на оптимизацию бизнес-процессов и операционной деятельности с целью уменьшения всех статей затрат и увеличения поступления денежных средств, необходимых для достижения целей развития предприятия. Кроме этого, необходимо проведение соответствующих мероприятий по повышению объема продаж и прибыли. В дополнение ко всему, целесообразно на постоянной основе проводить оценку финансово-экономического состояния предприятия, включая анализ показателей эффективности бизнес-процессов, ликвидности и рентабельности.

Работа по реализации современных подходов и методов управления гостиничными предприятиями может начинаться с любого элемента системы управления предприятием, совершенствование которого является для организации наиболее актуальным. Важно лишь иметь при этом в виду взаимосвязь элементов друг с другом.

3.2 Предложения по совершенствованию бизнес-процессов СПиР в гостиничном комплексе Tigre De Cristal

Коммерческий успех гостиницы «Tigre De Cristal» в течение длительного времени определяется устойчивым получением прибыли посредством реализации потребителям услуг и заключается в умении добиться того, чтобы покупатели в условиях конкуренции отдавали предпочтение именно данной

продукции. В немалой степени стабильному коммерческому успеху гостиницы «Tigre De Cristal» способствует его соседство с казино и позитивный имидж.

Позитивный имидж повышает конкурентоспособность гостиницы «Tigre De Cristal» на рынке за счет привлечения потребителей и партнеров и облегчения доступа к ресурсам (финансовым, информационным, человеческим, материальным). «Добрая слава» гостиницы «Tigre De Cristal» повышает его «рыночную силу», поскольку сопротивление действию последней на рынке со стороны различных контактных групп в таком случае уменьшается.

Специфичность имиджа как атрибута гостиницы «Tigre De Cristal» проявляется в том, что он существует вне зависимости от усилий самой гостиницы «Tigre De Cristal» (он есть, даже если и не разрабатывается специально, вопрос только — какой) и, следовательно, нуждается в постоянной оценке и коррекции.

Имидж формируется по-разному для различных групп общественности, поскольку желаемое поведение этих групп в отношении гостиницы «Tigre De Cristal» может различаться. Иначе говоря, одна и та же гостиница может по-разному восприниматься потребителями, инвесторами, госструктурами, местной и международной общественностью. Например, для широкой национальной общественности предпочтительна гражданская позиция гостиницы «Tigre De Cristal». Для партнеров важны надежность и конструктивность. Кроме того, существует представление персонала о гостинице «Tigre De Cristal» и ее руководстве. Таким образом, можно отметить, что гостиница «Tigre De Cristal» имеет несколько имиджей: для каждой группы общественности — свой. Синтез представлений о гостинице «Tigre De Cristal», присущих различным группам общественности, создает более общее и емкое представление о гостинице «Tigre De Cristal», называемое ее гостиничным имиджем.

Для разработки позитивного гостиничного имиджа «Tigre De Cristal» целесообразно рекомендовать следующие мероприятия.

1. Работа с потребителями

Необходимо изменить отношение к подаче рекламы, чтобы реклама не просто констатировала, сколько стоит и куда обращаться, а давала и другие представления о гостинице «Tigre De Cristal». При проведении рекламной кампании в СМИ с целью формирования позитивного имиджа гостиницы «Tigre De Cristal»; подача рекламной информации должна вестись с учетом представления потребителей о качестве, возможностях дизайна продукции.

«Tigre De Cristal» должен разместить в рекламной продукции информацию о заявленной миссии и стратегических целях гостиницы «Tigre De Cristal» (отражающих интересы потребителей), подчеркивающей общественный статус потребителей, а также информации о разнообразии, технологичности, удобстве предлагаемых услуг.

«Невидимость» и «удаленность» многих гостиниц являются их основным недостатком. Люди, которым кажется, что они знают гостиницу достаточно хорошо, в пять раз чаще делают о ней положительные отзывы, чем о гостинице, о которой они ничего не знают.

Для деловой репутации гостиницы «Tigre De Cristal» очень важна личность руководителя, чем он более известен, тем более известна гостиница «Tigre De Cristal». Может быть рекомендовано участие руководителя в различных конкурсах, Шоу, выступления в прессе и на телевидении, посещение мероприятий различного уровня.

2. Работа с общественностью

Для укрепления имиджа «Tigre De Cristal» в глазах общественности следует принять участие в социальных мероприятиях, таких, например, как:

- стать спонсором детского дома или приюта
- провести благотворительную акцию для ветеранов к Дню Победы
- организовывать благотворительные обеды для малоимущих
- стать организатором праздника для детей-инвалидов

Затем регулярно давать информационный материал в СМИ о проделанной работе. Публикации укрепят деловую репутацию гостиницы «Tigre De Cristal» и ее руководителя.

3. Работа с госструктурами

Для деловой репутации гостиницы «Tigre De Cristal» будет полезно формирование неформальных отношений с представителями власти через участие в политической жизни, поддержку политических и общественных движений, участие в решении региональных проблем экологии, занятости, здравоохранения.

Примером таких мероприятий могут стать:

- предложение помощи в проведении городских праздников в Московской области, в тех городах, в которых гостиница «Tigre De Cristal» имеет активных клиентов;
- участие в организации Новогодних детских елок;
- ремонты дошкольных и школьных учреждений;
- помощь в приобретении медицинской техники или инвентаря, мебели для учреждений здравоохранения.

4. Работа с партнерами

Направить усилия на обязательное исполнение взятых на себя договорных обязательств. Для контроля за строгим соблюдением договоров и отношением партнеров в результат работы «Tigre De Cristal» вести Книгу отзывов, записи в которую, методом ответов на вопросы, будут производит те, кто воспользовались услугами гостиницы «Tigre De Cristal».

Образ гостиницы «Tigre De Cristal» как достойного члена общества обязательно должен включать в себя проявление гостеприимства. Для этого устраиваются так называемые приемы. Прием является одной из форм внешней и внутренней жизни гостиницы «Tigre De Cristal», заранее подготовленная, разработанная и обеспеченная руководством и специалистами PR для совместного проведения времени представителей гостиницы «Tigre De Cristal», хозяина и гостей.

5. Укрепление внутреннего гостиничного имиджа.

Внутренний имидж гостиницы «Tigre De Cristal» формируют представления персонала о своей гостинице. Персонал при этом

рассматривается не только как фактор конкурентоспособности гостиницы «Tigre De Cristal», одна из ключевых групп общественности, но и как важный источник информации о гостинице для внешних аудиторий. Основными детерминантами внутреннего имиджа являются культура гостиницы (система подбора и обучения персонала, система отношений руководства и подчинения, система оценки работы персонала на основании принятых в гостинице «Tigre De Cristal» критериев, система вознаграждений, система социальных льгот, гостиничный стиль гостиницы «Tigre De Cristal») и социально-психологический климат (настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие и оценка условий жизни и работы личности в коллективе).

Работа с персоналом должна иметь следующий состав:

1) Внедрение в сознание сотрудников четких представлений о миссии и стратегических целях гостиницы «Tigre De Cristal» путем отражения их содержания на специально оборудованных стендах внутри офиса, упоминания на различных собраниях и совещаниях;

2) Внедрение планомерной системы обучения персонала, направленной на повышение его профессионального и культурного уровня

3) Внедрение в практику работы групповых совещаний, как системы информирования персонала о задачах, решаемых гостиницей «Tigre De Cristal» с целью повышения уровня информационной открытости руководства;

4) Разработка и внедрение системы оценки работы персонала на основании принятых критериев с учетом мер материального и морального стимулирования

5) Проведение выставок с примерами разработанных рекламных плакатов

6) Проведение презентаций с результатами проведенных рекламных кампаний, эффективность рекламных кампаний

7) Проведение ярмарок, раздача сувениров с логотипами гостиницы «Tigre De Cristal»

8) Внедрение системы социальных гарантий сотрудникам, ими могут стать:

- организация бесплатных обедов в офисе (заказы с доставкой);
- гарантированное медицинской обслуживание в случае болезни;
- оплата серьезных операций в случае необходимости;
- помощь семьям сотрудников при несчастных случаях и смерти близких;
- возможность повышения квалификации и как следствие карьерного роста;
- введение выплат за стаж работы в гостинице «Tigre De Cristal».

Большое значение для персонала гостинцы «Tigre De Cristal» имеет разработка гостиничного стиля.

Гостиничный стиль - совокупность постоянных изобразительных, визуальных, информационных средств, с помощью которых гостиница «Tigre De Cristal» подчеркивает свою индивидуальность.

Гостиничный стиль используется при оформлении предлагаемых гостиницей «Tigre De Cristal» услуг, в качестве рекламы. Гостиничный стиль используется как инструмент продвижения гостиницы «Tigre De Cristal» на рынок, конкуренции, привлечения внимания покупателей.

Он формирует у потенциальных клиентов гостиницы «Tigre De Cristal» ее восприятие, доверие или недоверие к ней и ее продукции.

При разработке гостиничного стиля учитываются как общие характеристики сферы деятельности гостиницы «Tigre De Cristal», предлагаемых ей товаров, услуг, так и индивидуальность ее предложений на данном рынке.

Комплексная разработка гостиничного стиля гостиницы «Tigre De Cristal» включает разработку логотипа, товарного знака, гостиничных бланков и др. полиграфической продукции, рекламных модулей для различных изданий, web-сайта и т.д. по выбору заказчика.

Помимо этого, необходимо совершенствовать текущие бизнес-процессы, в бизнес-процесс выезда гостя необходимо ввести обязательную ответственность сотрудников СПиР брать отзывы с гостей. В ходе проделанной работы был предложен следующий процесс. Для автоматизации бизнес-процессов упрощения их использования и отслеживания в отеле установлена система управления отелем «PMS OPERA». Процесс контроля выехавших гостей проводится с помощью отчета «Departures» представлена на Рисунке 26.

Opera micros FIDELIO

Opera Demo Hotel, Small *03/30/06*

Departures *07:04 AM*

Room No.	Name	Company / Travel Agent / Source / Group	VIP Code	Arr. Date	Dep. Date	Adl.	Chl.	Rms	Nts	Room Type	Block Code	Rate Code	Res. Status	Dep. Time	Pay Mth	Balance
Departure 03/30/06																
408	Bradley,Devon,Lt.		1	03/29/06	03/30/06	1	0	1	1	SUP			CKOT	08:45 A	AX	0.00
	Membership Type	SCANDIC	Membership Level	TOPFLOOR												
	Membership Type	KLM	Membership Level													
3018	Slater,Gary	C- Malibu CVB	1	03/29/06	03/30/06	1	0	1	1	CK			CKOT	09:02 A	CK	0.00
	Special Requests	FF,FP														
	Membership Type	PC	Membership Level	GOLD												
3023	Krum,Jo,Mr. and Mrs.		1	03/28/06	03/30/06	1	0	1	2	DLX		APT01	CKOT	03:10 P	AX	0.00
	Membership Type	WEEEE	Membership Level	FLUFFY												
			Total			3	0	3	4							0.00

Filter From Departure Date 03/30/06 To Departure Date 03/30/06 *Page 1 of 1* *departure_all*
Room Class All Room Type All Payment Methods All Block Codes All Rate Code All Special Request : All
Departure Time From 12:00 AM To 11:59 PM Authorizer All Group by Contact Name Sort Order Room No. VIP Only, VIP Codes 1
Profile Type Individual, Company, Travel Agent, Source, Group, Include Checked OUT Comment Type All Including Internal Notes

Источник [исследование автора]

Рисунок 26, отчет из PMS OPERA выезжающих гостей.

Сам бизнес-процесс отработан до совершенства, специалисты СПиР проводят верно расчёт гостя, помогают гостю при выезде, но в большинстве случаев не берут обратную связь с гостей.

Для лучшего пониманию удовлетворенности гостем услугами отеля необходимо добавить фиксацию почему гость не оставил отзыв:

– гость не подходил к ресепшену
– гость спешил и отказался
– проблема коммуникации
– отзыв взят, положительный
– отзыв взят, отрицательный

Обязательно необходимо разграничивать отзывы, далее, всем гостям, за исключением отрицательных, в ночную смену будет отправлен e-mail с благодарностью за проживание в отеле и просьбой оставить отзыв на TripAdvisor.

3.3 Экономический эффект от предложенных мероприятий.

При реализации предложенной программы укрепления гостиничного имиджа, несомненно, произойдет увеличение объема продаж, так как известные гостиницы, а в программе большое место уделено именно увеличению положительной известности «Tigre De Cristal», привлекают к себе внимание покупателей чаще, а значит, реализация услуг увеличится.

Предположим, что на первых этапах реализации программы по укреплению имиджа реализация увеличится на 5 %. Узнаем за какое время затраты на имидж окупятся.

Затраты на реализацию мероприятий в месяц (в среднем) составят:

– спонсорство праздников и социальных мероприятий – 50 000 руб.
– дополнительные публикации о гостинице «Tigre De Cristal» в печатных изданиях 100 000 руб.
– работа с госструктурами - 50 000 руб.
– оплата социальных гарантий служащим - 30 000 руб.
– мероприятия по внедрению гостиничного стиля - 70 000 руб.

ИТОГО: 300 000 руб.

Реализация при увеличении её на 5 % составит: 12 411 тыс. руб. в месяц

Прибыль гостиницы «Tigre De Cristal» составит в месяц:

Реализация – себестоимость – затраты на имидж

12 411 - 12 411х 0.76 = 2 978,8 тыс. руб. – 300 тыс. руб. = 2 678,8 тыс. руб.

Учитывая, что прогнозная прибыль составляла в среднем в месяц 2 865,6, гостиница «Tigre De Cristal» потеряет 186,2 тыс. руб. в первый месяц реализации программы по укреплению имиджа.

Но в последующие месяцы, объем реализации будет увеличиваться в зависимости от увеличения известности гостиницы «Tigre De Cristal» и, следовательно, увеличится объем реализации до 15-20% и прибыль гостиницы «Tigre De Cristal». В этом случае прибыль значительно перекроет затраты на имидж.

Таблица 11 План маркетинговых мероприятий на 2018 г.

Цели мероприятий	Мероприятие	Срок исполнения
1) Аналитические обзоры (маркетинговые исследования):		
Получение полной статистической информации об объемах производства и реализации потребителей и конкурентов за необходимый период	Покупка готовых исследований, отчетов компаний	В течение года
Получение информации о емкости перспективных рынков Снижение временных и материальных затрат на поиск и обработку первичной информации. Создание информационной базы о внешней среде гостиницы «Tigre De Cristal» Обеспечение достижений целей гостиницы «Tigre De Cristal»	Подготовка исследования рынка телевизионного оборудования	1 квартал 2018 г
	Проведение собственными силами исследования рынка телевизионного оборудования	2 квартал 2018 г
	Проведение исследования по теме «охват телевещанием»	2 квартал 2018 г
2) Каналы сбыта:		
Централизованное обеспечение продукцией эксплуатирующих предприятий в регионах Увеличение конкурентоспособности «Tigre De Cristal» и повышение статуса на рынке Сокращение числа потребителей за счет региональных эксплуатирующих предприятий Сокращение времени работы с клиентом за счет снижения количества потребителей	Создание дилерской сети в регионах, где эксплуатируется продукция «Tigre De Cristal»	В течение года

Продолжение таблицы 11

Цели мероприятий	Мероприятие	Срок исполнения
3) Web-представительство:		
Снижение издержек на донесение информации о предлагаемых услугах и деятельности гостиницы «Tigre De Cristal» до конечного потребителя; Привлечение новых клиентов; Увеличение сбытовых показателей; Сбор статистической информации для последующего анализа; Ознакомление потенциального клиента с гостиницей «Tigre De Cristal» (реклама); Интерактивное общение, как с потенциальными, так и с существующими клиентами гостиницы «Tigre De Cristal» посредством сети Интернет (возможность производить различные операции через сайт и обмениваться документами без необходимости личного присутствия в офисах гостиницы «Tigre De Cristal», осуществлять продажи через интернет и т.п.).	Утверждение дизайна сайта Программирование и верстка Размещение сайта в сети Интернет	Май месяц
4) Реклама в Интернет:		
Обеспечение постоянного притока новых пользователей гостиничного сайта Обеспечение максимального количества заинтересованной аудитории. Повышение узнаваемости торговой марки и логотипа гостиницы «Tigre De Cristal». Снижение издержек за счет охвата целевой аудитории	Размещение баннерной рекламы на сайтах других компаний и отраслевых порталах	В течение года
5) PR - издания		
Создание благоприятной информационной среды для роста продаж и улучшения репутации продукции и гостиницы «Tigre De Cristal» в целом. Информирование в кругу профессиональной общественности об открытии и начале деятельности «Tigre De Cristal», достижениях и планах.	Статьи и интервью в бизнес-изданиях и специализированной прессе Освещение начала деятельности гостиницы «Tigre De Cristal»	В течение года Март месяц

Продолжение таблицы 11

Цели мероприятий	Мероприятие	Срок исполнения
6) Выставочная деятельность, презентации, семинары:		
Формирование положительного имиджа гостиницы «Tigre De Cristal» на региональных, федеральных и зарубежных рынках. Презентация новых разработок гостиницы «Tigre De Cristal».	Участие в центральных выставках и конференциях	В соответствии с планом выставочной деятельности
Продвижение продукции гостиницы «Tigre De Cristal» на региональных, федеральных и зарубежных рынках	Международный салон телевизионного оборудования-2018	Август-сентябрь 2018г, г.Владивосток
Увеличение сбытовых показателей гостиницы «Tigre De Cristal» Коммуникации с партнёрами, существующими гостиничными клиентами. Возможность прямого контакта с перспективными потенциальными заказчиками. Интеграция с мировыми производственными структурами Исследование рынка, сбор информации о конкурентах, потенциальных стратегических партнерах Исследование потребительских предпочтений	Организация бизнес-туров на ведущие мировые профильные выставки	1 – 2 раза в год
7) Полиграфия, сувенирная и представительская продукция:		
а) Информирование потенциальных клиентов о номенклатуре и основных технических и эксплуатационных характеристиках продукции.	Разработка и печать гостиничных календарей	4 квартал 2018 г
б) Поддержка имиджа гостиницы «Tigre De Cristal» как стабильной перспективной гостиницы.	Печать гостиничных визиток	В течение года
в) Формирование лояльного восприятия гостиницы и продукции г) Формирование пакета для клиентской рассылки	Издание Каталога продукции «Tigre De Cristal»	1 квартал 2018 г
Формирование рекламного пакета для бизнес-партнеров	Презентационные диски	1 квартал 2018 г
	Гостиничные папки, Проспекты, буклеты	2-ой квартал
	Почтовая рассылка коммерческих предложений, буклетов, проспектов	В течение года
	Изготовление значков открытия	4 квартал 2018г

Окончание таблицы 11

Цели мероприятий	Мероприятие	Срок исполнения
8) Реклама на радио и ТВ:		
Информирование общественности об открытии «Tigre De Cristal» Создание положительного имиджа о гостинице «Tigre De Cristal» среди потребителей, партнеров, конкурентов и общества в целом	Освещение мероприятия по случаю празднования открытия в новостях (по телевидению и радио)	Январь месяц 2019 г
9) Прочие рекламные расходы:		
Обеспечение качественными изображениями полиграфической и Интернет-рекламы	Фотосъемка промышленных объектов	Апрель месяц 2018г
10) Обучение:		
а) Повышение квалификации путем приобретения новых знаний и опыта применения новых технологий в осуществлении маркетинговой деятельности	Покупка специализированной литературы	В течение года
б) Совершенствование маркетинговой деятельности в гостинице «Tigre De Cristal», улучшение результативных показателей, повышение эффективности	Участие в специализированных семинарах и тренингах	

Источник [исследование автора]

Заключение

За последние 15 лет реформирования отечественной экономики и сферы услуг важным положительным изменением является лишь выход на российский рынок иностранных гостиничных компаний и сетей, что обострило конкуренцию, повысило уровень требований, которым необходимо соответствовать. Большое количество международных гостиничных сетей и групп присутствуют в настоящее время на российском рынке либо непосредственно, либо через франчайзинговые структуры. Появление и быстрое развитие отелей высокого класса иностранных сетей и корпораций ведет к улучшению качества гостиничных услуг туристского рынка Российской Федерации.

В организационной структуре современных гостиниц одной из основных выделяют службу приема и размещения. Эта служба является основным информационным узлом любого отеля, так как здесь находится текущая информация о пребывающих, проживающих и выбывших гостях, проводимых в отеле мероприятиях, состоянии номерного фонда, гостевых счетов и т.д.

Ведущую роль в индустрии гостеприимства играет человеческий фактор. Сотрудники СПиР должны обладать рядом определенных качеств и знаний. С этой целью в отеле принято множество стандартов и правил, применимых как для отдельных должностей, так и для всех сотрудников отеля. От качества выполнения сотрудниками СПиР своих обязанностей зависит репутация отеля.

Интегрированная развлекательная зона «Приморье» — это одна из пяти официально установленных игорных зон в России, а компания ООО «Джи1 Интертеймент» её первый резидент, который классифицирован как пятизвездочный курорт-отель, до недавнего времени - единственный пятизвездочный отель на Дальнем Востоке. В связи с этим руководители компании предъявляют к кандидатам компании высокие требования, т.к. дальнейшем им предстоит соответствовать высоким стандартам.

Для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений современному уровню обслуживания и улучшения качества и культуры

обслуживания в гостиницах необходимо уделять больше внимания операционным бизнес-процессам.

В данной магистерской диссертации проанализированы ключевых бизнес-процессов управления «Tigre De Cristal» и разработаны рекомендации по управлению планированием деятельности «Tigre De Cristal».

В ходе работы были исследованы:

- методики анализа бизнес-процессов;
- информационные системы и программные продукты для анализа бизнес-процессов;
- создана модель деятельности «Tigre De Cristal»

Разработанные методы совершенствования бизнес-процессов упростят работу сотрудников службы приема и размещения ООО «Джи1 Интертеймент» и гостиничного комплекса «Tigre De Cristal», повысят эффективность работы сотрудников. Ещё больше гостей будет привлечено высоким качеством и культурой обслуживания, увеличивается загрузка номерного фонда, и соответственно увеличивается выручка от реализации услуг, прибыль.

Список использованной литературы

1. Абросимова М. А. Информационные технологии в государственном муниципальном управлении: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 080100 "Экономика" и экономическим специальностям / М. А. Абросимова. - 2-е изд., стер. - Москва: КНОРУС, 2013.

2. Архитектура информационных систем: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 230400 "Информационные системы и технологии" / Б. Я. Советов, А. И. Водяхо, В. А. Дубенецкий, В. В. Цехановский. - Москва: Академия, 2012. - 288 с.: ил.

3. Бабич, Владимир Николаевич. Инновационная модель бизнес-процесса: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 230400 - Информационные системы и технологии / В. Н. Бабич, А. Г. Кремлев; Урал. федер. ун-т им. первого Президента Б. Н. Ельцина. - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. - 184 с.: ил.

4. Бодров, Олег Анатольевич. Предметно-ориентированные экономические информационные системы: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальности "Прикладная информатика" / О. А Бодров, Р. Е. Медведев. - Москва: Горячая линия - Телеком, 2013. - 244 с.: ил.

5. Боронина, Людмила Николаевна. Основы проектного управления: учебное пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук; науч. ред. Ю. Р. Вишневский; Урал. федер. ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург УрФУ, 2011. - 118 с.: ил., граф., табл.

6. Вдовин, Виктор Михайлович. Предметно-ориентированные экономические информационные системы: учеб. пособие для студентов экон. вузов, обучающихся по специальности "Прикладная информатика (в экономике)" / В. М. Вдовин, Л. Е. Суркова, А. А. Шурупов. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К°, 2012.— 388 с.: ил.

7. Внуковский, Николай Иванович. Экономическая оценка эффективности инвестиций на предприятии: учебное пособие для студентов,

обучающихся по направлениям 230700.62 "Прикладная информатика", 080200.62 "Менеджмент", 080100.62 "Экономика" / Н. И. Внуковский, Г. П. Бутко; Урал. федер. ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. - Екатеринбург: УрФУ, 2013. - 258 с.: ил.

8. Гаврилов, Леонид Петрович. Основы электронной коммерции и бизнеса: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Коммерция, торговые отд." / Л. П. Гаврилов. — Москва: СОЛОН-Пресс, 2013.— 591 с.: ил., табл., схемы

9. Гвоздева, Валентина Александровна. Базовые и прикладные информационные технологии: учебник для студентов вузов, обучающихся по 94 техническим специальностям. - Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. - 383 с.: ил.

10. Гвоздева, Валентина Александровна. Базовые и прикладные информационные технологии: учебник для студентов вузов, обучающихся по техническим специальностям. - Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. - 383 с.: ил.

11. Голицына, Ольга Леонидовна. Информационные системы и технологии: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 230700 "Прикладная информатика" / О. Л. Голицына, Н. В. Максимов, И. И. Попов. - Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. - 400 с.: ил. 95

12. ГОСТ Р 53423 – 2012. Туристские услуги. Гостиницы и другие средства размещения туристов. Термины и определения. – М.: Издательство стандартов, 2012. – 13

13. Грекул, Владимир Иванович. Проектное управление в сфере информационных технологий / В. И. Грекул, Н. Л. Коровкина, Ю. В. Куприянов. - Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. - 336 с.: ил..

14. Гулин, Владимир Николаевич. Информационный менеджмент: учеб. комплекс / В. Н. Гулин — Минск: Современная школа, 2009.— 320 с.: ил.; 21 см.— Библиогр.: с. 316-317 (29 назв.). — ISBN 978-985-513-395-8.

15. Гулин, Владимир Николаевич. Информационный менеджмент: учебный комплекс / В. Н. Гулин. — Минск: Современная школа, 2009.— 317 с.: ил.

16. Елович, Ирина Владимировна. Информатика: учебник для студентов вузов, обучающихся по техн. и естеств.-науч. направлениям / И. В. Елович, И. В. Кулибаба; под ред. Г. Г. Раннева. — Москва: Академия, 2011.— 400 с.: ил.

17. Забуга, Александр Александрович. Теоретические основы информатики. Для бакалавров и специалистов: учебное пособие по дисциплине "Информатика" для студентов вузов / А. А. Забуга. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2014. - 208 с.: ил.

18. Информатика для экономистов. Практикум: учебное пособие для бакалавров / под ред. В. П. Полякова, В. П. Косарева. - Москва: Юрайт, 2013. - 343 с.: ил.

19. Информатика для экономистов. Практикум: учебное пособие для бакалавров вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / [В. П. Поляков, В. П. Косарев, И. Ю. Порохина и др.]; под ред. В. П. Полякова, В. П. Косарева; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. — Москва: Юрайт, 2013.— 343 с.: ил.

20. Информатика для экономистов: учебник для бакалавров вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / [В. П. Поляков, Н. Н. Голубева, В. И. Завгородний и др.]; под ред. В. П. Полякова; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - Москва: Юрайт, 2013. - 524 с.: ил. 92

21. Информатика для экономистов: учебник для бакалавров вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / [В. П. Поляков, Н. Н. Голубева, В. И. Завгородний и др.]; под ред. В. П. Полякова; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. — Москва: Юрайт, 2013.— 524 с.: ил.

22. Информатика для юристов и экономистов: [учебник] для бакалавров и магистров: стандарт третьего поколения / под ред. С. В.

Симоновича. - 2-е изд. - Санкт-Петербург: Москва: Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2014. - 544 с.: ил.

23. Информатика для юристов и экономистов: [учебник] для бакалавров и магистров: стандарт третьего поколения / под ред. С. В. Симоновича. - 2-е изд. - Санкт-Петербург: Москва: Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2014. - 544 с.: ил. 96

24. Информатика. Базовый курс: учебное пособие для студентов втузов: [стандарт третьего поколения] / под ред. С. В. Симоновича. - 3-е изд. – Москва Санкт-Петербург: Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2015. - 638 с.: ил.

25. Информатика: учебник для студентов, обучающихся по направлению подготовки "Строительство" (бакалавриат) и специальности "Строительство уникальных зданий и сооружений" (специалитет) / А. Б. Золотов, П. А. Акимов, В. Н. Сидоров, М. Л. Мозгалева. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: АСВ, 2013. - 400 с.: ил.

26. Информационные системы и технологии в экономике и управлении учебник для бакалавров по направлению "Менеджмент" / [В. В. Трофимов, О.П. Ильина, В. И. Кияев и др.] ; под ред. В. В. Трофимова ; С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. - 4-е изд., перераб, и доп. - Москва: Юрайт, 2013. - 542 с.: ил.

27. Информационные технологии в менеджменте (управлении): учебник и практикум для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / [С. А. Вокина, В. Г. Герасимова, Л. П. Дьяконова и др.]; под общ. ред. Ю. Д. Романовой; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. - Москва: Юрайт, 2015. - 479 с.: ил.

28. Исаев, Георгий Николаевич. Информационные системы в экономике: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / Г. Н. Исаев. - 6-е изд., стер. - Москва: Омега-Л, 2013. - 462 с.: ил.

29. Исаев, Георгий Николаевич. Информационные технологии: учебное пособие / Г. Н. Исаев. - 2-е изд., стер. - Москва: Омега-Л, 2013. - 464 с. ил.

30. Карминский, Александр Маркович. Применение информационных систем в экономике: учебное пособие по дисциплине специальности "Менеджмент организации" / А. М. Карминский, Б. В. Черников. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Форум: ИНФРА-М, 2014. - 320 с.: ил.

31. Карминский, Александр Маркович. Применение информационных систем в экономике: учебное пособие по дисциплине специальности "Менеджмент организации" / А. М. Карминский, Б. В. Черников. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. - 320 с.: ил.

32. Карпенков, Степан Харланович. Современные средства информационных технологий: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки дипломированных специалистов "Информатика и вычислительная техника" и "Информационные системы" / С. Х. Карпенков. - 2-е изд., испр, и доп. - Москва: КНОРУС, 2015. - 400 с.: ил.

33. Кондратьев, В.В., Кузнецов, М.Н. Показываем бизнес-процессы. Методики и практика применения. - М.: Эксмо, 2007. - 190с.;

34. Кудинов, Юрий Иванович. Основы современной информатики: учеб. пособие / Ю. И. Кудинов, Ф. Ф. Пащенко. — Москва: Лань, 2011.— 256 с.: ил.

35. Культин, Никита Борисович. Инструменты управления проектами: Project Expert и Microsoft Project / Никита Культин. — Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2009.— 160 с.: ил.

36. Лапшина, Светлана Николаевна. Информационные технологии в менеджменте : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200 - Менеджмент / С. Н. Лапшина, Н. И. Тебайкина ; [науч. ред.В. В. Попков] ; Урал. федер. ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина .— Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2014 .— 84 с. : ил.

37. Макарова, Наталья Владимировна. Информатика: учебник для вузов: [для бакалавров] / Н. В. Макарова, В. Б. Волков. — Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2012.— 573 с.: ил.

38. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Вильямс, 2012.

39. Панов, Александр Владимирович. Разработка управленческих решений: информационные технологии: учебное пособие для студентов ВПО / А. В. Панов; [под ред. Т. Н. Ананьевой]. - 2-е изд., стер. - Москва: Горячая линия - Телеком, 2014. - 151 с.: ил.

40. Отель Tigre de Cristal Hotel&Resort [Электронный ресурс] // Tigre de Cristal: офиц. сайт организации. – Режим доступа: http://www.tigredecristal.com

41. Отель Marriott [Электронный ресурс] // Booking.marriott.com: офиц. сайт. – Режим доступа: http://booking.marriott.com.ru

42. Пикуза, Владимир Иванович. Экономические расчеты и бизнес-моделирование в Excel / В. И. Пикуза. - Санкт-Петербург: Москва: Нижний Новгород [и др.]: Питер, 2012. - 400 с.: ил.

43. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2007 – с.240

44. Романов В.А., Цветкова С.Н. Гостиничные комплексы. Организация и функционирование. М.: - Эксмо. 2012.

45. Руденко Л., Овчаренко Н. Технологии гостиничной деятельности. М.: Дашков и Ко, 2014.

46. Рычков В. Н. Англо-русский толковый словарь-справочник для пользователей ПК, ноутбуков, планшетных компьютеров и цифровой техники / В. Н. Рычков, М. В. Мозговой. - 2-е изд. - Санкт-Петербург: Наука и техника, 2013. - 304 с.: ил.

47. Сафонов, Владимир Олегович. Платформа облачных вычислений Microsoft Windows Azure: учебное пособие / В. О. Сафонов. Москва БИНОМ. Лаборатория знаний: Национальный Открытый Университет "ИНТУИТ", 2013. - 234 с.: ил. 93

48. Слепов, Николай Николаевич. Англо-русский толковый словарь сокращений в области связи и новых информационных технологий. Около 42000 терминов и Словарь русских сокращений. Около 7400 терминов =

Acronyms and Abbreviations An English-Russian Dictionary for Communications and modern Information Sciences / Н. Н. Слепов. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Техносфера, 2013. - 794 с.: ил.

49. Советов, Борис Яковлевич. Информационные технологии Грекул, Владимир Иванович. Методические основы управления ИТ-проектами: учеб. для студентов вузов направления подгот. "Бизнес-информатика" / В. И. Грекул, Н. Л. Коровкина, Ю. В. Куприянов. - Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. - 391 с.: ил.

50. Тебайкина, Надежда Ивановна. Управление проектами в MS PROJECT : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 080801 "Прикладная информатика (по обл.)" и другим экономическим специальностям / Н. И. Тебайкина ; [науч. ред. А. В. Луценко] ; Урал. федер. ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина .— 2-е изд. — Екатеринбург УрФУ, 2010 .— 206 с. : ил.

51. Учебник для бакалавров, обучающихся по направлениям подготовки дипломированных специалистов "Информатика и вычислительная техника" и "Информационные системы" / Б. Я. Советов, В. В. Цехановский ; С.-Петерб. гос. электротехн. ун-т. - 6-е изд. - Москва : Юрайт, 2012. - 263 с.: ил.

52. Федотова, Елена Леонидовна. Информационные технологии и системы: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080801 "Прикладная математика" и другим техническим специальностям / Е. Л. Федотова. - Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. - 352 с.ил.

53. Федотова, Елена Леонидовна. Информационные технологии и системы: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080801 "Прикладная математика" и другим техническим специальностям / Е. Л. Федотова. - Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. - 352 с.ил.

54. Федотова, Елена Леонидовна. Прикладные информационные технологии: учебное пособие для студентов [вузов], обучающихся по профилю "Информационный менеджмент" направления 080200.62 "Менеджмент" / Е. Л. Федотова, Е. М. Портнов. - Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. - 336 с.: ил.

55. Фласинский, Мариуш. Управление информационными проектами: [учебное пособие] / М. Фласинский; пер. с пол. И. Д. Рудинского. - Москва: Горячая линия - Телеком, 2013. - 190 с.: ил.

56. Хлебников, Андрей Александрович. Информационные технологии: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 080801 "Прикладная математика" и другим экономическим специальностям / А. А. Хлебников. - Москва: КНОРУС, 2014. - 465 с.: ил.

57. Четфилд, Карл. Microsoft Office Project 2007. Шаг за шагом = Microsoft Office Project 2007. Step by Step / К. Четфилд, Т. Джонсон; [пер. с англ. Л. Сазоновой; под ред. А. Долгих]. — М.: ЭКОМ, 2009.— 639 с.: ил.

58. Что такое бизнес-процессы: основные понятия и определения [Электронный ресурс] // Элитариум [сайт]. – URL: http://www.elitarium.ru/biznes-process-organizacija-menedzher-upravlenie-resursy-predprijatie/ (дата обращения: 10.01.2017).

59. Шишов, Олег Викторович. Современные технологии и технические средства информатизации: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению "Сервис" / О. В. Шишов. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 462 с.: ил.

60. Шишов, Олег Викторович. Современные технологии и технические средства информатизации: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению "Сервис" / О. В. Шишов. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 462 с.: ил.

61. Экономическая информатика: учебное пособие для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению "Экономика" / [Л. В. Еремин, Е. А. Мамонтова, О. В. Машникова и др.]; под ред. Д. В. Чистова; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - 3-е изд., стер. - Москва: КНОРУС, 2014. - 512 с.: ил.

62. Яшин, Владимир Николаевич. Информатика. Программные средства персонального компьютера: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению "Прикладная информатика" и другим

экономическим специальностям / В. Н. Яшин. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 236 с.: ил.

63. Adams B. Business law review, New Developments in Casino Gaming Business: Singapore’s Approach to Responsible Gambling, Tourism and New Technologies / B. Adams. – NY: CRC Press, 2014. – 118 p.

Приложение А

Должностные обязанности сотрудников СПИР ООО «Джи 1 Интертеймент»: Гардеробщик

Гардеробщик выполняет следующие должностные обязанности:

1) Принимает на хранение верхнюю одежду, головные уборы, обувь и другие личные вещи от клиентов.

2) Встречает посетителей с улыбкой и соблюдает правила этикета при общении с клиентами.

3) Выдает посетителю жетон (номерок) с указанием номера места хранения вещей.

4) Выдает одежду и другие вещи работнику или посетителю по предъявлению жетона (номерка).

5) При необходимости чистит одежду.

6) Обеспечивает сохранность вещей, сданных на хранение работниками или посетителями.

7) Содержит в чистоте и порядке помещения гардеробной.

8) Работник принимает на себя полную материальную ответственность за сохранность вверенного ему имущества.

Следующей ступенью является должность швейцара. На должность Швейцара назначается лицо, имеющее образование не ниже среднего и опыт работы в сфере гостиничного обслуживания от 2-х лет.

Приложение Б

Должностные обязанности сотрудников СПИР ООО «Джи 1 Интертеймент»: Швейцар

Швейцар выполняет следующие должностные обязанности:

1) Встречает, приветствует, направляет и прощается с гостями и посетителями гостиницы и казино, в соответствии с установленными нормами обслуживания.

2) Своевременно, эффективно и профессионально взаимодействует с другими службами при необходимости решения запроса клиента.

3) Доставляет багаж гостей, обеспечивая надлежащую укладку и хранение багажа, избегая повреждений багажа во время транспортировки.

4) Устанавливает позитивные рабочие взаимоотношения с внешними поставщиками с целью обеспечения качественных услуг и продуктов для гостей.

5) Устанавливает и поддерживает хорошие отношения с VIP-клиентами и постоянными гостями.

6) Предоставляет гостям вежливое обслуживание, незамедлительно и тактично реагирует на жалобы, просьбы и вопросы гостей.

7) Отлично знает все услуги и расписание текущих мероприятий в гостинице, казино и ресторане.

8) Создает и поддерживает безопасную рабочую обстановку, минимизируя опасные факторы, соблюдая нормы охраны труда и техники безопасности.

9) Информирует вышестоящее руководство о происшествиях, травмах, опасных условиях труда и/или вопросах безопасности.

10) Организует изучение мнения гостей, принимает замечания, критику и обратную связь от гостей, от персонала и передает вышестоящему руководству.

11) Работает в коллективе, оказывает помощь всем коллегам в их работе и превосходит ожидания гостей в предоставлении качественного и своевременного обслуживания.

12) Обеспечивает соблюдение стандартов, правил, политик и существующих положений в компании.

13) Соблюдает этические нормы в работе для поддержания имиджа гостиницы.

14) Выполняет другие указания руководства.

Приложение В

Должностные обязанности сотрудников СПИР ООО «Джи 1 Интертеймент»: Портье

На должность Портье назначается лицо, имеющее образование не ниже среднего и опыт работы от 1 года в службе приема и размещения/ доставки багажа/ консьержа/ бронирования в гостинице.

Портье выполняет следующие должностные обязанности:

1) Осуществляет процесс оформления при заселении/выселении с использованием установленных правил и процедур, включая надлежащее выделение номеров для гостей, контроль состояния, подтверждение и осуществление оплаты счетов в соответствии с установленными процедурами оплаты.

2) Отлично владеет всей информацией о Tigre De Cristal и проводимых в нем мероприятиях, включая игорные заведения, точки общественного питания, увеселительные заведения, чтобы обеспечивать гостей точной своевременной информацией и рекомендациями.

3) Всегда демонстрирует высочайшее качество в обслуживании гостей, во взаимодействии с коллегами при передаче указаний, информации или рекомендаций, обеспечивает своевременное получение и ясное понимание информации.

4) Заботится о сохранности имущества гостей путем их информирования о сейфах в гостиничных номерах.

5) Эффективно и оперативно решает все вопросы, возникающие у гостей, лично или путем обращения к вышестоящему руководству.

6) При необходимости принимает заявки от гостей у гостевой стойки во внеурочное время.

7) Принимает и передает смену в соответствии с процедурами, принятыми в компании.

8) Соблюдает политику и процедуры компании.

9) Информирует вышестоящее руководство о происшествиях, травмах, опасных условиях труда и/или вопросах безопасности.

Приложение Г

Должностные обязанности сотрудников СПИР ООО «Джи 1 Интертеймент»: Посыльный

На должность Посыльного назначается лицо, имеющее образование не ниже среднего и опыт работы в сфере гостиничного обслуживания от 6 месяцев. Также посыльный должен знать английский язык на базовом уровень.

Посыльный выполняет следующие должностные обязанности:

1) Встречает, приветствует, направляет и прощается с гостями и посетителями гостиницы и казино, в соответствии с установленными нормами обслуживания.

2) Своевременно, эффективно и профессионально взаимодействует с другими службами при необходимости решения запроса клиента.

3) Доставляет багаж гостей, обеспечивая надлежащую укладку и хранение багажа, избегая повреждений багажа во время транспортировки.

4) Сопровождает гостей в номер, предоставляет информацию об услугах в гостиничном номере и услугах, предоставляемых гостиницей, казино.

5) Осуществляет доставку в номер гостя всей корреспонденции, приходящей на его имя в период проживания.

6) Осуществляет контроль за оставленным гостями на хранение багажом с обязательной его регистрацией.

7) Содержит в чистоте и исправности рабочий инвентарь − багажные тележки, заградительные стойки, аппарат для чистки обуви и т.д., а также свое рабочее место-стойку посыльных, место для хранения багажных тележек, комнату для хранения багажа.

8) Предоставляет гостям вежливое обслуживание, незамедлительно и тактично реагирует на жалобы, просьбы и вопросы гостей.

9) Отлично знает все услуги и расписание текущих мероприятий в гостинице, казино и ресторане.

10) Ведет журнал «приема-передачи смен» с обязательной отметкой всех выполняемых работ в течение смены.

11) При обнаружении неисправности любого оборудования или порчи имущества незамедлительно ставит в известность супервайзера службы приема и размещения гостей.

12) При обнаружении подозрительных лиц или предметов на территории незамедлительно сообщает об этом руководству.

13) Создает и поддерживает безопасную рабочую обстановку, минимизируя опасные факторы, соблюдая нормы охраны труда и техники безопасности.

14) Информирует вышестоящее руководство о происшествиях, травмах, опасных условиях труда и/или вопросах безопасности.

15) Работает в коллективе, оказывает помощь всем коллегам в их работе и превосходит ожидания гостей в предоставлении качественного и своевременного обслуживания.

16) Обеспечивает соблюдение стандартов, правил, политик и существующих положений в компании.

17) Проявляет тактичность, внимательность, вежливость, уважение, терпимость при обслуживании гостей. Соблюдает служебную дисциплину.

18) Соблюдает этические нормы в работе для поддержания имиджа гостиницы.

19) Выполняет другие указания руководства.

20) Работник принимает на себя полную материальную ответственность за сохранность вверенного ему имущества.

На должность Консьержа назначается лицо, имеющее образование не ниже среднего и опыт работы в сфере гостиничного обслуживания от 2 лет.

Приложение Д

Должностные обязанности сотрудников СПИР ООО «Джи 1 Интертеймент»: Консьерж

Консьерж должен знать английский язык на разговорном уровне.

Консьерж выполняет следующие должностные обязанности:

1) Обеспечивает гостей самой свежей информацией, отвечает на все вопросы и своевременно решает вопросы, связанные с просьбами гостей, и оказанием услуг.

2) Своевременно, эффективно и профессионально взаимодействует с другими службами при необходимости решения запроса клиента.

3) Устанавливает позитивные рабочие взаимоотношения с внешними поставщиками с целью обеспечения качественных услуг и продуктов для гостей и соответствия качества обслуживания высочайшим стандартам.

4) Устанавливает и поддерживает хорошие отношений с ВИП клиентами и постоянными гостями.

5) Отлично знает все услуги и расписание текущих мероприятий в гостинице, казино и ресторане.

6) Создает и поддерживает безопасную рабочую обстановку, минимизируя опасные факторы, соблюдая нормы охраны труда и техники безопасности.

7) Информирует вышестоящее руководство о происшествиях, травмах, опасных условиях труда и/или вопросах безопасности.

8) Организует изучение мнения гостей, принимает замечания, критику и обратную связь от гостей, от персонала и передает вышестоящему руководству.

9) Работает в коллективе, оказывает помощь всем коллегам в их работе и превосходит ожидания гостей в предоставлении качественного и своевременного обслуживания.

10) Обеспечивает соблюдение стандартов, правил, политики и существующих положений компании.

11) Соблюдает этические нормы в работе для поддержания имиджа гостиницы.

Приложение Е

Должностные обязанности сотрудников СПИР ООО «Джи 1 Интертеймент»: Супервайзер

На должность Супервайзера службы приема и размещения гостей назначается лицо, имеющее высшее образование и опыт работы от 1 года в аналогичной должности.

Супервайзер службы приема и размещения гостей должен знать английский язык на разговорном уровне, программы Microsoft Office, системы управления гостиницей (предпочтительно Opera).

Супервайзер службы приема и размещения гостей выполняет следующие должностные обязанности:

1) Обеспечивает компетентную, эффективную работу сотрудников службы приема и размещения гостей для улучшения качества обслуживания гостей и увеличения прибыли.

2) Управляет повседневными операциями вестибюля гостиницы, стойки консьержа, обслуживающих гостей во время прибытия и отъезда.

3) Постоянно присутствует в вестибюле гостиницы с целью приветствия гостей и обеспечения их незамедлительного обслуживания.

4) Помнит по именам и приветствует лично постоянных клиентов гостиницы.

5) Отслеживает предоставление качественного обслуживания клиентов всеми сотрудниками службы приема и размещения гостей.

6) Создает системный подход к сбору обратной связи от клиентов гостиницы.

7) Понимает и управляет системой CRM в гостинице.

8) Осуществляет эффективное взаимодействие с другими департаментами и службами для обеспечения бесперебойной работы службы приема и размещения гостей.

9) Быстро и качественно решает все возникающие вопросы, а также просьбы клиентов.

10) Осуществляет управление и обучение персонала службы приема и размещения гостей для обеспечения соответствия компетентности сотрудников.

11) Отслеживает соблюдение установленных правил и принятых норм компании всеми сотрудниками службы.

12) Отслеживает корректное ведение системы учета гостей, обновление базы.

13) Планирует и управляет службой в отсутствии менеджера службы приема и размещения гостей.

14) Контролирует расходы, включая платежную ведомость в отделе для достижения поставленных финансовых целей.

15) Контролирует поставки необходимого заказываемого оборудования и инвентаря.

16) Проводит периодические выборочные проверки ведения кассового учета и наличных средств.

17) Обеспечивает отличное знание всех правил и услуг гостиницы и игровой зоны в целом для предоставления своевременной точной и подробной информации клиентам.

18) Выделяет и поощряет выдающихся сотрудников службы.

19) Обеспечивает установление дружеских и доверительных отношений между сотрудниками службы для продуктивной работы службы в целом.

20) Следит за правильным функционированием всей службы с целью предоставления клиентам качественного обслуживания в соответствии с высочайшими стандартами.

21) Работник принимает на себя полную материальную ответственность за сохранность вверенного ему имущества.

Приложение Ж

Должностные обязанности сотрудников СПИР ООО «Джи 1 Интертеймент»: Специалист контактного центра

Отдельное ответвление под руководством Супервайзеров службы приема и размещения являются Специалисты контактного центра. На должность Специалиста контактного центра назначается лицо, имеющее образование не ниже среднего, опыт работы в контактном центре от 1 года, опыт работы в индустрии гостеприимства, в казино, или в сфере продаж желателен.

Специалист контактного центра должен знать английский язык на разговорном уровне.

Специалист контактного центра выполняет следующие должностные обязанности:

1) Демонстрирует неизменно отличное качество обслуживания, как в отношении гостей, так и в отношении коллег при передаче указаний, информации или рекомендаций, обеспечивает своевременное получение и ясное понимание информации.

2) Поддерживает соблюдение установленных стандартов и правил обслуживания гостиницы.

3) Отвечает на все входящие телефонные звонки, выдерживает время реагирования на звонок в соответствии с согласованными стандартами - отвечает в течение трех сигналов вызова (эквивалентно примерно 15 секундам).

4) Работает для достижения как индивидуальных, так и коллективных целевых показателей, устанавливаемых и определяемых руководством департамента.

5) Соблюдает установленные процедуры для звонков и письменной корреспонденции.

6) Обеспечивает оптимальное качество и уровень обслуживания клиентов путем профессиональной и эффективной обработки всей корреспонденции.

7) Принимает участие в соответствии с корпоративной программой развития; накапливает знания и навыки, необходимые для оптимизации и повышения эффективности работы.

8) Следует установленным процедурам продаж и маркетинга, способствующих увеличению плановых показателей (например, побуждение клиента к увеличению суммы покупки, рекомендация мест и объектов посещения, шоу и т.д.).

9) Регистрирует и обрабатывает просьбы и сообщения для клиентов и других департаментов.

10) Предоставляет клиентам точную, своевременную информацию по запросу.

11) Принимает жалобы, благодарности и обратную связь от клиентов; обеспечивает профессиональное обращение с клиентами.

12) Передает текущую работу и важные вопросы после окончания смены следующей смене.

13) Оказывает содействие в выполнении административных задач по просьбе вышестоящего руководства, включая подготовку статистических данных и выполнение других установленных обязанностей на рабочем месте.

14) Всегда демонстрирует профессиональное поведение в соответствии с корпоративной политикой гостиничного комплекса, несет ответственность за отсутствие случаев неприемлемого поведения на рабочем месте.

15) Соблюдает политику охраны труда и технику безопасности на рабочем месте.

Приложение И

Должностные обязанности сотрудников СПИР ООО «Джи 1 Интертеймент»: Специалист отдела бронирования

Выше следует ступень специалистов отдела бронирования. На должность Специалиста отдела бронирования назначается лицо, имеющее образование не ниже среднего, опыт работы в данной сфере от 6 месяцев и опыт работы в сфере продаж от 1 года.

Специалист отдела бронирования должен знать:

- Программы Microsoft Office.
- Английский язык на разговорном уровне.
- Систему управления гостиницей, установленной в компании.

Специалист отдела бронирования выполняет следующие должностные обязанности:

1) Принимает заявки на бронирование номеров от индивидуальных гостей или групп.

2) Бронирует гостиничные номера в автоматической системе управления гостиницей.

3) Подготавливает и предоставляет лицам, осуществляющим бронирование документы, подтверждающие факт бронирования.

4) Контролирует уже подтвержденные бронирования до момента размещения гостя в гостинице.

5) Предоставляет необходимую информацию гостям, передает сообщения, приходящие на имя гостя.

6) Содержит в чистоте и исправности оборудование и поддерживает порядок на рабочем месте.

7) При обнаружении неисправности любого оборудования или порчи имущества незамедлительно ставит в известность супервайзера отдела бронирования.

8) При обнаружении подозрительных лиц и предметов на территории незамедлительно сообщает об этом вышестоящему руководству.

9) Проявляет тактичность, внимательность, вежливость, уважение, терпимость при обслуживании гостей. Соблюдает служебную дисциплину.

10) Следует установленным практикам и процедурам в решении корпоративных задач (например, побуждение клиента к увеличению суммы покупки, рекомендация мест и объектов посещения, шоу и т.д.).

11) Регистрирует и обрабатывает просьбы и сообщения для клиентов и сотрудников.

12) Отлично знает действующие процедуры и политики, касающиеся всех аспектов работы, а также осведомляет обо всех предстоящих событиях, обеспечивая точную и своевременную информацию для клиентов.

13) Оказывает помощь в выполнении административных задач по просьбе руководства, включая подготовку статистических данных, проведение проверок и выполнение других установленных обязанностей на рабочем месте.

14) Придерживается установленных процедур и политики охраны труда, техники безопасности, и требований по отчетности.

15) Осуществляет переадресацию неразрешенных, сложных вопросов и заявок вышестоящему руководству.

Приложение К

Должностные обязанности сотрудников СПИР ООО «Джи 1 Интертеймент»: Супервайзер отдела бронирования

На должность Супервайзера отдела бронирования назначается лицо, имеющее высшее образование; опыт работы от 1,5 лет на должностях супервайзера в сфере гостиничного обслуживания; опыт работы в сфере продаж от 1 года.

Супервайзер отдела бронирования должен знать:

- Программы Microsoft Office.
- Английский язык – на разговорном уровне.
- Систему управления гостиницей, установленной в компании.

Супервайзер отдела бронирования выполняет следующие должностные обязанности:

1) Осуществляет руководство персоналом с целью выполнения ежеквартальных основных показателей эффективности, задач и целей службы и департамента.

2) Обеспечивает высочайший уровень обслуживания клиентов путем профессионального и эффективного оказания услуг, эффективной обработки всей корреспонденции (электронная почта, факсы и групповые контакты) и максимального знания продукта персоналом.

3) Обеспечивает своевременное получение и ясное понимание информации, необходимой для поддержания высокого качества обслуживания сотрудниками департамента.

4) Оказывает помощь в контроле и мотивировании сотрудников для понимания, адаптации и поддержки ими стандартов и методик обслуживания клиентов.

5) Оказывает помощь руководству в осуществлении, контроле и руководстве работой службы, обеспечивает соблюдение установленных систем и процедур.

6) Отслеживает и анализирует статистику по отделу, принимает корректирующие меры для повышения эффективности работы персонала.

7) Взаимодействует с другими службами и департаментами целью обеспечения бесперебойной эффективной работы.

8) Оказывает помощь менеджменту в руководстве, обучении и развитии всех сотрудников отдела для решения задач обеспечения высочайшей компетентности, эффективности и преемственности. Сюда входит выявление и решение вопросов эффективности, обеспечение проведения оценки эффективности всего персонала в соответствии с установленными правилами и нормами.

9) Следует установленным практикам и процедурам в решении корпоративных задач (например, побуждение клиента к увеличению суммы покупки, рекомендация мест и объектов посещения, шоу и т.д.).

10) Регистрирует и обрабатывает просьбы и сообщения для клиентов и сотрудников.

11) Отлично знает действующие процедуры и политики, касающиеся всех аспектов работы, а также осведомляет обо всех предстоящих событиях, обеспечивая точную и своевременную информацию для клиентов.

12) Оказывает помощь в выполнении административных задач по просьбе руководства, включая подготовку статистических данных, проведение проверок и выполнение других установленных обязанностей на рабочем месте.

13) Придерживается установленных процедур и политики охраны труда и техники безопасности, и требований по отчетности.

14) Сопровождает сложные звонки в случае необходимости. Осуществляет переадресацию неразрешенных, сложных вопросов и заявок вышестоящему руководству.

15) Оказывает содействие руководству в разработке и контроле стратегий службы, как для повышения эффективности работы, так и для оптимизации персонала.

На должность Секретаря назначается лицо, имеющее высшее образование и опыт секретарской работы от 1 года.

Секретарь должен знать английский язык на разговорном уровне, программы Microsoft Office.

Секретарь выполняет следующие должностные обязанности:

1) Всегда и везде в гостинице (в помещениях для гостей и служебных помещениях) с улыбкой приветствует коллег и клиентов.

2) Всегда поддерживает опрятный внешний вид – деловой стиль в одежде и соответствующий макияж.

3) Проявляет инициативу в повседневной деятельности в отсутствие директоров. После их возвращения докладывает о предпринятых действиях.

4) Печатает письма, отчеты, другую почтовую и иную корреспонденцию, включая служебные записки, осуществляет их рассылку или отправку почтой, хранение копий в архиве, распечатывает меню, рецепты и т.д.

5) Осуществляет прием и переадресацию звонков в соответствии с установленными правилами и политиками компании.

6) Подготавливает повестку дня для вышестоящего руководства.

7) Встречает посетителей, назначает время встреч и консультаций с руководителем.

8) Всегда следит за наличием запаса канцелярских принадлежностей для офиса, подает заявки на приобретение канцелярии при необходимости.

9) Занимается ведением файловой системы в соответствии с установленными стандартами.

10) Ведет учет всего персонала по службам и в департаменте в целом и отражает перемещения.

11) Постоянно обновляет схему организационной структуры департамента.

12) Информирует руководителя о датах дней рождения сотрудников департамента.

13) Поддерживает чистоту в офисе, допускает в него только определенный круга сотрудников.

14) Координирует и обновляет матрицу должностей департамента с учетом повышений в должности в каждом ее выпуске для просмотра директорами.

15) Присутствует на совещаниях в случае необходимости, составляет и рассылает протоколы.

Все сотрудники департамента руководствуются в своей деятельности:

- Законодательством Российской Федерации.
- Приказами, распоряжениями, указаниями руководства.
- Правилами, инструкциями и др. документами, регулирующими работу службы приема и размещения гостей гостиничного департамента.
- Настоящей должностной инструкцией.

Все сотрудники департамента имеют право:

1) Вносить на рассмотрение непосредственному руководителю компетентные и обоснованные предложения по вопросам, входящим в его компетенцию.

2) Пользоваться утвержденными инструкциями, приказами, распоряжениями, Правилами и др. документами, регламентирующими свою работу.

3) Информировать непосредственное руководство о выявленных недостатках в работе.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра сервиса и туризма

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента Норкин Родион Павлович

(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) 43.04.03 «Гостиничное дело», квалификация: магистр гостиничного дела группа М1209гб

Руководитель ВКР Кандидат политических наук, доцент, Мария Валерьевна Гринцевич

(ученая степень, ученое звание, и.о.фамилия)

на тему Совершенствование бизнес-процессов службы приема и размещения на примере гостиничного комплекса Tigre De Cristal

Дата защиты ВКР «___» июля 2018 г.

Оригинальность текста ВКР составляет 89,02 %.

Актуальность, теоретическая, практическая значимость темы исследования: Выпускная квалификационная работа Норкина Р.П. посвящена актуальной проблеме совершенствования качества обслуживания в пятизвездочных гостиницах России. В связи с открытием на территории Приморского края казино «Tigre de Cristal» и одноименной пятизвездочной гостиницы, увеличивается поток иностранных туристов в регион, которые готовы платить за качественные туристские услуги и за услуги проживания, в частности. Поэтому необходим постоянный мониторинг организации работы гостиниц высокого класса и их совершенствование.

Соответствие содержания работы заданию (полное или неполное):

Содержание работы полностью соответствует заданию.

Основные достоинства и недостатки квалификационной работы:

Основным достоинствами работы над выпускной квалификационной работой

Родиона Павловича является самостоятельность и творческий подход к выбору темы и исследование значимой проблемы.

Недостатки по оформлению и содержанию выпускной квалификационной работы не выявлены.

Степень самостоятельности и способности дипломника к исследовательской работе (умение и навыки искать, обобщать, анализировать материал и делать выводы):

Степень самостоятельности и способности к исследовательской работе у студента Норкина Р.П. хорошие. Автор использует актуальные источники и литературу, обобщает, анализирует собранный материал, делает самостоятельные выводы и прогнозы.

Оценка деятельности студента в период выполнения квалификационной работы (степень добросовестности, работоспособности, ответственности, аккуратности и т.п.): Норкин Р.П. в период написания выпускной квалификационной работы проявил такие качества как работоспособность, аккуратность и ответственность.

Соответствие его оформления требованиям ГОСТ, образовательным и научным стандартам:

Выпускная квалификационная работа соответствует всем необходимым требованиям ГОСТ, образовательным и научным стандартам.

Заключение: Выпускная квалификационная работа Норкина Р.П. заслуживает хорошей оценки, а автор- присвоения квалификации «магистр» по направлению 43.04.03 «Гостиничное дело».

Руководитель ВКР Канд. Полит. наук, доцент _____ М. В. Гринцевич
(уч. степень, уч. звание) (подпись) (и.о.фамилия)

«20» июня 2018 г.