

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
(РГГМУ)

Институт Информационных систем и геотехнологий
КАФЕДРА ПРИКЛАДНОЙ ИНФОРМАТИКИ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему: Применение комплексных ИС для анализа рисков бизнес-проекта
компании.

Исполнитель Маслова Мария Александровна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат технических наук доцент
(ученая степень, ученое звание)
Петров Ярослав Андреевич
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____
(подпись)

(ученая степень, ученое звание)

(фамилия, имя, отчество)

«__» _____ 20__ г.

Санкт–Петербург

2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. Анализ деятельности предприятия ООО «Центр Отель»	5
1.1. Общая характеристика предприятия	5
1.2. SWOT-анализ ООО «Центр Отель».....	12
1.3. Разновидности SWOT-анализа.....	17
1.4. Организационная структура ООО «Центр Отель».....	27
1.5. Виды организационных структур	24
1.6. Информационное обеспечение предприятия ООО «Центр Отель»	31
1.7. Бизнес-процессы.....	34
1.8. Интеграция АСУ с Travelline	39
ГЛАВА 2. Формирование оценки рисков организации.	51
2.1. Статистика ООО «Центр Отель»	51
2.2. Классификация рисков.....	54
ГЛАВА 3. Сравнительный анализ автоматизированной системы управления ООО «Центр отель» с аналогичными программами.	66
3.1. Сравнительный анализ АСУ «Эдельвейс» с аналогичными программами.	66
3.2. Сравнительный анализ систем интернет-бронирований TravelLine и AutoPortye.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	83

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность каждой организации связана с различными рисками. При этом особенно опасны риски экономических потерь, обусловленные чаще всего с непредсказуемыми изменениями во внешней среде.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является модель бизнес-процессов компании ООО «Центр Отель».

Предметом исследования являются комплексные информационные системы для анализа бизнес-проектов и среда их внедрения в компании.

Цель работы – анализ рисков бизнес-проекта предприятия с помощью применения комплексных информационных систем.

Для решения поставленной цели, выделим **основные задачи**:

- 1) Бизнес анализ деятельности и рисков компании;
- 2) Разработать модели бизнес-процессов компании;
- 3) Внедрение комплексной ИС – AutoPortye с целью анализа рисков бизнес-проекта и дальнейшей автоматизации работы компании;
- 4) Экономическое обоснование внедрения комплексных ИС и анализа рисков бизнес-проекта.

Отечественные организации столкнулись с ограничительными мерами в виде санкций от недружественных государств, что привело в первую очередь к значительному снижению клиентоориентированности и соответственно финансовым потерям. Объект исследования - компания ООО «Центр Отель» лишился одну из ведущих платформ для бронирования номеров – Booking.com.

Проблемы, с которыми столкнулась исследуемая компания, заставляют прибегнуть в вынужденному перерассмотрению и реструктуризации бизнес-процессов. Таким образом, **актуальность выпускной квалификационной**

работы заключается в детальном анализе с последующим внедрением соответствующих комплексных информационных систем, применяемых в гостиничном делопроизводстве, а также исследование воздействия всевозможных внутренних и внешних рисков, в том числе ограничительных мер связанных с covid19. В работе будут сформированы пути решения возникающих рисков и разработан процесс перехода на стабильный доход, за счет определения наиболее эффективной комплексной информационной системы.

Перечисленные мероприятия обеспечат данными прогностической оценки бесперебойной работы компании и дальнейшего регулирования экономической составляющей.

В первой главе представлен анализ деятельности организации ООО «Центр Отель». В характеристику входит описание предприятия, номерной фонд, SWOT-анализ, организационная структура. Описано так же информационное обеспечение ООО «Центр Отель» и бизнес-процессы, протекающие в автоматизированной системе управления.

Во второй главе отображена текущая статистика управления организацией, описаны риски и их классификация, и взаимодействие комплексных информационных систем для анализа рисков бизнес-процессов организации.

Глава 1. Анализ деятельности предприятия ООО «Центр Отель»

1.1. Общая характеристика предприятия

Во все времена люди любят путешествовать, и им нужно иметь место для проживания в новом городе, в новом регионе или даже стране. Гостиничный бизнес – один из наиболее привлекательных сегодня видов предпринимательской деятельности. При грамотном подходе, привлекательном соотношении «цена-качество», верной рекламной подаче и пр., гостиничное дело может показать отличный уровень рентабельности и окупаемости.

С начала 2000-х годов в России, ровно, как и во многих западных странах, количество фирм и людей, занятых в данной сфере, возросло и продолжает увеличиваться. По показаниям официальной статистики, за последние 15 лет число предприятий гостиничной сферы в РФ выросло на 30%. При этом в России в большинстве регионов наблюдается нехватка отелей бизнес и премиум класса, а вариантов эконом-класса с достойной репутацией — и того меньше.

Гостиница дает возможность покупателям забронировать номера, ведет бюллетень по покупателям: туристам, командировочным. Для того, чтобы продать номер клиенту, необходимы следующие данные: фамилия, имя, отчество, дата рождения, паспортные данные, гражданство, адрес места жительства, время заселения и время отъезда, сумма к оплате за предоставленные услуги. При регистрации клиента, как покупателя, клиент должен предъявить паспортные данные или документы, удостоверяющие личность, и оплатить стоимость номера. Гостиница хранит информацию о номерах в гостинице, которые заняты клиентами. В случае, если бронирование номеров гостиницы переносится на более позднее время или дату, изменения

должны быть внесены в бюллетень покупателей, зарегистрированных в этот номер гостиницы, сообщены покупателю и должна быть предоплата за бронирование номера. Базой данных может пользоваться администратор и покупатель номера, только у каждого разного права доступа к ней: администратор просматривает базу, вносит изменения, а покупатель может только просматривать.

Гостиницы, отели и хостелы классифицируются по международной системе стандартов, присвоение звездности. В России указанная классификация также актуальна. В некоторых восточных странах действует иная система классификации по баллам. В РФ звезды присваиваются, исходя из количества баллов, набранных предприятием по утвержденным нормативам.

Категории звездности гостиниц и уровня сервиса:

- **Без звезд.** Эта категория предполагает минимальный набор функционала, с самым необходимым для размещения: спальное место, горячая вода, отопление, один туалет на 10 человек и т.д. Площадь одноместного номера – не менее 9 кв. м. Гостиница без звезд должна набрать 11 баллов по нормативам;
- **Одна звезда (или категория D).** Недорогой вариант размещения со скромным сервисом: уборка (необязательно ежедневная);
- **Две звезды (категория C).** Низкобюджетный тип, предусматривающий один или два варианта номеров. В заведении с двумя звездами неотъемлемое условие — ежедневная уборка комнат;
- **Три звезды (категория B).** Гостиница среднего ценового диапазона. Номера отелей такого класса убираются ежедневно, включают санузел, телевизор, личный холодильник. В трехзвездочном отеле в размещение включается набор

дополнительных услуг на выбор: прачечная, спортивный зал, столовая или кафе, парковочное место и пр. Типы комнат различные: одно-, двух-, трехместные, семейные и др;

- **Четыре звезды (категория А).** Требования для таких отелей подобные трехзвездочным, но в данном случае смена постельного белья происходит каждый день, обычно есть кондиционер, обязательны средства индивидуального ухода за телом и волосами на каждый день. Номера в отеле 4* значительно дороже, однако для удобства гостей предлагается масса услуг за дополнительную плату: от глажки одежды – до индивидуальных экскурсий;

- **Пять звезд (Люкс).** Номера класса Luxe в целом подчиняются требованиям гостиниц 4*, но приветствуется дизайнерское оформление, эксклюзивные услуги отеля, вроде отдельно закрепленной за постояльцем прислуги, обширная площадь комнат, мебель и предметы интерьера премиум класса, собственные рестораны и т.д.

Чтобы изучить бальную систему и основные требования к площади номеров, количеству средств ухода, полотенец, интенсивности освещения, наполнению комнат и прочие нормативы, следует почитать ГОСТ 51185-98 и «Порядок классификации объектов туристской индустрии» от 11.07.2014 г. № 1215.

Каждая гостиница уникальна по-своему, и они классифицируются по видам:

- **Мотель.** Как правило, это заведение для размещения путешественников. Основная целевая аудитория мотеля останавливается на 1-2 ночи, чтобы отдохнуть от дороги или дождаться транспорта. Большинство мотелей располагаются

вдоль автотрасс или около транспортных развязок, аэропортов, вокзалов;

- Хостел. Тип размещения на недлительный срок, с минимумом предлагаемого сервиса. Обычно это несколько кроватей, в 2 уровня, в одной комнате с совместным санузлом и общей кухней. Особенностью хостелов является тот факт, что постояльцы набираются случайным образом, они не знакомы между собой, что отсылает к воспоминаниям об общежитии;

- Мини-гостиница. Отель с количеством номеров до 40. Такой тип распространен, например, в Санкт-Петербурге, где огромные, некогда коммунальные квартиры, переоборудованы в мини-гостиницы с единой кухней и ресепшеном;

- Пансионат или полупансион. Обычно небольшой дом, который изначально не планировался под гостиницу. Как правило, принадлежит одному владельцу, который сам проживает в этом доме. Пансионаты и полупансионы не классифицируются по звездам. Пансионат предполагает длительное проживание. Полупансион — это место для ночевки, в котором обычно предлагаются завтраки;

- Бизнес-отель. Данный тип гостиниц обычно расположен в деловых центрах крупных городов. Клиенты подобных отелей — это люди, приезжающие в командировки с рабочим визитом. К услугам этой категории принято предлагать конференц-залы и комнаты для совещаний;

- Специализированные гостиницы. Созданы и функционируют для размещения туристов. Престиж зависит от близости к интересующим туристов местам: достопримечательностям, линии побережья, курортным зонам, площадям и скверам и т.п.;

- Апартаменты. Тип гостиничных номеров, созданных по образу и подобию обычных квартир. Апартаменты включают в себя все удобства, свойственные домашней обстановке. Принцип работы апартаментов не отличается от прочих, за исключением того, что готовить постояльцы могут себе самостоятельно.

Руководителем организации ООО «Центр Отель» является Корзов Станислав Андреевич. 15 декабря 2015 года в Единый государственные реестр была внесена запись о приобретении физическим лицом статуса индивидуального предпринимателя.

Реквизиты организации "Центр отель" представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Реквизиты организации

Название	Общество с ограниченной ответственностью «Центр Отель»
Расчётный счет	40802810655000088900
Юридический адрес	г. Санкт – Петербург, Ул. Академика Байкова, д., 11, к., 2, кв. 4
ИНН	780419351617
ОГРНИП	315784700239862 от 15.12.2015
Фактический адрес	г. Санкт-Петербург, Невский проспект, д.120
Кор. счет	30101810500000000653
БИК	044030653

Отель «Центр Отель» расположен в Санкт-Петербурге, в 3 минутах ходьбы от площади Восстания и в 100 метрах от станции метро «Площадь Восстания» и Московского железнодорожного вокзала. Стойка регистрации работает круглосуточно.

В числе удобств звукоизолированных номеров телевизор с плоским экраном. Некоторые номера располагают гостиной зоной. В собственной ванной комнате с полом с подогревом предоставляются халаты, тапочки и бесплатные туалетно-косметические принадлежности. На территории отеля «Центр Отель» подключен бесплатный Wi-Fi.

Гости могут заказать завтрак по выбору из меню или завтрак «шведский стол».

В 2,2 км от гостиницы «Центр Отель» находится храм Спаса-на-Крови, а в 2,8 км — Дворцовая площадь. Расстояние до аэропорта Пулково составляет 16 км.

Это любимая часть города Санкт-Петербург среди наших гостей согласно независимым отзывам.

Парам особенно нравится расположение — они оценили проживание в этом районе для поездки вдвоем на 9,7.

Проектирование и строительство отеля было весьма долгим из-за ряда факторов:

- Процесс проектирования;
- Дизайн отеля;
- Подписание договора с европейскими компаниями о поставках;
- Документы для открытия.

На решения всех вышеперечисленных пунктов руководителю потребовалось 5 лет. В мае 2016 года «Центр Отель» официально открылся и продолжает работать на данный момент.

В ООО «Центр Отель» номерной фонд составляет 30 номеров. Они делятся на:

Таблица 2 – Номерной фонд

№	Категория	Описание	Количество
1	TWIN	Номер с двумя отдельными односпальными кроватями. Главное преимущество, что у каждого гостя есть своё личное пространство, так как это две удаленные друг от друга кровати.	3
2	SNGL	Номер с одной односпальной кроватью.	4
3	DBL	Номер с двухспальной кроватью. Возможно, как одноместное, так и двухместное размещение.	13
4	De Luxe	Номер данной категории имеет существенное отличие, в нем есть собственный балкон, на котором гости могут завтракать. По площади это 1 из крупных номеров – 30м ²	4
5	APT	В данном номере есть своя кухня и рабочая зона. Также в номере имеется диван, который можно разложить. Возможно -одно, -двух, -трех, -четырёхместное	6

		размещение. Площадь – 40м2	
--	--	-------------------------------	--

1.2. Разновидности SWOT-анализа

На практике используют три варианта:

1. Экспресс – применяется повсеместно в бизнесе для выявления сильных сторон. Упор в этом виде делается на существующих преимуществах и возможностях улучшения внутренних факторов, которые будут успешно противостоять воздействию извне. Главный плюс, который дает экспресс-SWOT-анализ заключается в наглядности бизнес-характеристик;

2. Сводный – оперирует основными показателями деятельности компании на конкретный момент времени и на будущий период. Он позволяет получить более точные количественные значения факторов стратегического анализа. Достоинство этого вида в незамедлительном переходе от исследований к разработке стратегии развития бизнеса. Недостаток – сложность проведения;

3. Смешанный SWOT-анализ – это вариант, в котором используются характеристики экспресс и сводного типа. Алгоритм предполагает проведение как минимум трёх стратегических исследований. Количественная оценка не выполняется. Все данные сводятся в таблицу для перекрестного анализа. Плюс в глубине проработки.

Преимущества и недостатки метода

SWOT-анализ обладает следующими достоинствами:

- Определение силы и слабости бизнеса, выявление факторов роста и внешних угроз;
- Простота проведения и эффективность для любых форм коммерческой деятельности. Экспресс-анализ может провести любой предприниматель или группа сотрудников без помощи профессионалов;
- Выявление возможностей компании, которые влияют на работу с реальными проблемами бизнеса;
- Определение связей между недостатками и сильными сторонами в разрезе возможностей роста с учетом внешних рисков. Это одна из главных задач, которую решает SWOT-анализ – найти рычаги воздействия на недостатки и стать лучше;
- Не нужно собирать массивы информации для проведения расчетов. Довольно часто все данные уже под рукой, нужно их только систематизировать;
- Проектирование перспектив компании, предприятия;
- Количественный расчет факторов, вариантов эффективного развития с учетом всех реалий рынка. Сводный или смешанный алгоритм расчета позволяет глубоко проработать характеристики роста;
- Оценка рентабельности проекта в существующих реалиях;
- Укрепление конкурентных преимуществ, разведка ситуации на рынке;
- Оценка внутреннего потенциала компании, ресурсов предприятия, определение возможных проблем и разработка мероприятий по их нивелированию;

- Выявить угрозы, которые являются наиболее критичными в существующем положении, принять меры для эффективной защиты.

К недостаткам относят:

- SWOT-анализ представляет собой аналитический инструмент, который не дает четких числовых показателей или руководств к действию. В первую очередь – это наглядная, структурированная информация. Качественную работу аналитиков никто не отменял;
- Отсутствует временная динамика. Если ситуация на рынке изменяется или происходят перемены внутри компании, то расчеты следует делать заново;
- SWOT оперирует субъективными показателями, что усложняет работу.

1.3. SWOT-анализ ООО «Центр Отель»

Эффективное управление бизнесом, развитие проекта начинается с базового алгоритма изучения ситуации, который получил название SWOT анализ. SWOT – это комплекс маркетинговых и других исследований сильных и слабых сторон предприятия или конкретного объекта. Он включает в себя четыре фактора

Основная задача заключается в разработке бизнес-стратегии развития предприятия или объекта, удостоверившись в том, что были учтены все главные факторы – движущие силы для успешного роста. А также рассмотрены возможности внутри компании и внешние факторы.

SWOT-анализ подходит для проектирования стратегии нового предприятия, фирмы, услуги, товара. Нередко алгоритм применяют и для самоанализа личностного, профессионального роста. Его также используют для конкурентной разведки в нише. Например, анализ помогает сегментировать имеющиеся предложения на рынке по степени их востребованности у ЦА.

Для любого бизнеса важно реально видеть те рычаги, которыми он может управлять – внутренние ресурсы компании, а также понимать факторы, находящиеся вне зоны воздействия – внешние угрозы. Простое понимание этих моментов уже экономит бюджет и время.

SWOT-анализ предполагает, что для успешного развития коммерческого проекта необходимо учитывать следующие характеристики:

S (strengths) – сильные стороны. Это преимущества, ценности, уникальные навыки. За счет этого фирма увеличивает продажи, присутствие на рынке, чувствует уверенность в конкурентной борьбе.

W (weaknesses) – слабые стороны. Недостатки, где и в чем вы проигрываете конкурентам. Эти характеристики тормозят рост прибыли, мешают развитию, тянут назад.

O (opportunities) – возможности. Это рычаги, которые находятся в руках бизнеса и поддаются прямому воздействию. Например, повышение квалификации сотрудников и прочее;

T (threats) – угрозы. Трудности, внешние факторы, которые не зависят от принимаемых вами решений.

Таблица 3 – SWOT-анализ ООО «Центр Отель»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">• Своя большая база постоянных клиентов;	<ul style="list-style-type: none">• Высокая стоимость номеров;• Отсутствие конференц зала;

<ul style="list-style-type: none"> • Удобное местоположение; • Гибкое ценообразование; • Большой пакет услуг; • Внутренний климат коллектива; • Хорошая репутация у гостей; • Обслуживание гостей на высочайшем уровне; • Наличие собственного сайта; • Завтраки, которые готовит лично каждому шеф-повар; • Собственная система программы лояльности; • Личный системный администратор с круглосуточной связью; • Высокий уровень безопасности. 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие собственной парковки; • Недостаточный номерной фонд, чтобы разместить большую группу туристов (свыше 100 человек).
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Расширение номерного фонда; • Расширение дополнительного спектра услуг для проживающих гостей. 	<ul style="list-style-type: none"> • Отток бронирований; • Уменьшение общего уровня покупательской способности; • Появление новых конкурентов.

К сильным сторонам относится большой список позиций, таких как:

- 1) База постоянных клиентов – у отеля большое количество постоянных клиентов, которые неоднократно возвращаются в отель, так же есть и VIP гости с более 30 бронирований;

2) Удобное местоположение. Отель находится в самом центре Санкт-Петербурга и имеет развитую инфраструктуру. Рядом есть метро, «Московский вокзал», различные торговые центры и достопримечательности, до которых можно дойти пешком;

3) 3) Внутренний климат. Все работники ценятся руководством, работники могут помогать друг другу в независимости от должности. У руководства с подчиненными настроена постоянная обратная связь. Устраиваются совещания по улучшению навыков;

4) Обслуживание гостей на высочайшем уровне. Одной из особенностей данной организации является заселение гостя за 1 минуту, не включая обзор номера;

5) Хорошая репутация у гостей. Перед каждым выездом администратор интересуется что гостю понравилось, а что нет. Так же гости оценивают отель на высокие баллы, за счёт высокого сервиса и ненавязчивости администратора;

6) Собственная система программы лояльности. В отеле есть программа лояльности, которая нацелена, на привлечение гостей, которые не раз были в отеле. Гостю выдают серийную карточку отеля, на которую начисляются и списываются баллы. Первые баллы появляются при регистрации в системе. Далее гостю начисляются баллы за проживание, которые он может копить и в дальнейшем потратить, например, на трансфер, сувенирную продукцию, обеды/ужины, купить экскурсию по метам Санкт-Петербурга или оплатить ими часть проживания;

7) Завтраки, которые готовит лично каждому шеф-повар. Гостей помимо шведского стола на завтраке, могут ждать горячие блюда, которые приготовит личный шеф-повар отеля. Для этого гости с вечера заказывают себе блюда на планшете, который находится на ресепшене, и к определённого времени их будет ждать горячий завтрак.

К слабым сторонам организации относятся:

1) Высокая стоимость номеров. По сравнению с конкурентами у отеля высокое ценообразование. Номера продаются от 5000 рублей за сутки до 17000 рублей за сутки;

2) Отсутствие конференц зала. Многие из гостей приезжают по командировочным направлениям и им нужно место, где бы они могли проводить собрания и совещания. К сожалению, отель такую возможность не имеет;

3) Отсутствие собственной парковки. Так же есть гости, которые путешествуют на машине и им было бы весьма удобно, если бы была парковка. Рядом с отелем есть городская парковка, но всё равно это приносит некий дискомфорт;

4) Недостаточный номерной фонд. В отеле имеется 30 номеров. Максимальная вместительность всех номеров составляет 75 человек;

Возможности, которые удалось выявить при анализе организации:

1) Расширение номерного фонда. Владелец организации поделился, что в планах у него выкупить дополнительный этаж для увеличения номеров;

2) Расширение спектра услуг для проживающих гостей. Например, бесплатное посещение культурно-массовых мероприятий от отеля, предоставление абонеента в бассейн на период проживания.

Угрозы, которые возможно в организации:

1) Отток бронирований. Это может случиться по разным причинам, например, изменение в внешней среде, пандемия, санкции;

2) Уменьшение общего уровня покупательской способности. На это может повлиять инфляция и дефляция;

3) Появление новых конкурентов. Упущения в ценовой политике компании. Для потребителя цена является ключевым параметром выбора товара. Поэтому более высокая цена (при прочих равных условиях) в сравнении с товарами конкурентов может оказать негативное воздействие на потребительский выбор.

1.4. Виды организационных структур

Современному менеджменту известно несколько основных видов классических организационных структур управления в зависимости от способа их построения — линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, процессная (диверсионная). Каждая из структур может использоваться для управления отелем в зависимости от типа, количества сотрудников. Рассмотрим особенности, способы и условия, а также преимущества и недостатки использования каждой из организационных структур управления на примере гостиничного менеджмента

Линейная структура управления (ЛСУ).

Линейная структура управления – самая простая по построению и обеспечивает непосредственное, прямое воздействие на объект управления, т.е на персонал гостиницы (исполнитель), и бизнес-процессы со стороны линейного руководителя, который возглавляет определенный участок гостиницы (номерной фонд, рестораны и бары, конгресс-центр и банкетную службу, оздоровительный клуб и т.д.)

В ЛСУ выполняется принцип единоначалия, т.к. все исполнители внутри подразделения подчиняются одному человеку — линейному руководителю, который решает вопросы в рамках своего участка. Подобные взаимодействия обеспечивают высокую скорость и

достоверность движения информации, непротиворечивость заданий, способствуют сокращению числа управленческого персонала в отеле. Система управления также обеспечивает возможность контроля над исполнением поручений, т.к. линейный менеджер несет полную персональную ответственность за результаты работы своего подразделения.

Однако руководитель в ЛСУ должен быть высоко квалифицирован и компетентен во всех вопросах, касающихся непосредственно его участка.

Построение систем гостиничного менеджмента по принципу ЛСУ наиболее часто встречается в мини-отелях, предоставляющих неширокий или ограниченный спектр услуг и относящихся к категории три или четыре звезды.

Преимущества линейной организационной системы управления:

- 1) единство и четкость распоряжений;
- 2) согласованность действий исполнителей;
- 3) простота управления (один канал связи);
- 4) четко выраженная ответственность;
- 5) оперативность в принятии решений;
- 6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной организационной системы управления:

- 1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления;
- 2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;

- 3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;
- 4) концентрация власти в управляющей верхушке.

Функциональная организационная структура управления.

Функциональная структура управления (ФСУ) — организационная структура, построение которой основано на разделении функций управления.

Подобная организационная структура является классическим вариантом разделения труда по вертикали. Применение ФСУ обусловлено ростом размеров отелей, усложнением процедур предоставления услуг, появлением новых гостиничных продуктов.

Функциональная структура предполагает разделение всей гостиничной деятельности, а также внутренних процессов по направлениям, каждое из которых возглавляет функциональный руководитель. Такими направлениями являются — организация приема и размещения гостей, организация питания в гостинице, продвижения услуг гостиницы на рынок и организация маркетинговых исследований, организация учета и контроля над поступлением и использованием средств (бухгалтерия), управление человеческими ресурсами (отдел кадров), обеспечение технической и информационной поддержки внутренних операций и процессов (инженерная служба, IT-служба) и т.д. ФСУ предполагает, что функциональные руководители гостиницы не вмешиваются в дела друг друга, а их деятельность координируется директором гостиницы или его заместителем.

Использование рассматриваемой структуры способствует быстрому профессиональному росту функциональных руководителей, а также повышению оперативности и качества принятия решений внутри подразделений, т.к. руководители принимают решения в основном в той сфере, в которой наиболее компетентны.

Основным недостатком рассматриваемой структуры в том, что она делит единые процессы на множество различных операционных отрезков (мини-процессов), что, с одной стороны, способствует повышению эффективности их выполнения, однако ведет к снижению эффективности выполнения процесса в целом. Это является следствием нарушения или ослабления взаимодействия функциональных подразделений.

В отличие от линейной структуры управления функциональная допускает связь руководителя с исполнителями через менеджеров среднего промежуточного звена. Они, в свою очередь, могут часть своей ответственности делегировать на нижестоящий уровень, выступая по отношению к нему в качестве функционального руководителя. Таким образом, один работник может одновременно подчиняться сразу нескольким функциональным руководителям.

На сегодняшний день ФСУ является самой распространенной системой управления в гостиничном бизнесе и наиболее часто используется для организации управления средними и крупными отелями, особенно первоклассными, предоставляющими широкий спектр услуг своим клиентам.

Преимущества функциональной структуры:

- 1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- 2) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;
- 3) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной структуры:

- 1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач "своих" подразделений;
- 2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- 3) длительность процедур принятия решений;
- 4) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Недостатки как линейной, так и функциональной структуры в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления гостиницей.

Линейно-функциональная структура управления (ЛФСУ) является одновременно развитием и комбинацией двух предыдущих структур управления. Основной целью ее построения является использование преимуществ ЛСУ и ФСУ. У линейного руководителя внутри его участка теперь появляются функциональные звенья, менеджеры которых выступают его непосредственными советниками.

В ЛФСУ линейный руководитель участка разделяет общее управление своим подразделением по функциям, - он оказывает линейное воздействие на функциональных руководителей, а те, в свою очередь, оказывают технологическое содействие исполнителям в выполняемых работах. Как и в линейной структуре управления в ЛФСУ внутри подразделения функции управления полностью разделены и на руководителе лежит вся полнота ответственности за результаты работы. Ее использование способствует улучшению качества принятия управленческих решений в результате углубления специализации. В то же время, применение ЛФСУ подразумевает усложнение структуры и увеличение размера управленческого штата.

Использование системы ЛФСУ или отдельных её элементов встречается сегодня на практике в средних и больших отелях, руководство которых предпочитает управлять бизнесом путем его структурирования не по функциональным критериям, а по центрам прибыли.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

- 1) лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- 2) освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем;
- 3) возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- 1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;
- 2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует;
- 3) чрезмерно развитая система связей по вертикали, то есть тенденция к чрезмерной централизации.

Матричная структура управления (МСУ).

Данная структура ориентирована на конкретный проект или программу. Ее использование в гостиничном бизнесе рекомендуется при разработке и внедрении новых гостиничных, реализации программ повышения качества обслуживания гостей, и т.д.

Формирование МСУ происходит за счет наложения на функциональную структуру (ФСУ) линейной структуры управления конкретным проектом. Во главе каждого проекта назначается менеджер, осуществляющий управление по горизонтали, кроме того, каждый из исполнителей также отчитывается руководителю своей службы. Аппарат функциональных руководителей реализует функции управления финансами, кадрами и другими ресурсами, необходимыми для реализации проекта. Таким образом, проектная группа находится в жесткой системе перекрестных связей. Как правило, матричная структура носит временный характер до полной реализации проекта, программы, идеи и так далее. После окончания проекта команда распускается.

Матричная система управления является одной из наиболее гибких организационных структур. Ее использование обеспечивает эффективную координацию работы персонала в проекте, оптимальное использованию ресурсов отеля, а также снижение нагрузки на высшее руководство. С другой стороны, МСУ имеет и ряд недостатков. Главный из них — двойное руководство, так как исполнители подчиняются одновременно руководителю проекта и менеджеру службы, что может приводить к возникновению конфликтных ситуаций. Достаточно трудным представляется также процесс определения и осуществления баланса власти и ответственности менеджеров за результаты работы команды по проекту. К тому же в случае одновременной реализации нескольких проектов менеджменту отеля приходится распределять ресурсы сразу по нескольким направлениям.

Дивизионная структура управления (ДСУ).

Это структура, формирование которой происходит за счет функций по какому-либо критерию (гостиничным продуктам, группам потребителей, рынкам сбыта и так далее), а также концентрации функций управления на конкретных участках или сферах, причем центром внимания является самая прибыльная сфера (основной источник прибыли).

Для построения дивизионных структур управления используется следующий алгоритм:

- формируется единая для любой из выбранных сфер система менеджмента для организации управления всеми видами сфер;
- она состоит из функциональных руководителей высшего звена управления;
- отдельно формируется система источников прибыли отеля;
- Управление конкретной сферой внутри этой системы осуществляется усилиями менеджеров среднего и низового уровней управления;
- формируется взаимосвязь названных систем управления и осуществляется руководство функциональных руководителей первой системы над управляющими внутри второй системы.

Поскольку данная система управления строится под конкретные виды гостиничных продуктов, она закладывает базовые предпосылки для наиболее эффективной организации процессов их производства, управления, контроля качества и сбыта на рынок. Обособление функций по видам гостиничных продуктов, группам потребителей, рынкам сбыта, позволяет вести отдельный учет, сбыт, снабжение и другие операции по выбранным сферам (источникам прибыли). В то же время, сложность построения самой структуры управления требует наличия в штате отеля большого количества высококвалифицированных специалистов. Использование структуры допускает вероятность снижения качества обслуживания. Многие современные отели успешно используют в организации своей работы элементы ДСУ для развития новых и совершенствования существующих продуктов, завоевания новых перспективных рынков и т.д.

1.5. Организационная структура ООО «Центр Отель».

Гостиница — это не только важнейший вид предприятия экономической деятельности, но и сложная организационная структура, которая характеризуется распределением целей и задач управления между целыми подразделениями и отдельными работниками.

«Структура управления организацией» или «организационная структура управления» (ОСУ) – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категории и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Организационная структура гостиницы является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника.

Целью организационной структуры являются:

- Разделение труда;
- Определение задач и обязанностей работников;
- Определение ролей и взаимоотношений

Главная функция организационной структуры — это обеспечение контроля и координации деятельности подразделений предприятия.

Организационная структура гостиничного предприятия зависит от многих факторов:

- от вместимости – в больших гостиницах управленческая структура гораздо сложнее, чем в малых и средних, т.к. в маленьком частном отеле члены семьи являются одновременно и управляющими и рядовыми сотрудниками, а в крупных отелях с большим штатом сотрудников существует специализация персонала по выполнению определенного вида работ;
- от назначения – например, в курортном отеле целесообразно иметь в штате аниматора, который проведет с отдыхающими зарядку, поиграет в шахматы и дартс. В крупном же бизнес – отеле для деловых людей эта позиция будет, пожалуй, лишней;
- от формы собственности – гостиницы могут существовать как независимые коммерческие предприятия или входить в гостиничные цепи;
- от уровня комфорта и многого другого.

Невозможно предложить единую идеальную организационную модель современной гостиницы, реально лишь выделить самые общие моменты организации отелей. Однако трудно представить себе современную, достаточно крупную столичную гостиницу без следующих основных служб:

1. Служба управления номерным фондом (Room division).
2. Административная служба (Administration Department).
3. Служба организации питания (Food and Beverage Department).
4. Инженерно-техническая служба (Technical Department).

5. Служба поддержания порядка номерного фонда (Housekeeping)

В состав данных служб могут входить различные отделы, подразделения. Структура, функции, состав, подчиненность в данных службах могут иметь различия, варьироваться в отдельно взятых отелях.

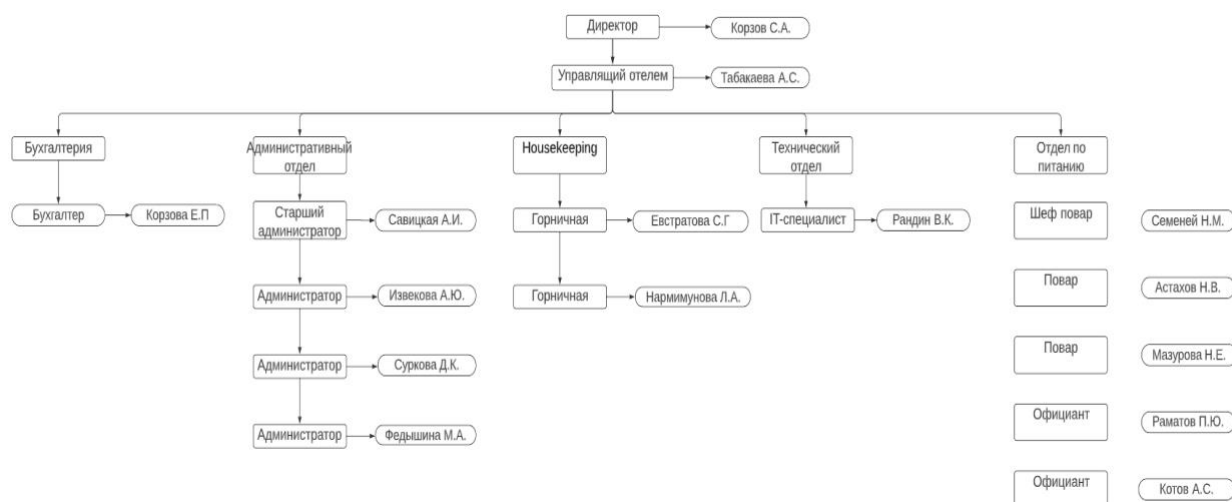


Рисунок 1. Организационная структура ООО «Центр Отель»

Как видно из Рисунка 1 модель управления гостиницы ООО «Центр Отель» является линейной. Каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Она основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Такая организационная структура образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы, то есть каждый подчиненный имеет одного руководителя, а руководитель имеет нескольких подчиненных.

В гостинице ООО «Центр Отель» можно выделить следующие службы.

- 1) Служба обслуживания.

Руководитель этого подразделения несет ответственность за чистоту всего отеля и его номеров. Обычно он имеет несколько помощников, старших горничных, то есть супервайзеров (отвечает за уборку номеров на одном-двух этажах). Помимо уборки номеров на хозяйственную службу возложена уборка холлов, коридоров, помещений, кафе. Эту работу выполняет специальный персонал с использованием более «тяжелой» и мощной техники, чем та, которая предназначена для уборки номеров. Служба обслуживания имеет прямую связь со службой приема и размещения, с технической службой.

2) Техническая служба.

Гостиница наделена сложным инженерным оборудованием (системы кондиционирования, отопления, водоснабжения и канализации, электрическое (большой мощности) и газовое оборудование кухни, кабельное телевидение, компьютеры).

Техническая служба ответственна за устранение несложных неисправности сантехнического и электрооборудования, проведения капитального ремонта в номерах, а также за осуществление грамотной эксплуатации всего оборудования.

3) Служба организации продаж.

Менеджеры организации продаж планируют и реализуют мероприятия по продвижению услуг, по продажам и рекламе на основе анализа, проводимого Обществом о конкурентном окружении, и стратегией продаж конкурентов, отслеживают соотношение спроса и предложения на рынке услуг, тенденциях развития рынка, которые могут иметь влияние на текущий или будущий бизнес. В основные функции можно выделить поиск и привлечение потенциальных клиентов (арендаторов), заключение договоров и их сопровождение.

4) Служба бухгалтерского учета.

Бухгалтерский учет в гостинице «Центр Отель» ведется в соответствии с «Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности», утвержденным приказом Минфина РФ от 29.07.1998 г. № 34н, разработанным на основании Федерального закона «О бухгалтерском учете».

Основными задачами службы бухгалтерского учета являются:

- формирование полной и достоверной информации о деятельности организации и имущественном положении;
- обеспечение информацией, необходимой для контроля за соблюдением законодательства РФ при осуществлении организацией хозяйственных операций и их целесообразностью, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами;
- предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности организации и выявление внутрихозяйственных резервов обеспечения ее финансовой устойчивости.

1.6. Информационное обеспечение предприятия ООО «Центр Отель»

Автоматизация управления гостиничным комплексом и программный продукт Эдельвейс.

Эдельвейс – профессиональная система управления (АСУ).

Вся основная работа осуществляется именно в этой программе:

- шахматка,
- брони,
- заселение,
- выселение,
- расчетно-кассовые операции и т.д.

Интерфейс и функционал АСУ очень прост и удобен для минимотелей.

Для входа в Эдельвейс администратора регистрируют под личным логином и паролем.

Для работы Вам необходимы:

- Шахматка;
- Карточка гостя;
- Счет;
- Архив;
- Отчеты;
- Ежедневные операции.

Эдельвейс интегрирован со всеми системами:

- Передает квоты, выезды / заезды в наш *Channel Manager (Travelline)*;
- Проводит оплату как по терминалу, так и наличными;
- Формирует чек и печатает его на фискальном терминале;
- Формирует подтверждение бронирования и при необходимости мы отправляем гостю;
- Формирует счета, акты на 3 языках, но без возможности править.

Для административного отдела очень важно чтобы ведение Эдельвейса было правильным и с избежанием ошибок, иначе возникнет ряд сложностей:

- Неправильно обработанное бронирование;
- Номер может не продаваться, если предыдущее бронирование сделано с ошибкой в выселении;
- Штраф гостиницы (400 000 рублей в сутки) за то, что отель не поставил иностранного гостя на миграционный учет;

- Неправильный способ оплаты из-за чего отель может не получить деньги за бронирования (Безналичный способ оплаты, предоплата, аванс).

Travelline - это channel manager, единый личный кабинет для продаж в каналах.

Простыми словами, менеджер каналов следит за тем, чтобы вся информация о свободных номерах и ценах дошла до каждого канала.

TL: Channel Manager одновременно продает номера во всех каналах. Когда из одного канала приходит бронь, система снижает доступность номеров на других площадках. Это избавляет от перебронирований. Саму бронь из канала вы получаете уже через 3 секунды после ее создания гостем.

TL: Channel Manager работает с 82 каналами — российскими и международными ОТА, туроператорами, GDS. Наши активные каналы бронирования:

- Островок
- Dotw
- Acase.ru
- CBooking
- Strip.com
- OneTwoTrip
- Броневик
- Городской центр бронирования
- Avia-centr.ru
- Яндекс. Путешествия
- Сайт отеля с модулем Travelline.

1.7. Моделирование бизнес процессов организации

Бизнес-процессы, присущие гостиничному бизнесу, можно разделить на три основные группы.

1. Основные бизнес-процессы

- Продажа гостиничных услуг
- Бронирование номеров
- Заселение гостей
- Обслуживание клиентов в течение их проживания
- Предоставление услуг ресторана, столовой и бара
- Предоставление услуг для времяпрепровождения и организация развлекательных игр
- Предоставление услуг спортзала, сауны, массажа и т.д.
- Услуга мини-бара
- Услуги по уходу за одеждой
- Предоставление залов для бизнес-конференций и их организация и д.т.

2. Вторичные бизнес-процессы

- Организация услуг по уборке
- Доставка и складирование продуктов
- Заказ, складирование, а также распределение по номерам средств гигиены и уборки
- Контроль за соблюдением норм телефонными операторами
- Создание документов, связанных с номерами и их заселением гостями
- Осуществление действий, связанных с туристическими агентствами и партнерами, а также документирование этих

взаимоотношений, т.е. создание договоров, счет-фактур, актов сдачи-приемки и т.д.

- Финансовые процессы: организация подсчета прибыли и расходов, составление отчетности и т.д.

3. Процессы, направленные на развитие гостиничного бизнеса

- Создание и внедрение маркетинговых инструментов
- Отправление поздравлений по случаю дней рождения, праздничных дней и т.д.
- Поздравительные сообщения по случаю важных для клиентов дат, например, день замужества и т.п.
- Внедрение бонусных программ и программ лояльности
- Оценка лояльности клиентов и определение дальнейших действий
- Управление жалобами гостей
- Планирование действий по реализации желаний и предпочтений гостей

Без систематизации бизнес-процессов станет невозможно удовлетворение потребностей клиентов и гостей, а также обеспечение надлежащего качества обслуживания. Более того, для того чтобы победить в конкурентной войне, необходимо оптимизировать уже существующие бизнес-процессы и постоянно следить за их развитием.

Для осуществления деятельности отель должен быть интегрирован со всеми каналами бронирования и в первую очередь с единой системой для гостиничного предприятия - TravelLine. Она помогает отелям, санаториям и другим средствам размещения автоматизировать бизнес-процессы, передавать площадкам продаж информацию о ценах и номерах и получать больше онлайн-броней.

Функциональная модель предназначена для описания существующих бизнес - процессов на предприятии (так называемая модель AS-IS) и идеального положения вещей - того, к чему нужно стремиться (модель TO-BE). Методология IDEF0 предписывает построение иерархической системы диаграмм - единичных описаний фрагментов системы. Построение модели ИС начинается с описания функционирования предприятия (системы) в целом в виде контекстной диаграммы. На Рис. 2 представлена контекстная диаграмма ИС «Гостиница»: Взаимодействие системы с окружающей средой описывается в терминах входа (на рис.2 это «Клиенты» и «Плата за услуги»), выхода (основной результат процесса - «Оказанные услуги» и «Прибыль»), управления («Законы РФ» и «Устав гостиницы») и механизмов («Материальная база», «Помещение», «Персонал» - это ресурсы, необходимые для процесса функционирования гостиницы). «Клиенты» - те, для кого гостиница работает. Они платят гостинице деньги в качестве платы за оказываемые услуги. Получение прибыли - цель коммерческой деятельности. Значит, чтобы добиться этой цели гостиница должна оказать услуги клиентам.



Рисунок 2. Контекстная диаграмма

«Законы РФ» и «Устав гостиницы» — это правила, которыми управляется процесс функционирования гостиницы, как предприятия со своими внутренними правилами, и также обязанного «жить» согласно законодательству конкретной страны. В оказании услуг принимает участие «Персонал» гостиницы. Чтобы предоставить номера и получить прибыль, в деятельности гостиницы должны участвовать «Помещение» и «Материальная база» - обстановка здания, техника в номерах, инвентарь и так далее.

Основным бизнес-процессом гостиницы является «бронирование номера», представленный в нотации «как есть» на рисунке 3.

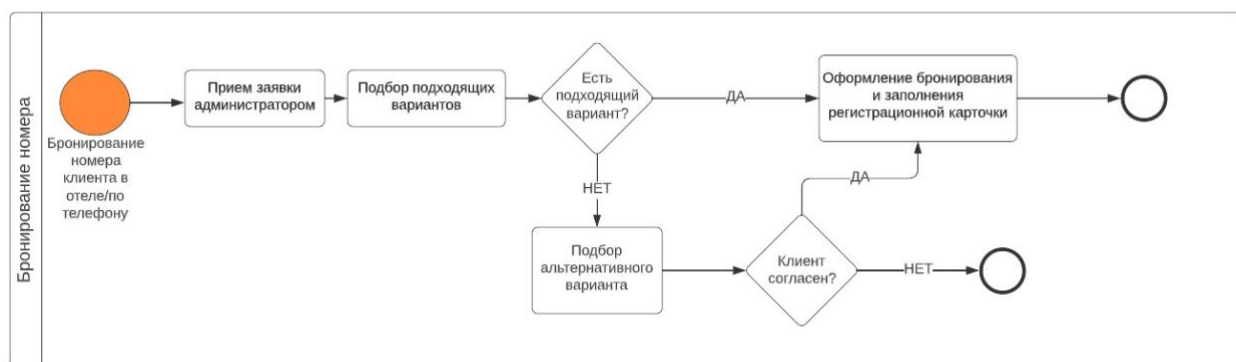


Рисунок 3. Модель AS-IS бизнес-процесса «бронирование номера»

Бизнес-процесс начинается с заявки клиента на бронирование номера, которая поступает по телефону или в отеле. Администратор принимает заявку и рассматривает требования клиента. Далее осуществляется подбор номера и даты заселения в соответствии с предоставляемыми требованиями. Если есть подходящий вариант категории номера и свободной даты, осуществляется бронь и заполняется регистрационный лист администратором, если нет, то клиенту предлагаются альтернативные варианты.

Далее, на основе модели «как есть», создается модель «как должно быть» с устранением недостатков в существующей организации бизнес-процессов, а также с их совершенствованием и оптимизацией.

На рисунке 4 изображена модель «как должно быть» бизнес-процесса «бронирование номера».

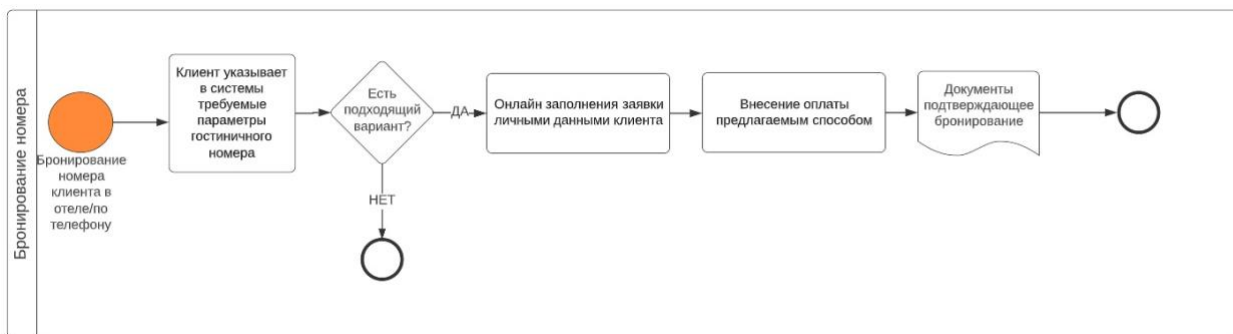


Рисунок 4. Модель TO-BE бизнес-процесса «бронирование номера».

Клиент онлайн выбирает нужные параметры, если в нашем отеле есть доступные номера, то система предлагает его для выбора номера. Далее идет заполнение заявки личными данными, внесение оплаты за бронирование. В дальнейшем гостю отправляются все необходимые документы (Счет за оплату проживание, чек и подтверждение о бронирование).

Для дальнейшего анализа системы, рассмотрим бизнес-процесс «Доставка бронирования в АСУ» (рис.5), сделанную на основе модели «как должно быть» (TO-BE).

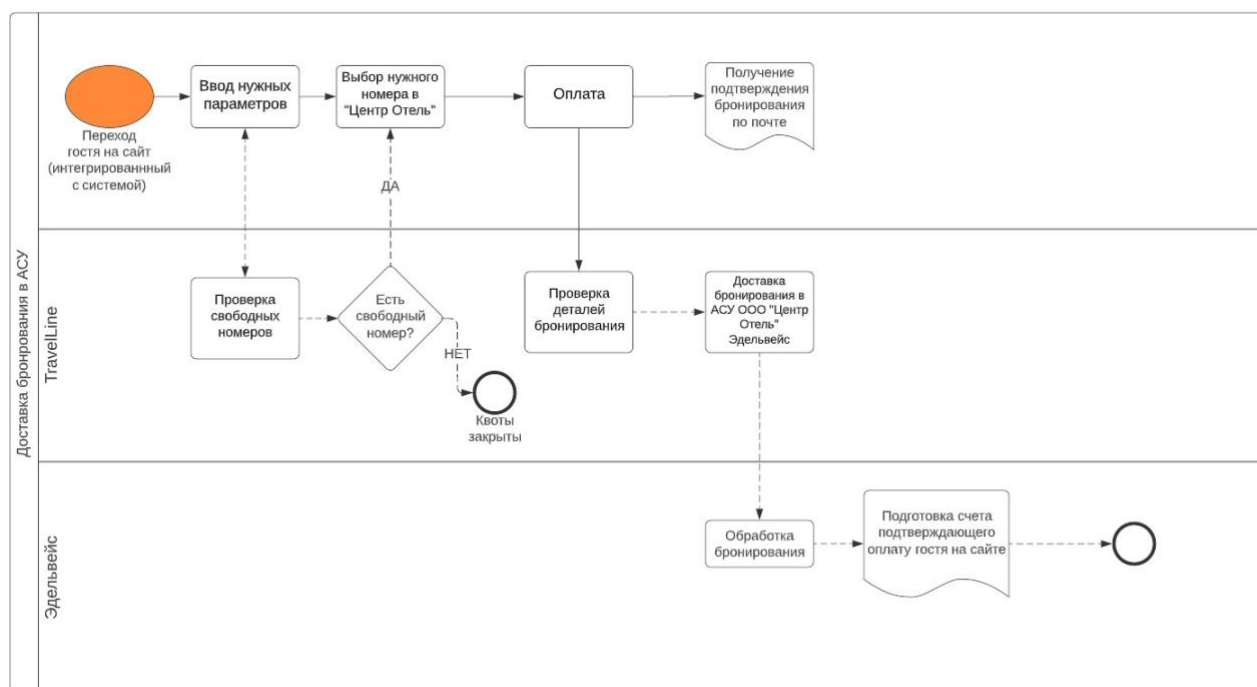


Рисунок 5. Модель TO-BE бизнес-процесса «Доставка бронирования в АСУ»

Для потенциального бронирования гость переходит на любой сайт, который интегрирован с системой. Далее происходит ввод нужных параметров гостя, в это время система анализирует какие номера имеют открытые квоты, если все квоты закрыты, то отель, гостю не предлагается. Если квоты открыты, происходит выбор номера, оплата гостем тарифного плана, и получение подтверждения гостем по почте.

На этапе оплаты бронирование, система TravelLine проверяет делала бронирования, отправляет подтверждение на почту отеля, доставляет бронирование в АСУ Эдельвейс, там происходит обработка бронирования, подготовка счетов за оплату гостем.

На этапе доставки брони из TravelLine в АСУ Эдельвейс зачастую происходят сбои, из-за которых может быть забронировано больше номеров, чем имеет отель, это в свою очередь может привести к убыткам и плохой репутации в лице клиентов. Либо бронирования могут вовсе не дойти до АСУ.

Данная проблема может быть связана с многими факторами:

- Нестабильное соединение с Интернет;
- Сбой работы системы интернет-бронирования.

1.8. Интеграция АСУ с Travelline

Интеграция системы управления отелем (АСУ) и TravelLine – важный шаг к автоматизации бизнес-процессов в вашем отеле.

Какие параметры передаются при интеграции с АСУ:

- квота из АСУ в TravelLine
- цены из АСУ в TravelLine
- брони из TravelLine в АСУ

Для некоторых типов АСУ возможна передача ограничений.

Заявка на интеграцию

Прежде чем приступить к процессу интеграции, нужно заполнить заявку с указанием контактов, названия АСУ и других параметров.

- Если вы еще не сотрудничаете с TravelLine и у вас нет личного кабинета, оставьте заявку на сайте TravelLine.
- Если на вашем официальном сайте уже установлен модуль бронирования TravelLine, заполните анкету на интеграцию. Обратите внимание, что анкета заполняется отдельно для каждого средства размещения и АСУ – в случае, если у вас несколько отелей.

Регламент интеграции

После заполнения анкеты сотрудник TravelLine пришлет на указанный в анкете email подробный регламент интеграции.

В регламенте указана пошаговая инструкция:

- какие настройки необходимо выполнить на стороне АСУ;
- какие дополнительные программы установить (для некоторых АСУ), контакты техподдержки АСУ и др.

Регламенты отличаются в зависимости от АСУ.

Процесс настройки интеграции

В каком кабинете настраиваем интеграцию

Настройка интеграции проходит в рабочем или тестовом личном кабинете TravelLine.

- Если модуль бронирования пока закрыт для онлайн-продаж и не подключен Менеджер каналов, настраивать интеграцию можно в рабочем личном кабинете.

- Если продажи в модуле бронирования открыты и/или подключен Менеджер каналов, все настройки выполняются в тестовом личном кабинете. Специалисты техподдержки TravelLine создают его на время настройки интеграции. После завершения интеграции доступ к нему удаляется.

В каком кабинете будет настраиваться интеграция – определяют специалисты TravelLine в процессе подготовки регламента.

Кто настраивает интеграцию

В регламенте указаны настройки, которые необходимо выполнить на стороне АСУ. Эти действия выполняют специалисты техподдержки АСУ либо IT-специалисты отеля самостоятельно.

Процесс настройки интеграции

Настройка интеграции делится на несколько этапов:

1. Специалисты АСУ либо IT-специалисты отеля производят настройки на стороне АСУ по регламенту интеграции.
2. Специалисты АСУ либо IT-специалисты отеля выгружают цены и доступность в TravelLine и проверяют корректность выгрузки в личном кабинете TravelLine в разделах «Тарифы» и «Квота номеров».
3. Специалисты АСУ либо IT-специалисты отеля делают тестовое бронирование и проверяют, корректно ли оно складывается в АСУ (проверяют цену, тариф, категорию номера, количество гостей).
4. Если бронирование доставлено успешно, специалист TravelLine отменяет бронирование. Оно должно автоматически отмениться в АСУ.
5. После успешной доставки и отмены тестового бронирования можно приступать к переключению интеграции на рабочий личный кабинет. Эти настройки выполняют специалисты техподдержки TravelLine.

6. После переключения интеграции специалисты АСУ либо IT-специалисты отеля ещё раз выгружают цены и доступность в TravelLine и проверяют корректность данных.

7. При успешной настройке статус интеграции переключится в рабочий: «Работает корректно». Интеграция считается настроенной. (рис.7)

8. Специалисты АСУ либо IT-специалисты отеля делают еще одно тестовое бронирование и отменяют его в личном кабинете TravelLine.

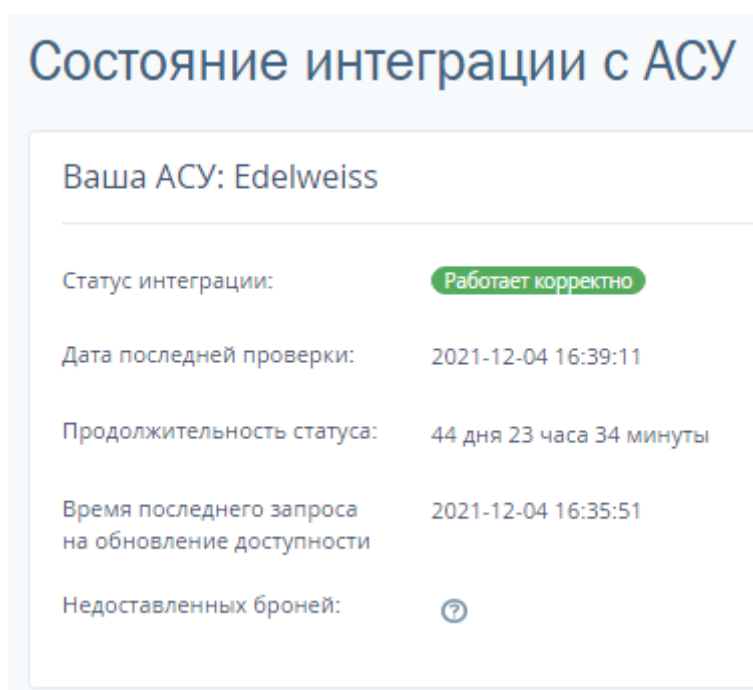


Рисунок 6. Состояние интеграции с АСУ

В системе есть возможность перенести в АСУ бронирования на будущие даты, созданные до подключения интеграции. В этом случае специалист техподдержки TravelLine переводит брони в статус «не доставленные в АСУ», а далее специалист отеля выгружает их из личного кабинета TravelLine в АСУ.

Как проверить выгрузку доступности из АСУ в TravelLine

Чтобы проверить, выгрузилась ли доступность из АСУ в TravelLine, перейдите в раздел «Управление номерами» → «Квота номеров» (рис.7) на вкладку «Квота». В колонке «Доступность АСУ» отображается то количество свободных номеров, которое выгрузилось из АСУ для онлайн-продаж.

стоп	доступность АСУ	квота	онлайн доступность	бронь	отмена
а 14 дек. Вт	а 1	115	1		
а 15 дек. Ср	а 62				
а 16 дек. Чт	а 59				
а 17 дек. Пт	а 85	114	85	1	
а 18 дек. Сб	а 87	114	87	1	
а 19 дек. Вс	а 28	20	20		
а 20 дек. Пн	а 0	115	0		
а 21 дек. Вт	а 11	115	11		
а 22 дек. Ср	а 11	115	11		
а 23 дек. Чт	а 11	115	11		
а 24 дек. Пт	а 112	115	112		
а 25 дек. Сб	а 115	115	115		
а 26 дек. Вс	а 115	115	115		
а 27 дек. Пн	а 107	107	107	8	

Рисунок 7. Квоты по доступным номерам

Как проверить выгрузку цен из АСУ в TravelLine

Чтобы проверить выгрузку цен из АСУ в TravelLine, перейдите в раздел «Управление номерами» → «Тарифы». Откройте тариф, в который выгрузили цены из АСУ.

Важно: цены из АСУ Орега выгружаются только в самостоятельные (основные) тарифы TravelLine. В наследуемые тарифы цены не выгружаются.

Если в календаре цен стоят прочерки – значит, цены не выгрузились. В этом случае нужно проверить коды тарифов и обратиться в техподдержку (рис.8).

Февраль '22	1 фев	2 фев	3 фев	4 фев	5 фев	6 фев	7 фев	8 фев	9 фев	10 фев
1 осн.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2 осн.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
доп. место	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Март '22	1 мар	2 мар	3 мар	4 мар	5 мар	6 мар	7 мар	8 мар	9 мар	10 мар
1 осн.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2 осн.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
доп. место	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Рисунок 8. Выгрузка цен из АСУ в TravelLine.

Как выгрузить новый тариф из АСУ в TravelLine

1. Создайте тариф в АСУ Opera и проставьте в нем цены.
2. Создайте самостоятельный тариф в личном кабинете TravelLine в разделе «Управление номерами» → «Тарифы».
3. В тарифе TravelLine перейдите на вкладку «Основные настройки». В блоке «Код тарифа в АСУ» из выпадающего списка выберите код тарифа из АСУ, которому соответствует данный тариф. Нажмите «Сохранить» (рис.9).

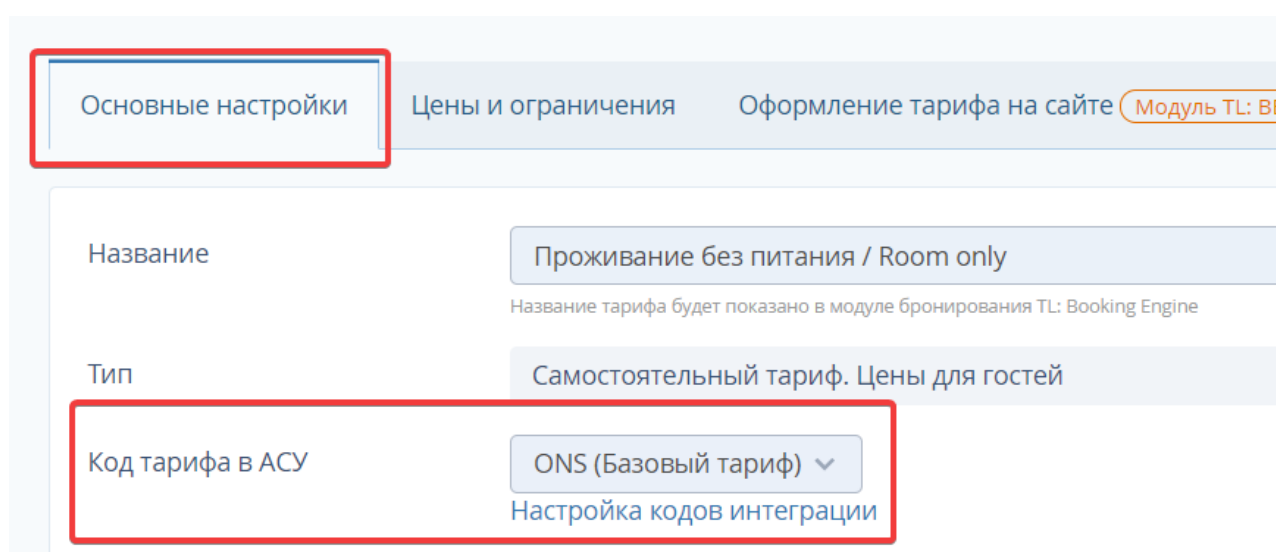


Рисунок 9. Выгрузка нового тарифа из АСУ в TravelLine.

4. Выполните принудительную выгрузку цен в Opera.
5. Проверьте корректность выгрузки цен в тарифе TravelLine на вкладке «Цены и ограничения».

Что нужно настроить, чтобы бронирования доставлялись в АСУ

Шаг 1. Справочники кодов

Чтобы бронирования успешно доставлялись в систему Opera, нужно заполнить раздел «Интеграция с АСУ» → «Справочники» (рис.10) в личном кабинете TravelLine.

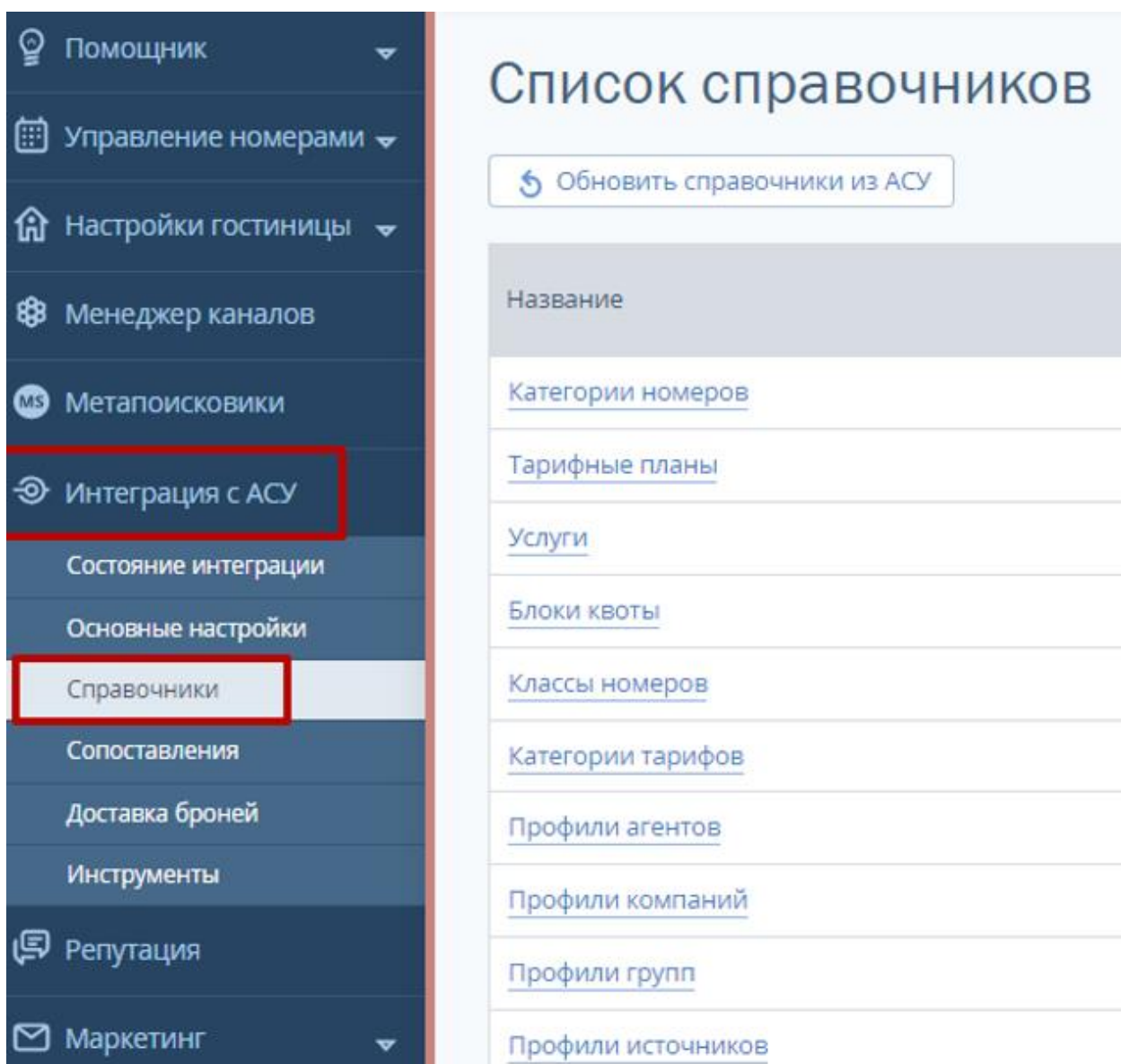


Рисунок 10. Справочники в TravelLine.

В списке справочников можно увидеть, загружаются коды из АСУ, или их нужно добавлять вручную в личном кабинете TravelLine.

Если в колонке «Режим обновления» указано «Синхронизация с АСУ» – значит, все коды в этот справочник выгружаются из АСУ. На скриншоте это справочник «Категории номеров».

Если указано «Ручной ввод» – значит, коды в справочник нужно добавить вручную. На скриншоте это справочник «Блоки квоты».

Исключение составляет справочник «Тарифные планы». Выгрузку в него вы можете сделать как автоматически, так и вручную.

Чтобы выгрузить коды из системы Opera в справочники TravelLine, нажмите «Обновить справочники из АСУ» как показано на рисунке 11.

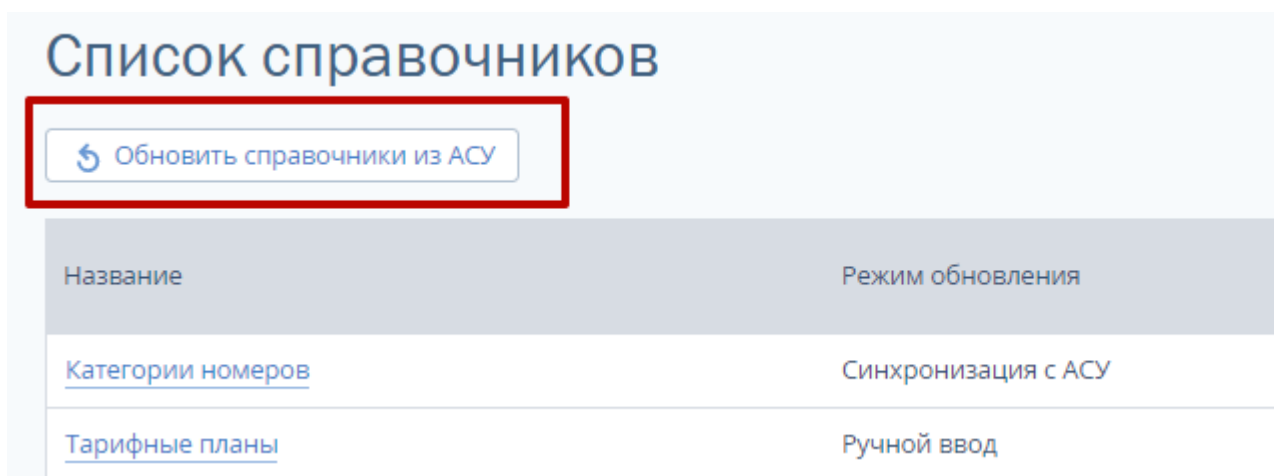


Рисунок 11. Обновление справочников в АСУ

Шаг 2. Параметры доставки броней

После того, как в справочники внесены все необходимые коды, перейдите в раздел «Интеграция с АСУ» → «Доставка броней» и настройте параметры доставки брони.

Для этого перейдите в нужный параметр, например, «Профили агентов». Выполните в нем настройки для актуальных источников («Официальный сайт», «booking.com» и другие (рис.12)), указав профиль агента, либо настроив доставку броней через уточнения.

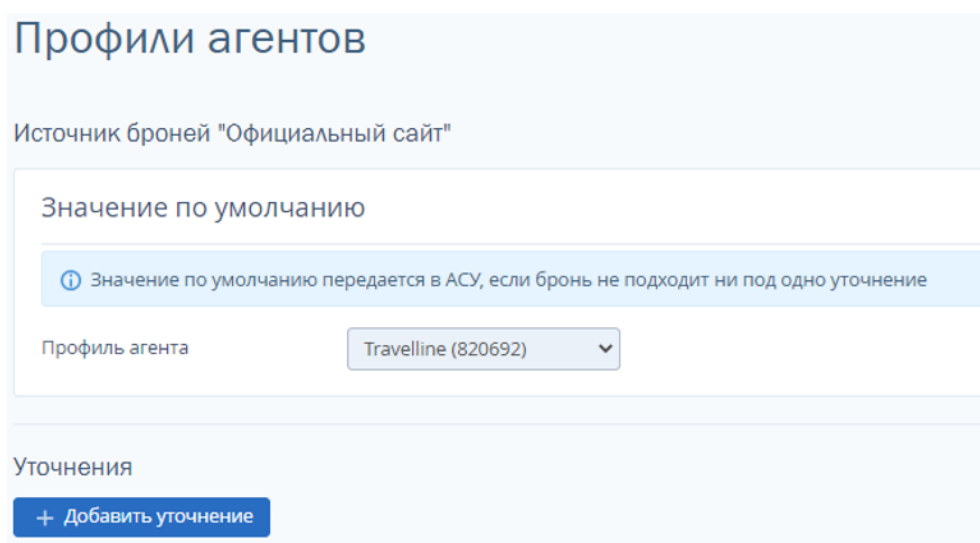


Рисунок 12 Профили агентов

Обязательные для заполнения параметры брони, которые выделены на рисунке 13:

Профили агентов – указать для каждого канала и для формы бронирования соответствующие профили агентов.

Типы броней – гарантированная/негарантированная оплата и др.

Вид оплаты – наличный/безналичный/кредитная карта. Для банковского эквайринга обычно указывают либо код безналичного платежа, либо «Тестовую карту». Для способа оплаты «Гарантия банковской картой» для передачи реальных карт в Орега нужно указать код карты для каждого вида карт (VISA, MasterCard и тд.)

Остальные параметры настраиваются в зависимости от потребностей гостиницы.

Параметр
Профили агентов
Профили компаний
Профили групп
Профили источников
Блоки квоты
Типы броней
Виды оплаты
Источники
Коды транзакции для раннего заезда и позднего выезда
Предпочтения (SPECIALS)

Рисунок 13. Параметры бронирования.

При настройке параметров нужно выбирать те элементы, которые должны отображаться в Opera при доставке броней. Рекомендации по настройке этих параметров можно уточнить в техподдержке Opera.

Шаг 3. Комментарии к броням

Чтобы настроить комментарии при доставке броней в Opera, перейдите в раздел «Интеграция с АСУ» → «Доставка броней» и выберите вкладку «Комментарии» (рис.14). Вы увидите список шаблонов, по которым будут создаваться комментарии для броней. Здесь вы можете добавлять новые комментарии или редактировать имеющиеся.

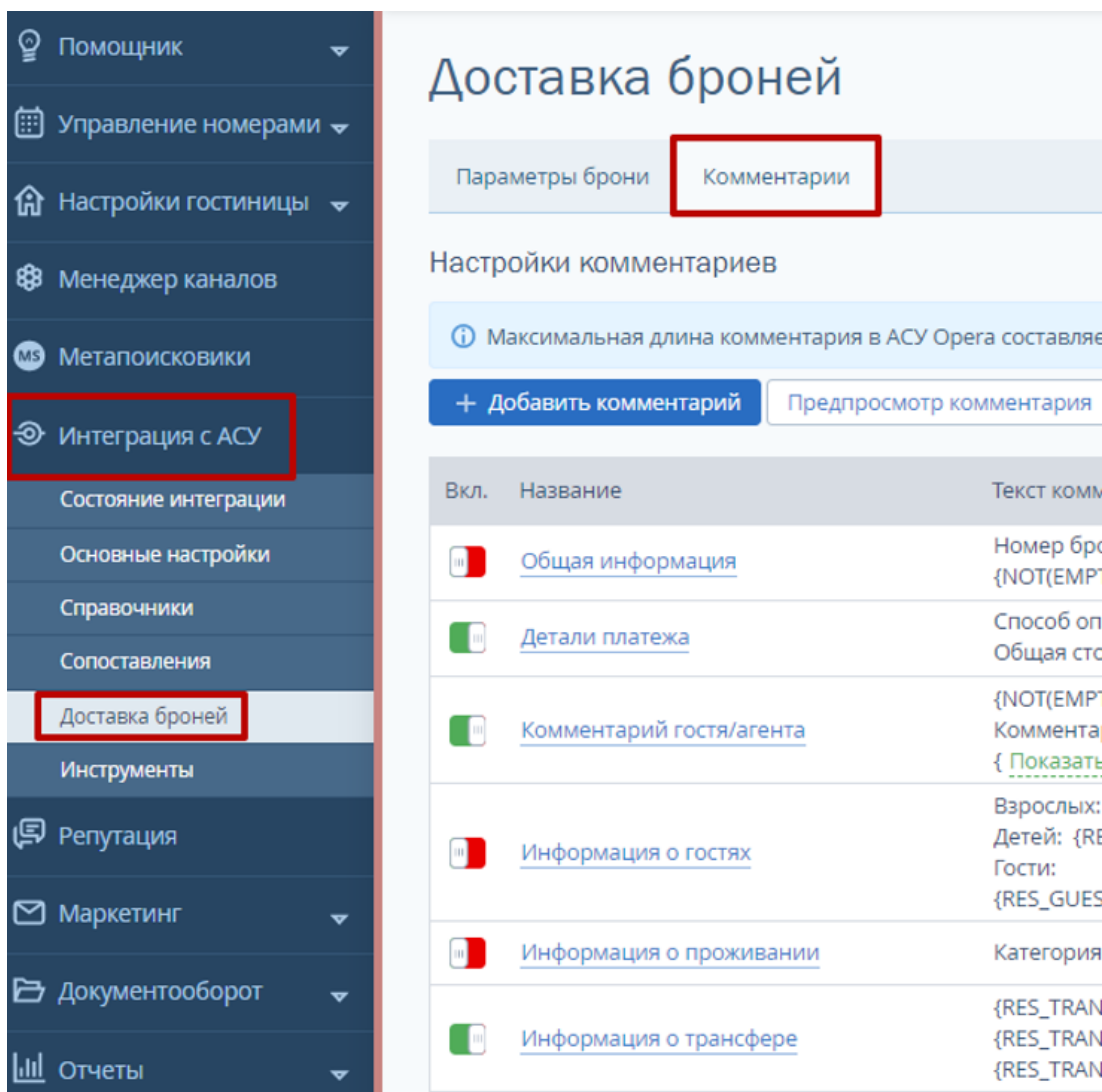


Рисунок 14. Настройка комментариев.

Как работать с не доставленными в АСУ бронями

Бронирования, которые были доставлены в систему Opera автоматически, попадают в раздел «Отчеты» → «Не доставленные в АСУ брони» как на рисунке 15. По каждой недоставленной брони система формирует сообщение с причиной ошибки. Чтобы увидеть подробную информацию, наведите курсор на знак вопроса.

Встречаются ошибки, для устранения которых требуется помощь техподдержки АСУ или TravelLine. Информацию об ошибках вы увидите в том же всплывающем окне. Например, если в сообщении отмечено: «Пожалуйста, обратитесь в службу поддержки АСУ», – то вам нужно связаться с представителем Opera и сообщить об ошибке.

Внешний номер подтверждения	№ брони	Гость	Дата заезда	Дата бронирования	Версия брони	Статус брони
-	20211231		31.12.2021	11.11.2021 09:01	Создание	Не обработано В TravelLine не настроено сопоставление для детского возраста 0 - 3 для размещения без места в номере. Настройте сопоставления размещений в личном кабинете TravelLine.

Рисунок 15. Не доставленные в АСУ бронирования

Что делать с бронированиями, которые не доставлены в АСУ Opera:

- **Нажать «Доставить в АСУ автоматически».** Если вы видите ошибку в доставке брони, попробуйте доставить ее повторно. Это же действие вы выбираете в случае, если ошибка устранена, чтобы не заводить бронирование вручную. Если вы уже самостоятельно создали бронь в АСУ, не нужно доставлять ее автоматически.
- **Нажать «Обработана в АСУ».** Выберите это действие, если бронь не доставлена в АСУ автоматически, и вы создали или скорректировали ее вручную в АСУ. Например, в случае коррекции брони: вы корректируете бронь в АСУ, а в TravelLine указываете,

что бронь была обработана. Таким образом, она исключается из списка недоставленных.

- **Нажать «Указать номер брони из АСУ».** Если в TravelLine поступила новая бронь (не модификация), но она не доставлена в АСУ, создайте бронь в АСУ вручную, а в TravelLine укажите номер брони из АСУ.

Если бронирование было доставлено в АСУ, в ваучере вы увидите статус успешной доставки, как представлено на рисунке 16.

Интеграция с АСУ

Бронирование успешно доставлено в систему управления отелем.

№1 Апартаменты с кухней 1-комнатные (Apartment)

Бронирование №

Количество гостей	2 взрослых
Размещение	Двухместное
Дополнительная услуга включена	Тренажерный зал

Рисунок 16. Интеграция с АСУ

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ: в данной главе был произведен обзор организации ООО «Центр Отель», смоделирована организационная структура предприятия, разобраны подробно разновидности организационных структур. Так же была выполнена контекстная диаграмма, отражающая работу отеля. Далее были выполнены модели AS-IS и TO-BE бизнес процесса «бронирование номера», так же была смоделирована модель TO-BE бизнес процесса «Доставка бронирования в АСУ», она показывает, как именно проходит весь путь бронирования от начала до конца, на диаграмме был виден шаг, который может подвергать бизнес некоторым рискам, и как следствие потери прибыли. В следствие предыдущему шагу, было произведено исследование как именно происходит доставка и интеграция системы интернет бронирования с автоматизированной системой управления, чтобы исправить данную ситуацию, что в последствие может снизить риск овербукинга и сохранить прибыль.

ГЛАВА 2. Формирование оценки рисков организации.

2.1. Статистика ООО «Центр Отель»

В данной главе будет проанализирована динамика развития организации, приведена графическая статистика, как меняется предприятие.

На графике (рис.17), приведенном ниже, отчетливо видно, что загрузка объекта остается приблизительно на одном месте. Для повышения уровня загрузки можно использовать следующие инструменты и методики воздействия на потенциального потребителя:

1. Понижение цен и сезонные скидки;

Самым простым и традиционным способом увеличения заполняемости гостиницы является снижение цен номерного фонда. Можно делать дополнительные скидки постоянным клиентам

2. Акции и специальные предложения;

Участие в государственных программах по туризму, различные специальные предложения, например, три ночи по цене двух, спа процедура в подарок, специальные цены для именинников и молодоженов – можно придумать множество заманчивых акций, которые не подорвут бюджет отеля и в то же время позволят повысить загрузку номерного фонда.

3. Работа с клиентской базой;

Поддерживать взаимодействие с постоянными клиентами через электронные рассылки, напоминание в социальных сетях (ведение публичной страницы, публикаций новых акций и предложений) и смс.

4. Сотрудничество с большим количеством каналов бронирований.



Рисунок 17. Загрузка объекта

Календарь спроса приведен на период с 4 мая 2022 года по 20 мая 2022 года. Как показывает график (рис.18) в период с 4 по 9 мая отель загружен от 40% до 100%. Можно сделать вывод, что отель при своих высоких ценах на номера имеет высокий спрос. Также можно предположить, что отель зависит от сезона спроса, далее ООО «Центр Отель» будет получать прибыль от бронирований, не связанных с выходными днями, и так же за счет прямых бронирований (прямое бронирование – это брони на номер по звонку, случайные гости с улицы, запросы в мессенджерах, почтах, и с личного сайта.



Рисунок 18. Календарь спроса

Средняя стоимость за ночь напрямую зависит от времени до предполагаемого заезда гостя в отель, как это видно на рисунке 19. Чем ближе дата заезда, тем выше стоимость на номер. Это связано с заполняемостью отеля. Так же и наоборот, если промежуток от бронирования номера до заезда гостя большой (больше месяца), то действует система скидок на тарифные планы (Раннее бронирование – минус 15% от стоимости).

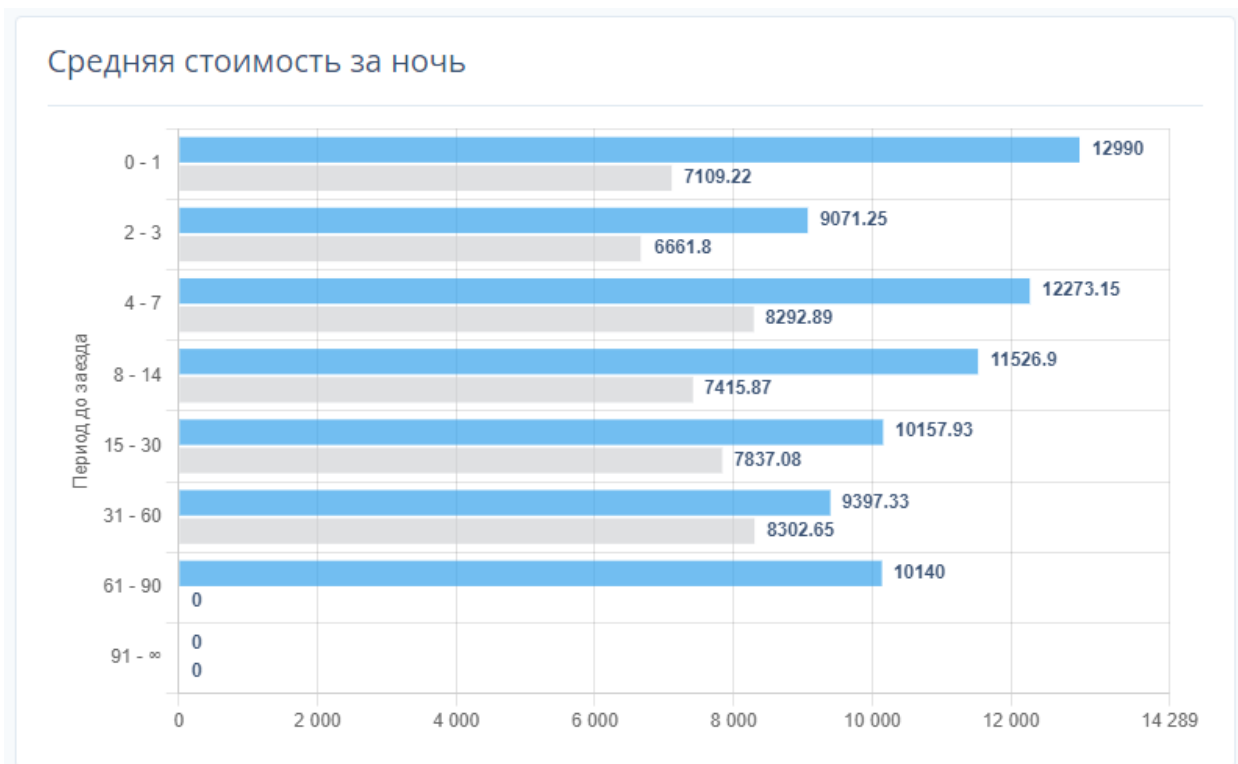


Рисунок 19. Средняя стоимость за ночь

Причин отмены бронирований бывает достаточно много, зачастую это отмена поездки, нахождение более выгодного предложения (рис. 20). Если отмена брони связана с высокой стоимостью номера, то отель может пойти на некие уступки, например, предложить бесплатный трансфер или включить завтрак в тарифный план гостя. Способов удержать потенциального гостя много. На примере ООО «Центр Отель» пользуется переманиванием гостей на прямое бронирование, если приходит незавершенное бронирование администратор обязан связаться с гостем и выяснить причину, почему гость остановился и не стал бронировать номер. На этом шаге администратор может предложить забронировать прямо сейчас номер и таким образом сэкономить отелю 20 процентов комиссии, которые пришлось бы отдать платформе, с которой бы пришло подтверждение о бронировании.

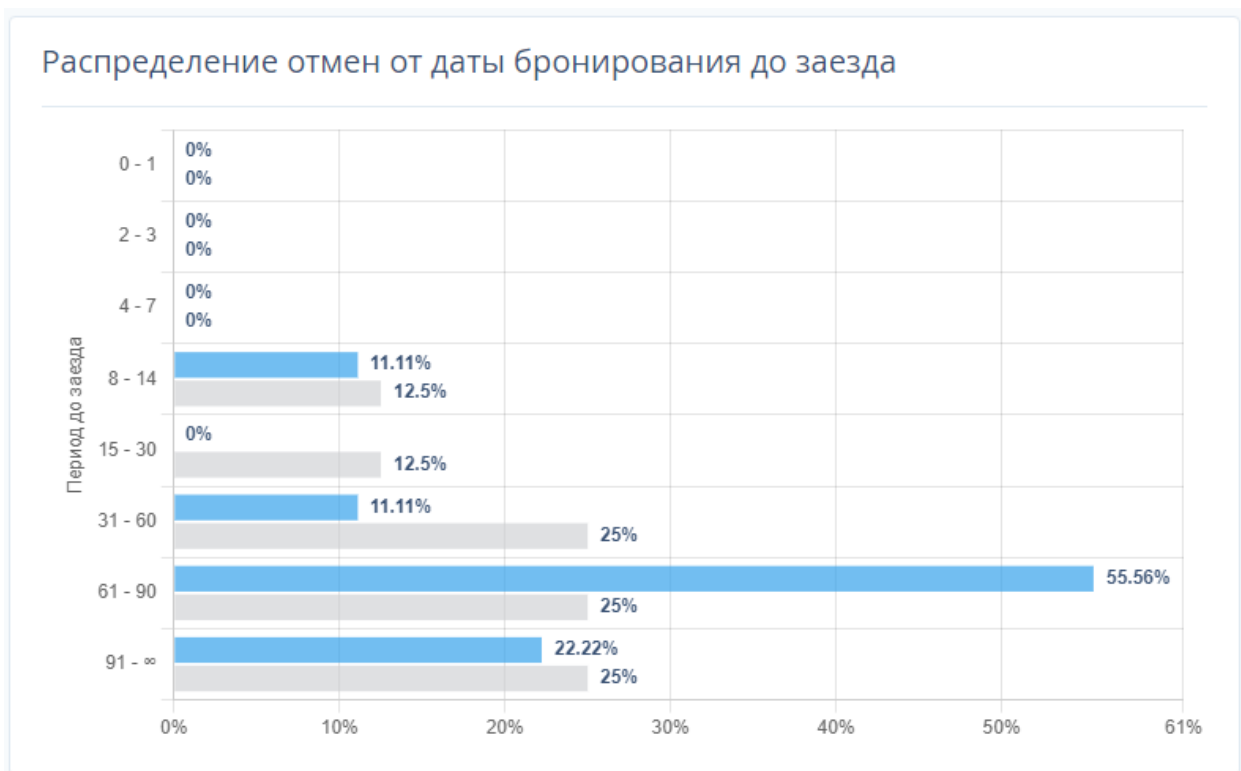


Рисунок 20. Отмены от даты бронирования до заезда

2.2. Классификация рисков.

Гостиничный бизнес, так же как и любая другая деятельность коммерческих структур подвержена различным рискам. Риски, имеющие место в гостиничном бизнесе разнообразны, так же высока вероятность их проявления. Таким образом, актуальным становится вопрос их идентификации и минимизации с целью своевременного предотвращения возможных последствий.

В процессе изучения были исследованы возможные риски, имеющие место в сфере гостиничного бизнес. Данные риски были классифицированы на группы:

1. По характеру опасности (техногенные, природные, смешанные);

2. Политические риски (закрытие границ, запрет на вывоз товаров, военные действия на территории других стран);
3. В зависимости от вида деятельности (предпринимательские, инвестиционные, профессиональные);
4. В зависимости от объекта подверженного риску (риск связанный с жизнью и здоровьем, риски имуществу).

К техногенным рискам относятся возможные негативные последствия, вызванные деятельностью людей. В гостиничном бизнесе в эту группу рисков составляют: загрязнение окружающей природной среды, нарушение экосистем и пр. К данной категории рисков нужно подходить с особым вниманием, так как последствия, как для окружающей среды, так и для самого предприятия сферы гостиничных услуг могут быть серьезными. Так, природе может быть нанесен ущерб в виде деградации почвенного покрова, загрязнения водоемов и прилегающих к организации территории. В связи с этим предприятия сферы услуг могут понести серьезные финансовые затраты, связанные с восстановлением природной среды, уплачивать штрафные санкции, а также не исключена уголовная ответственность.

К природным рискам можно отнести риски независящие от человеческого фактора. К ним мы относим землетрясение, наводнение, извержение вулканов и прочие природные стихийные бедствия. Вероятность их проявления зависит, прежде всего, от расположения объектов гостиничного бизнеса. Для компаний, оказывающих гостиничные услуги в Санкт-Петербурге данный риск невысок в связи с низкой вероятностью возникновения природных катаклизмов.

К смешанному типу рисков следует относить риски, вызванные проявлениями событий природного характера, причиной которых послужила хозяйственная деятельность. В гостиничном бизнесе к такому типу рисков можно отнести риски оползневой опасности, связанные строительством на

подверженной оползням территории и т.п. В целом по Санкт-Петербургу вероятность проявления данного типа рисков невысокая.

К предпринимательским (коммерческим) рискам мы отнесли риски, связанные с убытками, возникшими в результате предпринимательской деятельности. В данную группу также входят риски финансового и производственного характера. Это наиболее распространенный и вероятный вид рисков, в том числе для гостиничного бизнеса в Санкт-Петербурге.

Инвестиционный риск представляет собой риск снижения доходности от финансовых вложений в коммерческую деятельность в результате принятия неэффективных управленческих решений, а также ухудшения экономической обстановки в государстве. В гостиничном бизнесе к ним можно отнести вложение в неликвидные активы, неэффективная дивидендная политика предприятия сферы услуг.

Профессиональные риски представляют собой риски, связанные с выполнением должностных обязанностей, сопровождающихся травматизмом. Для гостиничного бизнеса данный вид риска минимален.

Изучив структуру рисков, мы отдельно выделили риски пожарной опасности, риски краж и хищений имущества, риски эпидемиологической опасности и риски отравления продуктами питания. С нашей точки зрения данные виды рисков наиболее актуальны для сферы гостиничного бизнеса, так как затрагивают непосредственно клиентов, а мероприятия по их предупреждению необходимо проводить постоянно в процессе предоставления гостиничных услуг.

К риску пожарной опасности относятся риски возникновения пожаров. В сфере оказания гостиничных услуг данный вид рисков может быть высоким в случае эксплуатации неисправного оборудования, электропроводки, нарушения требований правил пожарной безопасности. В ООО «Центр Отель»

данный риск можно классифицировать как низкий, так как применены все меры безопасности.

Риск эпидемиологической опасности связан с распространением инфекционных заболеваний. Поток клиентов в сфере оказания гостиничных услуг значительный, в связи с этим риск распространения инфекций может быть высоким. Значение данного показателя велико, прежде всего, в странах Азии, африканского континента, где развита туристическая сфера и высокий уровень распространения инфекционных заболеваний. Для российских предприятий, оказывающих гостиничные услуги риск эпидемиологической опасности незначительный и может иметь высокие показатели в осенне-зимний период, когда высок уровень заболеваемости гриппом. В период пандемии данный риск классифицировался как высокий.

Риски, связанные с кражами и хищениями в гостиничном бизнесе распространены. Их показатели могут быть высокими или низкими в зависимости от качества организации мероприятий по их предупреждению. Эффективная и слаженная работа служб безопасности гостиниц позволит сократить риск краж до минимума. В ООО «Центр Отель» данный риск является низким.

Риски отравления клиентов гостиниц достаточно высоки. Они связаны с несоблюдением сроков хранения пищевой продукции, с реализацией продукции несоответствующей требованиям качества и безопасности, установленных нормативными документами. Для снижения степени риска необходима организация контроля поставки, приготовления и реализации пищевой продукции в гостинице. В ООО «Центр Отель» данный риск рассматривается как низкий, так как ежедневно проходят мероприятия по проверке и сортировке продуктов по сроку годности. Данный аспект связан с более жесткими требованиями законодательства в части реализации пищевой продукции.

Были исследованы виды рисков характерные для гостиничного бизнеса, выявлены способы их минимизации (таблица 4). В качестве методов исследования были выбраны опрос работников сферы гостиничного бизнеса, анализ результатов.

Таблица 4 – Виды рисков и способы их минимизации

Наименование риска	Вид негативного последствия	Вероятность проявления (высокая $\geq 50\%$, средняя – 25-50%, низкая $<25\%$)	Способы минимизации
Техногенные	Загрязнение прилегающей территории (почвы, водоемов), обрушение сооружений, выход из строя оборудования	Низкая	Соблюдение экологического законодательства, применение процедур административной ответственности за нарушение требований и нормативов проведения строительных работ, своевременное техническое обслуживание оборудования.

Природные (климатические)	Ураганы	Низкая	Страхование.
Смешанные	Оползни	Низкая	Выбор участков с низким уровнем оползневой опасности.
Предпринимательские	Простои в работе	Высокая	Бизнес-планирование, анализ формируемой финансовой отчетности.
Инвестиционные	Снижением доходности по дивидендам	Средняя	Достоверная оценка активов и экономической ситуации на предприятии и государстве.
Профессиональные	Травматизм работников, несчастные случаи	Низкая	Должностные инструкции, рекомендации, страхование.
Риск пожарной безопасности	Пожары на предприятиях гостиничного бизнеса	Низкая	Соблюдение правил пожарной безопасности, техническое оснащение системами автоматизированного пожаротушения и оповещения.
Эпидемиологические риски	Эпидемия	Высокая (на 2022 год)	Выполнение рекомендаций соответствующих служб по проведению санитарных и противоэпидемиологичес

			ких мероприятий, карантин.
Риски краж	Кражи у клиентов и персонала	Низкая	Эффективная работы службы безопасности гостиниц.
Риск отравления	Отравление продуктами питания	Средняя	Работа с проверенными поставщиками продукции, правильная технологическая обработка продукции, соблюдение сроков хранения, проведение экспертизы продукции.

На основании проведенного исследования были сформулированы следующим выводам:

1. Риски, имеющие отношение к сфере гостиничного бизнеса, разнообразны, их количество достаточно высокое.
2. Вероятность риска зависит от географического расположения объекта гостиничного бизнеса, от состава и эффективности мероприятий, направленных на его минимизацию.
3. Наиболее существенными рисками для Санкт-Петербургских предприятий гостиничного бизнеса являются: предпринимательские, инвестиционные, риски отравлений продуктами питания. Высокая вероятность проявления данных рисков связана с особенностями ведения бизнеса, и отдельных предприятий сферы гостиничных услуг, с недостаточным качеством организационных мероприятий.

4. Негативные проявления рассмотренных рисков могут быть сведены к минимуму за счет проведения соответствующих мероприятий по внедрению современных технологических средств, соблюдения технологий строительства, требований нормативной и технической документации; за счет достоверной оценки активов и формирования «прозрачной и полезной» отчетности, привлечения дополнительных финансовых ресурсов; за счет эффективной организации служб безопасности гостиниц; за счет работы с проверенными поставщиками продуктов питания и т.д.

Расчет основных показателей ООО «Центр Отель»

Существуют такие показатели, которые помогают понять правильно ли работает бизнес и эффективна ли их стратегия в достижении целей. К таким показателям относятся:

1. Room Revenue — выручка от продаж за номерной фонд.
2. Occupancy — загрузка, занятость или заполняемость гостиницы.
3. ADR (Average daily room rate) — средняя цена за номер или ночь.
4. RevPAR (Revenue per available room per day) — выручка номерного фонда за один номер.
5. RevPAC (Revenue per Available Customer) — выручка номерного фонда на гостя в день, месяц, год.
6. Double Occupancy — среднее количество гостей в номере.

Эти показатели помогают понять две вещи: куда движется бизнес и где он находится относительно конкурентов.

1. Room Revenue

Показатель рассчитывается как полная выручка от номерного фонда за вычетом налогов и расходов на питание. Измеряется в рублях. Комиссия, которая платится экстранетам или турагентствам, тоже вычитается.

2. Occupancy

Загрузка равна количеству проданных номеров, поделённому на общее количество номеров. Измеряется в процентах.

$$\text{Occupancy} = \text{Rooms Sold} / \text{Rooms Available}$$

3. ADR (средняя цена на номер)

Гостиницы не продаются по одному базовому тарифу. Всё зависит от сезона, от того, применяет ли гостиница динамическое ценообразование, какие специальные предложения выводит, есть ли у неё корпоративные клиенты и так далее. Другими словами, на рынок нужно реагировать, а значит, экспериментировать с тарифами.

ADR равна выручке от продажи номерного фонда, поделённой на количество проданных номеров. Так мы получаем стоимость, по которой продавали, уже с учетом всех скидок. Измеряется в рублях.

Факторы, которые влияют на ADR:

- Конкурентная среда.
- Сезонность.
- Активность (динамические тарифы, акции).
- Инфляция.

$$\text{ADR} = \text{Room Revenue} / \text{Rooms Sold}$$

На размер ADR влияют:

- Конкурентная среда. Мы вынуждены продавать наши номера, всегда оглядываясь на конкурентов.

- Сезонность. В низкий сезон мы вынуждены опускать цены и делать специальные предложения, то есть увеличивать размер скидок. В высокий сезон мы стараемся продать номера отеля дороже через более выгодные для нас каналы продаж.
- Правильное распределение объемов бронирования по каналам продаж с учетом стоимости каждого канала.
- Использование с динамических повышающих тарифов в периоды максимального спроса. Если ваш отель работает с динамическими тарифами, то есть в отеле несколько тарифных планов для работы с индивидуальными гостями (стойка, отдел продаж, сайт отеля) и вы оперативно выставляете в системе нужный тариф в зависимости от ситуации с текущей загрузкой, вы можете повысить отпускной тариф по этим каналам, а, следовательно, и повысить средний отпускной тариф по отелю в целом.
- Глубина бронирования и продолжительность проживания (скидки за предварительное бронирование и за длительное проживание, например, от 14 ночей и более) и объем таких продаж также влияет на ADR.
- Размер инфляции за год. К сожалению, игнорировать этот фактор нельзя. Если мы планируем увеличение оборота от проживания на 8-10%, то добиться этого только за счет увеличения загрузки крайне сложно.

Таким образом, сравнивая показатели ADR за прошлый год и нынешний (или показатель текущего месяца с данными предыдущего), мы должны стремиться к росту ADR. Если доход растет незначительно, загрузка поднялась, а ADR падает, то мы стали работать с более дешевым клиентским сегментом. Это неизбежно приведет к росту текущих расходов отеля.

4. RevPAR (средний доход на комнату)

RevPAR — один из самых важных показателей, так как он воплощает собой всю политику ваших продаж. RevPAR равен выручке от продажи номерного фонда, поделённой на количество всех номеров в отеле. Иначе говоря, RevPAR равен ADR, умноженной на загрузку. Измеряется в рублях.

$$\text{RevPar} = \text{ОСС (загрузка)} \times \text{ADR (средняя продажная цена)}$$

RevPAR — показатель, учитываемый при проведении:

- Сравнительного конкурентного анализа за одинаковые периоды. Сравнивая ваш RevPar с RevPar ваших основных конкурентов, а также со средним показателем RevPar вашего города, вы можете оценить эффективность вашей политики продаж, оценить возможности рынка.
- Анализа динамики эффективности гостиничного бизнеса путем сравнения показателей текущего периода с показателями предыдущего аналогичного периода.

5) Double Occupancy — среднее количество гостей в номере
 $\text{Double Occupancy} = \text{количество проживавших гостей} / \text{число занятых номеров}$

6) RevPAC (Revenue per Available Customer) — выручка номерного фонда на гостя в день (месяц/год).

$\text{RevPac} = \text{Total Revenue} / \text{N guests}$ (общий доход отеля, включая проживание, питание, дополнительные услуги, налоги/ количество проживавших гостей за данный период).

Проведем расчет приведенных выше показателей на примере ООО «Центр Отель» (таблица 5):

Таблица 5 – Расчет основных показателей

Показатель	Формула	Итог
Годовая выручка	-	45 000 000
ADR	$3\,562\,500/475$	7 500
RevPAR	$3\,562\,500/900$	3 958
Occupancy	$475/900*100$	0,53

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ: в данной главе была собрана статистика отеля за последние пару месяцев, она показывает загрузку объекта, календарь спроса, среднюю стоимость за ночь, распределение отмен от даты бронирования до заезда. По загрузке объекта видно, что в расчетном месяце май показатели ниже, чем в прошлом году. Далее была приведена классификация рисков гостиничного бизнеса и проведен расчет основных показателей. Данные показатели важно рассчитывать они помогают понять, как работает предприятие, куда движется бизнес и где он находится относительно конкурентов. На основе приведенных выше показателей можно поставить себе цели на год и рассчитывать за сколько предприятие может продавать свои услуги работая не в убыток.

ГЛАВА 3. Сравнительный анализ автоматизированной системы управления ООО «Центр отель» с аналогичными программами.

3.1. Сравнительный анализ АСУ «Эдельвейс» с аналогичными программами.

Эдельвейс

Эдельвейс – это система управления отелем (Property Management System, или PMS), которая не только позволяет проводить своевременное бронирование номера, максимально упростить процедуру оформления гостя, с учетом его предпочтений, но и планировать загрузку отеля, вести статистику, предоставлять данные для формирования бухгалтерской и управленческой отчетности и т.д.

Автоматизированная система управления гостиницей "Эдельвейс" начала создаваться в 1995 году по заказу цепочки швейцарских отелей. Разработка велась специалистами Рексофт под руководством западных консультантов, работающих в области оказания информационно-консалтинговых услуг для гостиничного бизнеса.

На сегодняшний день на зарубежном рынке система распространяется под торговой маркой Medallion и имеет более 1500 установок в 35 странах мира, в том числе более 700 установок в Европе.

Любая гостиница – это единый организм, слаженное функционирование которого требует комплексной автоматизации. АСУ Эдельвейс – это программа, которая позволяет координировать бизнес-процессы отеля.

Основой PMS-системы является автоматизация процессов бронирования номеров, приема и размещения гостей, расчетов с ними, а также контроль за состоянием номерного фонда. Развитие АСУ Эдельвейс

начиналось именно с такого функционала. Сегодня Эдельвейс – это современная система, помимо описанных функций, включает такие возможности, как расчеты с контрагентами, управление взаимоотношениями с туристическими агентствами, ведение маркетинговых программ для клиентов и т.п.

1С: Отель

«Фирма 1С» (произносится как один эс) — российская компания, основанная в 1991 году и занимающаяся разработкой, изданием и поддержкой компьютерных программ, баз данных делового и домашнего назначения, а также компьютерных игр. Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью. Основатель и генеральный директор компании — Борис Нуралиев.

Название компании возникло из названия собственной поисковой программы: не более 1 секунды требовалось для получения информации.

Компания владеет студиями СофтКлуб и Бука.

1С: Отель предназначена для решения основных задач гостиничного бизнеса. Благодаря модульной структуре продукт легко масштабируется и настраивается под разные типы бизнеса.

Динамика популярности данной платформы по всему миру представлена на следующем рисунке 21. Она показывает, что в 2017 году платформа держала высокий показатель 100 процентов, далее этот показатель начал слабеть. На сегодняшний день он составляет менее 20 процентов от всего рынка. Это обусловлено большим количеством конкурентов.

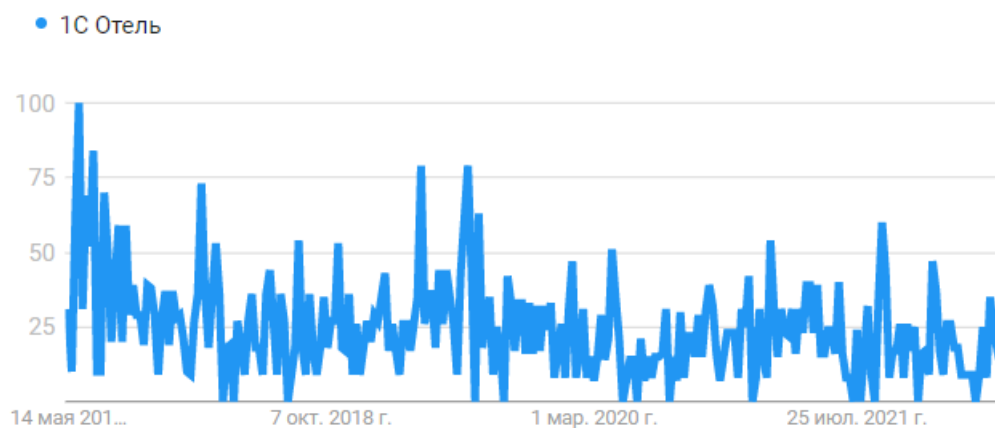


Рисунок 21. Динамика популярности 1С: Отель

А2Б СЭД

Система электронного документооборота (СЭД) А2Б предназначена для сокращения времени на согласование и контроль соответствующих поручений. СЭД позволяет быстро найти любой документ компании, просмотреть историю и упростить формирование отчетов. СЭД А2Б подходит для компаний малого и среднего бизнеса, а также крупных компаний с облегченными требованиями к программе. Использование онлайн программы позволит иметь доступ к документам в любое время, из любой точки мира.

Основные возможности:

1. хранение и учет документов компании (например, договора, распорядительная документация, служебные записки, протоколы совещаний)
2. регистрация входящей/исходящей корреспонденции/внутренних документов
3. настройка журналов регистрации и типов документов
4. выдача поручений и отчет об исполнении
5. гибкая настройка маршрутов
6. быстрый поиск
7. удобное отображение документов "в работе"

8. уведомление о получении нового документа "в работу", напоминание о сроках
9. интерфейс прост и понятен любому пользователю

Динамика популярности показывает на рисунке 22, что в 2017 году показатели популярности были стабильные. Особую популярность данная платформа приобретала во второй половине 2020 года.

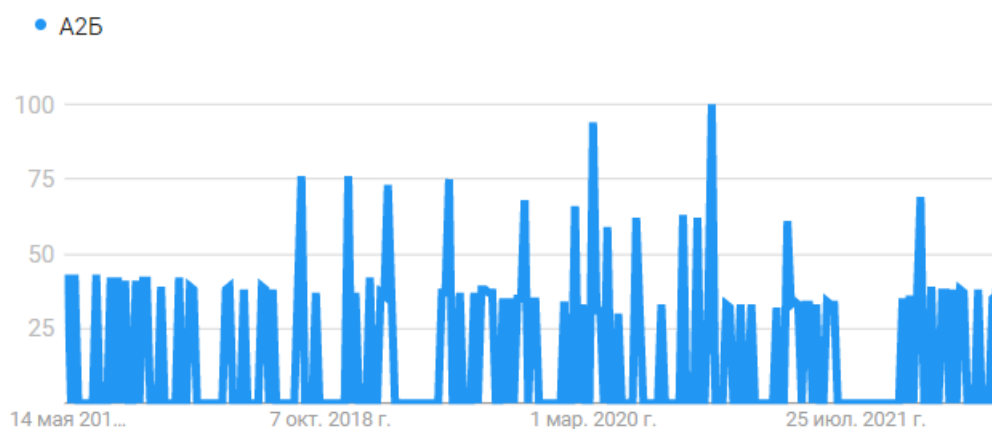


Рисунок 22. Динамика популярности А2Б СЭД

В таблицах 6, 7, 8, 9, 10, 11 представлен сравнительный анализ таких автоматизированных систем управления как Эдельвейс, 1С: Отель и А2Б СЭД.

Таблица 6 – Платформы

ПЛАТФОРМЫ			
	АСУ Эдельвейс	1С: Отель	А2Б СЭД
Веб-приложение	Нет	Да	Да
Windows	Да	Нет	Да
Mac	Нет	Нет	Нет
Linux	Да	Нет	Нет
Android	Нет	Нет	Да
iOS	Нет	Нет	Да
Windows Phone	Нет	Нет	Нет

Таблица 7 – Функционал

ФУНКЦИОНАЛ			
	АСУ Эдельвейс	1С: Отель	А2Б СЭД
Воронка продаж	Нет	Нет	Да
База клиентов	Да	Да	Да
Управление заказами	Да	Да	Нет
Продуктовый каталог	Нет	Да	Да
Колл-центр и телефония	Нет	Нет	Да
История взаимодействия с клиентом	Да	Нет	Нет
Система лояльности	Да	Да	Нет
Мониторинг эффективности персонала	Да	Да	Да
Тайм-менеджмент	Да	Нет	Нет
Управление поддержкой	Да	Да	Нет
Открытый исходный код	Нет	Нет	Нет
Отчеты	Да	Да	Нет
Интеграция с почтой	Нет	Да	Нет
Email-рассылки	Да	Да	Нет
Шаблоны проектов	Нет	Да	Да

Хранилище файлов	Да	Да	Да
Диаграмма Ганта	Нет	Нет	Нет
Биллинг и счета	Да	Да	Да
Экспорт/импорт данных	Да	Да	Да
ZПодключение Фис.регистрации	Да	Нет	Нет
API для интеграции	Да	Да	Нет
Веб-форма	Да	Да	Нет

Таблица 8 – Тарифы

Цены			
	АСУ Эдельвейс	1С: Отель	А2Б СЭД
По подписки	Нет	Нет	Да
Покупка лицензии	Да	Да	Да
Тарифы	Локальная версия 80000 тысяч рублей (единоразово), до 1 пользователя.	1) 1С:Предприятие 8.Отель (Основная поставка) – 50000 тысяч рублей за лицензию (единоразово), до 1 пользователей; 2) 1С:Предприятие 8. Отель –	1) СЭД облако – 150 рублей в месяц, до 1 пользователя ; 2) СЭД коробка – 15000 тысяч рублей за

		<p>130000 тысяч рублей за лицензию (единоразово), до 5 пользователей;</p> <p>3) 1С:Предприятие 8. Отель Доп.лицензия на 1 рабочее место – 25000 тысяч рублей (единоразово), до 1 пользователя.</p>	<p>лицензию (единоразово), до 10 пользователей</p>
--	--	--	--

Таблица 9 – Интеграция

ИНТЕГРАЦИЯ		
АСУ Эдельвейс	1С: Отель	А2Б СЭД
<p>1)1С:Предприятие 8</p> <p>2)Битрикс24</p> <p>3)CloudPayments</p> <p>4)Сбербанк</p> <p>5)3CX Phone System</p> <p>6)Ростелеком</p>	<p>1)Битрикс24</p>	<p>1)Zadarma</p> <p>2)Google Диск</p> <p>3)Google Календарь</p> <p>4)Яндекс.Почта</p> <p>5)Gmail</p> <p>6)Простые звонки</p> <p>7)Скорозвон</p>

Таблица 10 – Развертывания

РАЗВЕРТЫВАНИЯ			
	АСУ Эдельвейс	1С: Отель	А2Б СЭД
Облако	Нет	Нет	Да
Сервер	Да	Да	Да
ПК	Да	Да	Нет

Таблица 11 – Аналоги АСУ

АНАЛОГИ		
Эдельвейс	1С: Отель	А2Б СЭД
1. amoCRM	1. Hotelinstinct	1. Visary СЭД
2. LPTracker	2. Resonline	2. ELMA365 ЕСМ
3. Битрикс24	3. TL: Booking Engine	3. Контур.Диадок
4. ПланФикс	4. WuBook	4. АЛТИУС
5. FreshOffice	5. Lite PMS	5. Lexema-ЕСМ
6. WireCRM	6. ПРОСТО БИЗНЕС	6. Мотив
7. Flowlu	7. U-ON.Travel	7. ЭТЛАС
8. Wrike	8. BloknotApp	8. DocSpace
9. Zoho CRM	9. FITNESS PRO	9. LanDocs
10. ПРОСТОЙ БИЗНЕС		10. ОПТИМА-WorkFlow
11. РосБизнесСофт		11. Е1 Евфрат
12. INTRUM CRM		12. 1С:Документооборот 8
13. SugarCRM		13. СЭД «ДЕЛО»
14. Мегаплан		14. TESSA

Исходя из приведенного выше анализа можно сделать вывод, что наилучшей АСУ является «Эдельвейс».

3.2. Сравнительный анализ систем интернет-бронирований TravelLine и AutoPortye.

Сегодня в условиях сложной экономической ситуации, обострившейся под влиянием пандемии COVID-2019, специалисты всё чётче понимают необходимость организации и проведения исследований спроса и конъюнктуры рынка, дабы подстроить бизнес под новые условия и потребности клиентов.

Актуальность темы обусловлена тем, что влияние маркетинговых исследований на функционирование гостиниц с каждым годом повышается, так как с их помощью можно здраво оценить свои возможности на данном рынке, достигать больших преимуществ по сравнению с конкурентами, привлекать новые сегменты потребителей и, наконец, увеличивать прибыльность бизнеса. К тому же для лучшей ориентации на рынке и лидерства в конкурентной схватке как раз необходимы знания конъюнктуры рынка.

Самая главная задача, лежащая перед исследованиями рынка – это определение того, чего желают получить клиенты, каковы их настроения, предпочтения, финансовые возможности, выявление основных тенденций обслуживания, взаимодействий с внешним миром и так далее. Важно начать с того, что одним из главных этапов любого маркетингового исследования является именно анализ спроса и конъюнктуры рынка. Если говорить о гостиничном бизнесе, то такой анализ является точным и объективным способом изучения тех групп потребителей, которые уже являются клиентами или могут ими стать в перспективе.

Итак, рыночная конъюнктура представляет собой конкретную экономическую ситуацию на рынке в определенный момент времени, представляющую результат взаимодействия факторов и условий,

определяющих состояние спроса и предложения на гостиничные услуги, а также уровень цен на них. Главными целями исследования конъюнктуры рынка гостиничных услуг является выявление закономерностей и тенденций развития аспектов анализируемого рынка и определение комплекса мер, необходимых для полного удовлетворения спроса клиентуры на производимые услуги и более продуманного использования имеющихся ресурсов отеля.

Обратившись к рисунку 23. можно наблюдать, что в основном выделяют 3 вида факторов, воздействующих на конъюнктуру рынка гостиничных услуг



Рисунок 23. Факторы, влияющие на конъюнктуру рынка гостиничных услуг.

Следует отметить, что к задачам исследования конъюнктуры рынка гостиничных услуг относят следующее:

- определение объективных показателей, позволяющих оценить текущее состояние конъюнктуры рынка;
- исследование, анализ и оценка текущего состояния спроса и конъюнктуры рынка, а также прогнозирование и анализ их динамики и тенденций развития;

- установление стабильности и устойчивости его развития при различных изменениях внешней среды гостиничного предприятия;
- выявление периодичности и цикличности развития рынка гостиничных услуг в целом;
- анализ рыночного потенциала анализируемой гостиницы и определение её доли на рынке;
- оценка деловой активности на рынке.

Важно, что информация при исследовании конъюнктуры рынка гостиничных услуг, как и в любом маркетинговом исследовании, является главной ценностью, на основе которой менеджеры и будут делать выводы, поэтому она должна быть всегда актуальной и правдивой.

В данной работе, нужно определить является ли актуальной система интернет-бронирований, имеющаяся в отеле, и может ли она проводить оценку рискам, как внутренней среды гостиницы, так и внешней.

Отель интегрирован с системой TravelLine. Она приносит значительную прибыль отелю ежегодно.

Проводя исследование, был выполнен анализ системы TravelLine с аналогичной системой AutoPortye, представленный в таблице 12.

Таблица 12 – Сравнительный анализ систем интернет-бронирования

Показатель	TravelLine	AutoPortye
Создание бронирования	Да	Да
Интеграция с различными программами	Да	Да

Автоматический расчет цен	Да	Да
Анализ конкурентов	Да	Нет
Анализ внутренней работы штаба	Да	Нет
Штрихкодирование	Нет	Да
Анализ постоянно действующих нециклических факторов (Демография, покупательская способность и т.д.)	Да	Нет
Анализ постоянно действующих циклических факторов (инвестиции, политика, жизненный цикл услуг и т.д.)	Да	Нет
Анализ случайных факторов (эпидемия, войны и т.д.)	Да	Нет

Система TravelLine может самостоятельно исходя из географического положения, ценового сегмента анализировать конкурентоспособные предприятия. Так же в модуль данной системы включен анализ внутренней среды организации, он проходит на основе отслеживания работы сотрудников, графика (выполнен план или не довыполнен). Поддержка данной программы позволяет так же получать новые обновления в мире, связанные с экономикой, актуальностью и даже случайных факторов (эпидемии и войны). В момент

новой коронавирусной инфекции Covid2019 в гостиницах был резкий спад посещаемости, система была нацелена на привлечение постоянных клиентов. Были приняты все необходимые меры предосторожности, такие как проверка ПЦР тестов, ежедневное отслеживание температуры гостей и персонала. В настоящее время отели столкнулись с еще одним случайным фактором таким как – спецоперация и санкции. Система выявила что из-за данного риска, отель может потерять часть прибыли, тогда был предложен анализ ситуации и возможные пути решения для гостиниц:

- Вложение в рекламу;
- Сотрудничество с государственными программами по туризму;
- Снижение цен на проживание в номере.

Отель исходя из предложенных вариантов сделал свои шаги для получения прибыли.

Во-первых, было произведено вложение в рекламу отеля и улучшения социальных сетей, устроен на работу грамотный SMM-специалист.

Во-вторых, гостиница решила принимать участие в государственной программе от «РосТуризм» с кешбеком при оплате картой с платежной системой «Мир».

Данные мероприятия помогли отелю вести грамотный бизнес дальше и получать прибыль.

Исходя из краткого сравнительного анализа видно, что система TravelLine в большинстве показателей лучше, чем система AutoPortye.

Экономическое обоснование, представлено в таблице 13.

Совместно с руководителем было принято экспериментальное решение, проверить как оптимизация будет работать в отеле на период 7 дней, был создан прототип отеля и туда выгружалась вся информация по текущему

состоянию в отеле. Гостиница ООО «Центр Отель» продолжала работать, как и раньше с системой интернет-бронирования TravelLine, но дополнительно были внесены настройки в систему AutoPortye (период бесплатной версии 7 дней)

Таблица 13 – Экономическое обоснование внедрения AutoPortye

Показатели	TravelLine	AutoPortye
Кол-во бронирований в день	17	8
Кол-во бронирований с интегрированных каналов бронирований в день	14	5
Кол-во бронирований с официального сайта	3	3
Время, затраченное на обработку бронирования, мин	4	7
Время, затраченное на поступление денежных средств от организаций.	2 дня	Поступление возможно только 10 и 25 числа каждого месяца

Исходя из полученных результатов невооруженным взглядом видно, что за неделю потенциально было утеряно более 53% бронирований. Время, затраченное на обработку, увеличилось на 180 секунд – это 75%.

Возможно сделать вывод, что оптимизация и внедрение новой системы AutoPortye в отель не требуется. Это приведет к увеличению работу сотрудников, выполнению некачественно работы, уменьшению бронирований и как следствие уменьшение прибыли.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ: в данной главе был произведен сравнительный анализ автоматизированной системы управления ООО «Центр Отель»

Эдельвейс с аналогичными программами такими как 1С:Отель и А2Б СЭД. Составив и проанализировав таблицу можно сделать вывод, что программа Эдельвейс является наилучшей системой для работы отеля. Далее был выполнен аналогичный процесс, но уже с системой интернет бронирования TravelLine и AutoPortye. TravelLine в отличие от другой системы обладает более расширенными характеристиками, включая анализ потенциальных рисков организации. Можно сделать вывод, что внедрение других программ для улучшения работы гостиницы и прогнозирования рисков не требуется, т.к имеющееся программное обеспечение отлично справляется со своими ключевыми обязанностями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Гостиничный бизнес является одной из самых быстро развивающихся отраслей, на которую приходится около 6% валового национального продукта и около 5% всех налоговых поступлений, помимо стимулирования развития других отраслей, таких как: строительство, торговля, сельское хозяйство, производство потребительских товаров и услуг.

Данный бизнес наиболее привлекателен для предпринимателей по многим причинам: относительно невысокие начальные инвестиции, растущий спрос на туристические услуги, высокая рентабельность, среднесрочное окупаемость затрат.

Были проанализированы риски в данной сфере. Анализ показал, что в ООО «Центр Отель» наиболее существенными рисками являются: предпринимательские, инвестиционные

В результате проведенной работы можно сделать вывод, что поставленные цели и задачи были выполнены:

Целью работы являлось анализ рисков бизнес-проекта предприятия с помощью применения комплексных информационных систем. На основе полученной статистики видно, что внедренные уже системы выполняют данные критерии. АСУ «Эдельвейс» ООО «Центр Отель» является наиболее выгодной, легко интегрированной, что позволяет вести грамотное распределение номеров, которое ведет к получению главной цели любой компании – получение прибыли.

Поставленные задачи в начале работы так же были выполнены. Был проведен анализ деятельности компании ООО «Центр Отель» учитывая уже имеющиеся риски. Так же были разработаны диаграммы бизнес-процессов организации, такие как AS-IS, TO-BE, SWOT-анализ. Дальнейшей целью было проанализировать насколько сторонняя аналогичная система интернет-

бронирования будет выполнять свои функции и анализировать риски бизнес-проекта компании. В результате эксперимента было получено, что после автоматизации многие показатели начали падать, что в реальной жизни привело бы к потере клиентов и как следствие прибыли. Данные выводы можно сделать, обратив внимание на экономическое обоснование внедрения системы AutoPortye.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Хорст Шульце. Ritz-Carlton: правила бизнеса от основателя сети отелей высшего класса. 2019. – 180с.;
2. Кабушкин Н.И. Организация туризма. Учебное пособие. - Мн.: Новое знание, 2003. - 632с.;
3. Квартальнов В.А. Туризм: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 320с.;
4. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для ВУЗов/ Перевод с английского - М.: ЮНИТИ, 1998. - 787с.;
5. Плотникова Н.И. Комплексная автоматизация турбизнеса. Часть 2: Информационные технологии в сфере гостеприимства: Учебное методическое пособие. - М.: Советский спорт, 2011. - 208с.;
6. Сенин В.С. Организация международного туризма: Учебник. -2-е издание., переработанное и дополненное. - М.: Финансы и статистика, 2014. -400 с.;
7. Ефимова О.П., Ефимова Н.А. Экономика гостиниц и ресторанов. – М.: ООО «Новое знание», 2004;
8. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 289 с. — (Высшее образование).;
9. Жданов.В.Ю.: Финансовый анализ предприятия с помощью коэффициентов и моделей. Учебное пособие. 176с., 2022;
10. Усенко Л.Н. Бизнес-анализ деятельности организации. Учебник. Студентам ВУЗов. 560с., 2021;
11. <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-ponyatie-i-upravlenie-v-sovremennyh-usloviyah/viewer>;

12. Жебит Е.В. — Риски при разработке международных научных мегапроектов // Теоретическая и прикладная экономика. – 2018;
13. <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-osobennosti-hozyaystvennyh-riskov-v-gostinichnom-biznese>;
14. <https://www.travelline.ru/>;
15. <https://autoportye.ru/>;
16. Бурко, Р. А., Соколкова, В. Д. Выбор и обоснование организационной структуры предприятия // Молодой ученый. — 2019. — №7. — С. 313-315.;
17. Джумиго, Н.А., Петрова, Л.И. Организационная структура как объект стратегических изменений // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2017. № 2 (8). С. 111-118.;
18. Янковская, В.В. Оценка Эффективности организационных структур управления // Управление в России: проблемы и перспективы. 2017. № 1. С. 32-36.;
19. Янковская, В.В. Планирование на предприятии. Учебник. Москва. ИНФРА-М, 2019г. — 424с.;
20. Киселева И.А. Риск-менеджмент в бизнесе // Проблемы современной науки и образования. - 2017. - № 13. - С. 62 - 65.;
21. Сердюченко О.П. Система управления рисками на предприятии: риск-менеджмент // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. - 2015. - № 2. - С. 172 - 176.;
22. https://www.topsbi.ru/about-the-company/press-centr/publikacii/upravlenie_riskami_v_proektah_vnedreniya_informacionnyh_sistem_upravleniya_predpriyatiem/.